

**PROFISSIONALIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS DOS SUCESSORES NA  
PERCEPÇÃO DE UM GESTOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
FAMILIAR DE TURISMO DE NATAL/RN**

Deyseane Kélia Tavares Dantas<sup>1</sup>

Maria Valéria Pereira de Araújo<sup>2</sup>

**RESUMO**

O estudo em relação a empresas familiares é um assunto muito atual e relevante nas mais diversas áreas de conhecimento, principalmente a questão que envolve a qualificação e profissionalização das pessoas. O setor de turismo se insere nesse contexto, onde algumas organizações surgiram de um pequeno negócio familiar, oferecendo serviços a partir da chegada de turistas em uma região proporcionada por uma oportunidade e potencial de um destino turístico, movimentando a economia local, na geração de emprego e renda. Para atender a complexidade da prestação de serviços do setor e das exigências de qualidade de serviços demandados pelo turista, a questão da profissionalização e das competências dos sucessores nas empresas familiares, devem ser estudadas e pesquisadas para subsidiar a construção de conhecimento científico voltadas para as temáticas. “A empresa familiar, quase sempre detém a direção do negócio e as posições administrativas de relevância para poder determinar os objetivos da organização e tentar a satisfação de suas aspirações, mesmo que estes não coincidam obrigatoriamente com os interesses da empresa”(DONNELLEY,2016).O trabalho tem como objetivo apresentar a percepção de um gestor de uma empresa familiar em relação a profissionalização e competências dos sucessores em uma empresa de turismo na cidade do Natal. O trabalho compreende uma pesquisa qualitativa adotando-se a análise de conteúdo para o tratamento dos dados, sendo uma entrevista semi estruturada realizada com um gestor e sucessor da empresa. Os resultados evidenciaram que na visão do sucessor quando os papéis são bem definidos os conflitos tendem a diminuir, o que também ajuda nos processos que se

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós-graduação em MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: daisy.dantas.unirn@gmail.com

<sup>2</sup> Professora orientadora do Curso de Pós-graduação em MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: valeriaaraujoufrn@gmail.com

tornam mais rápidos e mais eficazes, e a organização deve prepara-se para a sucessão da terceira geração que ainda não foi planejada e que precisa ser bem articulada tanto para a família como para a própria empresa.

**Palavras-chave:** Profissionalização. Competências. Sucessão. Empresas familiares. Turismo.

**PROFESSIONALIZATION AND SKIL OF THE SUCCESSORS IN THE  
PERCEPTION OF A MANAGER: A CASE STUDY IN A FAMILY BUSINESS OF  
TOURISM NATAL/CITY.**

**ABSTRACT**

This essay related to familiar business is a subject very recent and relevant in the most diverse areas of knowledge, mainly in the idea which evolves qualification and professionalization of people. The sector of tourism is in this context in which some organizations emerged from a small familiar business, offering services since tourists arrival in a region provided by an opportunity and potential from a tourist destination developing the local economy creating jobs and salaries. To attend the complexity of service delivery of the sector and requirements of quality demanded by tourists, issues of professionalization and skills of the successors in the familiar business should be studied and researched to subsidize production of scientific knowledge about that themes. "Familiar business usually owns the firm and the most relevant administrative functions which allows to determinate the organization goals and try to satisfact its aspirations, even if they don't match with the interests of the company"(DONNELEY,2016).The objective of this work is to present the perception of a manager of a familiar company related to professionalization and abilities of the successors in a company of tourism Natal city. This essay comprehend a qualitative research using the analysis content to deal with the data, which will be a semi structured interview with a manager and a successor from the company. The results evidenced that, by the successor sight, when functions are well defined the conflict tend to decrease, which also helps to become the processes faster and more effective, and the organization must prepare itself to the third generation succession,

which has not been planned, yet, and which needs to be well articulated, as for the family as for the business.

**Keywords:**Professionalization.Skills.Succession.Familiar business.Tourism.

## 1INTRODUÇÃO

Em mercados nos quais cresce o capitalismo e em tempos de Processo de integração econômica, há uma aumento na evolução dos mecanismos de controle e de gestão dos recursos, principalmente quando os proprietários também são gestores em grandes corporações As empresas familiares são vistas como objetos interessantes do ponto de vista econômico e social. Inúmeros estudos mostram que este tipo de organização em economias avançadas e emergentes, auxiliam de maneira significativa para a geração de emprego e renda.

As empresas familiares também tem tido o propósito de expor teorias, devido a particularidades de natureza estratégica, gerencial e organizacional que mostram um tipo de organização que merece uma maior percepção por parte da academia (BORGES; LIMA, ANDRADE; 2014).

Os estudos organizacionais apontam a empresa familiar como um tipo especial de organização e com rompimento de relações sociais demonstradas pelos problemas de sucessão de seus gestores por causa das gerações dos membros da família, em especial no estágio do ciclo de vida da organização. Uma das hipóteses une o êxito ou o insucesso da empresa familiar ao comportamento, às habilidades e competências do administrador dos negócios da família.

