



Disponível em

[www.univali.br/revistaturismo](http://www.univali.br/revistaturismo)

Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 2.

p. 142 – 156, maio/ago. 2009

## SUCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TURISMO<sup>1</sup>

Marcos Junio F. de Jesus <sup>1</sup>

[marcos\\_junio@hotmail.com](mailto:marcos_junio@hotmail.com)

Hilka Vier P. Machado <sup>2</sup>

[hilkavier@yahoo.com.br](mailto:hilkavier@yahoo.com.br)

Anderson F. de Jesus <sup>3</sup>

[anderson.f.jesus@hotmail.com](mailto:anderson.f.jesus@hotmail.com)

Data de Submissão: 12/10/2008

Data de Aprovação: 05/05/2009

---

<sup>1</sup> Graduação em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão/FECILCAM, Especialização em MBA – Executivo pela FECILCAM, Mestrando no Programa de Pós-graduação PPA - UEM/UJEL, Professor Colaborador da FECILCAM.

<sup>2</sup> Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Maringá/UEM, Especialização em Sistemas de Informações Gerenciais pela UEM, Especialização em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC, Mestrado em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba –UNIMEP, Doutorado em Engenharia de Produção – UFSC, Professora Associada na Universidade Estadual de Maringá.

<sup>3</sup> Graduação em Administração e Comércio Exterior – Faculdade Integrado, Especialização em MBA em Marketing pela Cesumar.

## SUCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TURISMO

### Resumo

A sucessão é um dos principais tópicos abrangidos por estudos sobre empresas familiares. Há interesse nessa área, pois a mortalidade destas empresas é ainda elevada. Esta pesquisa objetiva analisar como ocorreu o processo sucessório em uma empresa familiar no ramo de turismo. Para tanto, os procedimentos metodológicos que norteiam a pesquisa, partem da escolha de um caso de sucesso que já passou pelo processo de sucessão da primeira para a segunda geração, e está em fase de transição para a terceira geração. A pesquisa apresenta a aplicação de entrevistas não estruturadas, realizadas individualmente, no local de trabalho dos participantes. O tratamento e a análise dos dados coletados são apresentados pelos preceitos da análise de conteúdo, tratando-se de uma interpretação pessoal do pesquisador com relação a estes dados. As categorias que emergiram da coleta e receberam tratamento foram: empresa familiar, sucessão familiar e processo sucessório. Os resultados mostram que não houve um preparo prévio para a sucessão, como recomenda a literatura, mas que a transição foi favorecida principalmente por três aspectos: a perspectiva favorável do setor, a liderança assumida por uma das sucessoras e a imagem do sucedido.

**Palavras-chave:** Empresa familiar, sucessão familiar e processo sucessório.

## FAMILY SUCCESSION: A CASE STUDY IN THE TOURISM SECTOR

### Abstract

Succession is one of the main topics addressed by studies on family-run businesses. There is interest in this area, as the rate at which these businesses are disappearing is still high. This research analyzes the succession process in a family-run company in the area of tourism. The methodological procedures that guided the research were based on the choice of a successful case, which has already gone through the process of succession to the first and second generations, and is now in the phase of transition to the third generation. The research presents the application of non-structured interviews, carried out on a one-to-one basis, in the participants' work place. The data gathered were submitted to content analysis, with the personal interpretation of the researcher. The categories that emerged in the data collection, and were then submitted to analysis, were: family-run company, family succession, and succession process. The results show that there was no prior preparation for the succession, as recommended in the literature, but that the transition was favored mainly by three aspects: favorable prospects for the sector, the assumed leadership by one of the successors, and the image of the one being succeeded.

**Key words:** family company, family succession and succession process.

## SUCESIÓN FAMILIAR: UN ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR DE TURISMO

### Resumen

La sucesión es uno de los principales tópicos abarcados por estudios sobre empresas

familiares. Hay interés en esa área, pues la mortalidad de estas empresas es aún elevada. Esta investigación tiene como objetivo analizar cómo ocurrió el proceso sucesorio en una empresa familiar en el ramo de turismo. Para ello, los procedimientos metodológicos que orientan la investigación parten de la elección de un caso de éxito que ya pasó por el proceso de sucesión de la primera a la segunda generación, y está en fase de transición para la tercera generación. La investigación presenta la aplicación de entrevistas no estructuradas, realizadas individualmente en el lugar de trabajo de los participantes. El tratamiento y el análisis de los datos recolectados son presentados por los preceptos del análisis de contenido, tratándose de una interpretación personal del investigador en relación a estos datos. Las categorías que emergieron de la recolección y recibieron tratamiento fueron: empresa familiar, sucesión familiar y proceso sucesorio. Los resultados muestran que no hubo una preparación previa para la sucesión, como recomienda la literatura, pero que la transición fue favorecida principalmente por tres aspectos: la perspectiva favorable del sector, el liderazgo asumido por una de las sucesoras y la imagen de lo sucedido.

