

Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo

Marcos Junio Ferreira de Jesus

marcos_junio@hotmail.com

UEM

Hilka Pelizza Vier Machado

hilkavier@yahoo.com

UEM

Anderson Ferreira de Jesus

CESUMAR

RESUMO

A sucessão em negócios familiares relaciona-se à sua continuidade. Contudo, muitas vezes, esse processo encontra-se ameaçado devido à inabilidade de sucessores, influenciando na sobrevivência das empresas. Por ser um processo que se concretiza a médio e longo prazo deve ser priorizado no conjunto de estratégias de empresas familiares pelo fato do reconhecimento da predominância, importância e significância que estas têm para a economia e para a sociedade em geral. Reconhecer o sucesso e a continuidade de um empreendimento empresarial familiar exige novas visões por ser este, um tipo diferente de organização empresarial que sinaliza a importância de explicações adicionais sobre a formação de sucessoras e sua inserção em empresas familiares, preenchendo a lacuna existente nos estudos científicos neste campo de atuação. A pesquisa que resultou neste artigo teve como objetivo analisar o processo de sucessão de uma empresa familiar de sucesso no ramo de hotelaria e turismo, localizada em Iretama-PR. Este é o resultado de um estudo qualitativo, baseado em um estudo de caso, e a empresa está atualmente inserindo a terceira geração na sua administração.

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 sócio-empresarial de difícil compreensão, pois essas relações ocorrem por meio de elementos simbólicos, étnicos e culturais originados do fundador quando de sua constituição (GRZYBOVSKI, 2007).

Compreendê-la, 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 encontra-se estruturada por espaço físico e social em que membros de uma ou mais famílias representam papéis ambíguos e suas estruturas sociais e afetivas (GRZYBOVSKI, 2007) sobrepõem-se à lógica objetivista da estrutura organizacional (DONALDSON, 1999).

Portanto, refletir sobre a inserção de sucessores no mundo dos negócios, requer reconhecer que o processo de sucessão em empresas familiares perpassa os casos de negócios passados de pai para filho e de mãe para filha. Ou seja, “fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade, passando de pai pra filho, é um sonho para grande parte da população do mundo” (RICCA, 1998, apud LEONE, 2005, p.5).

Além disso, requer o reconhecimento de que as empresas familiares vêm adquirindo relevância devido sua predominância e, conseqüentemente, importância e significância para a economia, e para a sociedade em geral (LEONE, 2005).

O presente artigo tem por objetivo analisar o processo de sucessão de uma empresa familiar de sucesso que atua no ramo de hotelaria e turismo, localizado em Iretama-PR.

A pesquisa é resultado de um estudo qualitativo, baseado em um estudo de caso que está atualmente inserindo a terceira geração na sua administração.

1 A EMPRESA FAMILIAR NO CONTEXTO DAS PESQUISAS BRASILEIRAS: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Grzybovski (2007) discorre que as pesquisas brasileiras sobre empresas familiares, na sua maioria até 1999, se referiram aos trabalhos de consultoria empresarial, enfatizando questões de comportamento e cultura organizacional, onde os “problemas” no processo sucessório eram o centro das discussões (ÁLVARES, 2003; BERNHOEFT, 1989; BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995; BERNHOEFT; GALO, 2003; BIDIGARY, 1990; FONTANA, 1997; OLIVEIRA, 1999).

Os estudos brasileiros sobre empresa familiar revelam ser este um campo emergente, que apresenta diversidade de abordagens teóricas devido sua amplitude temática e sua exposição sobre a necessidade de um debate que venha consolidar o campo de investigação da realidade brasileira e que venha estabelecer uma agenda de pesquisa (GRZYBOVSKI, 2007).

1.1 Conceito

Em mais de cinquenta anos, as pesquisas brasileiras revelam a exploração do conceito de empresa familiar por meio da relevância econômica e social que estas representam na estrutura da propriedade do capital (LEITE, 2002; LEONE, 2005; GRZYBOVSKI, 2007), no entanto, ainda não se encontra um corpo teórico convergente (GRZYBOVSKI, 2007), visto que em recente revisão literária encontram-se mais de 34 definições diferentes sobre empresas familiares, como apresentadas por Albi (1994), Bernhoeft (1989), Christensen (1953), Donnelley (1967), Leone (1991), Lodi (1998), Ricca (1998), Sharma, Chrisman e Chua (1996), Vidigal (1996), entre outros.

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).

Isto mostra que o conceito adotado de empresa familiar se baseia na idéia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos do negócio. Ao 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.

