

A RELAÇÃO ENTRE A DINÂMICA FAMILIAR E A DESCONTINUIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES: Estudo de Caso do Hotel Fazenda Javary.

Maria Vitoria Goettinaer Santos

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Curso: **Gestão de Pequenas e Médias Empresas**

Docente/Orientador: Prof. Dr. João Romacho e Prof. Dr. Giuliano Condé

Ano Letivo: 2023 | 2024

Outubro | 2024

A RELAÇÃO ENTRE A DINÂMICA FAMILIAR E A DESCONTINUIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES: Estudo de Caso do Hotel Fazenda Javary.

Maria Vitoria Goettinaer Santos

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Docente: Prof. Dr. João Romacho e Prof. Dr. Giuliano Condé

Curso: **Gestão de Pequenas e Médias Empresas**

Ano Letivo: 2023 | 2024

Outubro | 2024

“Mera mudança não é crescimento. Crescimento é a síntese de mudança e continuidade, e onde não há continuidade não há crescimento.”

C. S. Lewis, Hamlet: The Prince or the Poem?

A relação entre a dinâmica familiar e a descontinuidade das empresas familiares: Estudo de Caso do Hotel Fazenda Javary.

Dedico este trabalho à minha doce mãe que me ensinou a não olhar para o passado, ao meu sábio pai que me ensinou a prudência em olhar para o futuro e ao Homem nazareno, cujas pisaduras fui sarada, o qual meus pais me ensinaram a olhar todos os dias.

Agradecimentos

Iniciar um tópico de agradecimento é sempre uma tarefa muito complexa, nem sempre conseguimos expressar da devida maneira ou evidenciar as pessoas as quais, por mais simples que tenha parecido, contribuíram no processo de tudo que foi conquistado. É claro que, nessa percepção, há um mundo de possibilidades, uma vida nova para cada ação que se toma. Cada esquina que se evita, cada café que é comprado. Por mais intenso que pareça, a vida fica mais leve quando se percebe que cada pessoa, telefonema, gesto, apoio, mensagem e mão formaram parte de quem eu sou agora e do que foi conquistado. Para esta dissertação, é impossível me limitar-se esfera acadêmica. Me considero uma pessoa de sorte. Primeiro, pelo privilégio de ser filha de Deus e sentir sua mão me instruindo e guiando, pouco a pouco, no propósito que escolhi viver. Por ter sustentado a mim e a minha família para que pudéssemos, com louvores, contar as bênçãos e sonhos realizados. Este é o meu sonho. E pela segunda vez em Portugal, poder agradecer à minha família, de modo não superficial.

Quero agradecer ao Cezar de Oliveira Santos, cabeça de nossa família, provedor dos nossos sonhos, inspiração de sabedoria, de batalha e de foco; o meu guia e protetor. Agradecer por todos os esforços em prol de nossa união familiar, do nosso bem-estar, a custo do seu próprio, pelo apoio às nossas decisões e pelas instruções que depois de velho não ousamos desviar. Agradeço pela sua ajuda neste projeto e em todas as minhas ideias infantis e precipitadas tantas vezes. Não consigo imaginar qualquer lugar ou situação que não possa estar por mim, sei que irá me achar e me encontrar em qualquer lugar, principalmente em mim mesma.

Herica Goettinaer Santos, minha referência de resiliência, sua sabedoria é muito maior do que pode imaginar. Sua vida é minha maior inspiração, não há como pensar em força sem lembrar de seu nome. Agradeço por trazer luz, amor e diversão à minha vida, por vencer suas batalhas e me ensinar a vencer as minhas. Obrigada pelo colo, pelo entendimento, pela garra. Minha melhor amiga, de forma que supre todo o vazio que sinto ao não me sentir membro vitalício de nenhum lugar. Ao seu lado me encontro a mim mesma em paz e posso despejar tranquila quem eu sou sabendo que seu olhar irá me ler e abraçar.

Aos meus queridos e preciosos irmãos, João Vitor Goettinaer Santos e João Helio Goettinaer Santos: o que seria da minha vida sem vocês? João, meu primeiro e melhor amigo, veio ao mundo quando eu ainda não sabia andar, falar ou contar. Aprendi a viver tendo um companheiro carinhoso, sensível e talentoso. Não me canso de chorar suas dores e aplaudir cada novo passo por mais confuso que seja ainda estarmos constantemente aprendendo a caminhar, a falar e a contar juntos, afinal desde sempre eu não preciso prever para ver que tanta coisa em mim dialoga com você. Helinho, meu pequeno príncipe, ainda muito novo para entender o que eu vou dizer, mas um dia irá conseguir visualizar com seus próprios olhos o quanto nossa família precisava da sua chegada, com seu brilho, sua delicadeza e sua paz. Seu coração incrivelmente bondoso inspira minha vida desde que te vi sorrir pela primeira vez e tantas e tantas vezes que você curou minha alma sem se aperceber, muito obrigada por me trazer mais vida.

Minha amada família, eu amo vocês. Estar mares e oceanos de distância demonstra o quão forte somos e o quanto o amor de vocês é meu combustível dia após dia, meu consolo nas noites difíceis, minha motivação a superar os obstáculos que nos rodeavam por tantos anos.

Como a única sucessora do clã por muito tempo, agradeço às mulheres: Ilka Santos, Themis Santos e Adriana Martins. Professoras. Obrigada pelo exemplo de superação que cada uma oferece com suas vidas, por simbolizar magicamente a força do magistério, o poder feminino em ocupar espaços tão importantes na construção de pessoas conscientes de seus papéis, além de serem tias incríveis.

Aos meus queridos do clube da letra J: Jorge Morouço, João Pedro, Jorge Neto, João Emmanuel, obrigada pela companhia de sempre, sou muito sortuda de tê-los comigo. Obrigada Almir, Marlene e Amanda por participarem deste brilho.

Há muito privilégio em cada dia compartilhado juntos, unidos, rindo e debatendo, no karaokê ao lado da piscina ou na serra com muitos agasalhos. Vida longa a cada um para alongar o tempo de amor.

Em memória: Maria de Oliveira, Hilda Maria, minhas Marias, Ilma Jardes, Sônia Regina, Elisabeth Maria Carvalho, Rosângela Goettinaer, Jorge Morouço. Eu sei e sinto o quanto me amaram em vida, me sinto honrada de saber que meus passos dariam

orgulho aos senhores e é por isso que estou aqui, percebendo seus exemplos e aprendizados.

Aos meus grandes amigos de sempre, Gabriel Rocha e Ariane Duarte. Vocês são parte de mim, privilégio e honra crescer ao lado de cada um e ver o quanto apoiamo-nos incondicionalmente, nos tornando de crianças a adultos, crescendo individualmente em nossas áreas tão distintas de conhecimento e carregando um amor genuíno. Agradeço por serem meus companheiros há tantos anos. Gabriel, por ser minha alma gêmea. Ariane, por ser a doçura e gentileza da minha vida.

Aos meus amigos de Portugal: Guilherme Sousa, Rayssa Braga, Paulo Baratas, Diogo Soares, Erick Fontes, Rui Carvalho, Dárcia Felisberto, Ruth Barbosa e Rafael Lopes. Cada um de vocês tem de mim um carinho único, muitos estiveram comigo por anos, apesar da distância física, outros de maneira inesperada e não convencional, porém, nenhum por acaso. Vocês trazem cor a vida de imigrante que eu decidi traçar, vocês enriquecem minhas histórias e meus desafios. Sou grata a cada um de vocês por terem participado em tantos caminhos e trajetórias que eu passei. E em companheirismo, agradeço a Ana Carolina Vieira, que me apoiou em tantos conflitos. Sou grata por me apoiar tanto nessa etapa de mudança e me ajudar a lidar com a ansiedade dessa fase. Desejo que a verdadeira luz te cubra.

Agradeço ao Centro de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), palco de tanto crescimento pessoal, profissional e acadêmico. Para este projeto, agradeço ao professor e orientador Giuliano Condé por tanto apoio, por servir de exemplo de profissionalismo e humanidade. Seu suporte foi mais do que relevante em cada passo inseguro que ousei dar. É um privilégio saber que nossa torcida é recíproca, e continuará sendo guiada pela estrela solitária. Para além desses, agradeço aos professores Alexandre Drumond, Maurício Maynard, Juliano Gonçalves e Dyego Arruda pelas tantas conversas construtivas que agregaram em muitos pontos de vista. Tenho muito orgulho de encerrar esse ciclo sob seus olhares.

Ao José Polainas e Alda Cordas, do Instituto Politécnico de Portalegre. Há anos tendo-os no meu coração, agradeço formalmente neste documento algo que já é de rotina que saibam, vocês foram fundamentais nos meus dias de estudante, mas também como pseudo-sobrinha e como amiga. Obrigada por todo o suporte e encorajamento

que esteve ao alcance de vocês nesta jornada. Também, ao Prof. João Romacho e coordenador Paulo Ferreira pelo acompanhamento nesta pesquisa.

Há sempre a marca de onde viemos em tudo que fazemos, há sempre o suor e choro de alguém por trás dos nossos sucessos. Na periferia, há, inclusive, nossos próprios medos, anseios, preocupações e barreiras. Esta comunidade constrói espaços em nós que ninguém jamais poderá retirar, é uma fábrica de talentos não reconhecida, não incentivada, marginalizada em todos os lugares do mundo, porém nos ensina a viver em todos os lugares do mundo com garra, determinação e humildade. Pai e mãe, obrigada por tudo que fizeram para mudar a realidade de nossa família.

Esse título é com lembrança de meus amigos da Vila Kennedy e da comunidade do Vilar Carioca, onde muitos não tiveram oportunidades pela necessidade de prover seus sustentos desde novos, vocês são vistos. Trago em memória, Michael Douglas, que dividiu comigo seus planos futuros fora de todo cenário que nos cercava em nossa última conversa antes de partir; ainda é um privilégio lembrar de seu apoio.

Agradeço imensamente e profundamente à minha família em Cristo: Rachael e Daniel Smith, Annette, Scott e Norma, Javier e Lígia, Elisabeth e Angel, Arseny, Ana Paula e Luís Miguel, Hong, Aida, Eyshila e sua família, Juan Carlos, Elaine e Elionai, Letícia e sua família, Iva, Dílcia e Carlos, Vânia e família. Há muito mais, não só aqui mas espalhados pelo mundo. Sou grata por este corpo.

Cada um de vocês, em oração e em comunhão me fortaleceram, se tornaram resposta ao que pedia tanto no meu íntimo. Deram significado a um dos caminhos mais bonitos que pude percorrer em minha vida, trouxeram conforto e paz em dias de desânimo, confusão e conflito, onde permiti descansar e repousar no Amor genuíno que aprendemos e praticamos dia após dia. Em especial, agradeço a Rachael Smith.

Imenso prazer tem sido pensar no futuro e viver o eterno. E, por último, mas sempre ao início e ao fim de tudo: a Jesus Cristo seja a honra e a glória em tudo que eu fizer.

Resumo

As empresas familiares integram em 90% do tecido empresarial brasileiro, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2023), a maioria dessas empresas entra em processo de descontinuidade, principalmente entre a segunda e a terceira geração. Assim, a presente pesquisa se propõe a evidenciar a forma com que a dinâmica desta gestão é capaz de ameaçar a sobrevivência dessas organizações.

O objeto de estudo é o Hotel Fazenda Javary, uma pequena empresa da cidade de Miguel Pereira, no Rio de Janeiro. Além de possuir valor histórico, sociocultural e político na região, encerrou suas atividades entre a segunda e terceira geração familiar.

Para o cumprimento dos objetivos, optou-se pela abordagem metodológica qualitativa, com finalidade descritiva e explicativa, e o uso do estudo de caso como principal estratégia de pesquisa. As principais técnicas utilizadas foram a aplicação de entrevistas, questionário e observação de campo.

Como principais resultados, foi observado que as variáveis subjetivas influenciam diretamente as esferas de família, gestão e propriedade. A natureza das características identificadas é majoritariamente motivada pelo afeto, principalmente no que se refere ao uso de controles informais entre departamentos, foco no planejamento a curto prazo e a resistência à sucessão.

Palavras-Chave: Empresa familiar; Descontinuidade; Sucessão; Subjetividade.

Abstract

According to the Brazilian Micro and Small Business Support Service (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023), family businesses make up 90% of Brazil's business fabric, and most companies enter a process of discontinuity, especially between the second and third generations. This research, therefore, aims to show how the dynamics of this management can threaten the survival of these organizations.

The object of study is Hotel Fazenda Javary, a small business in the city of Miguel Pereira, in Rio de Janeiro. Although it possessed historical, socio-cultural and political value in the region, it ended its activities between the second and third generations of the family.

To achieve the objectives, we opted for a qualitative methodological approach, with descriptive and explanatory purposes, and the use of case studies as the main research strategy. The main techniques used were interviews, a questionnaire and field observation.

The main results were that subjective variables directly influence the family, management and ownership spheres. The nature of the characteristics identified is mostly motivated by affection, especially regarding the use of informal controls between departments, a focus on short-term planning and resistance to succession.

Keywords: Family business; Discontinuity; Succession; Subjectivity.

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

ACHMP – Associação Centro Histórico de Miguel Pereira

CEFET-RJ – Centro de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Embratur – Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Infosanbas - Informações do Saneamento Básico

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

MEI – Microempreendedor Individual

MTur – Ministério do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PWC – PricewaterhouseCoopers

RFB – Receita Federal do Brasil

SBCLASS – Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

SBM – Sociedade Brasileira de Metrologia

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

A relação entre a dinâmica familiar e a descontinuidade das empresas familiares: Estudo de Caso do Hotel Fazenda Javary.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE APÊNDICES	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE QUADROS.....	xv
INTRODUÇÃO	1
Enquadramento e justificação do tema	2
Objetivos gerais e específicos	5
Limitações da pesquisa	5
Estrutura geral do trabalho.....	6
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	7
1.1. Empresas familiares	7
1.1.1. Composição da empresa familiar	8
1.1.2. Características particulares das empresas familiares	14
1.1.3. Dificuldades da gestão familiar	18
1.2. Processo sucessório	19
1.2.1. Processo de sucessão em PMEs	21
1.3. Ramo hoteleiro.....	24
1.3.1. Características particulares dos hotéis.....	25
CAPÍTULO II – METODOLOGIA E MEIOS UTILIZADOS.....	27
2.1. Tipos de pesquisa	27
2.2. Seleção do caso para estudo.....	28
2.3. Seleção dos sujeitos	28
2.4. Técnicas de recolha de dados	29
2.5. Técnicas de análise de dados	30
CAPÍTULO III – APLICAÇÃO EMPÍRICA E ANÁLISE DO CASO	32
3.1. Caracterização geográfica da cidade de Miguel Pereira	32
3.2. Caracterização histórica do Hotel Fazenda Javary	33
3.3. Resultados	38
3.3.1. Deficiências departamentais.....	39
3.3.2. Disfunções da gestão.....	43
3.3.3. Resistência à sucessão.....	49
3.3.4. Supervalorização e preservação da propriedade.....	51
3.4. Discussão dos resultados	54
3.4.1. Controle informal	55

A relação entre a dinâmica familiar e a descontinuidade das empresas familiares: Estudo de Caso do Hotel Fazenda Javary.

3.4.2. Foco no curto prazo	56
3.4.3. Predominância da subjetividade	58
CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICES	80
APÊNDICE 1 – “Roteiro de entrevistas no Hotel Fazenda Javary”	81
APÊNDICE 2 – “Questionário para contextualização”	86

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Roteiro de entrevistas no Hotel Fazenda Javary.....	79
Apêndice 2 - Questionário para contextualização	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo dos Dois Círculos.....	9
Figura 2 – Modelo dos Três Círculos.....	10
Figura 3 - Colaboradores por tamanho da empresa e setor econômico em 2022	22
Figura 4 – Percurso Metodológico.....	31
Figura 5 - Exposição de Natal pela prefeitura nas antigas Shulipas.....	40
Figura 6 - Baile de gala para queima do Fogo Sagrado	47

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Empresa Familiar	12
Quadro 2 - Definições Operacionais da Empresa Familiar	13
Quadro 3 - Características Adicionais das Empresas Familiares	18
Quadro 4 - Tecido empresarial na cidade de Miguel Pereira	33
Quadro 5 - Características de gestão do Hotel Fazenda Javary e sua natureza.....	60

INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas a partir de diversos elementos, e há uma variedade de classificações para os diferentes tipos de empresa com base em suas particularidades, uma dessas classificações é a empresa familiar. Com o passar dos anos a relevância desse tipo de empresa foi se estabelecendo, servindo como base para a economia mundial, sobretudo brasileira, cujas empresas de gestão familiar correspondem à maior parte das organizações privadas do país comprovando sua influência e expressividade frente ao cenário econômico. Os autores Moreira, Santos, Sobrinho & Silva (2015) defendem que essas empresas são o motor da economia do Brasil devido a sua atuação em todos os setores da economia.

Uma importante particularidade da gestão empresarial familiar é a forma com que os vínculos familiares servem de critério para designar cargos na organização. Ao estender esses laços familiares para o ambiente de trabalho, os interesses pessoais e profissionais podem ser alinhados, sendo uma grande vantagem (BORGES & MACHADO, 2017; RICCA, 1998), principalmente por agregar reputação tanto a família como à empresa simultaneamente (ASTRACHAN & BOTERO, 2018).

Contudo, processos internos de gerência e governança podem desestabilizar a organização na ausência do patriarca, isso é reforçado por dados recolhidos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que apontam que para cada 100 empresas familiares apenas 30 conseguem se sustentar após o primeiro ato de sucessão e destas apenas 5 conseguem se manter após o processo sucessório seguinte, ou seja, para a terceira geração (SEBRAE, nd.). Uma pesquisa global realizada em 2018 pela PwC, antes intitulada *PricewaterhouseCoopers*, afirmou que cerca de 44% das empresas familiares não possuem um plano de sucessão e cerca de 72% não dispunham de um planejamento de sucessão para cargos de gestão, presidência e gerência (PWC, 2019).

De uma forma geral, apesar de significativas no cenário econômico, essas empresas possuem falhas de gestão também consideráveis e determinantes para o futuro do negócio. Os conflitos pertinentes à transferência dessa responsabilidade no âmbito da gestão e governança trazem prejuízos à empresa, na maioria das vezes irreversíveis.

A ideia da sucessão não é um tema internalizado na cultura individual das empresas familiares, de maneira que sua execução ocorre, geralmente, de maneira repentina (LEMOS, 2003). Esse recuo do planejamento e preparação durante a gestão vigente, intensifica os impactos do próprio e inevitável processo e, futuramente, na gestão do herdeiro ou novo gestor.

Apesar da busca gradual de adaptação pela empresa ao longo de sua atuação no mercado, a entrada de novos membros pode tornar essa ambientação mais desafiadora. Isso porque é sugerido que novos integrantes apresentem e envolvam a organização com novas informações, tecnologias e formas de atuação. A partir dessa ideia entre o desejo do tradicional e do revolucionário, e entre o convencional enraizado e o espontâneo enérgico, é que se busca o equilíbrio garantidor de uma nova proposta de sustentabilidade empresarial com participação mútua entre as gerações: a experiência e a modernidade em conciliação.

Este equilíbrio é possível, a partir de alguns elementos fundamentais no processo conciliador, são estes: desenvolvimento de habilidades, capacidade gerencial, conhecimento de planejamento, controles, formas de gestão e cultura organizacional. (BARBOSA, 2019)

Enquadramento e justificação do tema

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), as empresas de gestão familiar representam 90% do total de empresas do Brasil e contribuem com 75% do nível de empregabilidade dos trabalhadores. Esse importante papel na economia brasileira também reflete no Produto Interno Bruto (PIB) de tal modo que essas organizações são responsáveis por cerca de 65% do seu valor total (SEBRAE, 2023).

A partir dessa ideia, é possível conjecturar que, devido ao impacto das empresas familiares no tecido econômico mundial, a observação de suas tendências, vínculos, comportamentos e características são imprescindíveis para garantir sua longevidade e evitar os desdobramentos inevitáveis e cíclicos que a descontinuidade e falência das empresas familiares acarreta. No cenário atual, um plano bem estruturado é

primordial para garantir a continuidade das atividades empresariais e não sucumbir com o passar dos ciclos geracionais.

A relevância de estudos referentes a essa tipologia empresarial é defendida não só no âmbito internacional, mas pela forte contribuição das empresas familiares à economia no decorrer da história do Brasil (LEONE & OLIVEIRA, 2017).

Diante dos dados apresentados e das situações expostas, na presente pesquisa será proposto responder à seguinte indagação: de que forma a dinâmica e as características da gestão familiar podem impactar uma empresa e ameaçar a sua sobrevivência?

Partimos, então, da premissa de que o impasse ao êxito das organizações familiares consiste na tomada de decisões das esferas da propriedade e gestão vinculadas à família e o atrito na atribuição de postos e funções de grande relevância a candidatos não-familiares, principalmente no processo sucessório.

É importante considerar que as empresas familiares agregam valor à comunidade que estão inseridas, não somente pelos índices e estatísticas que corroboram esta ideia economicamente e financeiramente, mas também pelos vínculos criados com moradores, *stakeholders* locais, e a recíproca de valor acrescentado culturalmente, politicamente e socialmente.

Então, para além da compreensão e esgotamento do tema a fim de satisfazer a pergunta norteadora, este estudo traz importantes contribuições ao corpo acadêmico, empresários, empreendedores e a comunidade em geral no enriquecimento da literatura a respeito da gestão empresarial familiar e do processo sucessório demonstrado no aprofundamento de suas características em razão do extenso número de empresas desse segmento em risco de falência. Por conseguinte, é abordado uma perspectiva sobre os elementos de impacto à longevidade das empresas a partir de uma abordagem e apelo à consideração da bagagem que estas instituições carregam, como exemplificado pelo objeto de estudo.

Assim, é levado em consideração a reflexão dos espaços e papéis que as empresas familiares ocupam e podem vir a desocupar culturalmente, historicamente e politicamente em uma comunidade, justificando a aplicabilidade e as contribuições

desta pesquisa em diversas esferas sociais, dentro e fora do ambiente empresarial com originalidade.