**Palabras clave:** empresa familiar, sucesión familiar y proceso sucesorio.

## 1. INTRODUÇÃO

Permeada por relações familiares e não familiares que imprimem uma dinâmica empresarial muito complexa, a empresa familiar envolve relações afetivas, econômicas e financeiras, numa dimensão socioempresarial de difícil compreensão, pois estas relações ocorrem por meio de elementos simbólicos, étnicos e culturais que se apresentam desde a constituição da empresa (GRZYBOVSKI, 2007).

Compreender a empresa familiar, portanto, acarreta transpassar os limites de sua conceituação, procurando ir além das abordagens que envolvem a interação entre os membros da família na empresa familiar. É preciso compreender o processo de crescimento e desenvolvimento dessas empresas e, por conseguinte, aceitar que a “empresa familiar” é diferente dos demais tipos de organizações empresariais, pois se encontra estruturada por espaço físico e social, em que membros de uma ou mais famílias representam papéis ambíguos e suas estruturas sociais e afetivas sobrepõem-se à lógica objetivista da estrutura organizacional (DONALDSON, 1999).

Sendo assim, refletir sobre a inserção de sucessores no mundo dos negócios, requer o reconhecimento de que o processo de sucessão em empresas familiares perpassa os casos de negócios transmitidos de pai para filho ou filha, e de mãe para filha ou filho. Ou seja, “fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade é um sonho para grande parte da população do mundo” (RICCA, 1998, apud LEONE, 2005, p.5). Além disso, requer o reconhecimento de que empresas familiares vêm adquirindo relevância, devido a seu predomínio e, conseqüentemente, importância e significação para a economia, e para a sociedade em geral (LEONE, 2005).

Por fim, vale destacar que as empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, garantindo lugar de destaque na economia nacional, o que torna relevante a realização de estudos que procurem aprofundar o conhecimento de sua dinâmica. Por isso, procurou-se desenvolver esta pesquisa, pois tais empresas, apesar de apresentarem as mais variadas formas, possuem uma característica central, que é o fato de terem sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização. Assim sendo, objetivou-se analisar como ocorreu o processo de sucessão em uma empresa familiar no ramo de turismo.

Para tanto, inicialmente são apresentadas abordagens teóricas que envolvem as categorias: empresa familiar, sucessão familiar e processo decisório. Em seguida, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados e por fim apresenta-se o caso, com a respectiva análise.

## **2. A EMPRESA FAMILIAR: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS**

O momento de sucessão nas empresas familiares pode ser observado como um processo delicado, pois o empresário brasileiro não planeja e nem organiza a transferência de poder, originando, com isso, problemas em vez de união. Porém, a busca do sucessor na empresa familiar, se planejada pode reverter conflitos em parcerias.

Sendo assim, a apreensão do conceito de empresa familiar e de suas características deve ir além das relações familiares, pois envolvem relações afetivas, econômicas e financeiras, numa dimensão socioempresarial de difícil compreensão.

### **2.1 Conceito de empresa familiar**

Estudos sobre empresa familiar no Brasil apresentam diversidade de abordagens teóricas, devido a sua amplitude (GRZYBOVSKI, 2007). O processo sucessório ocupa o centro dessas discussões (ÁLVARES, 2003; BERNHOEFT, 1989; BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995; BERNHOEFT; GALO, 2003; BIDIGARY, 1990; OLIVEIRA, 1999), que por mais de cinquenta anos tornou-se tema bastante discutido pela relevância socioeconômica que representa na estrutura da organização familiar (LEITE, 2002; LEONE, 2005; GRZYBOVSKI, 2007), no entanto, ainda não se encontra um corpo teórico convergente (GRZYBOVSKI, 2007).

A variedade de definições é uma comprovação de que não há um consenso sobre o que é uma empresa familiar (GRZYBOVSKI, 2007; MACCARI *et al.*, 2006). Porém, Donnelley (1967) e Ricca (1998) conceituam empresa familiar como sendo aquela em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações. Nesta situação, existe uma influência recíproca da política geral da firma e dos interesses e objetivos familiares (MACCARI *et al.*, 2006).

Leone (2005) sublinha que o conceito de empresa familiar é internacionalmente reconhecido por congregar três grandes vertentes: uma no nível da propriedade (iniciada e controlada por um membro da família); outra no nível da gestão (a propriedade e/ou direção é ocupada pelos membros da família); a terceira é no nível da sucessão (a segunda geração assume os lugares deixados vagos, ou seja, está ligada ao fator hereditário).

Isso mostra que o conceito corrente de empresa familiar se baseia na ideia de propriedade, sendo este o principal aspecto que conduz uma família a decidir sobre os destinos do negócio. Em nível de gestão, a confiança mútua entre membros da empresa se define pelo fato da administração e/ou controle sobre as decisões operativas, estar nas mãos de uma ou mais pessoas da família. Na realidade, o aspecto familiar está mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada (LEONE, 2005).