Portanto, 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).

1.2 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 destas 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.

Bernhoeft (1989) buscando adequar o conceito cunhado por Donnelley à realidade brasileira enumerou algumas características que tornam uma organização *empresa familiar*, que são: 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 Silva, Davel e Fischer (1999, p.102) 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.

2 PROCESSO SUCESSÓRIO

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.

Neste 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; MACHADO, 2006).

O processo encontra-se ameaçado devido à inabilidade de preparo de sucessores, influenciando na sobrevivência das empresas (LEE, LIN; LIN, 2002). Por ser um processo que se concretiza a médio e longo prazo deve ser priorizado no conjunto de estratégias de empresas familiares pelo fato do reconhecimento da predominância, importância e significância que estas têm para a economia e para a sociedade em geral (LEONE, 2005). Reconhecer o sucesso e a continuidade de um empreendimento empresarial familiar exige novas visões por ser este, um tipo diferente de organização empresarial que sinaliza a importância de explicações adicionais sobre o processo sucessório em empresas familiares, preenchendo a lacuna existente nos estudos científicos neste campo de atuação (GRZYBOVSKI, 2007).

Ainda que relevante esse processo, 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 (MACHADO, 2006). Ela ocorre em quatro fases: iniciação, integração, gestão em conjunto e retirada do fundador (CADIEUX *et al.*, 2000).

O processo sucessório nas empresas de gestão familiar se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico” do bom desempenho destas e, principalmente, da sua perpetuação. E, é na passagem da geração do fundador para a segunda geração, ou seja, para seus filhos, que se tem uma crise de sucessão. Desta 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; MACHADO, 2006). A sucessão é uma ocasião importante no ciclo de

vida dos negócios familiares e é normalmente acompanhada de problemas gerenciais e obstáculos emocionais (FLÖREN, 1998).

2.1 Preparo do Sucessor

Segundo 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 caracterizado 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.

A sucessão 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).

Neste 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; STEMLER, 1988; VENTER, BOSHOLFF; MAAS, 2005;) devendo, portanto, haver um intenso relacionamento entre o antigo líder e o novo.

Portanto, a sucessão em empresas familiares constitui um fato relevante para empresas e para famílias a elas vinculadas. Trata-se de um processo que pode ocorrer com ou sem a presença do fundador, podendo ser objeto de ações gerenciais. E sua problemática constitui um elemento central no estudo de empresas familiares, visto que grande parte dos estudos revela que ainda não há, no campo, uma síntese teórica sobre a sucessão em empresas familiares. A problemática da sucessão não envolve, um fato único, identificado como um corte no tempo. Trata-se, de um fenômeno que precisa ser apreendido em uma perspectiva dinâmica, envolvendo uma relação entre as vertentes associadas ao patrimônio e à gestão. Elementos intrínsecos à natureza da empresa familiar, vinculados à relação família-empresa (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As empresas familiares são organizações peculiares que merecem ser discutidas teoricamente sob diferentes abordagens, o que a torna um tema relevante. E no contexto das sociedades familiares, a sucessão, como já comentado, consiste em um momento delicado na vida dessas organizações.

Por isso, para apreender o fenômeno da sucessão procurou-se reunir elementos da problemática a ela associada. Assim, o estudo visou responder às seguintes questões: Como ocorreu o processo sucessório na empresa familiar de sucesso no ramo de turismo? O processo sucessório prejudicou a trajetória de sucesso da empresa?

Para responder as questões, a presente pesquisa qualitativa, apresentou-se na forma de *estudo de caso*, objetivando a compreensão de informações dos membros da família empresária numa dada organização familiar. O estudo de caso é utilizado em pesquisas qualitativas por possibilitar a compreensão em profundidade do fato analisado, além de buscar compreender

os significados que os indivíduos atribuem as suas ações e às ações de outros atores (ALENCAR, 1999). O relato dos sujeitos foi utilizado como fonte principal de dados.

A pesquisa qualitativa permite obter dados, resultados de estudos em profundidade, (YIN, 2001). Neste sentido, optou-se pelo uso de um estudo de caso único que é recomendado quando se colocam questões do tipo: “como” e “por que”. Neste tema, o pesquisador obviamente está distante da ação empresarial, não tendo controle sobre os eventos sendo investigados, muito embora o objeto de investigação se encontra inserido como fenômeno contemporâneo relevante (YIN, 2001).