Para isso, o objeto de estudo investigado é o caso do Hotel Fazenda Javary, localizado na cidade de Miguel Pereira, interior do estado do Rio de Janeiro. A fazenda, onde atualmente é um hotel, participou de importantes marcos históricos a nível nacional como os tempos áureos do Vale do Café, da Estrada Real do Comércio, e do Caminho do Imperador, durante o século XIX, bem como possui importância estadual e municipal, na influência para o nome do município de Miguel Pereira e na promoção de melhorias na infraestrutura local e em cidades vizinhas.

O Hotel Fazenda Javary se trata de uma antiga fazenda de domínio imperial, seu proprietário, Jorge João Dodsworth (Barão de Javari), foi um importante político anglo-brasileiro e conselheiro do imperador Dom Pedro II (BRASIL, 1833). Com o passar do tempo, a fazenda recebeu diversos visitantes ilustres para o cenário da época, como o professor Miguel Pereira, até se tornar, de fato, um ambiente voltado para práticas de hotelaria.

O referido hotel foi palco de processos de sucessão familiar. Em determinado período alcançou o status de renomado hotel na cidade de Miguel Pereira/RJ, graças a sua localização privilegiada e turística, e posteriormente teve de paralisar suas atividades por tempo indeterminado.

A partir da metodologia, foi construído uma linha lógica de evidências empíricas do objeto de estudo referente às práticas de gestão associadas a diversos elementos intrínsecos na gestão familiar e a forma que os mesmos interferem na condução da empresa e acarretam a descontinuidade de suas atividades, a fim de colaborar em estudos que visam compreender e reduzir os índices de falência dessas empresas, pois segundo (SAEED, ALMAS, ANIS-UL-HAQ, M., & NIAZI, 2014) poucos estudos consideram a relação e interação dos temas de conflitos e estilos de gestão vinculada ao contexto familiar.

Objetivos gerais e específicos

O principal objetivo deste trabalho é identificar os elementos característicos da gestão familiar que influenciam a sobrevivência das empresas familiares após a primeira sucessão.

Objetivos específicos:

- Descrever o papel desempenhado pelo Hotel Fazenda Javary no tecido empresarial de Miguel Pereira;
- Caracterizar os elementos da gestão familiar em uma pequena empresa do setor hoteleiro;
- Demonstrar como o sistema familiar pode gerar desdobramentos sobre a continuidade de uma empresa e seu processo sucessório.

Limitações da pesquisa

Para cumprir o requisito principal da pesquisa, optou-se como delimitação da dissertação a ascensão sucessória e as práticas de gestão da segunda geração e os entraves no processo de sucessão sequencial entre a segunda e terceira geração. A decisão foi pautada devido ocorrência das primeiras e determinantes crises e onde o tecido de sobrevivência é maior, em comparação à terceira geração (POZA, 2014).

Além disso, são desconsiderados dados de natureza puramente econômica e/ou financeira para elucidar o objetivo principal do trabalho mediante ao status de atividade da empresa, mesmo que este percurso possa ser definido pelos gestores de acordo com métricas desta natureza. Essa decisão foi guiada - em princípio - devido à disposição restrita de material que pudesse satisfazer e esclarecer a temática da descontinuidade e êxito das empresas familiares mediante suas práticas individuais em abordagens de cunho administrativo e operacional, em resposta aos estudos voltados ao campo da psicanálise e antropologia que também participam na análise dessa interação entre entidades sociais distintas: família e empresa.

Estrutura geral do trabalho

Esta dissertação inicia-se com a explanação de dados estatísticos referentes a determinadas camadas do tecido empresarial brasileiro e censos. Neste ponto, a exposição desses índices é o principal condutor para questões de análise explanadas nos tópicos seguintes, para a formulação da pergunta norteadora e para reiterar a motivação do tema, principalmente devido à desproporcionalidade entre o início de um negócio familiar e seu tempo de sobrevivência ameaçado pelas crises geracionais e de sucessão.

No tópico seguinte, no primeiro capítulo, são apresentados conceitos principais de estudiosos do tema em diferentes momentos da história, uma linha cronológica é importante para evidenciar e confirmar hipóteses a respeito da recorrência de algumas práticas administrativas que se sustentam no decorrer dos anos. Como referencial teórico, são abordados os conceitos centrais a respeito das empresas familiares em definição, suas características, seu modo de organização e demais elementos adjacentes; de mesmo modo que foi dedicado um tópico para o processo sucessório devido as nuances e propriedades exclusivas neste ato tão determinante. Por fim, o primeiro capítulo discorre sobre o setor hoteleiro, pois a partir destas informações é possível caracterizar de maneira particular este setor da economia, sua importância e corroborar com a forma que o objeto de estudo influencia e influenciou o macroambiente no desdobrar da história do Brasil.

O segundo capítulo trata da metodologia, os tipos de pesquisas desenvolvidos e métodos utilizados para coleta, tratamento e análise dos dados. No terceiro capítulo, é realizada a apresentação do caso e caracterização histórica do objeto de estudo com suas respectivas contribuições para o tema. Neste tópico é feito uma análise discorrendo sobre elementos gerenciais com seus respectivos embasamentos teóricos e bibliográficos, visando o cumprimento dos objetivos supracitados. Por fim, encontram-se as conclusões como resultado das análises e sugestões para pesquisas acadêmicas vinculadas ao tema.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

É fundamental o embasamento teórico na aplicação de estratégias e composição da gestão de empresas familiares. De acordo com Sharma & Hoy (2006), os estudos aprofundados sobre empresas familiares têm sido muito explorados, apesar de constituir um fenômeno recente, visto que os primeiros estudos voltados para empresas com gestão familiar foram realizados no início da década de 90 (BORGES, LESCURA & OLIVEIRA, 2012).

O material bibliográfico disposto neste estudo advém de fontes primárias e secundárias, tanto o material coletado de profissionais e suas pesquisas, quanto os dispostos em livros, jornais, relatórios, periódicos e artigos.

A fundamentação teórica a qual suporta o presente trabalho está dividida em: (i) Empresas Familiares, (ii) Processo Sucessório e (iii) Ramo Hoteleiro.

1.1. Empresas familiares

Uma empresa, em suma, pode ser definida pela sua derivação do latim “prehensus”, possuindo sentido de empreendimento ou consumação de algo intencional para cumprimento de um objetivo específico, um empreendimento (SILVA, 2001). Contudo, no que se refere a empresas familiares, uma série de características são pontuadas e relacionadas com inúmeros fatores, mesmo que grande parte de seus objetivos se assimilem aos demais gêneros de empresas.

Fatores como a criação, a origem, a concentração do poder decisório, condições de propriedade e o processo sucessório são exemplos de particularidades das empresas familiares, mesmo que não sejam padronizados entre essas organizações. Segundo Grzybovski & Lima (2004), a introdução de “família” para designar o tipo de empresa, sugere que o envolvimento de membros de uma família está diretamente ligado às atividades da empresa, seja como proprietários ou cargos de gerência e/ou influência. Os mesmos autores defendem a ideia de que a forma que estes membros familiares influenciam a organização é variável, entretanto, o conjunto de crenças e valores do núcleo familiar específico será reproduzido na empresa.

Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (1997) ratificam essa ideia. De acordo com os autores, uma empresa familiar compreende características de gestão e propriedade particulares, e estas são variáveis entre cada organização em observação. Essas particularidades são percebidas considerando a construção da cultura organizacional, modo de gestão, regras e valores pautados sob ótica familiar, sobretudo recebidos do fundador (KAMMERLAND & ESSEN, 2017).

Além da consideração das particularidades desse tipo de empresa, para os importantes autores no tema Lodi (1998) e Ricca (1998), uma empresa poderá ser considerada familiar ao momento que a gestão da organização se mantém por duas gerações, no mínimo. Essa espécie de pré-requisito se mantém em concordância mesmo com diferentes perspectivas teóricas sobre o assunto com o desenvolvimento dos estudos. Apesar dos estudos se assemelharem, além da vinculação da família à empresa por duas gerações, é importante que existam interesses mútuos entre os valores e políticas empresariais e os propósitos familiares, isso é, uma espécie de vínculo e influência entre o papel de família e as diretrizes empresariais (ALBUQUERQUE FILHO, RIBEIRO, MOURA, BRACHT FANK, & HEBERLE, 2019; RICCA, 1998).

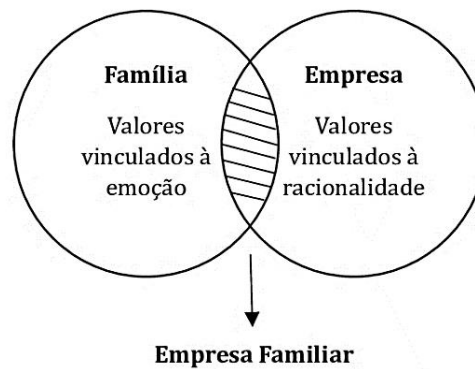
1.1.1. Composição da empresa familiar

A composição de uma empresa familiar, geralmente, não compreende apenas membros de uma mesma família. Como detalhado no Modelo dos Três Círculos por Gersick et al (1997) e Tagiuri & Davis (1996), os sistemas: família, propriedade e gestão conversam entre si em suas intersecções, mas também participam da empresa em seu caráter individual. O conjunto de indivíduos deste modelo traduzem o que é a empresa, e suas classificações permitem delimitar o sentido da sua natureza empresarial a partir do envolvimento da família.

O Modelo dos Três Círculos é bem intuitivo se for observado de maneira lógica as intersecções dos círculos. A ideia, então, é observar a forma e o comportamento dessas interações, já que os autores mencionados nessa pesquisa trazem em suas pesquisas recortes importantes do papel de família, empresa e propriedade, isolada ou simultaneamente, dentro da organização.

Há, no entanto, uma concepção de um modelo de dois círculos que abrange as esferas familiar e empresarial e a combinação destas, mesmo que sejam elementos individuais do meio social. Em um estudo sobre a sucessão das PME, Goetschin (1987) explora este modelo e inclui características pontuais sobre o conflito desses universos distintos quando se relacionam diretamente, sendo os membros da família motivados pela emoção e avaliados pelo que são, enquanto os integrantes da empresa são motivados pela racionalidade e pelo que fazem, e ainda: os indivíduos ocupando ambos espaços simultaneamente. A ilustração a seguir representa o modelo indicado pelo referido autor.

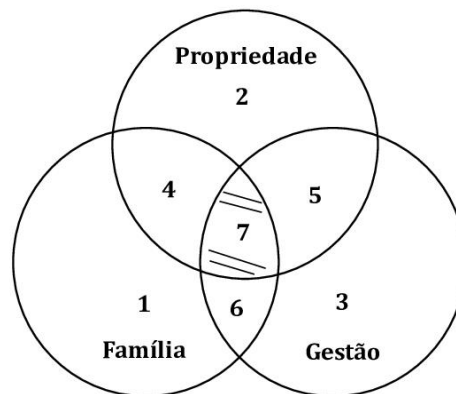
Figura 1 - Modelo dos Dois Círculos



Fonte: Adaptado de Goetschin (1987)

A partir do envolvimento dos subsistemas que compõem a empresa familiar na literatura, percebe-se o importante conceito de propriedade, o qual urge as definições de empresa familiar em sua maioria (SANTOS, 2007). O Modelo dos Três Círculos surge então num intuito de, ao incluir a esfera de propriedade, compreender a forma de sobreposição dos papéis dispostos dentro da organização, o conflito entre os subsistemas e a dinâmica de prioridade e tomada de decisões na empresa. É possível, na imagem abaixo, analisar uma maior complexidade na forma que cada esfera se relaciona em suas intersecções, ou seja, quando há uma sobreposição de papéis. Para isso, a interpretação individual será demonstrada, a seguir à imagem, a partir dos números destacados.

Figura 2 – Modelo dos Três Círculos



Fonte: Adaptado de Gersick et al (1997) e Tagiuri & Davis (1996)

No modelo, com clareza, compreendem os números 1, 2 e 3 como indivíduos que pertencem a sua respectiva esfera exclusivamente, isto é: número 1 pertence como membro da família sem envolvimento com as demais esferas; número 2 se refere a um tipo de sócio ou acionista que não pertence à família nem a gestão empresarial; número 3 pode ser definido como um integrante da empresa (funcionário) o qual o qual apenas possui vínculo profissional na empresa, não sendo membro da família, nem possuindo participação na propriedade.

Já nas intersecções, são elas: número 4, membro da família que possui participação na propriedade, porém sem vínculo trabalhista; número 5, trabalha na empresa e possui sua devida participação, mas sem vínculo familiar; número 6, participa na gestão da empresa e é membro da família, mas não tem participação na propriedade. Por fim, o número 7 indica o gestor-proprietário (TAGIURI & DAVIS, 1996), o fundador, ou então, o sócio majoritário, sendo membro da família e colaborador da organização. Segundo Ramadani & Hoy (2015) o item 7 também constitui à empresa familiar, como instituição.

É claro que a compreensão do verdadeiro impacto dos subsistemas expostos só se assegura na devida e respectiva definição de cada um dos elementos. Por um lado, a família sendo um dos mais importantes pilares da sociedade, basilares na formação de um indivíduo, por ser a primeira instituição conhecida do ser humano (BARBOSA, 2019), no outro lado temos a Propriedade e Gestão que se arquitetam de maneiras

distintas. Segundo Leone (2005), a Propriedade remete ao controle empresarial e a Gestão volta-se a distribuição, divisão e ocupação de cargos de comando (geralmente atribuídos baseados em condições de confiança).

Para cada uma dessas esferas, há suas demandas e estágios para desenvolvimento e manutenção individual de sua existência, isto é, de forma separada evoluem e progridem em suas exclusivas dimensões. É claro que, quando interligadas, cada progresso de um subsistema pode influenciar outro (GERSICK, DAVIS, HAMPTON, & LANSBERG, 2006).

Quando um ou mais eixos de progresso se sobrepõem há uma espécie de desencontro de sua essência exclusiva e genuína, como exemplo, a relação de autoridade entre pai e filhos que atuam juntos na organização, não é exclusivamente ou genuinamente familiar uma vez que as esferas familiares e de gestão conversam entre si numa espécie de afinidade em dado momento.

Essa dinâmica é muito importante nesta pesquisa, para que se identifiquem as complicações que podem vir a afetar o desempenho gerencial, pontos advindos das decisões, em especial as relativas ao processo sucessório – onde a família desempenha papel regulatório – e a forma que as relações se sobrepõem durante as gerações observadas.

Como explorado anteriormente, existem muitas divergências na definição exata sobre as empresas familiares, muitos autores variam suas definições entre a estimativa dominante da família sobre a propriedade ou sobre a gestão da organização, e outros, por sua vez, se baseiam no processo de sucessão como requisito inicial para a diferenciação entre empresas familiares e não-familiares.

Nesta pesquisa, vale ressaltar, considera-se primordial o processo sucessório para a caracterização da empresa em sua dimensão familiar e para as investigações voltadas ao comportamento geracional e sua sobrevivência, assim como o enfoque de muitos dos autores elementares aqui dispostos.

Na distinção entre uma empresa não-familiar e familiar, é possível observar alguns padrões e conceitos presentes na literatura a respeito de sua composição e estruturação, que variam das formas mais simples às mais complexas. E, portanto, cada diferente versão estipula seus respectivos parâmetros pautados em definições

teóricas ou operacionais, a depender, principalmente, do objetivo da pesquisa original.

O SEBRAE (nd.) é um importante fornecedor brasileiro de métricas e dados sobre micro, pequenas e médias empresas desta pesquisa, disponibilizou um e-book informativo para apoio e entendimento das empresas familiares e propôs uma categorização para melhor distinguir o papel e a forma de atuação da família na empresa. Essa classificação leva em consideração a composição administrativa, a fundação da organização por não-membros de uma família e a influência dela na prática do negócio, sendo mais bem exemplificado a seguir:

Quadro 1 - Tipos de Empresa Familiar

CLASSIFICAÇÃO DE TIPO/NÍVEL	DEFINIÇÃO
Empresa de Controle Familiar	Família com, no mínimo, 51% das cotas e/ou ações, retendo o controle da empresa e influência estratégica.
Empresa de Administração Familiar	Possui um número considerável de membros da mesma família atuando em posições administrativas e cargos e funções elevados.
Empresa Familiar Tradicional	Tanto o controle da empresa quanto a administração pertencem à família, dificultando dissociar a imagem familiar da empresarial.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (nd.)

O quadro anterior simplifica a forma de observação do comportamento familiar entre os sistemas propriedade e gestão, mas ainda há autores que quantificam essa composição de maneiras diversas, como, por exemplo, os autores Anderson & Reeb (2003), que consideram familiar uma empresa cuja família controle 20% do patrimônio empresarial; Poza (2014) considera as empresas cuja propriedade familiar seja superior a 15%; ambos divergem de Villalonga & Amit (2004) que determinam que haja, pelo menos, um membro familiar na direção estratégica da empresa com domínio de, no mínimo, 5% sobre seu patrimônio; algumas abordagens mais inclusivas, como de Ratten, Ramadani, Dana, Hoy & Ferreira (2017), que garantem haver empresas familiares de múltiplas dimensões.

Os autores Chua, Chrisman & Sharma, P. (1999) compreenderam essa dificuldade de delimitação e definição plena da empresa familiar e, a partir de uma ampla revisão de 250 artigos, foram elaboradas vinte e uma definições voltadas ao grau ou a natureza do envolvimento familiar, destas vinte e uma, foi possível agrupá-las em três qualificações, conforme as especificidades das definições encontradas, sendo estas:

- A. Empresa familiar e administrada pela família proprietária;
- B. Propriedade familiar, mas não administrada pela família;
- C. Administrada pela família, mas não de propriedade familiar.

Dada esta qualificação, os autores mencionam que a maioria das definições não trazem consigo diferenciação entre governança e gestão. Além disso, há também exceções na concordância se o requisito maior deverá ser no controle da propriedade ou da gestão, ou ambos.

A primeira qualificação (item A), é de total concordância entre os autores compreendidos na pesquisa sobre a definição de empresa familiar, as outras duas subsequentes apresentam ressalvas, principalmente no item C, sobre o papel explícito ou implícito do controle quando a família detém somente a propriedade.

Na mesma linha lógica para reagrupar e sintetizar as definições e as composições da empresa familiar, os autores Astrachan & Shanker (2003), realizaram uma pesquisa evidenciando o destaque e o impacto das empresas familiares nos Estados Unidos, e diante da variedade de definições encontradas, criaram conjuntos de possíveis definições em uma abordagem denominada "*Circle of bull's eye*". Neste círculo com três camadas é possível organizar diferentes concepções do que forma uma empresa familiar através do grau de envolvimento nas decisões operacionais empresariais.

Quadro 2 – Definições Operacionais da Empresa Familiar

TIPOLOGIA	DEFINIÇÃO
Definição Ampla (bordas do círculo)	Se enquadram empresas cujas famílias possuem o controle empresarial atuando no nível de gestão estratégico, preservando o domínio da empresa entre membros da família em sua integral participação. Se enquadra a grandes empresas, com membros familiares vinculados

	ao gestor-fundador e atuantes na tomada de decisões como sócios ou acionistas, até a empresas de pequeno porte ou profissionais independentes o qual o apoio de filhos ou netos se torna vital no processo organizacional.
Definição Intermediária (camada média do círculo)	Nesta definição, o fundador ou seu descendente dirige a empresa, numa intenção de participação mais próxima nas operações do cotidiano empresarial e há o interesse explícito condicionado a prorrogar o domínio da família sobre a empresa.
Definição Restrita (centro do círculo)	O envolvimento dos membros com a empresa conduz a um entendimento que há significativo envolvimento entre as gerações familiares com as áreas de gestão, gerência, estratégia e atividades operacionais na empresa e, a partir do designo de responsabilidades, muitas gerações permaneceram ativas na organização em diversas esferas e ocupações, com ou sem envolvimento em vários subsistemas simultaneamente (família, propriedade e gestão).

Fonte: Adaptado de Astrachan & Shanker (2003)

Comumente se utilizam a permanência das gerações, ou número de gerações, e a porcentagem da propriedade em domínio da família e/ou controle estratégico que ela detém para designar quando uma empresa é ou quando começa a se tornar familiar. E então, a descrição de Gersick et al. (1997) se sustenta ao vincular de forma objetiva que as definições de empresas familiares sempre estarão atreladas às esferas de família, propriedade e gestão e sem essa definição, não será possível a imersão e compreensão de suas individualidades.

1.1.2. Características particulares das empresas familiares

A partir dos elementos singulares, é possível traçar características específicas a este modelo de organização. É claro que as definições não compreendem a totalidade das

empresas familiares do mercado, do âmbito internacional ou nacional. Pelo envolvimento de esferas pessoais, instituições sociais distintas e a forma de sobreposição delas, muitas características abrangem um ou mais grupos e não são capazes de refletir sua totalidade, nem sua exatidão. Entretanto, mediante a análise de autores referenciais no tema e suas pesquisas, é possível perceber padrões de comportamento entre definições mais antigas às contemporâneas e traçar métricas de análise positivas para esta pesquisa. Para isso, os autores Moreira Jr. & Bortoli Neto (2007) designaram as seis principais características de uma empresa familiar, essas designações estão dispostas a seguir com outros diferentes autores do tema que ratificam e complementam tais elementos:

I- Decisões influenciadas por fatores emocionais;

Situações burocráticas, corretivas ou decisórias podem ser influenciadas pela relação e vínculo familiar. Esse vínculo é constituído de confiança e interesse em manter uma relação estável. Lopes & Carrieri (2010) afirmam que não é possível uma empresa de gestão familiar ser desprovida de aspectos emocionais, afetivos e pessoais, trazendo à tona a complexidade desse modelo de gestão e a forma que atividades organizacionais são conduzidas.

II- Critérios como lealdade e dedicação supervalorizadas;

A lealdade e a dedicação são critérios de recursos humanos. Geralmente, as empresas familiares possuem baixa rotatividade de colaboradores, isto é, uma estabilidade do quadro de funcionários. Além disso, encaram o tempo de colaboração como condição para elevar salários, promoções e benefícios (LOPES & CARRIERI, 2010). Lodi (1998) considera a lealdade como um dos pontos fortes nesse tipo de gestão, fortalecendo os vínculos interpessoais.