Por sua vez, Vidigal (1996) afirma que todas as empresas, a rigor, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da

empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto, foram familiares na origem.

Albi (1994) considera a empresa familiar como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma em seu nome ou em representação de um consenso familiar.

Para efeito deste trabalho, o conceito que se aproxima melhor do objeto de estudo é o proposto por Bernhoeft (1989) e Lodi (1998), segundo o qual uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios em seguidas gerações. Ou ainda, é aquele em que a organização está vinculada à história de uma família, a qual tem controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros, sem, no entanto, descaracterizá-la como tal. A valorização da figura do fundador e dos valores familiares é característica também presente no conceito, as quais muitas vezes se confundem com os valores empresariais (ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2004).

Sendo assim, Bernhoeft (1989) buscando adequar o conceito à realidade brasileira, enumerou algumas características que tornam uma organização *empresa familiar*. A seguir, essas características são apresentadas.

### 2.1.1 Características de Empresas Familiares Brasileiras

A empresa familiar no Brasil tem uma profunda relação com os fluxos migratórios que aportaram no país entre e após as duas guerras mundiais (MACCARI *et al.*, 2006). O pioneirismo que caracterizou o espírito empreendedor da maioria dos fundadores impregna de maneira forte a história de identidades dessas organizações e mesmo em outras nações (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1998; VIDIGAL, 1996). Em muitos países, essas empresas resultaram em dinastias familiares bem estabelecidas (MACCARI *et al.*, 2006).

As principais características das empresas familiares apontadas por Lodi (1998) e Bernhoeft (1989), são: a) recursos de capital disponíveis pela família; b) aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; c) reputação e relações no país, onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos; d) lealdade aos empregados, valorização do passado; e) laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; f) exigência de dedicação; g) expectativa da alta fidelidade; e h) jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade de administrar.

Leone (2005) relata que na condição de empresa familiar, a utilização em larga escala da mão-de-obra familiar é uma das principais características das pequenas e médias empresas familiares, visto que durante a fase inicial de criação, a participação familiar desempenha papel fundamental. Porém, nas fases de crescimento e maturidade organizacional essa condição se modifica.

Buscando adequar o conceito à realidade brasileira Bernhoeft (1989) enumerou algumas características como sendo: confiança mútua; estreitos laços afetivos influenciando os comportamentos e as decisões empresariais; valorização da antiguidade nos critérios de promoção dos funcionários; exigência de dedicação com expectativa de fidelidade; postura severa do gestor.

Essas características resultam em dificuldades gerenciais, sendo que jogos de poder entre membros da família são aceitos em função da boa administração da empresa (ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2004).

Para Davel (2003) uma empresa familiar reúne simultaneamente as seguintes características: (a) possui propriedade sobre a empresa (propriedade total, majoritária ou controle minoritário), (b) influência nas diretrizes de gestão, (c) determina o processo sucessório e (d) influencia e é identificada com relação aos valores da empresa.

Complementando, Leone (2005) denominou como características comuns às pequenas e médias empresas familiares: a importância do papel empreendedor, o papel do ambiente e as naturezas da organização e das atividades.

Portanto, apesar da diversidade de características que envolvem as empresas familiares, de forma simplificada, pode-se dizer que a predominante é o fato de ela ser administrada por membros da família controladora do capital da empresa, que por sua vez, se decompõe em: família, gestão e propriedade, o que na maioria das vezes acabam por afetar o planejamento do processo sucessório da empresa.

## **2.2 Sucessão familiar no contexto do processo sucessório**

A escolha do sucessor é um processo difícil. É fundamental que seja procedida o quanto antes, possibilitando maior flexibilidade na estrutura da transição. Ao perceber a necessidade de transição, o sucedido deve definir o futuro da empresa planejando e organizando a sucessão. Por isso, ele deve ser iniciado muito tempo antes da real troca de comando.

Maccari *et al.*, (2006), ao estudarem a literatura, perceberam que o foco de discussão da empresa familiar está no processo sucessório, até porque a sucessão está ligada ao fator hereditário. Os valores institucionais da empresa identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. A sucessão representa uma fase complicada na vida dessas empresas, devido ao processo de transferência de poder e capital para as novas gerações. É uma ocasião importante no ciclo de vida dos negócios familiares e é normalmente acompanhada de problemas gerenciais e obstáculos emocionais (FLÖREN, 1998).

Nesse sentido, Lodi (1987) afirma que a sucessão é um processo de transferência de poder que leva um longo tempo de maturação. Morris *et al.* (1998) apontam quatro fatores que devem ser observados no processo sucessório: a) desenvolvimento dos herdeiros; b) relacionamento do fundador com os herdeiros; c) confiança; e) planejamento do processo sucessório.