Os critérios de escolha do caso foram dois. Primeiro, porque a empresa escolhida possui todas as características de uma empresa familiar apontadas pela literatura, sendo administrada pela 2ª 3ª gerações. Segundo foi pela disposição dos membros da empresa em contribuir para a construção de um estudo científico, desde que o sigilo da mesma fosse preservado.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se entrevista individual aplicada pessoalmente. Este instrumento foi descrito por Spink (2000), que indica os procedimentos e práticas de pesquisas discursivas. De acordo com este autor, este tipo de instrumento apresenta certo grau de estruturação, como um guia que relaciona as questões de interesse, baseando-se na literatura revisada. A partir disto, a entrevista foi transcrita, revisada e avaliada, para em seguida ser apresentada. Para análise documental do material coletado utilizou-se dos preceitos expostos por Bardin (1977).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 Caracterização da Empresa

É no município de Iretama-PR que está localizada a Estância Hidromineral Thermas de Jurema (Água Quente). Conta com restaurantes, bosques, churrasarias, lanchonetes, rios de águas cristalinas, piscinas térmicas com 42 graus e um Hotel Fazenda. Os serviços de restaurantes são efetuados com alimentos produzidos na própria fazenda e com 280 funcionários.

O fundador controlou e dirigiu a empresa sem o auxílio dos filhos durante quinze anos. Os sócios-gerentes são herdeiros membros da 2ª geração da família. Os futuros sucessores pertencem à 3ª geração.

A família proprietária é formada por quatro irmãos (dois homens e duas mulheres). A 3ª geração é formada por netos do fundador que se preparam para ingressar na empresa.

Está dividida em duas partes, sendo uma responsável pela administração e outra pela hotelaria. O setor administrativo está localizado em Campo Mourão-PR e o setor de hotelaria está localizado na BR 487, Km 152, Iretama-PR.

Dos 140 alqueires que totalizam a fazenda, 15 integram a parte de lazer da estância que possui duas áreas distintas: a utilizada apenas pelos turistas hospedados no hotel e àquela destinada ao lazer da população local com churrasqueiras. Possui programas de lazer orientado e banhos de lama. A água é classificada como mineral natural hipertermal alcalino-bicarbonatada fluoretada sulfurosa, com temperatura de 42° C.

A empresa recebe turistas provenientes dos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo e da Argentina, do Paraguai, do Uruguai e do Chile. O turismo rural, as águas termais e as atividades circenses são apenas algumas das atrações que atraem os turistas.

4.2 História Empresarial

A empresa iniciou suas atividades quando da aquisição de 113 alqueires de um local denominado de Água Quente pelo Sr. Delcídes Constantino Miguel em 1969. Água Quente foi batizada de *Thermas Jurema* devido a lenda da cabocla Jurema e por coincidir com o nome da esposa do fundador. Em 1970 construiu o primeiro hotel, com a finalidade de alojar os amigos no fim de semana.

Após o falecimento do fundador em 1984, os herdeiros naturais iniciaram novos investimentos, adquirindo mais alguns alqueires, elevando para 140. Em 1990, deram início às atividades vinculadas ao turismo e à hotelaria, onde se investiu em um Parque Aquático e, mudaram o nome para *Thermas de Jurema*. Naquela época o governo brasileiro havia iniciado uma campanha de incentivo ao turismo, motivando os herdeiros a levar adiante o negócio.

Atualmente, o empreendimento é reconhecido internacionalmente por *Resort Hotel Thermas de Jurema*.

4.3 Análise do Processo Sucessório

Para efetuar a análise do processo sucessório na empresa familiar sob a denominação de *Resort Hotel Thermas de Jurema*, buscou-se identificar as repostas no relato da entrevistada, às seguintes questões: 1) Como ocorreu o processo sucessório na empresa familiar de sucesso no ramo de turismo? 2) O processo sucessório prejudicou a trajetória de sucesso da empresa? Segundo Leone (2005), a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando. Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares.

No caso da empresa objeto de estudo, não foi diferente. Com o falecimento do fundador em 1984, os filhos-herdeiros vieram a assumir os negócios do Pai. Os quatro irmãos, dois homens e duas mulheres, deram continuidade aos negócios. Todos efetuavam atividades paralelas, eram casados e já estavam estruturados financeiramente. Mas, no lugar de uma das mulheres, quem assume junto ao grupo é o marido dela.

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.

[...] Em 1984, após o falecimento de papai [...] a gente vislumbrou o *Thermas* 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 na sucessão pessoas com interesse na otimização dos 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 fica clara no estudo de caso, porém constatou-se que a sucessão 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. O sentimento de união presente na empresa é característico do estilo de vida do seu fundador. As atitudes do fundador (pai) são espelhadas na imagem que passava de seu estilo de autoridade e firmeza, combinados às da generosidade, cooperação e solidariedade. Isto 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 próprio.