III- Resistência à descentralização;

Nessa forma de gestão familiar, o poder decisório e níveis de autoridade são reservados aos cargos hierárquicos mais elevados, influenciando o processo sucessório.

Gersick et al. (1997) afirma que a necessidade de descentralização surge mediante o crescimento da organização, quando a gestão se mantém restrita ao fundador. A

descentralização permite a empresa se adaptar às mudanças do mercado e competitividade.

IV- Confiança mútua;

Esse aspecto é crucial para as decisões e distribuições de cargos e responsabilidades na empresa, atrelado também ao conceito de fidelidade.

Há um grande investimento por parte da gestão dessas empresas em preservar e estimular a confiança e a cooperação entre seus membros e colaboradores (LANSBERG, 1999).

V- Conflitos intergeracionais;

O processo sucessório e a participação familiar com membros de diferentes faixas etárias geram conflitos, esses conflitos ocorrem por discordâncias e pontos de vista diferentes. As novas perspectivas de negócio e o tradicionalismo ficam em evidência quanto a forma de gerir ou dar continuidade ao empreendimento.

VI- Perfil do sucedido transmitido ao perfil do sucessor.

Os fundadores da empresa familiar procuram repassar seus ideais aos que terão responsabilidade para a empresa. Apesar de comum, essa ideia não se sustenta na prática ao momento que a empresa se mantém no mercado. Observar o macroambiente, o contexto em que a empresa está inserida é crucial para se manter competitivo e flexível e para isso é necessário permitir mudanças e adaptações. As obras de Lodi (1993) e Lopes & Carrieri (2010), permitem maior profundidade no entendimento de diversos processos, inclusive o processo sucessório.

Apesar de ser passível de análise os pontos positivos e negativos de empresas e empreendimentos, quando se trata de organizações com gestão familiar, surge a série de particularidades, pontos positivos e negativos que são observados ao passo que há interesses familiares vinculadas à empresa.

Lodi (1993, p. 3) aponta características tomadas como pontos positivos, a força desse tipo de empresa. Esses aspectos positivos são:

- A lealdade e dedicação dos colaboradores de forma intensificada;
- Reputação local do nome da família através da organização;

- A transferência de poder a um herdeiro capacitado proporciona respeito na organização;
- A união envolvida entre os integrantes da organização, dirigentes e acionistas permite a melhor comunicação entre Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, essa união mantém a empresa sustentada mesmo em momentos de perda;
- O processo decisório é mais rápido;
- A sensibilidade política e social dos familiares influencia os interesses territoriais onde estão inseridos.
- As gerações envolvidas no processo de sucessão das empresas familiares geram interrelação entre contextos passados e futuros;

Complementando a ideia dos elementos positivos e negativos, Lodi (1993) acrescenta que existem algumas fraquezas nesse tipo de empresa, são estas: a existência de conflito de interesses entre família e empresa; a utilização indevida de recursos e estrutura da empresa para uso pessoal e/ou por membros da família; a ausência de um sistema de planejamento financeiro; a resistência à modernização; a designação de cargos, promoções e funções por fatores emocionais e afinidade em detrimento de atribuir os cargos a pessoas com níveis de qualificação profissional e competência provados anteriormente.

Outro autor sinaliza o aspecto negativo da forma que cargos e funções são estabelecidos na empresa familiar. De acordo com Bezerra (2009), um dos fatos preocupantes nesse tipo de empresa é a falta de profissionalismo entre os membros da família, atuando em cargos que exigem competências que os atuantes não correspondem. Essa má condução profissional desestrutura e prejudica o crescimento do negócio.

Os aspectos negativos supracitados por Lodi (1993) se assemelham aos mencionados por Adachi (2006, p. 71) que acrescenta os seguintes elementos: centralização do poder; ausência de hierarquia; organogramas e relatórios mal elaborados; ascensão profissional limitada; silêncio sobre a sucessão; influência dos conflitos familiares no desempenho empresarial; disfarce de eventuais problemas; entre outros.

A partir dos autores mencionados e as respectivas ideias apresentadas neste tópico, foi elaborado o Quadro 3 que contém características adicionais das empresas familiares que complementam ideias a pontos de vista que servem de base conceitual e analítica para investigar o objeto de estudo desta pesquisa: o Hotel Fazenda Javary.

Quadro 3 - Características Adicionais das Empresas Familiares

AUTORES	CARACTERÍSTICAS
Mintzberg (1977)	Formulação e implementação estratégica alinhada à valorização do passado.
Freitas (1991)	Dificuldade na divisão entre o sistema familiar e sistema empresarial.
Mosimann e Fisch (1999)	Influência direta das crenças e valores dos proprietários nas diretrizes e política organizacional norteadora do negócio.
Grzybovski (2002)	Envolvimento de dois ou mais membros na estrutura organizacional da empresa.
Bezerra (2009)	Presença do impacto negativo das relações afetivas, fatores emocionais e cultura tradicional familiar no relacionamento profissional.
Freire, Nakayama, Soares, Pacheco & Spanhol (2009)	Poucos níveis hierárquicos, favorecendo o fácil acesso e comunicação entre colaboradores com proprietários e gerentes.
Peçanha & Oliveira (2015)	Personalismo, alto grau de confiança na rede de amigos e familiares na resolução de problemas empresariais.
Baù, Pittino, Sieger & Eddleston (2020)	Forte campo para desenvolvimento de carreira dos herdeiros em prol das atividades da empresa.
Glowka, Kallmünzer & Zehrer (2021)	Comportamento de risco de uma empresa potencializado enquanto PME familiar com seu capital e recursos restritos.
Baltazar, Fernandes, Ramadani & Hughes (2023)	Influência dos antecessores na sucessão da empresa pode gerar consequências negativas na organização voltadas à inovação.
Guedes, Patel, Kowalkowski & Oghazi (2022)	A tomada de decisão nas empresas familiares é inclinada à preferência da preservação de sua riqueza socioemocional aos retornos financeiros.
Hsueh, Campopiano, Tetzlaff & Jaskiewicz (2023)	Identificação organizacional reflete a relação entre funcionários não-familiares com a família.
Hu, Hughes & Hughes (2023)	A perda de identificação da família com o negócio gera obstáculos à inovação.
Meroño-Cerdán (2023)	Inovação limitada pela falta de recursos, quando a prioridade é voltada para pessoas e não para a organização.
Issah, Calabrò, Clauss, Valentino, & Diaz-Matajira (2024)	Imersão maior em crises quando os gestores familiares buscam manter seu estado estável acima das circunstâncias.
Mismetti, Sangermano, Del Bosco & Bergamaschi (2024)	Os riscos comuns a uma empresa não familiar ameaçam a sobrevivência de empresas familiares, incluindo dívidas e juro.

Fonte: Elaboração Própria

1.1.3. Dificuldades da gestão familiar

Há uma continuidade reconhecida entre a maioria das empresas familiares, mesmo que sejam observadas nas empresas não-familiares. Essa tipicidade, de acordo com Sprüngli (1979) é chamada de “Dez pecados capitais”. Esses itens se não sinalizados e

analisados, geram incertezas na condução do negócio e põe em risco a segurança e a permanência no mercado. As dificuldades abordadas são: confundir os interesses familiares e empresariais; não possuir autonomia e objetivos principais; não diferenciar conceitos de lucro máximo e lucro ótimo; não executar as atividades e funções devido à proximidade familiar; não apresentar interesse sobre resultados efetivos ou obrigações (contas a pagar e impostos); não estipular objetivos precisos; não tratar adequadamente dos financiamentos; negligenciar capacitação profissional e qualificação permanente; dispersar as forças; e por último, não ceder lugar.

É claro, que as dificuldades enfrentadas pela gestão familiar não podem ser resumidas de uma maneira tão prática, por mais objetiva que seja a proposta. É importante destacar que itens tradicionalmente empresariais ganham complexidade quando há laços subjetivos, ou seja, quando envolvem sentimentos e relações pessoais profundas. Os autores Passos, Bernhioeft & Teixeira (2006) são pontuais ao trazer em seu estudo que há uma delicadeza intrínseca nas empresas familiares, como: emoções dos envolvidos em momentos de conquista, de sucesso, felicidade, perdas (material ou não) e todos os sentimentos que possam vir a influenciar o funcionamento da organização. Segundo Passos et al. (2006):

As dificuldades são tantas que podemos afirmar que o esforço da família e nosso trabalho são uma luta constante contra as estatísticas – desfavoráveis quando se trata da sobrevivência a longo prazo sob o controle familiar. No entanto, aquelas que sobrevivem superam o desempenho de todos os outros tipos de organização (p. 18).

Se tratando de longo prazo, é inevitável não mencionar o processo sucessório, o qual participa como um dos processos mais importantes para a sobrevivência da empresa familiar. Esse tipo de empresa permanece através dos anos e mantém suas características de organização e hierarquia, contudo, é importante não negligenciar a preparação de um herdeiro para dar continuidade ao negócio.

1.2. Processo sucessório

A forma que a empresa encara o processo de sucessão é uma das questões mais relevantes para a gestão familiar. A série de mudanças empresariais sofridas na troca de gestor traz impactos em diversos âmbitos não apenas organizacionais, mas também emocionais (ADACHI, 2006). Para Barbosa (2019) novas histórias são

construídas a cada transferência de poder e para alavancar os negócios é preciso se atentar a cultura organizacional desfazendo os mitos presentes nessa etapa.

Na maioria das empresas familiares é mais comum que o processo de sucessão ocorra entre membros da família, geralmente para o herdeiro-sucessor. Segundo os autores Santos & Silva (2018) há uma similaridade na busca pela longevidade empresarial vinculada a hereditariedade na sua gestão, de mesmo modo que há preocupação entre o meio familiar e as emoções advindas nesse processo, dando continuidade à riqueza a partir da sucessão.

Partindo do pressuposto que as empresas familiares possuem uma mecânica distinta das demais categorizações organizacionais, os vínculos afetivos criados e construídos a partir dessa relação produzem uma intenção de continuidade movida não somente por compromissos administrativos em busca do lucro. Segundo Brito, Ongaratto & Bueno (2022), a grande aliada à busca por lucratividade é a intenção da preservação histórica do patrimônio associado à imagem familiar.

No entanto, empresas de gestão familiar que consideram realizar uma sucessão de forma profissional, isto é, para um não-membro da família, tem obtido evolução significativa e contornado as crises em decorrência desse processo. Durante a sucessão, as variáveis econômicas e familiares são impactadas, isso sinaliza os riscos que um processo realizado de maneira superficial pode acarretar. O interesse na continuidade do negócio é o princípio para um planejamento de sucessão adequado, com resultados positivos e cumprimento dos objetivos (OLIVEIRA 1999).

Por definição, um processo sucessório pode ser compreendido como o momento em que o gestor ou fundador de uma organização transmite a outro indivíduo seu cargo. Essa transmissão de cargos pode ser concebida por critérios tradicionais, carismáticos ou burocráticos, isto é, de forma racional e legal (GENTIL, 2003). Além disso, há que se considerar que o processo sucessório compreende questões estruturais, o comportamento da família reflete a cultura organizacional enraizada através dos anos (LODI, 1987).

Diversos elementos constituem essa transferência de poder, e, de acordo com Morris, Williams, Allen & Avila (1997), podem ser observados quatro fatores, são eles: o

amadurecimento dos herdeiros; relacionamento fundador-herdeiros; níveis de confiança; planejamento adequado do seguimento do processo.

É importante ressaltar a apresentação do conceito de ponto crítico, o momento da sucessão, abordado por Bernhoeft (1991). Segundo o autor, a passagem da geração do fundador da organização para a segunda geração consolida uma crise de sucessão. A partir da sucessão desta geração para a seguinte, é chamada a crise de liderança. Essa terceira geração possui uma característica significativa para o chamado crise de identidade, ao passo que a empresa ao longo do seu tempo de vida adquire novos gestores de períodos distintos.

Segundo Leone (1991), esse processo de transferência de poder entre as gerações pode se concretizar de forma gradativa e planejada ou de forma repentina. Geralmente, a sucessão de maneira repentina é uma consequência de acidente, doença ou óbito do antecessor. Lemos (2003) afirma que o planejamento para essa troca de gestão não é um aspecto considerável da cultura organizacional das empresas familiares, dado que, constantemente, a sucessão é realizada de maneira imediatista. Dadas as eventuais imprevisibilidades que podem influenciar esse processo crucial para sobrevivência da empresa, Lodi (1993) afirma que antes do processo sucessório, é necessária a naturalização anos antes do processo ocorrer, de modo que, gradativamente haja a educação entre o atual gestor e seu futuro herdeiro.

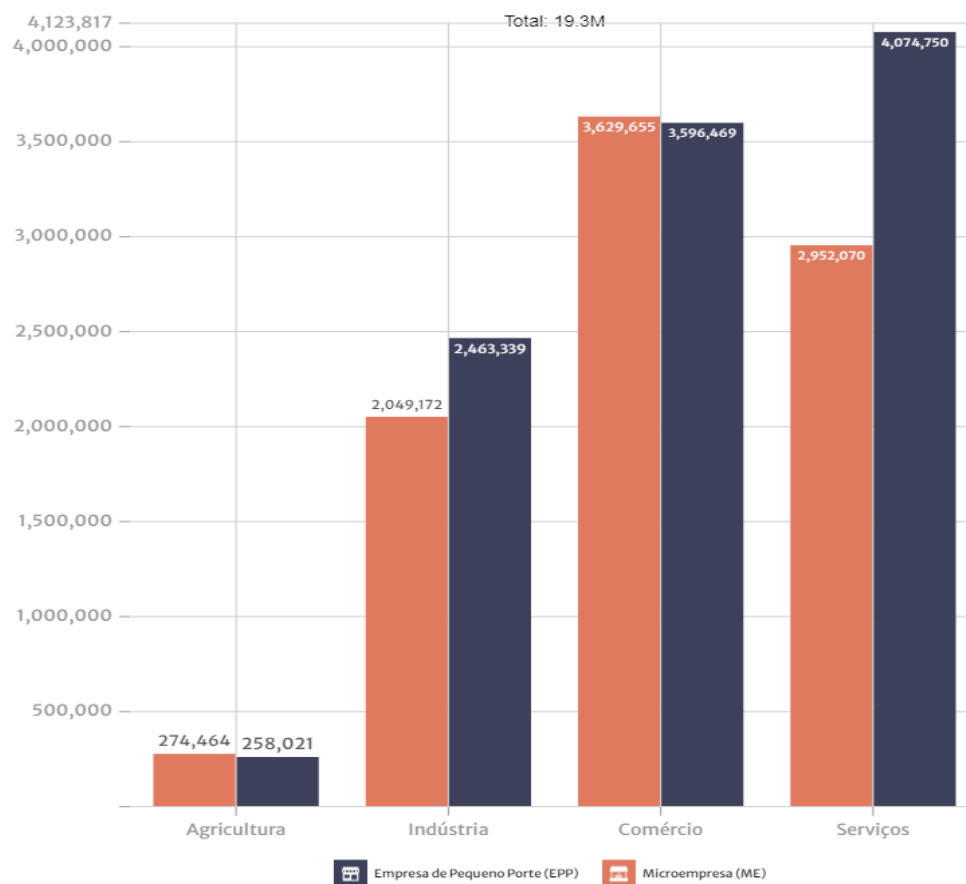
1.2.1. Processo de sucessão em PMEs

O SEBRAE (2018) disponibilizou um levantamento sobre a participação de pequenos empreendimentos na economia brasileira em um artigo intitulado como “Pequenos negócios em números”. Além das empresas de pequeno porte (com faturamento anual bruto entre 360 mil reais a 3,6 milhões de reais), também foram consideradas nas estatísticas a porcentagem das microempresas (empresas com faturamento bruto anual de até 360 mil reais), e microempreendedores individuais (faturamento anual bruto de até 60 mil reais). Os empreendimentos totais no país somaram, na altura da pesquisa, 6,4 milhões, dos quais 99% correspondiam a este específico tecido analisado. Além disso, essas empresas são responsáveis por mais da metade dos

empregos formais e legalizados do país e contribuem para o PIB, em média, em 27% do resultado nacional, e 53,4% do PIB referente ao setor comercial (SEBRAE, 2020).

A figura a seguir ilustra graficamente o número de empregados formais no ano de 2022, em um total de 19,3 milhões de indivíduos, de acordo com o tamanho da empresa e seu respectivo setor na economia.

Figura 3 - Colaboradores por tamanho da empresa e setor econômico em 2022



Fonte: Data MPE Brasil (2022)

Com a exposição de números advindos desta camada significativa da economia, é nítida a importância da contribuição no mercado quando observadas coletivamente. Cada empresa conta, em sua proporção, para manutenção de uma economia coletiva, em uma sociedade competitiva e em um país populoso de proporções continentais. E devido a este entendimento, é interessante retomar a noção das empresas familiares e o impacto do processo de sucessão.

De acordo com Freire et al. (2009), as PMEs encaram o processo sucessório de forma mais intensa do que as organizações de grande porte já consolidadas no mercado. Para Yilmazer & Schrank (2010), a distinção do impacto do processo sucessório entre essas empresas e empresas de maior porte são as próprias características de suas existências. No caso das PMEs, há uma gestão pouco profissional em detrimento das grandes empresas as quais os executivos contratados lidam com o cenário profissionalmente; assim como possuem capital negociado no mercado financeiro, enquanto as PMEs possuem escassez de capital de giro próprio, o que fragiliza qualquer processo de transição.

Ainda, segundo Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães, & Assis (2015) e Campos, Bertucci & Pimentel (2008), a maioria das PMEs familiares ainda está sob gestão da primeira geração ou em transição para a segunda, devido a média do seu tempo de atuação no mercado. Esta estipulação traz à tona a importância do discurso, do debate e da imersão do tema em meio aos proprietários e/ou gestores. Isso porque, ainda segundo Costa et al. (2015), é possível listar inúmeros elementos característicos podem influenciar negativamente essa transição: a informalidade e os baixos investimentos envolvendo os processos, incluindo a fase de planejamento (se houver um); os aspectos subjetivos, como: grau de envolvimento dos filhos; sentimento de obrigatoriedade entre familiares; instabilidades familiares dentro da esfera da organização, ou reciprocamente; e, também, a possibilidade de a família não concordar com o sucessor escolhido pelo proprietário, gerando transtornos advindos dos conflitos de interesse entre as partes (SIEDLARCZYK, CORREA & MUNIZ, 2021).

As pequenas e médias empresas familiares potencializam características da gestão familiar. Isso porque a centralização de poder para o gestor-proprietário é mais nítida à medida que a hierarquia é simplificada, há polivalência entre os funcionários, e por se concentrarem, em sua maioria, em mercados caseiros – aos quais se originaram – acabam por exercer uma influência de proximidade e informalidade ainda maior entre o sistema organizacional e a forma com que é gerido o capital humano da empresa.

1.3. Ramo hoteleiro

No setor de serviços, o ramo hoteleiro é de extrema importância, pois movimenta recursos, gera emprego e está em constante relação com a atividade turística local (SOUZA, 2006). A zona de atuação da hotelaria é muito ampla, para garantir o bem-estar de seus clientes, são oferecidos diferentes recursos, serviços e diferenciais, segundo Martinho (2020), a satisfação do consumidor vem tanto da inclusão de suas necessidades quanto a satisfação segundo as diferentes motivações para utilizar os serviços, como turismo por lazer, vagem à negócios, em eventos ou por motivos de saúde. A lista de possibilidades de uma viagem é grande e a oferta de serviços também.

Além de suas características, a hotelaria também é um setor importante quanto vulnerável, é o elo entre o turista e o local, mas é sensível a alterações no ambiente socioeconômico, não somente à medida da economia e poder de compra de experiência, mas como retratado durante a pandemia da COVID-19, como mencionado pelos autores Shin & Kang (2020).

De acordo com o autor Carvalho Jr. (2022), o setor de hotelaria age em recíproco crescimento com outros empreendimentos voltados ao fomento da demanda turística local, como os serviços de alimentação, transporte e lazer. É importante discorrer a respeito da dinâmica hoteleira e definir o papel e relevância dos hotéis na atividade turística e, conseqüentemente, na economia territorial. É possível definir um hotel como uma organização composta por um grupo de indivíduos exercendo diferentes funções para o cumprimento de um objetivo comum, isto é, obtendo lucro a partir da oferta de hospedagem, alimentação e entretenimento.

A atividade hoteleira no Brasil se originou a partir da recepção e hospedagem de viajantes durante o período colonial. Segundo Andrade (1999), era comum que viajantes se acomodassem temporariamente nas casas-grandes de engenhos e fazendas, casarões, conventos e ranchos. Andrade (2004) afirma que a disposição de casas de hospedagem e estalagens teve início no século XVIII, no Rio de Janeiro, com o objetivo de oferecer alojamento e servindo de base para o segmento hoteleiro na região.

O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) é um instrumento estratégico em conformidade com o Ministério do Turismo, o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), a Sociedade Brasileira de Metrologia (SBM) e a sociedade civil. Este sistema estabelece sete categorias aos tipos de hotéis e suas devidas definições, sendo interessante a esta pesquisa o entendimento sobre a definição estabelecida à categoria de Hotel Histórico (SIDÔNIO, 2015).

Segundo a SBClass, o Hotel Histórico se caracteriza pela sua edificação original preservada, restaurada ou que tenha importância histórico-cultural atrelada a fatos aos quais o hotel teve o cenário reconhecido. Para complementar, entendem-se como fatos histórico-culturais, aqueles que, independentes da data de ocorrência, possuem reconhecimento formal ou informal, baseado em estudos acadêmicos ou conhecimento de relevância para a população (SIDÔNIO, 2015).

De acordo com o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), desenvolvido pelo Ministério do Turismo (MTur), para ser classificado como um hotel fazenda, é importante seguir requisitos básicos, como: localização em ambiente rural, ser dotado de exploração agropecuária, oferecer entretenimento e vivência do campo (SIDÔNIO, 2015). Atividades e serviços voltados para agropecuária e bucolismo foram encerrados na adaptação e reformas de fazenda para hotel.

Optou-se neste trabalho por manter a denominação da empresa objeto deste estudo como Hotel Fazenda Javary por assim ser reconhecida e pelo fato de ter sido uma importante fazenda durante o século XIX. Ainda assim, considera-se necessário salientar que esta empresa possui características de um hotel histórico, conforme a classificação do SBClass.