O processo de sucessão é o que permite a continuidade do empreendimento e que consolida o negócio como familiar. Por isso é tido como um assunto delicado, constituindo um momento crucial (ECCEL; CAVEDON; CRAIDE, 2005; GERSICK *et al.*, 1997; LODI, 1999; 1998).

A inabilidade de preparo de sucessores pode influenciar a sucessão e sobrevivência dessas empresas (LEE; LIN; LIN, 2000). Por ser um processo que se concretiza a médio e longo prazo, convém priorizá-lo no conjunto de estratégias de empresas familiares, dado o reconhecimento da predominância, importância e significância que estas empresas têm para a economia e para a sociedade em geral (LEONE, 2005).

Ainda que esse processo seja relevante, poucas empresas incluem, no conjunto de suas estratégias, planos de sucessão (BROWN; COVERLEY, 1999). Esse procedimento

torna-se importante, na medida em que a sucessão é um processo gradativo. Ela ocorre em quatro fases: iniciação, integração, gestão em conjunto e retirada do fundador (CADIEUX, 2000).

O processo sucessório nas empresas de gestão familiar se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico” destas e, principalmente, da sua perpetuação. E, é na passagem da geração do fundador para a segunda geração que se tem uma crise de sucessão. Dessa segunda geração, para passar a dos netos, tem-se a crise de liderança, que, por sua vez, conduz a empresa para a chamada crise de identidade, característica da terceira geração (BERNHOEFT, 1991; FLORIANI, RODRIGUES, 2000).

Por fim, a sucessão deve ser planejada, uma vez que pode representar uma oportunidade estratégica para a organização, especialmente quando se considera a dinamicidade do mercado (DICK *et al.*, 2002). Além disso, o êxito do processo sucessório também está na habilidade do fundador em criar e comunicar uma cultura empresarial (GOFFEE, 1996), no momento de preparar seu sucessor.

### 2.2.1 Planejamento e Organização do Preparo do Sucessor

A sucessão é um processo no qual o sucessor é escolhido com antecedência e preparado paulatinamente. Quando se aborda especificamente organizações familiares, aspectos relacionados aos valores de seus fundadores devem ser considerados, uma vez que o administrador brasileiro desenvolve posturas de espontaneidade, improvisado e impulso, no momento de escolher seu sucessor.

Como as empresas familiares, na sua maioria, carecem de uma cultura de práticas para o planejamento, a sucessão acaba acontecendo de forma desordenada e imediatista (LEMOS, 2003).

Para Weinstein (1999), Venter, Bosholff e Maas (2005), o preparo do sucessor é uma característica associada à sobrevivência da empresa na próxima geração. Para tanto, algumas medidas podem ser adotadas. A primeira diz respeito à formação de base dos sucessores, que é caracterizada pelas experiências de trabalhos fora da empresa da família. A segunda é o desenvolvimento dos sucessores dentro da empresa, onde ele deve iniciar seu trabalho no setor de produção, possibilitando conhecer todo o processo produtivo, para depois ascender na hierarquia da empresa. A terceira trata das medidas de caráter organizacional e jurídico (LODI, 1998). Nesta fase, Costa e Luz (2003), descrevem que são requeridas modificações estruturais na empresa para preparar a carreira do sucessor e facilitar o seu poder na organização.

Nesse sentido, o bom relacionamento do fundador com seus herdeiros é uma peça chave do processo sucessório e não pode ser relegada (HANDLER, 1989; LANSBERG, 1999; STEPLER, 1988; VENTER; BOSHOLFF ; MAAS, 2005).

Trata-se de um processo que pode ocorrer com ou sem a presença do fundador, podendo ser objeto de ações gerenciais. Além disso, é um fenômeno que precisa ser apreendido em uma perspectiva dinâmica, envolvendo uma relação entre as vertentes associadas ao patrimônio e à gestão, incluindo elementos intrínsecos à natureza da empresa familiar, vinculados à relação família-empresa (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

Ao se planejar a sucessão familiar, o (a) sucedido (a), o (a) sucessor (a), a organização, a família, o mercado e a comunidade são aspectos que devem ser considerados e analisados durante a preparação e o acompanhamento do processo

sucessório (BERNHOEFT, 1989). Além destes, deve-se levar em conta também os jurídicos, pois contribuirão para assegurar a perenidade da empresa.

Considerando-se que a sucessão constitua evento de fundamental importância para a continuidade dos negócios e sobrevivência das empresas familiares, ela poderá tornar-se traumática, se não for conduzida de forma racional e eficaz, o que demonstra a necessidade de tal processo se desenvolver através de planejamento cuidadoso e racional, que procure levar em conta a ampla gama de fatores que o afetam (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Apoiando-se no referencial teórico-empírico apresentado neste estudo, apresentam-se a seguir os procedimentos metodológicos que possibilitaram coletar dados relevantes para o desenvolvimento e conclusão da pesquisa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo se desenvolveu em uma empresa familiar privada, estabelecida há 40 anos no setor turístico. Sendo assim, para estudar o fenômeno da sucessão procurou-se reunir elementos da problemática a ela associada, tendo em vista a resposta à seguinte questão: Como ocorreu o processo sucessório em uma empresa familiar no ramo de turismo?