Davel (2003) afirma ser a união e a coesão sentimentos quando presentes na cultura da organização fatores que promovem lealdade, engajamento e gratidão. Neste estudo o líder (e pai) simbolizava os princípios da autoridade, cooperação, solidariedade, generosidade e cordialidade, fatores fundamentais para uma sucessão sem conflitos.

Conforme Leone (2005), herança e sucessão estão associadas, porém não se confundem uma à outra. 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. É preciso separar capital material do capital humano.

Neste sentido, o espírito empreendedor da empresária foi fundamental para a continuidade do negócio.

[...] 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”.

O processo sucessório não prejudicou a trajetória de sucesso da empresa. Fica evidenciado também que mesmo sem ter sido planejado, foi bem sucedido, visto que a empresa está investindo em uma nova atividade.

[...] Buscamos a inovação e vislumbramos uma nova obra, que será inaugurada em breve, o *Spa de Beleza e Relaxamento* [...]. A idéia 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 bem a missão de sucessão, contudo, não houve preparo dos sucedidos. Porém, mostra 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.

Por fim, fica evidente que as relações familiares dependentes de valores, crenças, atitudes e comportamento (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003), como: confiança, união, cooperação, entre outras, e, conseqüentemente, o espírito empreendedor, são fatores que interferem no processo sucessório e impactam a sobrevivência do empreendimento familiar.

4.4 Contribuições do Caso para os Estudos sobre Empresas Familiares

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.

Outro fator importante apresentado pela teoria sobre sucessão familiar é a geração de conflitos existentes no processo sucessório. A empresa familiar na terceira fase de seu ciclo de vida é uma raridade, já que nesta 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 desta 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, o estudo de caso contraria a teoria existente sobre sucessão familiar. O fato de não existir a presença de conflitos no processo sucessório desta empresa provavelmente estava ligado à situação financeira dos herdeiros que já possui outras atividades econômicas.

Observa-se que desde o início da sucessão os relacionamentos com laços fortes foram importantes, e são mantidos até hoje. Laços fortes cumprem um papel importante e provavelmente aumentam a confiança e a disposição de assumir riscos. Na medida em que o relacionamento evolui, gerando confiança e reciprocidade, permite integração operacional, administrativa e estratégica, perpetuando o negócio da família.

No presente estudo os laços fortes amenizaram a falta de preparo dos sucessores na empresa, pois ainda que eles não tivessem um preparo na empresa, todos já tinham uma trajetória profissional. (O mais jovem dos herdeiros tinha aproximadamente 33 anos quando assumiu a empresa).

No campo de pesquisa sobre empresa familiar, a literatura destaca que a presença de conflitos e/ou problemas de sucessão nas empresas vem crescendo. No entanto, este estudo mostra que há outras diversidades no processo sucessório, que não a do conflito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso estudado, após a sucessão, a empresa pesquisada vivenciou períodos de crescimento e desenvolvimento de modo evolutivo com novas conquistas e ampliações.

A constatação de que não houve conflitos durante a fase de transição no processo sucessório se deve à relação de confiança, união e também provavelmente ao estágio que a empresa se encontrava entre os membros da família. No entanto, para que se possa garantir a sobrevivência da empresa familiar e sua perpetuação, é preciso pensar em sucessivas gerações

de empresários que possam perpetuar a organização de maneira planejada. Isso já está acontecendo na 3ª geração.

Embora os resultados encontrados na literatura não reforcem os aspectos mencionados neste estudo, fica evidente que novas investigações sobre sucessão familiar sejam desenvolvidas procurando explorar a influência das relações familiares no processo sucessório em empresas familiares.

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.
- CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.
- 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**: intigações e contribuições. II Colóquio Internacional el Análises de lãs Organizationaliones 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. Toria 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.
- FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Anais... do 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.
- GERSTICK, 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**. Vol 2, 1, p. 36-48, 1996.
- GRZYBOSVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Lyras: 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.
- 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.
- MORRIS, M, H; WILLIAMS, R O; ALLEN J A; ÁVILA R A. Correlates of success in family business transitions. **Director**, v. 51, n. 8; Mar 1998.
- 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.
- VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research. In: Van Maanen, J. (Ed.). **Qualitative Methodology**. Newbury Park: Sage, 1983.
- 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.