1.3.1. Características particulares dos hotéis

O ramo de hotelaria participa do setor de serviços de maneira singular. De acordo do Keung (2000), as características particulares dos hotéis consistem em: apresentação de um produto estativo, oferta de elementos tangíveis e intangíveis de forma simultânea, flutuações em sua demanda, custos operacionais fixos, propensão baixa

ou quase nula à automação de seus processos, estocabilidade e a produção, distribuição e consumo ocorrem de maneira simultânea com a presença obrigatória do consumidor, participação do consumidor no processo produtivo.

Outro autor complementa a ideia de singularidade desse serviço, apresentando as questões referente a demanda sazonal, a localização, e a intangibilidade dos serviços e produtos oferecidos. Para Dias (2005), a sazonalidade influencia diretamente a oferta de serviços e articulação do trabalho, isto porque fatores como férias, finais de semana, feriados e eventos são momentos cruciais para aumento da demanda por acomodações. A previsibilidade da demanda permite um maior planejamento de meio a longo prazo e elaboração de estratégias e campanhas para readequação e incentivo à demanda.

No que se refere a localização, Dias (2005) destaca a necessidade da presença do cliente no estabelecimento para desfrutar dos serviços prestados. Além disso, a relação do hotel com a localidade não permite sua mudança prontamente. A particularidade desse tipo de organização ocorre devido ao vínculo do hotel com o ambiente inserido, onde a organização contribui diretamente com o turismo local, e a recíproca ocorre com a contribuição do produto turístico ao estabelecimento. Essa geração de valor se correlaciona e ambiente e organização constituem um único produto, sendo comercializado em conjunto.

Quanto a intangibilidade, assim como geralmente ocorre entre as empresas prestadoras de serviços, o ramo hoteleiro apresenta intangibilidade e impossibilidade de armazenamento dos bens produzidos, uma vez que o serviço é produzido e recebido pelo cliente imediatamente. No que se refere a prestação de serviços de alimentação, o produto apesar de tangível, é perecível. Desse modo, Dias (2005) afirma que considerando a intangibilidade dos serviços e produtos e a condição dos alimentos perecíveis oferecidos, o produto hoteleiro forma um conjunto intangível.

A estrutura de gerenciamento de hotéis de pequeno e médio porte não apresentam altos níveis de complexidade, diferente dos hotéis de grande porte. Contudo, nesse setor, é fundamental garantir o acompanhamento e gerenciamento de alimentos e bebidas e áreas diversas como engenharia, vendas, marketing, contabilidade, finanças, governança, por exemplo. Essas áreas e dimensões são inerentes.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA E MEIOS UTILIZADOS

2.1. Tipos de pesquisa

Para atingir o objetivo principal desta pesquisa, evidenciar e analisar as práticas de gestão do Hotel Fazenda Javary, optou-se pela abordagem qualitativa porque conduz a explicação de relações e acontecimentos cotidianos (CONDÉ, 2022), vinculando-se a contextualização sociocultural proposta e seus desdobramentos na condição da organização e seus participantes (Martins, 2006). Para a classificação global deste estudo, foram utilizadas as definições metodológicas propostas por Vergara (2000), a qual se subdivide quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, optou-se pelo estudo explicativo e descritivo. A partir dela, é possível obter um maior direcionamento e precisão no assunto a ser explorado e o que já foi estudado nesta área, ampliando a relevância desta pesquisa. Para Vergara (2000), enquanto a pesquisa descritiva expõe particularidades de um fenômeno, a pesquisa explicativa justifica as razões de sua ocorrência. Ambos os pontos de vista são complementares, é possível elevar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos observados e proporcionar reflexões sobre o problema de pesquisa com mais precisão a partir dessa abordagem, tal como apresentado nos objetivos deste estudo.

Já o estudo de caso é a estratégia de pesquisa ideal para se identificar questões referentes a como e o porquê de um determinado evento ou fenômeno (VENTURA, 2007; YIN, 2001), esse se caracteriza quanto aos meios. Para investigação dessas questões, é natural que sejam encontrados o uso de pesquisas históricas (VERGARA, 2007), como detalhado na categoria de coleta de dados deste capítulo.

Para Vergara (2000), o estudo de caso é apropriado ao se referir a poucas unidades em observação, como, neste caso, uma empresa. Esse tipo de estratégia garante maior imersão e detalhes, possibilitando trazer à tona informações mais precisas sobre a dimensão e influência das práticas gerenciais no âmbito da organização e seus vínculos familiares.

2.2. Seleção do caso para estudo

O universo explorado na construção do estudo de caso é o Hotel Fazenda Javary. A escolha da organização não foi aleatória, mas intencional diante do tecido empresarial da cidade de Miguel Pereira. As principais motivações de escolha residem na sua estrutura familiar estar mantida por duas gerações, ser o momento crítico de sua provável sucessão à terceira geração e a declaração de sua descontinuidade no mercado.

Além disso, se trata de uma organização fortalecida historicamente pelos vínculos culturais e políticos na região Sul-Fluminense, somado aos vínculos profundos entre empresa e funcionários enquanto PME.

Os elementos motivadores supracitados satisfazem aos critérios definidos previamente para alcançar os objetivos propostos por este estudo, sendo assim, a amostra é não-probabilística selecionada por tipicidade (VERGARA, 2000). A tipicidade sugere que o resultado adquirido será representativo ao contexto que se propõe, mesmo com os limites estabelecidos para os sujeitos participantes.

2.3. Seleção dos sujeitos

Para esta pesquisa, o meio de seleção foi intencional para as áreas de atuação identificadas como relevante no referencial teórico, porém os indivíduos envolvidos nestas áreas foram estabelecidos devido à sua disponibilidade e conveniência.

Os sujeitos selecionados estão ligados à organização e/ou ao contexto histórico dela.

No que se refere a organização, os sujeitos convidados foram: Maria Isabel, uma das proprietárias atuais; Alexandre, filho de Maria Isabel e possível sucessor, e os gerentes principais Marli e Eduardo, com entrevistas realizadas em contextos distintos da empresa: pré-pandemia do Covid-19, em 2018 e após o período de normalização no ano de 2022 e por via eletrônica após o afastamento geográfico no ano de 2023.

Para compreender a relação do passado com a realidade atual do hotel, os entrevistados citados neste estudo foram a pesquisadora e presidente da Associação Centro Histórico de Miguel Pereira Regina Pimentel em acordo e apoio das pesquisas

do professor e pesquisador Renato Azevedo; o historiador Sebastião Deister; e o jornalista Mauro Peixoto, proprietário do Jornal Regional. Destes, com exceção do professor Renato Azevedo, são moradores da cidade Miguel Pereira, onde contribuem significativamente na preservação do patrimônio histórico da cidade com seus centros de turismo, pesquisas, livros e matérias publicadas sobre a temática da construção e fundação da cidade e Barão de Javary, respectivamente.

Além dos sujeitos mencionados, há o apoio da Secretaria de Turismo da Prefeitura Municipal de Miguel Pereira e o setor de Cadastro Técnico como entidades colaborativas para o levantamento de informações a respeito da história local e contextualização histórica do bairro Javary e informações quantitativas sobre o tecido empresarial.

2.4. Técnicas de recolha de dados

Diferentes técnicas foram utilizadas para a coleta desses dados, são elas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista e questionário. Todas estas seguem definidas e desenvolvidas segundo a taxonomia de Vergara (2000).

Os aspectos gerais dos dados coletados são primários e secundários, isto porque os dados tratados são coletados pelo próprio pesquisador, mas também compreende estudos e dados coletados por terceiros.

A partir da pesquisa documental é proporcionado o exame de documentos e demais materiais de diversas naturezas. Seu uso é geralmente vinculado na coleta de documentos e para agregar conhecimento em pesquisas onde se desenvolva estudo de caso (MARCONI & LAKATOS, 1996). Assim, responde aos objetivos voltados a introdução do objeto de estudo e sua colocação no cenário nacional a partir de registros documentais de acervos da esfera pública, por exemplo.

Para a pesquisa documental são utilizados arquivos disponibilizados pela equipe da Secretaria de Turismo da Prefeitura Municipal de Miguel Pereira, acervos jornalísticos da Biblioteca Nacional, documentos e registros na Câmara Municipal para corroborar narrações de historiadores locais e informações digitalizadas da época colonial dispostas pelo endereço eletrônico da Câmara dos Deputados.

Para além do apoio da pesquisa documental, a entrevista foi utilizada como principal instrumento de coleta de dados nos tipos semiestruturada e não estruturada. A entrevista semiestruturada caracteriza-se por questionamentos embasados nas teorias interessantes ao estudo, com abertura para surgimento de novas hipóteses conforme sua aplicação e respostas (TRIVIÑOS, 1987). Segundo Gil (1999), nas entrevistas não estruturadas, não há um conjunto determinado de questões e não apresentam ordem específica para sua aplicação. Há liberdade de ação e possibilidade de incrementar novas hipóteses e assuntos durante o curso da entrevista.

As entrevistas ocorreram em dois momentos distintos para cada convidado, a primeira como entrevista aberta de forma a averiguar os agentes e personagens pertinentes a esta investigação; em seguida, uma entrevista focalizada mediante um roteiro (Apêndice 1), visando a compreensão do contexto e conduzindo o assunto vinculado à proposta da pesquisa ao mesmo tempo que possibilita novas descobertas e informações não previstas.

A escolha do método de entrevista foi o mais adequado para garantir a proximidade e maior percepção entre o pesquisador e os agentes envolvidos na organização ou em seus próprios estudos. Dessa forma, assegura-se uma melhor concepção e emissão de um juízo adequado às particularidades administrativas, principalmente com a existência de embargos emocionais durante seus processos e demais questões individuais e coletivas não previstas.

Para sintetização das informações e delimitação dos assuntos discutidos, foi aplicado questionários de forma aberta e questionários estruturados (Apêndice 2), para questões históricas. A escolha foi pensada para manter a objetividade do assunto, da necessidade de recolha de informações específicas, ao passo que garante a inclusão de demais dados e fontes relevantes durante seu processo.

2.5. Técnicas de análise de dados

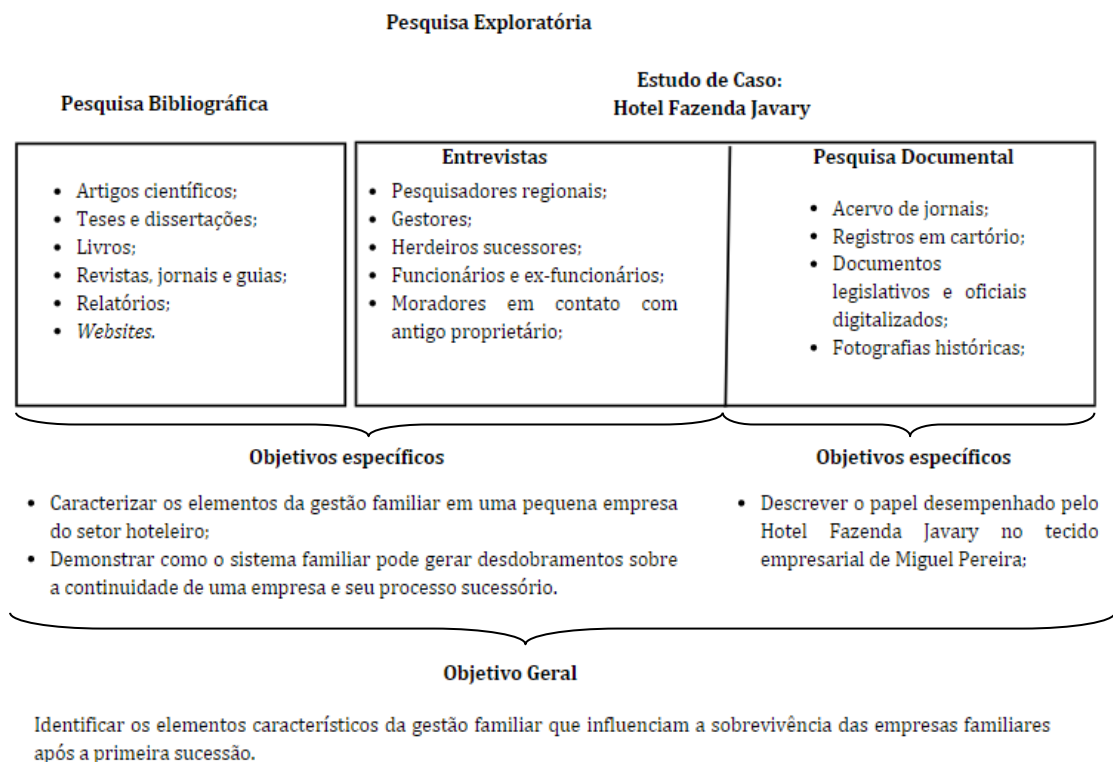
Os dados coletados são predominantemente descritivos. Segundo Triviños (1987), a abordagem qualitativa desenvolve os dados obtidos a partir de seu significado e da percepção dos eventos alinhados com seus respectivos contextos. Essa abordagem propicia avaliação além da caracterização do fenômeno, mas também sua essência,

isto é: origem, mudanças, consequências e relações, como o que sugere este projeto. Para isso será usada a técnica de análise de conteúdo, que sendo Vergara (2000), pratica o exame de documentos, descrição de conteúdo e conclusões deles.

O tratamento dos dados coletados nas entrevistas se deu a partir da observação em campo, mas por limitações geográficas, foi concluída por entrevistas por meios eletrônicos. Todos os entrevistados tiveram ciência da retenção do conteúdo para possibilitar sua transcrição, e consentiram em ceder as informações formalmente.

Esta postura interpretativa no relato de pessoas, seus documentos, seus sentimentos, seu trabalho, pesquisas e perspectivas traduzem o interesse geral deste estudo e do esforço acadêmico em compreensão de fenômenos empresariais familiares, significando seus eventos, situações e problemáticas a fim de conduzir a um esclarecimento de relevância.

Figura 4 – Percurso Metodológico



Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO III – APLICAÇÃO EMPÍRICA E ANÁLISE DO CASO

O presente tópico possui o propósito de descrever e caracterizar o objeto de pesquisa sendo base das análises e interpretações dos elementos de sua prática de gestão e preparação para o processo sucessório a partir do referencial teórico sugerido. A princípio, torna-se essencial a caracterização da cidade de Miguel Pereira a visualizar sua composição demográfica e empresarial, bem como a caracterização histórica da Fazenda Javary e do importante ex-proprietário Barão de Javary para introduzir aspectos de relevância histórica e cultural na cidade. Esses dados auxiliam na compreensão do impacto desses elementos e demais aspectos particulares a tipologia familiar na empresa após anos de atuação no mercado hoteleiro.

Para a pesquisa bibliográfica, a coleta se deu por meio de livros de autores pioneiros no tema de empresas familiares, teses e dissertações pertinentes dos últimos quatro anos discorrendo problemáticas atuais e/ou cíclicas, e artigos e jornais locais da cidade de Miguel Pereira, RJ.

3.1. Caracterização geográfica da cidade de Miguel Pereira

O cenário é a cidade de Miguel Pereira, cidade no interior do estado do Rio de Janeiro, que possui 3 distritos: Centro, Governador Portela e Conrado. A cidade se tornou referência pelo seu clima agradável, como estampado no *website* da Prefeitura Municipal de Miguel Pereira como terceiro melhor clima do mundo.

Segundo dados do último Censo Demográfico, a cidade possui uma população estimada em 26.582 pessoas e mesmo com um otimista nível de crescimento populacional comparado aos anos anteriores, a cidade na região Sul-fluminense ocupa a 58ª posição das 92 cidades do estado do Rio de Janeiro (IBGE, 2022). Para a população, os índices de escolaridade e combate ao analfabetismo são satisfatórios, 98,6% da população dos 6 aos 14 anos é alfabetizada.

Quanto a atividade econômica da cidade, o grau de distribuição de renda é relativamente equilibrado, corresponde a 0,55 (sendo 0 uma distribuição igualitária e 1 uma distribuição desigual com retenção de riqueza nas classes elevadas), segundo o

último censo do Atlas Brasil (INFORMAÇÕES DO SANEAMENTO BÁSICO, 2022) e a média salarial corresponde a 1,9 salários-mínimos.

Já no tecido empresarial, podemos compreender a partir da tabela 5, sendo o grupo de microempreendedores individuais (MEI) a expressiva maioria.

Quadro 4 – Tecido empresarial na cidade de Miguel Pereira

TIPO DE EMPRESA	QUANTIDADE	REPRESENTATIVIDADE (%)
Médio e Grande Porte	353	9,6%
MEI	1.941	52,7%
Microempresa	1.250	34%
Pequeno Porte	138	3,7%

Fonte: Data MPE Brasil (2022)

Segundo as informações da tabela, as grandes e médias empresas constam na mesma categoria sem expressividade no mercado miguelense, entretanto os MEI, microempresas e pequenas empresas constituem 90,4% do tecido empresarial, com grande destaque aos profissionais registrados como microempreendedores individuais (RECEITA FEDERAL DO BRASIL [RFB], 2024).

Para a cidade, onde a maioria se enquadra abaixo dos requisitos de rendimentos para serem considerados como pequenas empresas, surgem questionamentos sobre a manutenção e continuidade desses espaços. O Hotel Fazenda Javary foi considerado como empresa de pequeno porte em um contexto municipal desafiador, o que mantém o interesse na longevidade e sobrevivência dessas empresas tanto quanto ao seu porte frente à economia de Miguel Pereira quanto os desafios particulares de suas existências ao aderir um tipo de gestão familiar.

3.2. Caracterização histórica do Hotel Fazenda Javary

A caracterização do objeto de estudo está intimamente ligada ao retrato da colonização no Brasil, suas origens denotam não só o tipo de interesse da Coroa Portuguesa, com as principais atividades econômicas da época, mas também ilustra os primórdios das empresas familiares no Brasil.

Como origem da empresa familiar em solo brasileiro, Bernhoeft (1996) aponta a interação empresarial decorrente da imigração. Na comunidade de imigrantes alguns grupos ganharam mais notoriedade por volta do século XX: os grupos italianos, portugueses, alemães, judeus, árabes e japoneses. Para Motta & Caldas (1997), essa variedade cultural participou da formação identitária do Brasil e da cultura organizacional das instituições formadas, principalmente ao que se refere ao tradicionalismo e valores aristocráticos.

Logo, é possível compreender uma linha de influência histórica da hegemonia familiar entre as organizações e o ambiente organizacional estabelecido como parte integrante da cultura formada no país, principalmente no que diz respeito a centralização de autoridade. Para Cardoso (1972), a característica de visibilidade se encontra na busca por controle por essas famílias, minimizando a racionalização das decisões cotidianas nos âmbitos da gestão e da propriedade.

Não havia forma de afirmar que a economia brasileira se tornou feudal por algum momento, pois essa referida parcela da população se caracterizava como burguesia mercantil e se tornou a classe dominante durante as fases do Brasil-Colônia, Brasil-Império e Primeira República (SANTOS, 2007).

Para Gonçalves (2000), Portugal após definir o papel econômico na era da colonização, trouxe também consigo a primeira figura do empresário em solo brasileiro: o senhor de engenho, devido a exclusividade do trabalho agrário-exportadora. É claro que à época, fatalmente, esta imagem é acrescida por aspectos tirânicos, a invasão de terras, domínio sobre específicas populações e violações graves contra a humanidade. E, nesse mesmo período de movimentação econômica agrária, não há distinção clara entre o ambiente familiar e empresarial, melhor diferenciado pós-Revolução Industrial com a modernização industrial (JONES & ROSE, 1993), por isso a propriedade era incorporada à família e às gerações.

Nesse contexto, surge o objeto de estudo dessa pesquisa. A Fazenda Javary possui nobre influência portuguesa durante o período imperial, essa herança histórica se perpetua na arquitetura, nos objetos e utensílios ainda preservados no local.

Antes de se tornar um empreendimento, o Hotel Fazenda Javary participava da sesmaria do Sacco, concedida ao final do ano de 1700 com cerca de 6.600 m² a

Manoel de Azevedo Ramos. Após o falecimento do patriarca e o desmembramento das terras, seu filho caçula, Manoel de Azevedo Ramos, recebeu a chamada Fazenda do Sacco, no alto da Serra do Couto, localizada às margens do atual Lago de Javary, em Miguel Pereira. Esse repasse ocorreu em 1º de dezembro de 1789, contudo, o registro em cartório data o ano de 1819.

Ao final do século XIX, a Fazenda do Sacco se tornou propriedade do barão de Javary, Jorge João Dodsworth, nomeado como barão próximo da instituição da Lei Áurea, foi Conselheiro do Império, diretor da Secretaria da Câmara dos Deputados e personagem influente no Governo Imperial durante os anos que antecederam a Proclamação da República. O critério de escolha da sua designação por nome de origem indígena (Javari) não é informado, pelo tronco linguístico tupi-guarani, a palavra significa competição cerimonial desportiva e religiosa que era cultuada pelos povos indígenas amazônicos. A casa do barão, hoje, é um edifício no Centro da cidade do Rio de Janeiro que carrega seu nome, localizado na rua 1º de março e sua fazenda, hoje hotel, localizada na cidade de Miguel Pereira. Estima-se a data de aquisição do imóvel pelo barão em agosto de 1882 (DEISTER, 2004).

Durante as últimas décadas do século XIX, o barão de Javary realizou diversas ações de melhorias nas fronteiras de sua fazenda, como por exemplo, o alargamento da estrada de contorno do lago, conduzindo a estrada até o distrito miguelense de Governador Portela atualmente. Simultaneamente, iniciou às obras de contenção do lago e de um píer destinado à guarda de pequenos botes oferecido a seus visitantes. A atenção ao Lago Javary foi consequência não só da localização privilegiada de sua fazenda, mas também da inauguração da ferrovia à antiga vila da Estiva, abastecendo sua propriedade com equipamentos e mantimentos, conduzindo seus convidados e fomentando o turismo local.