Para responder essa questão optou-se por uma pesquisa qualitativa, na forma de estudo de caso, buscando informações com os membros da família, pois esse tipo de estudo é utilizado em pesquisas qualitativas por possibilitar a compreensão em profundidade do fato analisado (YIN, 2001), além de buscar compreender os significados que os indivíduos atribuem as suas ações e às ações de outros atores (ALENCAR, 1999).

Os critérios para escolha do caso foram dois: primeiro, porque a empresa escolhida possui todas as características de uma empresa familiar apontada pela literatura revisitada, sendo administrada pela 2ª geração; segundo, pela disposição dos membros da empresa em contribuir para a realização deste estudo. Os sujeitos da pesquisa foram os sucessores da segunda geração.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a entrevista não estruturada aplicada individualmente no local de trabalho dos participantes. As entrevistas foram antecipadamente agendadas, gravadas e transcritas, tendo sido validadas pelos participantes da pesquisa antes da análise dos dados.

Spink (2000) descreve a entrevista como procedimento e prática de pesquisas discursivas. De acordo com este autor, esse tipo de instrumento apresenta certo grau de estruturação, como um guia que relaciona as questões de interesse, baseando-se na literatura revisada. Elaborou-se um roteiro com perguntas abertas, visando à obtenção de informações socioeconômicas, históricas, empresariais, sobre o empreendimento e sobre o processo sucessório.

O tratamento e a análise dos dados coletados foram orientados pelos preceitos expostos por Bardin (1977) acerca da análise de conteúdo. Entretanto, cabe a advertência de que, de certo modo, a análise de conteúdo trata de uma interpretação pessoal do pesquisador com relação aos dados coletados.

As categorias, neste estudo, que emergiram dos dados coletados e receberam tratamento foram: empresa familiar, sucessão familiar e processo sucessório.



De acordo com Bardin (1977, p.101), a análise de conteúdo está organizada em três fases fundamentais: (1) a pré-análise; (2) a exploração do material; e (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Diz também, que a exploração do material “consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.” Sendo assim, com o tratamento dos dados brutos obtidos, conseguiram-se resultados significativos e válidos, que permitiram proposição de inferências e realização de interpretações acerca dos objetivos previstos neste estudo.

Portanto, procurou-se identificar e descrever os resultados efetivos de uma comunicação realizada por meio de entrevistas.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO**

### **4.1 História Empresarial**

Empresa familiar privada, estabelecida há 40 anos no setor turístico, localizada no município de Iretama-PR. Iniciou suas atividades quando da aquisição de 113 alqueires de um local denominado de Água Quente, em 1969. Água Quente foi batizada de Termas Jurema devido à lenda da cabocla Jurema e por coincidir com o nome da esposa do fundador. Em 1970, com a finalidade de alojar amigos, o proprietário construiu um hotel, e assim permaneceu até o falecimento de seu fundador em 1984.

Após seu falecimento, os herdeiros iniciaram novos investimentos, adquirindo mais terras, elevaram para 140 alqueires o total da propriedade. Durante 6 anos realizaram benfeitorias vislumbrando a construção de um Parque Aquático. Em 1990, deram início às atividades vinculadas ao turismo e à hotelaria, investindo em um Parque Aquático, motivados pelos incentivos vindos do governo brasileiro.

Por décadas deram continuidade aos projetos relacionados ao turismo e à hotelaria, tornando o empreendimento reconhecido internacionalmente como *Resort* Hotel Termas de Jurema.

A Estância Hidromineral Termas de Jurema (Água Quente) conta com restaurantes, bosques, churrascarias, lanchonetes, rios de águas cristalinas, piscinas térmicas com 42 graus e um Hotel Fazenda. As refeições são obtidas a partir de alimentos produzidos na própria fazenda por meio de uma equipe de 280 colaboradores.

Por 15 anos (de 1969 a 1984), o fundador controlou e dirigiu a empresa sem o auxílio dos filhos. Somente depois de seu falecimento é que a segunda geração, formada por 4 irmãos (dois homens e duas mulheres) assumiu o controle da empresa.

Atualmente, a terceira geração, formada por netos do fundador, se prepara para ingressar na empresa.

A empresa está dividida em duas unidades, sendo uma responsável pela administração e outra pela hotelaria. O setor administrativo está localizado no município de Campo Mourão-PR e o setor de hotelaria na BR 487, Km 152, Iretama-PR.