Mais tarde, no ano de 1915, dentre os passageiros dessa ferrovia e por meio dela, o professor Miguel da Silva Pereira se hospedou na Fazenda pela primeira vez, por um convite do Dr. Henrique de Toledo Dodsworth, seu companheiro de profissão na Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro e filho do Barão de Javary, para conhecer a região. Pouco tempo depois, Miguel da Silva Pereira se instala em um sítio, ou chácara, na Vila da Estiva. Mais tarde, por uma ação espontânea da Prefeitura de

Vassouras (cabeça de município da época), a localidade Vila da Estiva sofre alteração, o lugar passa a se chamar Professor Miguel Pereira, atualmente abreviado para Miguel Pereira. Segundo a lei estadual nº 2.626 de 25 de outubro de 1955, o distrito de Miguel Pereira é desmembrado de Vassouras e elevado à categoria de município (IBGE, 2017).

Outras mudanças e movimentações permanentes tiveram a Fazenda Javary como palco. Com o objetivo de divulgar as belezas naturais da cidade, atrair atenções para sua fazenda e consolidar a ferrovia localizada na serra, o barão Jorge João Dodsworth realiza uma solicitação para construção de uma parada de trens e cede parte de suas terras para a realização dessa obra. Esta obra foi realizada por André Gustavo Paulo de Frontin, mentor na ferrovia na Serra do Tinguá e casado com Maria Leocádia de Toledo Dodsworth, filha do barão, seu nome está em um dos pontos turísticos da cidade de Miguel Pereira, a ponte Paulo de Frontin, e em um dos municípios vizinhos.

Segundo o professor e historiador entrevistado Sebastião Deister não há uma data específica para a saída do Barão e seus descendentes da fazenda, no entanto, segundo fontes orais toma como base a posse do comandante Paulo Emílio entre a década de 40 e 50. As obras de melhoria deram continuidade com o segundo dono da fazenda Javary. As ações em torno do Lago de Javary, a construção da primeira ponte interligando suas seções da estrada de contorno facilitou a urbanização das áreas periféricas ao lago e crescimento do bairro nomeado Barão de Javary.

A fazenda Javary, por sua vez, se tornou uma organização na década de 50. Inclusive mencionado por Jobim (1996), onde o ilustre Tom Jobim, autor da famosa música “Garota de Ipanema” passou sua infância. O livro conta detalhes sobre as vivências no que a autora, e irmã do cantor, chamava de “hotel do Tio Paulo” e conta com interessantes pontos de vista sobre a influência destes momentos em estreitar os laços familiares do ilustre artista. Parte da família de Tom Jobim reside na cidade de Miguel Pereira, como o jornalista entrevistado nesta pesquisa Mauro Peixoto.

Nessa época também, nota-se que sua importância não é relacionada exclusivamente ao desenvolvimento histórico da cidade, da atividade turística local ou na infraestrutura da época. Seguindo fontes de pesquisadores que se dedicaram a estudar a vida do Barão de Javary e da Fazenda Javary, Renato Azevedo e Regina

Pimentel, a partir da década de 60, o Hotel Fazenda Javary contribuía diretamente para a sociedade a partir dos serviços fornecidos, oferecendo apoio e condições para projetos serem realizados no próprio espaço, auxiliando e prestando suporte a diversas instituições no próprio município e apoio a empreendimentos e iniciativas como, por exemplo, a Associação Centro Histórico, a qual forneceu dados base para desenvolvimento histórico desta pesquisa.

Acompanhando o movimento feminista dos anos 70 no Brasil, em 1972, o I Conselho Nacional de Mulheres foi realizado no salão do hotel, palco de debates acerca da participação da mulher no desenvolvimento do Brasil em um jantar de gala. Anos depois, sob gerência das proprietárias Isabel e Dolores, a segunda geração na gestão do hotel, em 1994, por questões de localização e segurança, o corpo consular do Egito esteve hospedado para participação de um evento na FENART, local de exposições culturais. Mais tarde, em 2003, o hotel recebeu o Exército Nacional do Brasil em uma celebração da queima do fogo sagrado, para reiteração dos votos para servir ao Brasil, neste evento, os convidados participaram da comemoração vestidos a caráter colonial.

Eventos mais recentes das últimas décadas eram realizados em datas comemorativas e abertos ao público com cobrança de taxa de entrada, como ceias de Natal e Ano Novo, carnaval, festas juninas, dentre outros. O registro desses eventos se encontra em mural presente na parede de frente à porta de entrada da recepção.

Segundo certificados utilizados pela pesquisadora Regina Pimentel, em 1971 o hotel foi classificado com 5 estrelas pela Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur), considerado o melhor da região, superando os hotéis das cidades vizinhas.

Todo o território é composto de arquitetura, objetos e móveis preservados no estilo colonial. Em seu espaço há diversos cômodos e compartimentos funcionais, que somados resultam em: 17 (dezessete). São eles: Recepção, escritório aos fundos da recepção, quadra de tênis, quadra poliesportiva, playground, sauna, espaço das duchas e das piscinas, restaurante, apartamento com 24 suítes, ala colonial (com três pares de quartos conjugados), lavanderia, casa para moradia do gerente Eduardo e seus dependentes, cozinha, estacionamento, jardim e a Casa do Barão e seus

respectivos cômodos adjacentes. Importante acrescentar quanto a alguns espaços: a quadra de tênis, assim como a cozinha e sauna foram desativados anos antes do momento da pesquisa; não há permissão para adentrar a casa do Barão por conta do risco de desabamento, porém, neste ambiente encontra-se a sala de jogos, sala de *videokê*, e os salões de estar, bilhar e carreado.

No último ano de atividade do hotel foram identificados 11 funcionários, incluindo as duas proprietárias supracitadas. Foi possível comparar a estrutura hierárquica com o organograma horizontal, onde, com exceção da alta administração e da gerência, os demais setores de nível tático e operacionais são representados um ao lado do outro, sem categorizar o poder em níveis. Nesse caso, as proprietárias e irmãs gêmeas Maria Isabel e Dolores ocupam a unidade mais elevada, seguido dos gerentes Eduardo, que reside no hotel, e Marli que atuava na recepção do hotel e nas tomadas de decisões cotidianas.

3.3. Resultados

Como foi possível observar na revisão de literatura selecionada, o sucesso e a continuidade de uma empresa familiar, através das gerações, são determinados no momento da sucessão dos gestores. No entanto, a observância das características particulares ao tipo de gestão familiar e a minimização dos aspectos negativos advindos desse modelo de gestão contribuem para o bom funcionamento e para o crescimento da organização, auxiliando na perpetuação do negócio a partir da conciliação das esferas pessoais e profissionais dos colaboradores, antes da transmissão da gestão.

Para melhor observância de tais características particulares ao modelo familiar, este tópico traz importantes subdivisões com base na análise dos dados coletados, mencionado nesta metodologia. Assim, foi possível designar quatro categorias baseados nos assuntos com maior ênfase e repetição, tanto pela observância, quanto pelas menções dos entrevistados, sendo elas:

- i. Deficiências departamentais
- ii. Disfunções da gestão;

- iii. Resistência à sucessão;
- iv. Supervalorização e preservação da propriedade;

A partir dessa categorização é possível estabelecer uma relação dos fundamentos bibliográficos com a dinâmica familiar da gestão do Hotel Fazenda Javary de forma descritiva. Assim, na seção seguinte, desenvolvem-se a discussão e síntese destas informações, cumprindo o objetivo principal do estudo.

A análise das práticas da organização durante seu tempo de atuação, bem como relatos dos colaboradores, proprietários e historiadores evidencia a presença de regras de convivência interligando empresa e família defendidas por diversos autores que abordam essa temática.

Para antes dessa divisão, é preciso trazer o enquadramento do Hotel Fazenda Javary enquanto objeto de estudo deste tema, pois cumpre alguns dos requisitos comuns e basilares entre a maioria dos autores na categoria de empresa familiar, ou seja: o envolvimento de membros de uma família está diretamente ligado às atividades da empresa em diferentes níveis de influência, funções e cargos (GRZYBOVSKI & LIMA, 2004), por, no mínimo, duas gerações (LODI, 1998; RICCA, 1998).

Atualmente, a organização se encontra na segunda fase de seu ciclo de vida enquanto empresa familiar, as irmãs e proprietárias atuais correspondem à segunda geração na gestão. Frequentemente, a partir desta segunda fase, as relações sucumbem a uma série de conflitos de interesse das esferas empresarial e familiar, em simultâneo a isto, as crises de sucessão, de liderança e de identidade. Tal fato é justificado no ponto de vista de Bernhoeft (1991) que afirma a disparidade de pensamentos e interesses entre a geração do fundador e seu possível terceiro sucessor.

3.3.1. Deficiências departamentais

No contexto das primeiras entrevistas conduzidas de forma aberta para enquadramento do negócio familiar, algumas áreas administrativas se destacaram por suas menções e desdobramentos nos relatos individuais, são elas: Gestão Pessoal; Marketing e Gestão financeira, discorridas nesta ordem.

Muitos processos internos precisaram ser repensados durante a administração de Antônio Fernandes, primeira geração, pois houve um forte investimento na capacidade de alojamento. Diversas construções e reformas foram realizadas nos limites e entorno do hotel, principalmente na construção de uma danceteria e churrascaria chamadas *Shulipas* às margens do Lago Javary, que atualmente, segundo informações do setor de turismo da Prefeitura de Miguel Pereira, pertence ao governo municipal para eventos e programações.

Figura 5 - Exposição de Natal pela prefeitura nas antigas Shulipas



Fonte: www.entreriosjornal.com

Toda a área externa construída fazia parte de uma intenção de Antônio para elencar a movimentação turística na cidade, o que justifica a construção das vinte e quatro novas suítes citadas na descrição da organização. A expansão do negócio exigiu uma reorganização administrativa e aumento do número de trabalhadores para suprir demandas maiores pelos serviços oferecidos, assim as áreas administrativas se tornaram mais evidentes e delimitadas.

No caso da gestão de pessoas e o aumento do número de colaboradores, foi observado a busca pela conservação do quadro de funcionários, como menciona Lodi (1993) e Lopes & Carrieri (2010). Isto é: mantendo sua estabilidade, com baixa rotatividade de funcionários, sobretudo, reforçados pelo sentimento de lealdade e confiança mútua (LANSBERG, 1999), aspectos determinantes para designação das

responsabilidades no hotel, contendo assim, uma rede de apoio entre familiares e amigos para resoluções de problemas organizacionais (PEÇANHA & OLIVEIRA, 2015). Para garantir essa estabilidade e permanência, mantinham-se contratações temporárias (camareiras e ajudantes de cozinha) nas épocas sazonais. O número de colaboradores estabelecido da primeira para a segunda gestão não sofreu alteração.

Pelas palavras de Marli em 2022, a média obtida do tempo de atuação no Hotel entre seus colaboradores atuais foi de trinta e dois anos, o funcionário atual e mais recentemente admitido foi empregado há 29 anos atrás. Segundo os entrevistados, a confiabilidade e senso de pertencimento, além do extenso tempo com a empresa auxiliou na construção de laços para além dos vínculos profissionais.

De fato, departamento pessoal das empresas familiares agrupa uma série de especificidades já reveladas na literatura. Em razão desses estudos, foi possível identificar que, devido a informalidade das relações de trabalho, as reivindicações das obrigações da empresa eram suscetíveis as solicitações dos funcionários, sem nenhum tipo de padrão, como a gestão salarial e administração da jornada de trabalho, por exemplo, ficando à disposição de avisos e negociações.

Nas referidas épocas sazonais havia mudanças de horários de serviço e turnos, horas extras, alterações nas funções pré-determinadas ou realização de funções em simultâneo. Para os entrevistados, essa forma de gerenciamento não lhes desmotivava. Havia o reconhecimento pelo serviço prestado de maneira individual, visto que a proximidade das irmãs com os colaboradores proporcionava acompanhamento, constante feedback, comunicação e transmissão de experiências e expectativas além das bonificações, remunerações e outros benefícios.

A relação de proximidade entre os colaboradores, sobretudo das proprietárias com os gerentes, somado aos poucos níveis hierárquicos, proporciona uma comunicação mais efetiva (FREIRE et al., 2009). Os gerentes afirmam que a organização possuía uma abordagem assertiva e eficiente: assuntos de nível operacional eram repassados aos gerentes e, destes, encaminhados aos demais.

Devido a essa composição dos níveis hierárquicos, o Hotel Fazenda Javary possuía uma ascensão profissional limitada e não dispunha de um plano de carreira estruturado (FREIRE et al., 2009; ADACHI, 2006), os cargos disponíveis são

reelaborados e ajustados em caso de necessidade. Porém, na divisão de funções, alguns cargos se interrelacionavam, como gerência e secretaria ou os serviços gerais e cozinha, de tal modo que os funcionários realizavam essas divisões informalmente estimulados por diversos tipos de beneficiamento mencionados.

Essa performance entre as funções não ocorria apenas ao nível operacional das atividades. Segundo Alexandre, sua mãe e tia transitavam entre operações desde compra de insumos e abastecimento, até as áreas táticas e estratégicas, ele menciona os esforços das duas para propaganda, promoções e relacionamento com clientes para dar segmento ao propósito iniciado pelo patriarca para somar no desenvolvimento do turismo local.

No entanto, embasado nas dificuldades encontradas e relacionadas nesta pesquisa, sob uma ótica cronológica, a empresa apresentava impasses para impulsionar a demanda e a receita de vendas, também relacionados ao baixo nível de investimento em serviços de informação, tecnologia, divulgação e propaganda eficientes, além de uma política de vendas insuficiente.

Dentre as deficiências observadas na política de marketing, é possível destacar um consumidor-alvo disperso, medidas de baixo alcance, cadastros de clientes sem utilização estratégica e carência de experiência pós-venda, além de um importante item citado por Kotler (2000) como um principal obstáculo para um bom planejamento de política de vendas: o foco no curto prazo, item muito expressivo no Hotel Fazenda Javary também de forma holística, em outros departamentos.

Após um incêndio nas *Shulipas* no início da década de 90, foi preciso interromper as atividades para recuperação financeira, levando tempo para se reestabelecer frente aos concorrentes. Uma das estratégias incorporadas pela empresa a partir dos anos 2000 com intuito de atrair potenciais turistas e aumentar a receita a partir de novos tipos de prestação de serviços foi a promoção de festas temáticas em datas comemorativas e abertura do espaço do hotel para realização de outras comemorações e eventos importantes. O casamento mais recente nas dependências do Hotel foi realizado no ano de 2021, no jardim.

A partir do ano de 2005, a empresa passou a ter desfalques significativos no seu desempenho, mesmo entre essas atividades. De acordo com informações comuns dos

entrevistados, foi possível apontar as possíveis razões para o desfalque entre as áreas administrativas tratadas deste tópico, isto é: o envolvimento de membros da família não pertencentes ao quadro de funcionários na organização da empresa; a concessão de promoções e descontos a clientes com base em afinidade; o acúmulo de dívidas no decorrer dos anos; e falta de rigidez nas finanças vinculada às obrigações com os funcionários, de modo que grande parte das práticas desse setor eram negociáveis.

A irregularidade financeira traz agravantes para além das obrigações com salários, a empresa não possuía qualquer tipo de apoio administrativo externo ou contratações temporárias, como contabilistas ou serviços de consultoria. Segundo Alexandre, a entrada e saída de recursos, cálculos gerais de despesas e cálculos tributários, por exemplo, eram feitos pelas irmãs e a gerente Marli. A separação das despesas e obrigações era decidido por prioridades imediatas, não incluindo o salário das gestoras:

“O principal era pagar os funcionários, depois elas separavam o que iam fazer com o restante, e depois o que ficaria pra elas”

Além da informalidade de redirecionar os recursos, o herdeiro acrescenta:

“Elas misturavam o capital pessoal com capital da empresa, pra mim, foi um erro gigante (...) E eu não podia interferir nessas decisões”

Esse compilado de informações traduz a forma de gestão adotada pelas gestoras e a não distinção dos sistemas de família, gestão e propriedade detalhado por Gersick et al (1997) e Tagiuri & Davis (1996). Essa sobreposição contínua dos três sistemas demonstra a informalidade do controle organizacional, a ocupação dos cargos de comando e a atuação afetiva sobressaindo dentre as decisões, mais bem explorado a seguir.

3.3.2. Disfunções da gestão

Para compreender as disfunções aplicadas ao método de gestão, é preciso observar que a principal diferença entre a forma de gestão familiar e da gestão não-familiar é vista na forma que as três referidas esferas de família, gestão e propriedade dialogam entre si ou se há sobreposição de uma à outra. No Hotel Fazenda Javary essas esferas se encontram no ponto em comum: as senhoras Maria Isabel e Dolores. Ressalta-se

que essa proximidade pode trazer prejuízos ao desempenho da organização em diversos âmbitos distintos e particulares (BEZERRA, 2009), principalmente quando reforça a ideia da centralização do negócio aos gestores.

Geralmente, o gestor-proprietário da empresa assume uma posição de administrador geral, a centralização de poder, o amplo conhecimento sobre os processos, *stakeholders* e a necessidade de acompanhar atividades (mesmo que minuciosas e/ou operacionais), corrobora o vínculo de apego emocional ao negócio, excedendo a capacidade administrativa e adentrando em questões subjetivas.

No âmbito das decisões, apesar da resistência à descentralização (MOREIRA JR. & BORTOLI NETO, 2007), a participação da gerência era, sobretudo, informativa, sendo consultados, agregando em pontos de vista e no repasse de resultados. No entanto, uma característica predominante no hotel e defendida pelos autores Lopes & Carrieri (2010), é uma gestão onde a tomada de decisão, apesar de mais rápida (LODI, 1993), é influenciada por fatores emocionais, de modo que políticas organizacionais são ajustadas em conformidade com questões afetivas e pessoais predominantes.

Na seção anterior foi relatado os elementos característicos dentro de determinadas áreas administrativas, é claro que, o curso de formação dos gestores influencia diretamente a forma de condução do negócio, mesmo quando há qualquer experiência. Quanto ao curso de formação dos gestores, importante salientar que ambas as gerações de proprietários, incluindo os herdeiros e possíveis sucessores tiveram formação acadêmica no campo do Direito e especializações no âmbito jurídico.

Para além disso, os gerentes também não possuem formação ou especialização na área dos negócios, e foram admitidos, a princípio, pela experiência em outros estabelecimentos e vínculos com outros funcionários já contratados do hotel, assumindo prioridade em competências como caráter e habilidades no ato da contratação. Essa ausência de especialização profissional específica na área atuante, tanto por parte dos proprietários de ambas as gerações, quanto da parte da gerência é pontuada pelos autores Sprüngli (1979) e Bezerra (2009) como prática comum e, também, um aspecto crítico das empresas familiares.

Alguns reflexos dessa ausência de capacitação profissional e/ou qualificação permanente para gerir uma empresa são observados nas seguintes condições: a ausência de um objetivo preciso e planejamento de longo prazo para a organização; carência de um sistema de controle e organização razoável, bem como relatórios e registros das atividades medianos; a não diferenciação de lucro máximo e lucro ótimo; e o alcance baixo das publicidades e propagandas, por vezes ineficazes.

Essas características específicas foram apontadas nas entrevistas e são revelados por alguns autores (ADACHI, 2006; LODI, 1993; SPRUNGLI, 1979), revelando também a escassez de informações necessárias para reorganização orçamentária e recuperação da empresa a partir de um planejamento estratégico em contextos adversos como suportar épocas não-sazonais de baixa turística da cidade, ou críticos como durante a pandemia do Covid-19 com início em 2020 no Brasil.

Como já mencionado, no decorrer do tempo, a gestão optou por priorizar o pagamento de salários em detrimento do atraso e acúmulo de dívidas e obrigações, além de direcionar o empreendimento em prol da sazonalidade dos eventos tradicionais, históricos e culturais da cidade de Miguel Pereira e nas cidades vizinhas, principalmente no município de Paty do Alferes, pois geravam parcerias e fomentava a oferta dos serviços. Quando questionado sobre a forma de gestão das atuais proprietárias, um dos herdeiros responde:

“Acho que foi, principalmente, a falta de gestão, de um discernimento técnico. (...) Meu avô tinha (isso), sabia investir e foco dele era no lucro, comprou vários imóveis no Rio de Janeiro e colocou para render”

Entretando, para contornar situações, o patrimônio familiar e pessoal foi oferecido como forma de garantir a sobrevivência do hotel, ou evitar sua falência.

“(Nessa época) elas começaram a vender os imóveis pra bancar o hotel, abriram mão do lucro fixo pra colocar num negócio que passou a ser um *hobby* pra elas”

Desde o momento da posse, no ano de 1991, as irmãs Maria Isabel e Dolores, atualmente com 82 anos, têm administrado o Hotel sem pretensão de venda, locação ou sucessão. Além do apego ao passado, justificado pela proximidade familiar, há estima pelos períodos de glória do hotel fazenda. Baseando-se nas entrevistas, constantemente foram citados eventos, épocas de alto fluxo de clientes, altas

temporadas, mudanças na estrutura e ornamentação colonial do hotel, e repetidas comparações entre o passado e o presente em tom saudosista. Marli, uma das gerentes comenta durante a apresentação do espaço:

“Fico triste em ver como as coisas estão, gosto de ver tudo funcionando, todo movimento, clientes... Ver o cenário dessa forma aperta o coração, estou muitos anos aqui, é como se fosse minha segunda casa.”

O fato de a estrutura corporativa manter uma postura saudosista se valida ao considerar variáveis de cunho psicológico e a estrutura empresarial como representação de casa e família. O equilíbrio entre os interesses familiares e organizacionais se torna o maior desafio observado. O contraste entre o posicionamento entre os envolvidos da segunda geração na gestão e os herdeiros da terceira geração são divergentes.

Os irmãos Alexandre e Danielle seguiram rumos opostos mesmo com suas formações em Direito, a herdeira buscava a carreira pública em sua área e seu irmão considerou dar sequência ao negócio, mesmo tendo redefinido sua carreira como atleta pouco tempo depois. Segundo ele, não houve incentivo por parte de sua mãe e tia, e não há apego sentimental, seu foco seria gerir como uma oportunidade de negócio dentro do mercado de hotelaria com apoio de um gestor externo.

“Elas não queriam muita influência nossa, desde que meu avô morreu, elas tomaram aquilo com muita paixão (...) Diferente da advocacia, no escritório da família, mas no hotel com certeza não me metia.”

Segundo a pesquisadora Regina Pimentel, que participou e auxiliou em diversos eventos promovidos pelo Hotel, o apego ao passado, a nostalgia e a criação de valor ao recordar os tempos áureos se deve ao empenho contínuo das irmãs, apelidadas carinhosamente de Belinha e Lolita, em manter viva a tradicionalidade por meio do engajamento com o público nas épocas de glória. Regina também informou que as gestoras promoviam visitas de diversos grupos e chama atenção para eventos com sua colaboração: o evento do Fogo Sagrado, com a visita de militares do Exército Brasileiro, e a visita técnica para estudos de profissionais do Jornal do Brasil.

Figura 6 - Baile de gala para queima do Fogo Sagrado



Fonte: Associação Centro Histórico de Miguel Pereira

Contudo, grande parte das renomadas e formais cerimônias foram promovidas durante a gestão do patriarca Antônio Fernandes com o apoio da prefeitura de Miguel Pereira. Durante este período, em uma das portas do Hotel Fazenda Javary havia sua avaliação de 5 estrelas cedido Embratur. Para as gêmeas, seguir os passos do que o pai construiu era primordial.

A responsabilidade pessoal atribuída no desempenho da organização tornou-se desproporcional em comparação com os possíveis objetivos a serem estabelecidos de maneira racional e estratégica. De modo que, independentemente do desempenho, sobretudo financeiro, da organização, bastava que o hotel permaneça de portas abertas.

A concentração de esforços em um objetivo inespecífico de permanecer disponível no mercado, mesmo que sem condições necessárias de oferta de serviços nos parâmetros outrora estipulados e realizados, traduzem condutas de posse e de centralização do controle do Hotel. No entanto, algumas características como orgulho familiar, concepção de continuidade, lealdade e sensibilidade (LODI, 1998.) tidos como aspectos positivos também influenciam a tomada de decisão quanto ao futuro da gestão e processo sucessório.

A decisão de assegurar a funcionalidade do Hotel Fazenda Javary sob condições desfavoráveis é justificada pela expressiva influência de variáveis afetivas

sobrepondo variáveis racionais, criando uma zona de proteção do negócio e uma possível resistência à realidade e à necessidade de desvinculação de toda uma vida pautada no ambiente organizacional familiar, palco da infância e casamento dos filhos, os possíveis herdeiros.

Apesar da compreensão de que família e gestão devam ser consideradas bases independentes (GERSICK et al., 1997) e as empresas de gestão familiar tenham essa interrelação como fator crítico, o funcionamento das atividades de rotina no Hotel era adequado e os conflitos familiares e pessoais não eram transparecidos à equipe, embora houvesse o envolvimento de outros familiares nos processos organizacionais. Além disso, foi reforçado pelos funcionários entrevistados e pela pesquisadora Regina Pimentel que as proprietárias atuavam em harmonia e a boa convivência era uma característica marcante na gestão das irmãs.

Por essa perspectiva de envolvimento, expostas no processo investigativo, o modelo de gestão familiar foi bem-sucedido no que se refere ao desempenho entre colaboradores, a manutenção de um clima organizacional equilibrado, a agilidade e compatibilidade de ideias entre os envolvidos no processo decisório, além da boa relação entre os funcionários, os quais respondiam com dedicação, confiança e lealdade, fortalecendo o senso de pertencimento. Em uma das entrevistas realizadas, Marli afirma o tipo de vínculo que os funcionários possuíam:

“Pra mim, sinto que existe algo a mais. Sempre gostei muito de trabalhar com elas, parece que deu certo. Todos os funcionários tinham carinho entre si, sempre tinha vínculo de confiança entre todos em maior ou menor grau, mas tinha. Eu costumava dar satisfações das ações para zelar pelo vínculo de confiança que tínhamos (...) O ambiente é muito amistoso.”

No entanto, desconsiderando as periódicas e naturais flutuações da demanda neste ramo, a organização apresentava uma estrutura administrativa fragilizada. Nos questionamentos apresentados sobre o futuro do Hotel Fazenda Javary dois pontos se destacaram: um significativo apego ao passado e o silêncio sobre a nova e possível sucessão entre todos os entrevistados com seus respectivos vínculos com o Hotel Fazenda, com exceção do filho Alexandre.

No Hotel Fazenda Javary, é perceptível que a ideia da sucessão não se refere apenas à organização, mas também a um processo sucessório de um legado e de um ambiente

familiar de carinho e apreço deixado por seu pai, e o processo sucessório exige maior atenção e imersão.

3.3.3. Resistência à sucessão

Além das evidências dos atributos de uma empresa familiar em toda sua conjuntura institucional, é crucial a investigação de como o processo sucessório e as características advindas deste tipo de gestão podem impactar o desenvolvimento das atividades da organização, tanto positivamente quanto negativamente.

A sucessão do gestor-proprietário para suas filhas iniciou-se com um preparo antecipado, a naturalização com o ambiente e a participação nas rotinas administrativas e comerciais. Contudo, a definitiva transmissão da gestão ocorreu após o falecimento do fundador, de maneira inesperada e repentina. Não houve um preparo burocrático e documental de repasse da propriedade e alinhamento da nova administração à equipe.

É fundamental considerar que o processo de sucessão necessita de preparação gradual, familiarização das gerações com a nova e futura fase do empreendimento, além da consideração de aspectos mercadológicos para transmissão segura da propriedade sem o risco de crises advindas do processo sucessório, como a crise de liderança e crise de identidade (LODI, 1987), principalmente. Nesse caso, há em vista um período de complexidade em termos emocionais e financeiros, e a alternativa de venda se torna cada vez mais viável entre os funcionários, apesar de não reconhecida pelas atuais proprietárias.

Segundo os gerentes Marli e Eduardo, as proprietárias intencionavam melhorias e reformas essenciais dos espaços comprometidos do Hotel, reflexos do tempo de depreciação do imóvel sob efeito da ação tempo. Os palpites e sugestões privadas eram expostas entre os funcionários, possibilitando o juízo de valor sobre qualquer solução a ser tomada futuramente, mas não era aprofundado em temas de maiores riscos, como o futuro sucessor ou um plano prático de retomada das atividades.

Por ser comum a postergação da sucessão, uma expressiva quantidade de empresas familiares participa de um processo sucessório motivados por fatores externos adversos como crises, falecimento do gestor atual, dificuldades financeiras,

contravenções ou pressão familiar, desencadeando problemáticas advindas desse despreparo quanto a instrumentalização e coordenação ordenada do processo.

No que se refere ao silêncio sobre a sucessão, uma das justificativas sinalizadas nas entrevistas e apontadas por Adachi (2006) como uma característica da gestão familiar é o afastamento dos herdeiros. Sob a ótica dos conflitos geracionais, a sucessão entre a segunda e terceira geração se torna crítica (FLORIANI & RODRIGUES, 2000) devido, principalmente, ao grau de interesse na continuidade do negócio. Segundo Vidigal (1996), a terceira geração não possui vínculos significativos com a empresa em razão da desatualização tecnológica nos processos do negócio e o desconhecimento do mercado, tal geração de sucessores é reconhecida pelo autor como administradores da estagnação.

É determinante que, no ato de sucessão, o herdeiro esteja familiarizado com a instituição, com as práticas de gestão e tenha uma capacitação gerencial adequada, isso porque a sobrevivência da empresa repousa no êxito advindo desse processo e no grau de flexibilidade que a empresa possui para suportar a passagem do tempo.

Os autores Aronoff, McClure & Ward, (2003) complementam esse tema ao destacarem que a omissão, o esquecimento frequente e a postergação de tais decisões são como subterfúgios com a finalidade de autoproteção, onde não há tomada de decisões com impactos diretos à linha temporal de atuação da empresa. Os mesmos autores, por sua vez, afirmam que evitar assuntos dessa magnitude é um tipo de autoengano, compreendendo que a sucessão é inevitável, e esse tipo de posicionamento proporciona margens de opiniões e interpretações entre os colaboradores e família sobre o processo sucessório de forma particular.

No entanto, nessa observação, a previsão que melhor se adequa a atual situação se assemelha ao cenário descrito por Leone (1991) onde há a visualização de uma suposta transmissão de gestão apressada por um contexto prejudicial e inesperado. Tal fato resulta numa nova gestão vulnerável a diversas variáveis, principalmente as variáveis mercadológicas, econômicas, financeiras e pessoais, desencadeando crises organizacionais – além da crise de identidade (NEVES, 2001) – até alcançar algum tipo de estabilidade processual interna, ou não.

Levando em conta que, neste caso, a sucessão patrimonial é a questão central seguida da sucessão da gestão, propriamente dita, ressurgem a ideia da importância do Hotel Fazenda Javary enquanto espaço, sendo em primeiro grau um ambiente de importância histórica, socioeconômica e cultural transformado em uma empresa do ramo hoteleiro da região sul-fluminense. A valorização da história, do espaço, do legado da instituição, da influência regional e da imagem familiar deve ser uma característica basilar de qualquer sucessor ou gestor de uma organização de tamanho impacto e, de mesmo modo, carente de reestruturação para se recompor no mercado.

3.3.4. Supervalorização e preservação da propriedade

No subtópico de contextualização histórica do Hotel Fazenda Javary foi possível trazer à luz diversos elementos que participam da bagagem e representatividade da organização frente a região sul-fluminense. Para apresentar essas ideias foram desfrutados os trabalhos de Sebastião Deister, Regina Pimentel, Mauro Peixoto e Renato Azevedo. Entretanto, essa não é somente a única vertente a ser discutida enquanto o grau de valorização e preservação. Por um lado, há este debate histórico e peso cultural que merece reconhecimento, por outro há o ideal de preservação da reputação familiar e imagem do patriarca. A valorização e preservação da entidade se tornou uma pauta com diferentes pontos de vista que se encontram em pesar por sua descontinuidade.

A presidente da ACHMP, Regina Pimentel, realça a valorização do Hotel Fazenda Javary como instituição e comenta a respeito da necessidade de preservação desse espaço cultural baseado em um apelo a sua manutenção no âmbito empresarial e histórico:

“A Fazenda de Javari sempre foi um palco iluminado, sabendo receber com maestria seus convidados. Tinha uma vocação pra receber e assim foi com personagens importantes como Professor Miguel Pereira, ministros, senadores, cônsul, embaixadores, desembargadores, militares e os turistas. Considerando o fato de o lago ser cartão-postal da cidade, como pesquisadora, não posso desassociar o atual hotel com sua origem. O Lago e o Hotel são uma única coisa. Tudo uma coisa só. (...) Espero que todos lutem por sua continuidade, esta porta fechada é não valorizar nossa joia preciosa.”

Sobre a administração do Hotel Fazenda Javary e enfoque turístico, Regina, como participante de diversos eventos e parceira das irmãs proprietárias, acrescenta:

“Durante todo o período observei uma administração eficiente. Durante o longo período de parceria com o hotel, sempre vi que o planejamento administrativo seguia uma linha bem organizada. Sempre observei buscas para não só divulgar o Hotel, mas também o município de Miguel Pereira. Quando aqui não possuía uma meta turística forte, as irmãs não se limitavam ao seu trabalho, mas também em atrair turistas para a cidade (...) fico na torcida para que volte a brilhar e receber em excelência como sempre.”

O jornalista Mauro Peixoto complementa a visão de que a história local, com seus personagens ilustres e importantes em diversas camadas da sociedade merecia ser mais bem valorizado, assim como os espaços por eles ocupados, como no caso do hotel.

“É uma questão que trazemos no Jornal Regional: contar e recontar essas histórias (...) É da mais alta importância, a vida de Tom Jobim tem muita influência daqui. As coisas precisam ser ditas várias vezes, em vários momentos da história até que não se perca, por isso fica a essa missão.”

O segundo viés da necessidade de preservação e valorização da história do hotel se encontra exatamente na história da família Fernandes e seu ponto de vista sobre a sucessão. Além de ser um dos processos e características mais importantes ao modelo de gestão familiar, este item se destaca no decorrer das entrevistas, principalmente da terceira geração, pela questão da transmissão de poder e propriedade na resistência à venda. Apesar de não ter sido um tema amplamente explorado e comentado no ambiente organizacional, principalmente entre as gestoras, é importante sinalizar que a literatura aborda essa resistência.

A resistência à venda da propriedade denota uma supervalorização do espaço, mencionado em outras circunstâncias organizacionais. A impossibilidade de repassar o negócio a um não-membro da família, ao mesmo tempo que evita a inclusão e participação de um dos filhos interessados em suas formas de gestão certifica uma necessidade subjetiva de cumprimento de uma missão em nome das proprietárias. A fala de Alexandre ilustra bem tais elementos, o herdeiro enquanto vivia no Brasil confessou que se alinhou a política da cidade na intenção de criar laços com a comunidade e dar continuidade ao hotel em seu nome, mesmo interessado em contratar um gestor externo:

“Eu pensei em ficar com o hotel pra mim e me meter mais no negócio, mas minha mãe e minha tia me cortavam a fala. Eu dizia, se sou herdeiro do hotel, melhor me envolver agora, mas elas diziam que não e não, e eu fui perdendo o interesse”

A resistência à venda do Hotel Fazenda Javary e/ou a resistência em desvinculá-lo de sua própria gestão familiar traz inconsistências e torna o futuro do hotel crítico de acordo com os seguintes pressupostos: i) Para que haja a perpetuação da gestão familiar, é necessário que a empresa tenha um grau de flexibilidade adequado para garantir a minimização do impacto negativo das mudanças do mercado no decorrer dos anos, além de possuir recursos financeiros satisfatórios. Grande parte das empresas não ultrapassam a segunda geração, ou terceira geração, por manter a tradicionalidade, sem investimentos em tecnologia, conseqüentemente reduzindo seu grau competitivo. ii) É importante que os interesses familiares estejam alinhados com o futuro profissional da organização (OLIVEIRA, 1999). No que se refere à terceira geração, é natural que as gerações seguintes não possuam interesse pela gestão, visto que a euforia da conquista fica restrita ao proprietário e seu sucessor direto (VIDIGAL, 1996).

Nesse caso, o distanciamento gradual e a incompatibilidade de interesses fazem com que os herdeiros se tornem incapazes ou relutantes em prosseguir à frente de um negócio como novos proprietários ou em cargos de liderança, fato acentuado se suas especializações e formações acadêmicas não embasarem processos administrativos ou que já não tenha havido uma adequação e naturalização entre família e empresa.

A democratização da decisão, a abertura para atrair sócios ou investidores externos e a conseqüente motivação de produzir resultados em prol da satisfação de profissionais e retornos financeiros contraria o perfil de centralização do poder (MOREIRA JR. & BORTOLI NETO, 2007), além de oferecer a distinção entre propriedade, recursos familiares e recursos empresariais.

Por fim dos resultados da coleta de dados, destaca-se que o Hotel Fazenda Javary encerrou suas atividades em definitivo no ano de 2020, em decorrência das restrições e limitações provocadas pela pandemia mundial do COVID-19, instaurando uma instabilidade maior que culminou nessa paralisação sem expectativa de retorno.

Todavia, a performance da empresa na última década já apresentava instabilidades, demonstrando indícios de vulnerabilidade e desproteção em contextos imprevisíveis, a ideia de sucessão da gestão não era cogitada e a venda da propriedade ou abertura para novos sócios não fazia parte do planejamento.

A sequência de eventos, comportamentos, situações e fatores decisivos do Hotel Fazenda Javary possui forte relação com abordagens bibliográficas que tratam da forma de gestão de empresas familiares e seus desdobramentos. Isto sinaliza a necessidade de uma avaliação periódica de seus processos administrativos, de estudo e aprofundamento a fim de minimizar o impacto negativo e demais complicações em decorrência de práticas empresariais e comportamentos motivados pelo afeto, o que eventualmente influenciam o desempenho e sobrevivência dessas empresas, como no Hotel.

As proprietárias permanecem em contato com os funcionários, principalmente os gerentes, a movimentação financeira é mínima entre funcionários ainda hoje, e não há fluxo de clientes. As dependências e espaços do hotel se encontram fechados tanto para visita quanto para hospedagem mesmo após o retorno gradual dos eventos presenciais e dos estabelecimentos prestadores de serviço pós pandemia.

O potencial da organização não foi explorado visando a expansão de sua capacidade turística, histórica e organizacional, a incerteza sobre uma nova administração da empresa ou alguma ação de encaminhamento para vendê-la não contribui para um cenário otimista. Mesmo que ainda se espere que o Hotel ocupe seu lugar devido seguindo novas condições e correções adequadas que esta pesquisa proporciona na discussão de resultados.

3.4. Discussão dos resultados

Para este tópico estão dispostos os elementos e informações abordados anteriormente de forma a responder assertivamente o problema de pesquisa: de que formas as características e dinâmica da gestão familiar podem impactar uma empresa e ameaçar a sua sobrevivência?

Para responder essa questão é necessária observar tanto a dinâmica quanto as características observadas durante o processo de coleta de dados. Para compreender

primeiro a dinâmica, três grandes fatores chamam atenção e se justificam: i) Controle informal; ii) Foco no curto prazo; iii) Predominância da subjetividade.

As três divisões não são admitidas isoladamente, pelo contrário, se influenciam mutuamente formando a unidade da gestão em algum grau, certos aspectos mencionados podem ser designados a uma divisão por maior identificação mesmo que se inclua nos demais.

3.4.1. Controle informal

No que se refere ao controle informal, o afastamento gradual da gestão e a incerteza sobre o futuro da empresa culminaram na desvalorização de um espaço significativo para a região sul-fluminense. Para evitar conflitos, crises e adversidades em seu tempo de vida possíveis nos processos minuciosos que uma organização comporta é necessário que haja controle contínuo dos resultados provenientes de suas atividades. Um aspecto a ser considerado é o fato de que, geralmente, empresas de menor porte apresentam, assim como o hotel, a informalidade de estratégias não formalizadas e combinadas com sistemas contábeis e sistemas de custos frágeis (PETRY & NASCIMENTO, 2009).

Outras inconsistências são destacadas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, porém, aspectos gerenciais de nível financeiro e estratégico chamam atenção pela fragilidade que agregaram a organização. De certo modo, é importante destacar que a especialização voltada à administração de empresas facilita a leitura de situações e aplicação de ferramentas específicas e disponíveis, além de facilitar o acesso e interpretação das pautas de modelos de gestão familiar bem-sucedidas que sugerem uma contínua avaliação de desempenho de funcionários e dos resultados operacionais. Mesmo com um processo decisório rápido e cordial, as alternativas não conduziam a empresa a algum tipo de progresso contínuo.

Os controles informais da organização podem ser observados nas três áreas funcionais destacadas na seção anterior, isto é, na gestão pessoal, na gestão financeira e no marketing.

É possível ressaltar que organização não garante uma política de gestão de pessoas bem definida, participando assim das especificidades do modelo da administração

familiar no âmbito do departamento pessoal, ou seja, carregando e transferindo uma série de valores familiares advindos do modelo adotado pela primeira geração que são amparadas por meio da subjetividade humana. As práticas são aceitas e compreendidas pelos colaboradores, que revelaram suas considerações positivamente, com poucas ressalvas. No entanto, intrinsecamente, a falta de alinhamento e definição das práticas de rotina, gestão de benefícios e remunerações e alinhamento de cargos e funções podem ter gerado alto impacto nas finanças.

Já a informalidade na gestão financeira foi definida pela livre circulação de capital entre a posse da família e da empresa sem qualquer distinção. A estrutura de custos, que formam as despesas gerais de um negócio, era amplamente dependentes de investimentos e aplicações financeiras de outras fontes, informalmente. Por outro lado, as práticas de marketing não eram capazes de conter o possível declínio financeiro ou manter expectativas positivas. A informalidade observada nesta área se encontra na ausência de um plano de ação profissional, de um posicionamento de marca frente aos concorrentes locais e na baixa captação de novos clientes e turistas, além do mal aproveitamento do diferencial histórico que a empresa possui na região. Um item interessante a se acrescentar enquanto controles informais é a centralização da tomada de decisão, comum entre empresas de pequeno e médio porte, mas que está somada a uma centralização das atividades, tanto no nível operacional (compra de produtos, cadastro de clientes, apoio na decoração), como nas áreas táticas e estratégicas. Isso demonstra que a orientação da empresa é definida pelo gestor, nesse caso, as gestoras, as quais optaram em seguir sua dinâmica com o foco no curto prazo.

3.4.2. Foco no curto prazo

O foco no curto prazo costuma ser um grande obstáculo para políticas de vendas (KOTLER, 2000). Mas, no que se refere ao objeto de estudo, muitas ações e ideias alinham a empresa em um ritmo menor do que empresas que buscam uma estabilidade e consistência no mercado ao longo dos anos. Como exemplo de ações podemos encontrar: as pequenas reformas e manutenções contínuas através dos anos sem um fundo de investimento para uma revitalização do hotel; a ausência de um

planejamento a longo prazo para alavancar recursos e combater a escassez em épocas ordinárias não-sazonais; a postergação na preparação de um sucessor e evitação do tema; os obstáculos a inovação, que sugere uma intenção de continuidade e aperfeiçoamento.

De forma concisa, a descontinuidade do hotel é justificada pelo modelo de gestão inapropriado estendido por décadas, além da ausência de um plano de sucessão (tanto para um herdeiro, sócio ou gestor externo) e o evitamento de assuntos pontuais a respeito do futuro do hotel visto que a intenção de preservação e reformas se apoiava, por alguns anos, em subjetividade e sentimentalismo, tanto por parte das proprietárias, quanto dos gerentes.

Além disso, não havia criação de objetivos a longo prazo ou comparação dos resultados obtidos com os previstos para a formação de planos de ação eficientes. O foco no curto prazo proporcionava medidas extremamente limitadas para contornar adversidades no momento de sua ocorrência, além de estimular o consumo dos serviços oferecidos com base na sazonalidade, verificando somente o sucesso ou fracasso das ações e não as causas que conduziram a qualquer uma das hipóteses.