Dos 140 alqueires que totalizam a fazenda, 15 integram a parte de lazer da Estância. Reconhecida tanto nacional como internacionalmente, possui duas áreas distintas: uma utilizada apenas pelos turistas hospedados no hotel e outra destinada ao lazer da

população local, com churrasqueiras. No setor hoteleiro, oferece programas de lazer orientado e banhos de lama.

A empresa recebe turistas provenientes dos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo e de países como Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile. O turismo rural, as águas termais e as atividades circenses são algumas das atrações que chamam os turistas. A água é classificada como “mineral natural hipertermal alcalino-bicarbonatada fluoretada sulfurosa”, com temperatura de 42° C, fator de atração turística.

#### **4.2 Análise da sucessão familiar no contexto do processo sucessório**

Segundo Leone (2005), a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando. No caso da empresa objeto deste estudo, com o falecimento do fundador, em 1984, os filhos-herdeiros vieram a assumir os negócios. Os 4 irmãos, dois homens e duas mulheres, deram continuidade aos negócios. Todos tinham outras atividades paralelas, eram casados e já estavam estruturados financeiramente.

Assim, o controle da empresa passou para as mãos dos membros da família sem nenhum planejamento, pois a sucessão se deu após o falecimento do fundador, que até então, dirigia a empresa sem o auxílio dos filhos.

[...] Em 1984, após o falecimento de papai [...] a gente vislumbrou o Termas como Hotel Fazenda [...]. Nós, filhos e herdeiros, resolvemos dar atenção especial ao empreendimento de nosso pai. [...] Assim que ele faleceu a gente tomou “o pé” de tudo e em seguida começou aquele *boom* do turismo [...]. Foi aí que começamos a pensar na área de turismo e hotelaria. Nessa época (1984-1985), a gente começou a pensar nessa possibilidade. [...] Não havia nenhum tipo de planejamento. Aí nos reunimos e decidimos investir naquilo que acreditávamos ser um futuro promissor [...]. Em 1990 foi onde começou realmente o novo empreendimento.

A continuidade do comando familiar na empresa, o processo decisório ágil e a flexibilidade de implementação das ações, evidenciam que ter no sucedimento pessoas com interesse em otimizar os resultados atuais e futuros da empresa, são vantagens oriundas da sucessão familiar (OLIVEIRA, 1999).

[...] Naturalmente fomos encaminhado os negócios. Era uma coisa muito nova [...] totalmente desconhecida.

A participação da família na administração da empresa familiar não se deu de forma planejada. Ocorreu de forma repentina e inesperada após a morte do fundador, mas a estrutura organizacional não entrou em crise, em função da união dos herdeiros e da vontade em dar continuidade aos negócios do fundador. As atitudes do fundador (pai) são espelhadas na imagem que passava de seu estilo de autoridade e firmeza, combinados à da generosidade, cooperação e solidariedade. Isso mostra que a união foi fator importante para que a sucessão ocorresse sem conflito.

[...] Juntamos as forças [...] e fizemos um empréstimo para iniciar o Parque Aquático. Fora isso, nunca mais “pegamos” nenhum dinheiro, temos feito todos os investimentos com recursos próprios.

Davel (2003) afirma que a união e a coesão são fatores importantes no processo sucessório. Neste estudo, a liderança do pai foi assumida por uma das herdeiras, que valorizou tal como o pai, a cooperação, solidariedade e a cordialidade entre os herdeiros, assegurando uma sucessão tranquila e bem conduzida.

Conforme Leone (2005), herança e sucessão estão associadas, porém não se confundem entre si. Todas as empresas onde o fundador ocupa a posição-chave serão, um dia ou outro, confrontadas com problemas de sucessão. Por parte dos herdeiros, torna-se necessário que estes compreendam a separação entre gestão e propriedade. Neste sentido, o espírito empreendedor da empresária herdeira foi fundamental para a continuidade do negócio, como se observa no seguinte trecho:

[...] Sempre tive consciência da responsabilidade de comandar um negócio [...]. E percebi que havia a necessidade de ir em busca de conhecimento para tocar os negócios e fazê-lo crescer [...].  
[...] Resolvemos definir e estabelecer o lugar de cada um na empresa. [...] Foi daí que cada um ficou com um setor, e eu fiquei desde o princípio com a administração financeira. Sou diretora Financeira da empresa [...] sou “meia mão-de-ferro”.

A sucessão familiar não prejudicou a trajetória de sucesso da empresa, tendo em vista que os negócios familiares foram ampliados e, estão atualmente investindo em uma nova atratividade:

[...] Buscamos a inovação e vislumbramos uma nova obra, que será inaugurada em breve, o *Spa de Beleza e Relaxamento* [...]. A ideia desse empreendimento surgiu de algumas viagens (internacionais), cuja finalidade era procurar agregar valor ao negócio.

O estudo mostra que a 2ª geração (a dos herdeiros), aceitou a missão de sucessão, mesmo sem preparo prévio, mas que a sucessão da 3ª geração, está sendo planejada:

[...] Hoje temos um grupo que já estamos preparando para a sucessão. Pois quando morre alguém, a emoção toma conta de todo mundo. Enquanto todo mundo está bem, vamos preparar a sucessão. [...] Temos um Conselho formado pelos membros da 3ª geração (nossos filhos), eles estão sendo preparados através do Conselho para conhecer a empresa, ver como funciona. Eles dão idéias, participam. [...] Somos um grupo de quatro herdeiros, cada um tem um representante no Conselho, que se responsabiliza por passar as informações aos futuros sucessores da empresa.

Fica evidente que as relações familiares dependentes de valores, crenças, atitudes e comportamento (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006), como: confiança, união, cooperação, entre outras, são fatores que interferem no processo sucessório e impactam a sobrevivência do empreendimento familiar.

Por um lado, mesmo que os sucessores não tenham sido preparados para o negócio em si, eles tinham uma experiência profissional em outras atividades e não dependiam do resultado financeiro da empresa para sobreviver. Por outro lado, eles poderiam ter vendido a propriedade e encerrado a participação da família na empresa. Isto não aconteceu, mas três fatores foram importantes para garantir o êxito da sucessão, são eles: a admiração pela figura paterna e pelo trabalho realizado por ele; a liderança por parte de uma das herdeiras e as condições favoráveis do setor de turismo.

Portanto, para que possa continuar suas atividades, mesmo no caso de afastamento imprevisto, é indispensável que a empresa esteja bem-estruturada e que seus sucessores estejam preparados.

## 5. CONTRIBUIÇÕES DO CASO PARA O PROCESSO DE SUCESSÃO

A sobrevivência da empresa familiar repousa na sucessão bem aceita e na observação de regras de convivência entre empresa e família, ajudando a perpetuar o negócio, indo de encontro com o que expõe Leone (2005, p.42): “a sucessão pode acontecer de forma gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança da direção”. Porém, a questão sucessória deve ser uma questão prioritária, visto que uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração, mediante o desenvolvimento e o treinamento dos sucessores em potencial e da montagem de um processo para a seleção dos líderes. Por fim, a mudança de gestão deve ser preparada, planejada e implantada com cautela, a fim de que a mudança de geração não coloque em perigo a continuação da empresa.

Outro fator importante apresentado pela teoria sobre sucessão familiar é a geração de conflitos existentes no processo sucessório. A empresa familiar na segunda fase de seu ciclo de vida é uma raridade, já que nessa fase ela tende a sucumbir em função da complexidade das relações e do elevado grau de conflito de interesses existentes entre os membros da empresa e da família. A partir dessa fase é comum a existência das crises de sucessão, de liderança e de identidade, pois a geração que assume o comando ainda está se adaptando ao processo sucessório.

Neste sentido, este estudo de caso traz alguns elementos diferentes sobre sucessão familiar dos que foram apontados em estudos anteriores (COSTA; LUZ, 2003; DAVEL, 2003; LEONE, 1991; 2005; LODI, 1987; MACCARI *et al.*, 2006). A inexistência de conflitos pode ser atribuída ao fato dos sucessores terem outras atividades estruturadas e a empresa ter sido de fato uma opção para todos eles. O relacionamento entre eles contribuiu para integração operacional, administrativa e estratégica, perpetuando o negócio da família.

Outro aspecto importante nesse caso foram as condições favoráveis do setor de turismo, pois no momento da sucessão, políticas de incentivo ao turismo eram anunciadas e foram importantes inclusive com obtenção de empréstimo bancário pelos sucessores. Deste modo, mais importante que o preparo dos sucessores (eles não tinham preparo no negócio que estavam assumindo) foram as condições do setor de atividade, favoráveis e alvo de políticas públicas.

Por fim, os resultados mostram claramente, que a sucessão familiar é um processo lento que exige a capacidade de administrar os conflitos que na maioria das vezes acompanham o processo sucessório. Mas, o importante é saber abrir espaço à preparação de outra pessoa para assumir o comando.

Fica como exemplo de sucessão bem-sucedida, o caso estudado, pois a segunda geração já planeja o processo de transferência da empresa para a terceira geração, evitando com isso, colocar em risco a vida organizacional.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo atingiu o objetivo proposto de analisar como ocorreu a sucessão em uma empresa familiar do ramo de turismo. Os resultados mostram que não houve um preparo prévio para a sucessão, como recomenda a literatura, mas que a transição foi favorecida principalmente por três aspectos, que foram: a perspectiva favorável do setor de turismo, a liderança assumida por uma das sucessoras e a imagem do sucedido pelos sucessores.

A empresa pesquisada vivenciou períodos de crescimento e desenvolvimento de modo evolutivo com novas conquistas e ampliações após a transição, mesmo que os sucessores não tivessem sido preparados para atuar no setor.