Quanto ao processo de sucessão, é suposto ser um processo delicado e seu evitamento posterga o inevitável fechamento de empresas, ainda que possuam grandes potenciais. É importante que nesse momento haja consideração de aspectos mercadológicos, dinâmicas de relações empresariais, transmissão de propriedade e, certamente, a consideração pelo espaço e pelas particularidades das relações familiares envolvidas. Ademais, para que o processo sucessório ocorra de maneira satisfatória e objetiva é importante considerar aspectos específicos como: a identificação do sucessor com a área, o contexto organizacional, o momento econômico e outros fatores intangíveis como sua especialização, seu grau de proximidade com as questões culturais da organização, por exemplo.

Por outro lado, a questão crítica da sucessão e da necessidade de minimização das problemáticas advindas do modelo de gestão familiar sinaliza a importância de um planejamento e organização do processo sucessório com antecedência, bem como a forma de reduzir custos desses processos, facilitando a resolução de crises e inserindo mudanças de paradigma que vislumbrem questões de segurança e

sobrevivência e não uma possível transferência prematura de bens, como, segundo Leone (2005), os gestores costumam considerar.

A preocupação com o futuro da empresa, baseada em uma decisão concreta sobre seu futuro gestor e reparos estruturais, pode ser encarado como o rompimento de paradigmas transmitidos entre as gerações e presentes na maioria das empresas que encerram sua atividade, permitindo que uma análise recorrente, um preparo antecipado do sucessor e viés tecnológico em suas atividades, sobretudo de controle, contribua na busca da satisfação de necessidades de mercado e das exigências do ambiente externo, garantindo, assim, sua sobrevivência.

O processo sucessório e a inovação estão conectados quando se percebe a influência da tradicionalidade nas atividades gerenciais em contraponto com as propostas dos herdeiros. Os itens mencionados no processo anterior sugerem uma reorganização administrativa e, por consequência, uma resistência a inovação. Os autores Baltazar et al. (2023), Hu et al. (2023) e Meroño-Cerdán (2023) mencionados no referencial teórico abordam diretamente a questão da inovação e trazem obstáculos importantes a serem considerados como a influência do antecessor nos planos e sugestões de herdeiros, a perda da identificação com o negócio e limitação de recursos, respectivamente.

3.4.3. Predominância da subjetividade

A subjetividade é observada neste estudo de duas maneiras: pela sua natureza e pela motivação. Nas divisões anteriores, apesar de tratar de situações e elementos de natureza gerencial, a motivação e intenção declaradas traduz a subjetividade. A intenção revelada que antecede as ações e práticas organizacionais dão total contraste a gestores e funcionários de empresas não-familiares.

Os entrevistados lembraram continuamente momentos de sucesso da organização durante as entrevistas, contudo, os bons resultados e eventos extraordinários não garantem sobrevivência de uma instituição, principalmente porque diversos dados e fatos históricos a respeito do Barão de Javary, a influência de sua fazenda e dos proprietários que o sucederam, somado ao impacto deles no desenvolvimento da cidade não é explorado ou divulgado. Tornando, assim, este espaço rico em cultura e

história um estabelecimento inativo com encargo desconhecido sob a perspectiva de moradores e turistas. Isso revela que a familiaridade com o hotel não vem de um simples apreço pelo valor que a entidade possui, mas o valor de pertencimento que ela gera entre seus colaboradores.

Como informado, a boa relação entre funcionários e gestores é consequência de uma cultura organizacional fortalecida pelo afeto e isto influencia decisões precisas como a venda de imóveis pessoais para sobrevivência do hotel; a baixa sensibilidade à performance, resultados e lucro; a resistência à venda; e a resistência à sucessão em vida aos herdeiros. Aos funcionários, o afeto predomina na tristeza de lidar com a descontinuidade do local de trabalho; nos esforços despendidos informalmente para contribuir com o bom desempenho comercial; na associação da organização como lar reforçado pelas décadas de vínculo.

A democratização da decisão, a abertura para atrair sócios ou investidores externos e a consequente motivação de produzir resultados em prol da satisfação de profissionais e retornos financeiros contraria o perfil de centralização do poder (MOREIRA JR. & BORTOLI NETO, 2007), além da não admissão da informalidade proveniente da indistinção entre propriedade, recursos familiares e recursos empresariais.

Apesar da forma de gerenciamento de conflitos familiares ser mais abrangente, é importante considerar a forma particular que cada empresa familiar se apresenta, assim como cada família é entendida como singular e única. Devido a esses fatores particulares, não é possível estabelecer um parâmetro concreto e específico aplicável a essas organizações de modo generalizado. É necessário análise e cautela para estabelecimento de medidas específicas que tornem cada única empresa familiar bem-sucedida.

Para o Hotel Fazenda Javary, após imergir na dinâmica da gestão familiar e respondendo a segunda demanda do problema de pesquisa, foi desenvolvido um quadro com as características da gestão familiar observadas segundo a identificação de sua natureza, bem como a relação que possui com o referencial bibliográfico apresentado. Para a natureza das ações, considera-se gerencial e afetiva, ou ambos, se aplicável. A natureza gerencial é expressa se a ação faz parte das particularidades

atribuídas às empresas familiares definidas como um padrão, já a natureza afetiva será atribuída no caso de haver demonstração da intenção ou motivação por fatores emocionais. A dualidade serve para evidenciar que o padrão observado e atestado também corresponde à motivação subjetiva da ação, pelo afeto em qualquer grau.

Quadro 5 - Características de gestão do Hotel Fazenda Javary e sua natureza

Característica	Natureza		Bibliografia
	Gerencial	Afetiva	
Baixa rotatividade de funcionários.	x		Lodi (1998) e Lopes & Carrieri (2010).
Estabilidade empregatícia a partir do senso de lealdade e pertencimento.		x	Lodi (1993), Lansberg (1999).
Rede de apoio para resoluções de problemas organizacionais.		x	Peçanha & Oliveira (2015).
Comunicação efetiva e proximidade entre os níveis hierárquicos.	x	x	Freire et al. (2009)
Resistência à descentralização.		x	Adachi (2006), Gersick et al. (1997) e Moreira Jr. & Bortoli Neto (2007).
Políticas organizacionais voláteis à circunstância.		x	Mosimann & Fisch (1999) e Lopes & Carrieri (2010)
Processo de tomada de decisão rápido.	x		Lodi (1993).
Proximidade entre esferas profissional e familiar.		x	Bezerra (2009), Hsueh et al. (2023) e Issah et al. (2024)
Relação informal na prática do departamento pessoal.	x	x	Lopes & Carrieri (2010)
Ascensão profissional limitada.	x		Adachi (2006) e Freire et al. (2009).

Desqualificação acadêmica voltada à área da gestão entre os funcionários.	x		Bezerra (2009) e Sprüngli (1979)
Sistema de controle e organização informais.	x	x	Costa et al. (2015); Nascimento (2009) e Petry (2009).
Apego ao passado na condução e repasse da gestão.		x	Mintzberg (1977) e Vidigal (1996).
Postergação do processo sucessório familiar.		x	Adachi (2006), Floriani & Rodrigues (2000) e Vidigal (1996).
Orgulho familiar em assegurar a continuidade da empresa.		x	Lodi (1998)
Inovação condicionada à identificação dos gestores e herdeiros com o negócio.		x	Baltazar et al. (2023), Hu et al. (2023) e Lodi (1987).
Vulnerabilidade administrativa por repentina sucessão.	x	x	Leone (2005), Leoni (1991) e Neves (2001).
Silêncio sobre futuro organizacional.		x	Aronoff et al. (2003).
Interesses familiares em desalinhados com a condução da empresa.	x	x	Guedes et. al (2022) e Oliveira (1999).

Fonte: Elaboração Própria

A partir das características elencadas, nota-se a predominância de elementos cuja natureza afetiva influencia a maior parte dos elementos de gestão da empresa. Assim, não foi possível designar as características negativas que possam justificar a descontinuidade do hotel, pois, os critérios e pontos de vista entre diferentes áreas do conhecimento podem divergir, a ideia é apresentar uma exposição abrangente independente de juízo de valor.

A questão é que, mesmo diante das características consideradas negativas por senso comum, há uma influência e peso da subjetividade expostas na maior parte dos

aspectos de rotina empresarial. O papel da subjetividade, do afeto e do sentimentalismo presente nas condutas positivas e negativas da empresa, inclusive nos papéis gerenciais, afetou significativamente o desempenho da empresa, o desalinhamento de responsabilidades organizacionais e os resultados obtidos de suas iniciativas.

Das dezenove evidências coletadas e listadas, apenas quatro trazem o papel isolado da gerência familiar, as outras quinze contém, em algum grau, fundamentos ou justificações a partir do papel do afeto. Dos resultados descritos neste capítulo, é interessante observar a presença de um padrão contemplado em outras obras a respeito das empresas familiares, com exceção dos tópicos sobre ausência de objetivo e planejamento a longo prazo e a resistência à venda da propriedade, as quais não participaram da revisão de literatura e foram observados durante o desenvolvimento das entrevistas, que de mesma forma apontam para a supervalorização da segunda sucessão e ao apego das lembranças passadas.

Quanto às lembranças, resgata-se a conjectura histórica do Hotel Fazenda Javary apontada desde o início do presente capítulo e a forma com que a preservação do espaço enquanto patrimônio municipal é valorizada por profissionais externos, para as gestoras representa o patrimônio familiar e para herdeiros uma possível carreira dispensada pelas dificuldades apresentadas. Nesse caso, os três pontos de vista são mutuamente excludentes pois retratam a forma com que a análise dos gestores sobre uma empresa familiar e sua bagagem sentimental podem dispersar-se com o tempo a partir de condutas pessoais, motivações intrínsecas e um desejo de perpetuar um legado familiar vivo em uma propriedade já findada.

A tradição repassada pelo patriarca não exclui a originalidade de uma gestão atualizada e inovadora, é claro que esse entendimento é mais objetivo quando analisado de um contexto externo ao apresentado entre a família. Porém, a busca pela inovação não exclui os valores organizacionais familiares, pois estes valores são fundamentais para a identidade da empresa. Por isso, a atualização constante garante que essa identidade se fortaleça no mercado competitivo, sobretudo turístico.

Devido a essa necessidade de posicionamento frente ao mercado, é acrescida a importância de sinalizar as características favoráveis e desfavoráveis à perpetuação

do negócio para que os gestores percebam ao longo do percurso do negócio a melhor forma de mitigar os efeitos negativos da sobreposição da esfera familiar na administração e na propriedade. E, como observado, a melhor maneira de manter os valores familiares enraizados é através do processo sucessório planejado e bem organizado reforçado ao longo da vida profissional dos herdeiros. Em caso de apego à propriedade, isso pode ser colocado em risco.

Uma empresa familiar é um espaço rico e intenso. A presença dos aspectos subjetivos e o uso do afeto - se aliado a uma boa condução estratégica - poderá vir a se tornar o elemento chave para motivação de crescimento contínuo.

A imersão aos detalhes particulares do Hotel Fazenda Javary demonstra uma reorientação por parte das proprietárias na forma de enfrentamento de situações administrativas e condução da gestão. É possível se apropriar da subjetividade trazida junto à imagem do patriarca e com a gestão motivada pelo grau de afeto positivamente. Para isso, é preciso observar itens importantes para que a causa da descontinuidade seja a origem de alavancagem positiva no mercado.

Para empreendedores e empresários que possuem interesse em manter a organização sob gestão da família, é importante propiciar a ambientação dos membros da família com os negócios, fato bem-sucedido pela segunda geração no objeto estudado. Interessante também é proporcionar uma cultura organizacional aberta a mudanças e inovações, rompendo paradigmas que seguem as empresas familiares, sobretudo as PMEs.

Seja qual for a geração em atuação, é importante designar os diferentes acordos e papéis entre funcionários. Isto é, incluir a definição do salário e se o valor do pró-labore será pago aos membros familiares, assim como período de férias e prêmios, incluindo membros da família que costumam se ausentar desses recursos em prol da dedicação integral ao negócio.

Quanto aos papéis, apesar de possuir poucas categorias hierárquicas por definição, é importante definir as funções inerentes aos cargos atribuídos, para que haja uma visão global da performance e verificar se há necessidades de novas contratações sem sobrecarregar os colaboradores entre diversas atividades distintas. Para a família também é necessário designar as responsabilidades entre cada um dos integrantes

nas distintas esferas da organização ou departamentos, isso também envolve aprimoramento do serviço e incentivo à profissionalização pela formação contínua.

A formação contínua aponta para a expectativa de um processo e aplicações futuras, e é uma indicação para alongar o foco das estratégias comumente voltadas ao curto prazo. Além disso, estabelecer um planejamento do negócio com métricas e indicadores tanto numéricos como de desempenho e relacionamento entre funcionários e clientes pode contornar a ociosidade dos resultados e gerar resultados basilares para contornar épocas sazonais e manter o capital de giro.

E, é possível a partir da observação desses elementos e condições, manter a imagem da tradicionalidade familiar coexistente com a inovação e adaptação ao mercado entre cada geração, tendo também um planejamento de sucessão estabelecido. Se os gestores se mantêm alinhados às necessidades do mercado e gerirem bem a organização sem sobreposição das esferas família, propriedade e gestão (principalmente no que tange aos recursos financeiros), é possível criar um nível de sustentabilidade entre gerações e permitir avaliação de outras áreas, departamentos e planos do negócio em busca da melhoria contínua.

Desse modo, a presença do afeto e da subjetividade na gestão das empresas familiares, se analisadas sob um pensamento crítico e cauteloso, podem servir de combustível para alavancar o negócio e intensificar os pontos positivos listados nesta pesquisa. É desejável o aprendizado pelo exemplo do Hotel Fazenda Javary, na intenção de que a preservação da imagem da família Fernandes se reestabeleça e se mantenha na memória de todos os envolvidos, principalmente da comunidade local, que mantém seu apreço e também instrua demais empresários familiares com toda a significância que possuem para uma trajetória orgânica de sucesso.

CONCLUSÃO

O presente estudo buscou a compreensão da relação de influência das características particulares da gestão familiar na descontinuidade das empresas familiares seguindo o modelo do estudo de caso construído em torno do Hotel Fazenda Javary.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa qualitativa respondeu melhor ao tipo de abordagem, assim como o estudo de caso como principal estratégia de pesquisa. A escolha do Hotel Fazenda Javary responde positivamente a indagação principal deste projeto por sua integral composição familiar, além de ser uma entidade rica em valor histórico, cultural e político.

Através da metodologia, foi permitido a descrição dos processos de gestão ligados ao sistema familiar, as formas de interferência, a designação e desempenho de papéis nesse contexto, além de demonstrar a estrutura como pequena empresa hoteleira.

Os resultados apresentados e discutidos cumprem com a finalidade de orientar e demonstrar, teoricamente e pragmaticamente, a necessidade de medidas efetivas para aumentar a longevidade das empresas familiares a partir da compreensão da dinâmica e dos aspectos de suas existências.

Este estudo foi pensado, inicialmente, com enfoque na tensão do processo sucessório como sendo um dos aspectos cruciais para o encerramento das atividades do objeto de estudo. Entretanto, no decorrer das entrevistas, coletas de dados e pesquisas a respeito do modelo de gestão do Hotel Fazenda Javary, diversas percepções adicionais e identificações surgiram demonstrando um processo gradual de paralisação das atividades até atingir o ápice da estagnação durante a pandemia do Coronavírus no ano de 2020.

As informações obtidas auxiliaram na identificação das características comuns ao tipo de empresa familiar e o modo com que elas se interrelacionam influenciando a empresa de forma holística e comprometendo seu desenvolvimento, seu nível de competitividade e sua expressividade no mercado hoteleiro e local. Essas ações são reconhecidas por outros estudiosos da área e a vasta literatura a respeito da gestão familiar das empresas proporciona uma perspectiva abrangente e direcionadora.

Assim, foi possível concluir que a forma com que a dinâmica da gestão do Hotel Fazenda Javary e suas características típicas de empresas familiares estão intimamente ligadas com a descontinuidade da organização devido subjetividade da gestão e a informalidade motivada ao afeto.

A relação afetiva das irmãs gestoras influenciou de maneiras distintas os sistemas de família, gestão e propriedade exemplificados nessa pesquisa, como resultado, foi possível destacar: o uso de controles informais em suas atividades e departamentos, predominância da emoção na cultura organizacional, performance da empresa e na condução do processo sucessório, e por fim, o foco no curto prazo para manter as atividades sem um planejamento administrativo consistente. Neste estudo, é possível observar que o afastamento familiar da propriedade e das rotinas administrativas da organização desfavorece a hipótese de perpetuação do negócio por meio do processo sucessório enquanto a decisão é pautada na relação familiar voltada ao patriarca.

O Hotel Fazenda Javary é cercado de muito apreço, durante todo o processo desta pesquisa foi notório o grau de interesse em resolução e minimização dos problemas por parte dos entrevistados e profissionais interessados no assunto. O hotel possui condições favoráveis para retornar a ser um imponente hotel na cidade de Miguel Pereira a longo prazo, no entanto, características inerentes ao modelo de gestão familiar adotado o fragilizou progressivamente.

Levantar tais pautas e demonstrar a empregabilidade da bibliografia referente a este tema, sobretudo de maneira efetiva como no uso de estudos de caso, é fundamental para explicar fenômenos, refletir pontos de vista norteadores e criar modelos de gestão alternativos voltados à sustentabilidade organizacional desta categoria de empresa tão expressiva no tecido empresarial nacional.

A pesquisa traz evidências empíricas que dialogam com as teorias existentes, e um modelo teórico como incremento relevante para cumprir seu objetivo principal. Como contributo teórico: permite o ampliamto e discussões atuais sobre o tema a partir da conscientização e apelo à importância das PMEs familiares no tecido empresarial; e garante um registro unificado da memória histórica local disponível e acessível à comunidade em geral.

Como contributo prático: proporciona e favorece a identificação de pontos fortes e fracos na condução estratégica e operacional a partir das experiências comuns retratadas e diálogo com outros modelos também testados; e serve de material para futuras pesquisas em diferentes abordagens metodológicas.

Como limitações deste estudo apontam-se a ausência de registros e documentos contábeis e comerciais que pudessem nortear comparações periódicas e cronológicas para maior aprofundamento do tema, e a resistência à entrevista por parte de alguns colaboradores, inclusive da gestão.

Espera-se que este estudo contribua para a geração de conhecimentos adicionais acerca do tema, levando em consideração aspectos de subjetividade e afeto presentes nas empresas familiares e contribuindo para análises acerca dos processos internos e de sucessão, as quais podem ser beneficiadas a partir dos resultados gerados, antecipando o reconhecimento de necessidades e soluções, incentivando, também, mais pesquisas e aprofundamentos nessa temática, como: análise financeira de desempenho entre gerações familiares na gestão, o desenvolvimento de ferramentas acessíveis capazes de reduzir a informalidade da gestão de PMEs familiares, e investigação da dinâmica familiar nas empresas a partir de uma metodologia exploratória.

A relação entre a dinâmica familiar e a descontinuidade das empresas familiares: Estudo de Caso do Hotel Fazenda Javary.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adachi, P. P. (2006). *Família S.A: Gestão De Empresa Familiar E Solução De Conflitos*. São Paulo: Atlas.
- Albuquerque Filho, A. R., Ribeiro Macedo, F. F. R., Moura, G. D. D., Bracht Fank, D. R., & Heberle, E. L. (2019). *Fatores Determinantes Da Intangibilidade Em Companhias Abertas Familiares*. *Revista De Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da Uerj*, 23(2), 37-52.
- Andrade, J. V. (2004). *Turismo: Fundamentos E Dimensões* (8ª Ed.). São Paulo: Ática.
- Andrade, N., Brito, P. L., & Jorge, W. E. (1999). *Hotel: Planejamento E Projeto*. São Paulo: Senac.
- Anderson, R. e Reeb, D. (2003). *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*. *The Journal of Finance*, 58(3): 1301–1327.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2003). *Family business succession: The final test of greatness*. Family Enterprise Publisher
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). *Family Businesses Contribution to the US economy: a closet look*. *Family Business Review*.
- Astrachan, C. B., & Botero, I. C. (2018). *“We Are A Family Firm”: An Exploration Of The Motives For Communicating The Family Business Brand*. *Journal Of Family Business Management*, 8(1), 2-21.
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). *Family business succession and innovation: a systematic literature review*. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Barbosa, K. C. R. (2019). *Empresas familiares e os processos sucessórios: compreendendo a dinâmica das transições*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista). <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/55b9f352-92bb-4a9a-be5a-b3a95b11d3ae/content>

- Baù, M., Pittino, D., Sieger, P. & Eddleston, K. A. (2020). *Careers in family business: New avenues for careers and family business research in the 21st century*. Journal of family business strategy, 11 (3), 100379. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100379>
- Bernhoeft, R. (1991). *Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada Ou Sobrevivência Comprometida* (2ª Ed.). São Paulo: Nobel.
- Bernhoeft, R. (1996). *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. Editora Senac.
- Bezerra, E. (2009). *As Dificuldades De Administrar Empresas Familiares*. Rh.Com.Br. <http://Www.Rh.Com.Br/Portal/Mudanca/Entrevista/6370/As-Dificuldades-De-Administrar-Empresas-Familiares.Html>.
- Borges, A. F., Lescura, C., & Oliveira, J. L. (2012). *O Campo De Pesquisas Sobre Empresas Familiares No Brasil: Análise Da Produção Científica No Período 1997-2009*. Organizações & Sociedade, 19(61), 315-332.
- Borges, B., & Machado, G. (2017). *O Processo De Tomada De Decisão Em Empresas Familiares De Pequeno Porte: Um Estudo De Casos Múltiplos Em Organizações Prestadoras De Serviços Em Alvorada/RS*. Revista Acadêmica São Marcus, 7(2), 61-101.
- Brasil. Congresso Nacional. Câmara Dos Deputados. (2021). *Annaes Do Parlamento Brasileiro*. Tomo li [1833]. <https://Bd.Camara.Leg.Br/Bd/Handle/Bdcamara/34424>.
- Brito, T. S., Ongaratto, J., & Bueno, M. P. (2022). *Challenges And Methods In Managing The Family Business*. Research, Society And Development, 11(3), E3011326267. <https://doi.org/10.33448/Rsd-V11i3.26267>
- Campos, E. A. da S., Bertucci, J. L. de O., & Pimentel, T. D. (2008). *Empresas familiares longevas: fatores que impactam sua continuidade*. Relatório de Pesquisa, RP0802. Fundação Dom Cabral.
- Cardoso, F. H. (1964). *Empresário industrial e desenvolvimento econômico do Brasil*. Difusão Européia do Livro.