A ausência de conflitos durante a fase de transição no processo sucessório também foi um aspecto interessante, que não é comum em sucessão familiar. Isso ocorreu principalmente pelo fato de que os sucessores não tinham na empresa seu principal negócio, mas vislumbravam uma oportunidade de mercado, que poderia ser explorada com políticas de incentivo ao setor e assim buscaram um empréstimo para concretizar a sucessão.

Ainda que os resultados mencionados neste estudo tenham fugido à explicação tradicional sobre o preparo de sucessores, não significa que essa recomendação não seja válida e é interessante ressaltar que até mesmo os sucessores da segunda geração do caso estudado estão procurando engajar os potenciais sucessores de terceira geração e investindo na formação deles.

Em suma, o caso mostrou que entre as variáveis já apontadas na literatura, duas são importantes no processo de sucessão: as condições do setor e a dependência ou independência dos sucessores do negócio objeto da transição.

Porém, para melhorar a compreensão da dimensão socioempresarial que envolve a sucessão na empresa familiar, novos estudos precisam ser desenvolvidos com o objetivo de mostrar que o planejamento da troca de comando evite desgastes emocionais e riscos para as empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALBI, E. **Fiscalidad y empresa familiar**. Instituto de la Empresa Familiar. Espanha, 1994.
- ALENCAR, E. Introdução à metodologia de pesquisa social. Lavras: UFLA, 1999.
- ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize. **Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras**: Um Estudo de Caso. ANPAD, 2004.
- ÁLVARES, E. (Org.). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência

comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BIDIGARY, L. F. H. **Erros comuns das empresas nacionais... e quanto deixam de ganhar**. 2. ed. Porto alegre: Sagra, 1990.

BROWN and COVERLEY. Succession planning in family businesses. A study from east anglia, U.K. **Journal of Small Business Management**, 37, 1, 1999.

CADIEUX, L. La sucesion dans les entreprises familiales: de quoi parlons-nous au just? **Proceedings**. ASAC, Montréal, 2000.

COSTA, A. D.; LUZ, A. E. da. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo pão de açúcar. In: Congresso Brasileiro de História Econômica, 5, 2003. Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 2003.

DAVEL, Eduardo. **Pesquisas sobre organizações familiares: instigações e contribuições**. II Colóquio Internacional el Análises de las Organizaciones y la Gestión Estratégica. Salvador, 16-18 de jul., 2003.

DYCK , B. *et al.* Passing the baton. The importance of sequence, timing, tchnique and communication in executive succession. **Journal of Business Venturing**, 17, p.143-162, 2002.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 3, v. 1, p.105-133.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n.4, p.93-105, Jul./Agu., 1967.

ECCEL, Cláudia Sirangelo; CAVEDON, Neusa Rolita; CRAIDE, Aline. **A empresa familiar cachorro quente do rosário: entre a antropologia e a administração**. ENANPAD, 2005.

ESTOL, Kátia Maria Felipe and FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2006, vol.10, n.4, pp. 93-110. ISSN 1415-6555.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Anais...** I EGEPE. p. 299-312, Londrina, Out./2000.

FLÖREN, R.H. The Significance of family business in the Netherlands. **Family Business Review**, XI, 2, p. 121-178, 1998.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GOFFEE, R. Understanding family businesses: issues for further research. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 2, n.1, p.36-48, 1996.

GRZYBOSVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Lavras: UFLAS, 2007.

HANDLER, W. C. **Managing the family firm succession process: the next-generation family member's experience**. Unpublished doctoral thesis, Boston University, Boston, 1989.

LANSBERG, I. **Succeeding generations**: Realizing the dreams of families in business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.167-198.

LEMOS, Monica Faria Mascarenhas e. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE Business**, p.40-42, n.5, abr. 2003.

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

LEONE, Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paula: Atlas, 2005.

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

LIMA, Juvêncio Braga de; BORGES, Alex Fernando; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua. **Construção do processo de sucessão em empresas familiares**: transmissão gerencial e patrimonial. XXXI ENANPAD, 2007.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições**: sobrevivência e sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, J. B. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACCARI, Emerson Antonio, *et al.* **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração**. 30º ENANPAD, 23 a 27 de set., Salvador-BA, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCA, D. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Cultural, 1998.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J.H. **A review and annotated bibliography of family business studies**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.

SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 2. ed., São Paulo: Cortez, 2000.

STEMPLER, G. L. (1988). **A study of succession in family owned businesses**. Unpublished doctoral thesis. The Georg Washington University, Washington, 1988.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 107-117, jan./fev./mar., 2006.

VENTER, E; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, p. 283-303, Dec. 2005.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WEINSTEIN, A. G. **Family business in the United States** – Research and observations. Presented at the 44th World conference of the International Council for Small Business. Naples, Italy, 1999.

YIN, R., K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

<sup>i</sup> Artigo apresentado no V ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, realizado em São Paulo entre os dias 05 a 07 de março de 2008.