Carvalho Junior, P. R. D. (2022). *Integração da cadeia de suprimentos: oportunidades e entraves para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros.*

https://bdm.unb.br/bitstream/10483/31632/1/2022_PauloRobertoDeCarvalhoJunior_tcc.pdf

Castelli, G. (2003). *Administração Hotelaria* (9ª Ed.). Caxias Do Sul: EducS.

Condé, G. M. de O. (2022). *Inovação Em Serviços Em Universidades Públicas: Um Estudo De Caso Em Uma IFES No Brasil. (Tese de Doutorado, Universidade Federal Do Rio De Janeiro).*
https://www.ie.ufrj.br/images/IE/PPED/Teses/2022/Tese_Giuliano%20Magnolo%20de%20oliveira%20Cond%C3%A9_PPED_FINAL1.pdf

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice.*
<https://doi.org/10.1177/104225879902300402>

Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. de O., & Assis, P. A. X. (2015). *De pai para filho: A sucessão em pequenas e médias empresas familiares. Contabilidade, Gestão e Governança, 18(1).* <https://doi.org/10.21714/1679-3951/2015v18n1a696>

Daily, C., & Thompson, S. (1994). *Ownership Structure, Strategic Posture, And Firm Growth: An Empirical Examination. Family Business Review, 7(3).*
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.1994.tb00009.x>

Deister, S. (2004). *Serra Do Tinguá: 300 Anos De Conquistas - Do Século Xvii Ao Século XX.* Rio De Janeiro: Dédalus Editora.

Dias, R. (2005). *Introdução Ao Turismo.* São Paulo: Atlas.

Floriani, O. P., & Rodrigues, E. U. C. (2000). *Sucessão Empresarial: Processar Sucessor Em Empresas Familiares. Anais Do Egepe, 299-312.*

Fontana, R. De F., Santos, J. C. V. & Fontana, A. C. (2020). *Hotel Fazenda enquanto contributo para o desenvolvimento rural sustentável: um ensaio teórico.* Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 28.

<https://www.eumed.net/rev/turydes/28/desenvolvimento-rural-sustentavel.html>

- Freire, P. S., Nakayama, K. M., Soares, A. P., Pacheco, A. S. V., & Spanhol, F. J. (2009). *Empresa Tipo Familiar: Processo De Profissionalização Para Abertura De Capital (Ipo)*. Ccei - Urcamp.
- Freitas, M. E. De. (1991). *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias E Impactos*. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Gentil, E. (2003). *Retrato De Família*. *Hsm Management*, 6(41), 84-91.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, D. M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração – Ciclos de vida das empresas familiares*. Makron Books.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, D. M. M., & Lansberg, I. (2006). *De geração para geração*. Elsevier.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social* (5ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Glowka, G., Kallmünzer, A. & Zehrer, A. (2021). *Gestão de risco empresarial em pequenas e médias empresas familiares: o papel do envolvimento da família e da estabilidade do CEO*. *Int Entrep Manag J* 17 , 1213–1231. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00682-x>
- Grzybovski, D. (2002). *O Administrador Na Empresa Familiar: Uma Abordagem Comportamental*. Passo Fundo: Ediupf.
- Grzybovski, D., & Lima, J. B. (2004). *O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares*. In *Encontro de Estudos Organizacionais* (2ª Ed.). Atibaia: Eneo.
- Guedes, M. J., Patel, P. C., Kowalkowski, C., & Oghazi, P. (2022). Family business, servitization, and performance: Evidence from Portugal. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122053. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122053>
- Hsueh, J. W. J., Campopiano, G., Tetzlaff, E., & Jaskiewicz, P. (2023). *Managing non-family employees' emotional connection with the family firms via shifting,*

compensating, and leveraging approaches. Long Range Planning, 56(5), 102274.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102274>

Hu, Q., Hughes, M., & Hughes, P. (2023). *Family owners' fear of losing socio-emotional wealth: Implications for firm innovativeness.* Long Range Planning, 56(5), 102263. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102263>

IBGE - Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. *História Municipal de Miguel Pereira.* (2017). <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/miguel-pereira/historico>

IBGE - Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. (2022) *Panorama de Miguel Pereira.*
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/miguel-pereira/panorama>

Infosanbas - Informações do Saneamento Básico. (2022, junho 14). *Caracterização social, territorial e econômica de Miguel Pereira - RJ.*
<https://infosanbas.org.br/municipio/miguel-pereira-rj/>

Issah, W., Calabrò, A., Clauss, T., Valentino, A., & Diaz-Matajira, L. (2024). *Wait or pivot? Family and non-family firms' strategic responses to COVID-19 and employment change.* Journal of Business Research, 184, 114885.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114885>

Jobim, H. (1996). *Antonio Carlos Jobim: Um homem iluminado.* Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. <https://infosanbas.org.br/municipio/miguel-pereira-rj/>

Jones, G., & Rose, M. B. (1993). *Family capitalism.* Business History, 35(4).
<https://doi.org/10.1080/00076799300000131>

Keung, S. W. C. (2000). *Tourist's Perceptions Of Hotel Frontline Employees' Questionable Job-Related Behaviour.* Tourism Management, 21(2), 121-134.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2001). *Fundamentos De Metodologia Científica* (4^a Ed.). São Paulo: Atlas.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing The Dream Of Families In Business.* Harvard Business School Press.

- Lemos, M. de F. M. (2003). *O Processo De Sucessão Em Empresas Familiares: Planejamento Da Troca De Comando Evita Desgastes Emocionais E Riscos Para As Empresas*. Fae Business, 5, P. 40-42.
- Leone, N. M. (1991). *A Sucessão Não É Um Tabu Para Os Dirigentes Da P.M.E*. Anais Do XV Enanpad, 7, Pp. 243-257.
- Leone, N. M. (2005). *Sucessão Na Empresa Familiar: Preparando As Mudanças Para Garantir Sobrevivência No Mercado Globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Lima, M. T. R. (2020). *Sistemas de Controlo de Gestão em Empresas Familiares: Caso de Estudo*. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto). <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/131046/2/433976.pdf>
- Lodi, J. B. (1987). *Sucessão E Conflito Na Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J. B. (1993). *A Empresa Familiar* (4ª Ed.). São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J. B. (1998). *A Empresa Familiar* (5ª Ed.). São Paulo: Pioneira.
- Lopes, F. T., & Carrieri, A. P. (2010). *Fotografias De Família Pela Ótica Das Sucessoras: Um Estudo Sobre Uma Organização Familiar*. Revista De Administração Contemporânea, 14(3).
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas De Pesquisa: Planejamento E Execução De Pesquisas, Amostragens E Técnicas De Pesquisas, Elaboração E Interpretação De Dados* (3ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Martinho, M. M. D. F. (2020). *A importância da consultoria no desenvolvimento turístico: o caso da hotelaria*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa). <http://hdl.handle.net/10451/45189>
- Martins, G. D. A. (2006). *Estudo de caso: Uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Matias, K. T. S., Machado, T. S., Figueiredo, C. F. V. De, Brandão, W. A., & Melo, M. Â. S. (2022). *Family Business And The Professionalized Succession Process: A Case Study In A Microfamily Business In The Financial Sector In Salgueiro – PE*. Research, Society And Development, 11(16), E570111637176. <https://doi.org/10.33448/Rsd-V11i16.37176>

- Meroño-Cerdán, A. L. (2023). *Unity or commitment: a generational view of innovation in family firms*. *European Management Review*.
Doi: 10.1111/emre.12571.
- Mintzberg, H. (1977). *Strategy Formulation As A Historical Process*. *International Studies Of Management And Organization*, 7(2), 28-40.
- Mismetti, M., Sangermano, A., Del Bosco, B., & Bergamaschi, M. (2024). *Understanding the multiple facets of risk in family firms: A review of the literature and a framework for future research*. *Journal of Business Research*, 183, 114844.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114844>
- Moreira Júnior, A. L., & Bortoli Neto, A. (2007). *Empresa Familiar: Um Sonho Realizado*. São Paulo: Saraiva.
- Moreira, F. G., Santos, K. L. S., Sobrinho, M. S., & Silva, L. C. (2015). *A Gestão Organizacional Em Uma Empresa Familiar: Um Estudo De Caso No Ramo De Confeccões Infantis No Município De Nova Andradina/MS*. *Comunicação & Mercado*, 4(9), 171-184.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Ávila, R. A. (1998). *Correlates Of Success In Family Business Transitions*. *Director*, 51(8).
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.1998.tb00306.x>
- Mosimann, C. P., & Fisch, S. (1999). *Controladoria: Seu Papel Na Administração De Empresas* (2ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Motta, F. P., & Caldas, M. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Atlas.
- Neves, J. C. (2001). *A Sucessão Na Empresa Familiar: A Estrutura De Governo E O Controlo Do Capital*. Paper Presented At The Conferência De Finanças, Açores - Portugal.
- Observatório DataMPE Brasil. (2022). *Brasil: Emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação*.
<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/brasil?selector50id=companyOption>

- Observatório DataMPE Brasil. (2024). *Miguel Pereira: Emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação.*
<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/miguel-pereira?selector245id=geo3302908>
- Oliveira, D. De P. R. de. (1999). *Empresa Familiar: Como Fortalecer O Empreendimento E Otimizar O Processo Sucessório.* São Paulo: Atlas.
- Passos, E. Bernhioeft, R. & Teixeira, W. (2006). *Família, família, negócios a parte.* São Paulo: Gente.
- Pecanha, A. R. O., & Oliveira, S. B. (2015). *Empresa Familiar, Sim! Mas Qual O Problema Se A Gestão É Profissional?* Revista De Gestão E Tecnologia.
- Petry, L. I., & Nascimento, A. M. (2009). *Um Estudo Sobre O Modelo E O Processo Sucessório Em Empresas Familiares.* Revista Contabilidade & Finanças.
<https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100009>
- Poza, E. J. (2014). *Family business* (4ª Ed.). South-Western.
- Pricewaterhousecoopers. (2021). *Empresas Familiares E Plano De Sucessão.*
<https://Www.Pwc.Com.Br/Pt/Sala-De-Imprensa/Artigos/Empresas-Familiares-E-Plano-De-Sucessao.html>.
- Ratten, V.; Ramadani, V.; Dana L. P.; Hoy, F. & Ferreira, J. (2017). *Family entrepreneurship and internationalization strategies.* Review of International Business and Strategy, 27(2): 150-160.
DOI: 10.1108/ RIBS-01-2017-0007
- Rezende Barbosa, K. C. (2019). *Family Businesses And Succession Processes: Understanding The Dynamics Of Transitions* (Dissertação De Mestrado Em Psicologia). Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade De Ciências e Letras, Assis.
- RFB - Receita Federal Brasileira. (2024). *Dados Abertos.*
<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos>
- Ricca, D. (1998). *Da Empresa Familiar À Empresa Profissional.* São Paulo: Cultural.

- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014) Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
- Santos, R. B. M. d. (2007). *Empresas E Sucessores Familiares - O Dilema Da Gestão E Da Propriedade: Um Estudo Comparativo Em Empresas Brasileiras E Portuguesas*.
https://Repositorio.Ufmg.Br/Bitstream/1843/Bubd-9bggam/1/Disserta_O_Renata_Barcelos_Moreira_Santos.Pdf
- Sebrae. (nd.). *Pais E Filhos: Os Desafios E Valores Entre Gerações De Empreendedores*.
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>
- Sebrae. (nd.) *Guia completo sobre a gestão de empresas familiares*. (n.d.).
https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Guia_completo_sobre_a_gestao_de_empresas_familiares.pdf
- Sebrae. (2016). *Pequenos Negócios Em Números*. Sebrae.
<https://Sebrae.Com.Br/Sites/Portalsebrae/Ufs/Sp/Sebraeaz/Pequenos-Negocios-Em-Numeros,12e8794363447510vgnvcm1000004c00210arcrd>
- Sebrae. (2020). *Micro E Pequenas Empresas Geram 27% Do Pib Do Brasil*. Sebrae.
<https://Sebrae.Com.Br/Sites/Portalsebrae/Ufs/Mt/Noticias/Micro-E-Pequenas-Empresas-Geram-27-Do-Pib-Do-Brasil,Ad0fc70646467410vgnvcm2000003c74010arcrd>
- Sebrae. (2023, maio 24). *Pequenos negócios são responsáveis por 75% das vagas geradas em janeiro*. ASN Nacional - Agência Sebrae de Notícias; Agência Sebrae de Notícias.
<https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-sao-responsaveis-por-75-das-vagas-geradas-em-janeiro/>
- Sebrae. (2024) *Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares*.
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares>

- Shin, H., & Kang, J. (2020). *Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness*. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102664. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102664>
- Sidônio, L. V. (2015). *Curso Técnico Em Hospedagem Gestão Hoteleira*. https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/04._gestao_hoteleira_autor_leticia_veloso_sidonio.pdf
- Siedlarczyk, J. V. G., Correa, V. H. G., & Muniz, H. F. P. A. (2021). *O processo de sucessão empresarial em micro e pequenas empresas*. 18º Caderno de Resumos de Práticas Administrativas PADI UNIVR 2021-2, 95. https://doi.org/10.1234/caderno_padi2021.pdf
- Silva, de Plácido E. (2001). *Vocabulário Jurídico*. Rio De Janeiro: Forense.
- Souza, J. N. S. (2006). *O Nível De Satisfação Dos Hóspedes Em Relação Ao Atendimento No Hotel Pousada Da Conquista – Bahia*. Uol. http://Artigocientífico.Uol.Com.Br/Uploads/Artc_1164841163_36.doc.
- Sprüngli, R. R. (1979). *Os Dez Pecados Capitais Das Empresas Familiares*. *Idort*, N° 567-568, Pp. 18-21.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent Attributes Of The Family Firm*. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.1996.tb00365.x>
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução À Pesquisa Em Ciências Sociais - A Pesquisa Qualitativa Em Educação*. São Paulo: Atlas.
- Ventura, M. M. (2007). *O Estudo De Caso Como Modalidade De Pesquisa*. *Revista Socerj. Pedagogia Médica*. Universidade Estácio De Sá – Rio De Janeiro.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração (3ª Ed.)*. Rio De Janeiro: Atlas.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração (8ª Ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Vidigal, A. C. (1996). *Viva A Empresa Familiar*. Rio De Janeiro: Rocco.

A relação entre a dinâmica familiar e a descontinuidade das empresas familiares: Estudo de Caso do Hotel Fazenda Javary.

Vieira, P. (2003). *A Pequena Produção E O Modelo Catarinense De Desenvolvimento*. Florianópolis: Aped.

Villalonga, B., & Amit, R. (2004). *How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value?* Elsevier BV.
https://www.researchgate.net/publication/314912398_How_Do_Family_Ownership_Control_and_Management_Affect_Firm_Value

Walker, J. R. (2002). *Introdução À Hospitalidade*. Barueri: Manole.

Yilmazer, T., & Schrank, H. (2010). *The use of owner resources in small and family owned businesses: Literature review and future research directions*. *Journal of Family and Economic Issues*, 34(1), 339-413. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9216-6>

Yin, R. K. (2001). *Estudo De Caso: Planejamento E Métodos* (2ª Ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – “Roteiro de entrevistas no Hotel Fazenda Javary”

ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA FUNCIONÁRIOS

Nome: _____

Ocupação: _____

Tempo na empresa: _____

Formação acadêmica: _____

- o Quais foram as principais mudanças durante a gestão da primeira família?
- o Quais foram as principais mudanças na troca de gestão?
- espaçoO hotel possuía um sistema de planejamento financeiro?
- o Como eram designados os cargos e funções da empresa?
- o O hotel permitia a ascensão profissional?
- o Como poderia descrever a percepção de conflitos familiares no ambiente da empresa?
- o As decisões da empresa eram tomadas envolvendo quais colaboradores?
- o Qual o nível de especialização entre os funcionários no cargo de gerência e apoio à administração?
- o Qual é o tempo médio de permanência na empresa dos colaboradores listados?
- o Algum objetivo a longo prazo era repassado da gestão para a gerência?
- o Como era percebido as práticas do departamento pessoal no que diz respeito a férias, licenças, aumentos, bônus, admissões, afastamentos, etc.?
- o Em que momento, as atuais proprietárias se afastaram da organização?
- o Quando foi o ponto crítico do hotel, antes da pandemia?
- o Quais eram os períodos sazonais? Como a empresa se preparava para essas mudanças?

- o Como a empresa lidava com os resultados promissores do passado em suas atividades mais recentes?
- o Quantos parentes participavam da organização da empresa com gestor?
- o Como era a comunicação entre os diferentes níveis no hotel?
- o É possível visualizar a aplicação das crenças dos gestores no modelo de atividade exercido?
- o Havia um objetivo preciso de planejamento a longo prazo para organização?

ROTEIRO PARA MEMBROS DA FAMÍLIA

Nome: _____

Ocupação/Ocupação anterior: _____

Posição na linha de sucessão: _____

Formação acadêmica: _____

▪ Propriedade, gestão e família:

- o Quantas gerações antecederam as atuais proprietárias?
- o Qual o motivo para não ter existido uma possível sucessão nos anos anteriores?
- o Qual a motivação para iniciar o Hotel e qual a motivação percebida nas irmãs para seguir a administração?
- o Quais são os pontos fortes e fracos da organização?
- o Quais foram as principais mudanças durante a gestão da primeira família, como construções, reformas, estratégias de vendas, eventos, etc.?
- o Quanto tempo durou a primeira gestão familiar do hotel?
- o Qual o nível de especialização dos gestores e de seus sucessores?

- o Como se dava a divisão de recursos entre a organização e a família?
- o As decisões da empresa eram tomadas envolvendo quais colaboradores?
- o A organização possuía algum objetivo durante sua atividade?
- o As práticas do departamento pessoal eram realizadas formalmente segundo critérios pré-estabelecidos?
- o Havia algum profissional externo que pudesse dar suporte em alguma área da empresa (como contadores, por exemplo)?
- o Qual o maior desafio encontrado para dar seguimento ao hotel depois dos tempos áureos?
- o A decisão de paralisar as atividades foram a partir de quais mudanças? (projeção de alto custo de obras e reformas necessárias, depreciação dos cômodos, pandemia, baixo nível de rendimento e lucratividade, afastamento da gestão, não interesse de sucessão do negócio pelos possíveis herdeiros, etc.)
- o Quais membros da família possuíam responsabilidade na empresa?
- o A separação dos lucros era formal ou informal? (Voltada para a família ou com reserva para reinvestimento na empresa)?
- o Qual era o maior item de motivação para manter a atividade do hotel?
- o Como era o apoio familiar no desenvolvimento da empresa?
- Exclusivo para herdeiros na linha de sucessão (terceira geração)
 - o Sua participação envolvia atividade de controle financeiro e na gestão?
 - o Qual o ponto de vista mais conflitante entre a geração dos filhos e a geração das irmãs no que se refere ao negócio da família?
 - o Há alguma esperança entre as atuais gestoras para continuar o Hotel?
 - o Sua família tinha o hábito de proporcionar espaço para suas participações junto das as práticas empresariais?
 - o Quais medidas ou propostas foram de seu incentivo durante a gestão ativa da organização?

- o Qual seria seu papel, caso houvessem aberto o capital para gestão externa?
- o Quais posições já eram ocupadas pela terceira geração na organização antes de seguirem novos rumos?
- o Sua infância foi passada no Hotel?
- o Você se sentia íntimo dos funcionários?
- o Qual o grau de afeto que você tinha pelo hotel?
- o Há alguma lembrança que goste de dividir?
- o Quando foi tomado a decisão permanente de se afastar da organização?
- o A decisão de separação foi bem recebida pela família? Em algum momento, mencionaram seu papel ou o futuro papel no hotel como forma de planejamento pro futuro?
- o Quem será o novo responsável pelo comando da empresa e pela propriedade do hotel?

ROTEIRO PARA PROFISSIONAIS (PESQUISADORES. JORNALISTAS E HISTORIADORES)

Nome: _____

Profissão: _____

Instituição vinculada (se houver): _____

- o Tem conhecimento de instituições que foram apoiadas pelo Hotel durante seu tempo de atuação no mercado?
- o Qual a influência de seu trabalho na cidade?
- o Acompanhou alguma gestão do hotel? Se sim, qual?
- o Há algum grau de afinidade com as proprietárias?
- o Como o hotel contribuía para a cidade, segundo seu entendimento?

- o Qual foi o maior nível de avaliação oferecida aos serviços do HFJ, em atividade?
- o Quais foram os eventos mais importantes para a cidade vinculados ao espaço do que hoje é o Hotel?
- o Quais relatos e documentos possuem que possam narrar a contribuição deste espaço (tanto quanto fazenda como organização) para a sociedade?
- o Há alguma opinião que se queira dividir dentro da importância da sua área de conhecimento a respeito da descontinuidade do hotel?

APÊNDICE 2 – “Questionário para contextualização”

QUESTIONÁRIO

1. Quando foi a nomeação do Barão?
2. Qual a data da aquisição da Fazenda Javary?
3. Qual a data da nomeação de Vila da Estiva para Professor Miguel Pereira?
4. Quando a fazenda se tornou organização? Quem a transformou em hotel primeiro?
5. Há registro de compra da família holandesa?
6. Quais instituições foram apoiadas pelo Hotel durante seu tempo de atuação no mercado?
7. Qual órgão ou entidade avaliou o Hotel em 5 estrelas na altura da primeira gestão?
8. Que tipo de atuação o Barão possuía perante a Coroa Portuguesa no Brasil?
9. De que maneira o Barão de Javary auxiliou o crescimento do espaço de sua habitação e vizinhanças?
10. Qual o ano do segundo proprietário na Fazenda Javary?
11. Quais as principais modificações e melhorias na infraestrutura local favorecida pelos proprietários da Fazenda?
12. Qual a data da nomeação de Vila da Estiva para Professor Miguel Pereira?
13. Qual a data do ano do segundo proprietário?
14. Quando a fazenda se tornou organização?
15. Tem conhecimento dos eventos que foram organizados de relevância dentro do hotel?