Os Administradores se esforçam para criar práticas inovadoras de gestão contratam consultores para auxiliá-los no processo de tomada de decisão e, por fim, encontram propostas gerenciais apresentadas que não resolvem o problema de gestão deste tipo de organização (GRZYBOVSKI,2007).

São poucas as empresas familiares que sobrevivem à seguinte geração. Geralmente, cerca de 30% sobrevivem à segunda geração e menos de 15% à terceira geração (MARTINS et al., 2008).

De acordo com tudo o que foi exposto, a pesquisa então apresentada mostra sua inquietação para um problema recorrente e muito atual. A profissionalização dos

gestores em suas empresas familiares: Porque diante de tantas informações, o mercado cada vez mais competitivo, as empresas não se preocupam tanto com a profissionalização dos seus gestores, e porque não dizem dos seus colaboradores, criando mais oportunidades para as pessoas que se qualifiquem mais. E mesmo diante dessa situação, muitas empresas ignoram junto com a profissionalização o planejamento, mesmo sabendo que terão problemas na hora de organizar a sucessão de seus novos gestores. A pesquisa foi norteada, pela finalidade de comprovar as falhas na implementação do planejamento na linha sucessória, mostrando também como é tratada a questão da profissionalização e as competências de cada gestor de acordo com cada cargo exercido dentro da organização. A empresa é natalense do setor hoteleiro, localizada em Ponta Negra cartão postal da capital, no município de Natal.

A preferência por empresas do setor hoteleiro foi motivada por dois fatores importantes: Em primeiro lugar, por se tratarem de empresas detentoras de alta representatividade dentro desse contexto de empresas familiares. Em segundo lugar, foi motivada pela relevância econômica e social. E a pesquisa foi além, buscando entender os processos dentro da sucessão até mesmo como a entrada da terceira geração, ou seja, a continuidade da empresa e buscou entender a entrada de novos gestores como genros, noras, filhos, netos e parentes diversos, que muitas vezes entram dentro desse processo, tornando-o muitas vezes até complicado senão houver um planejamento e os cargos não estiverem bem definidos.

O objetivo do trabalho é analisar a profissionalização e as competências dos sucessores de empresas familiares na percepção de um gestor de uma empresa familiar no segmento hoteleiro de Natal.

A falta de profissionalismo ameaça tanto empresas de pequeno porte, como de grande porte. Principalmente nas prestações de serviços como no caso de redes hoteleiras. Atualmente, o que se tem visto, é uma preocupação na área de administração com relação ao processo de sucessão. Outro ponto é a profissionalização e as competências desses gestores que irão dar continuidade no legado deixado no caso das empresas familiares.

Outro ponto importante nas empresas familiares é a questão da atitude que a família assume diante da profissionalização, uma vez que é indispensável para a organização se manter viva, uma maior qualificação dos seus gestores e conseqüentemente de seus sucessores (TEIXEIRA; CARVALHAL, 2013).

Tendo em vista que, grandes conflitos são gerados nas empresas devidos justamente a falta de profissionalismo de seus gestores. E, nas empresas familiares isso ainda é muito comum, ou ainda, quando o filho não corresponde às expectativas do pai, demonstrando falta de competência ou comprometimento com o futuro da empresa (TEXEIRA; CARVALHAL, 2013).

Para alguns empresários a hotelaria é uma atividade muito simples que não necessita de profissionalização na área basta ir fazendo que se aprenda. O que na verdade é um grande erro (TEXEIRA; MORRISON, 2004).

O trabalho tem como objetivo apresentar a percepção de um gestor de uma empresa familiar em relação a profissionalização e competências dos sucessores em uma empresa hoteleira de Natal/RN.

A hotelaria brasileira é proeminente de empresas familiar e resiste atualmente a concorrência das grandes redes hoteleiras internacionais que chegam ao mercado brasileiro com ousadia e com grandes diferenciais competitivos. Conforme as devidas características das empresas familiares, o profissionalismo é tratado com pouca preocupação e os concorrentes quase inexistentes, até então, nunca foi dado o devido valor, no entanto, a partir da segunda metade do século XX que realmente se percebe maior interesse no setor hoteleiro e na sua profissionalização (MIRANDA, 2008).

O estudo torna-se relevante, pois o levantamento das informações poderá auxiliar no desenvolvimento de ações voltadas para o segmento de turismo, especificamente, nas empresas familiares.

## **2 GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

O desenvolvimento do turismo e da atividade hoteleira foi marcado por vários movimentos históricos. A hotelaria no decorrer dos anos passou por mudanças significativas, onde diversos serviços foram a ela agregados até que se chegasse a sua concepção atual, em que inovações e facilidades a atividade foram trazidas por processos tecnológicos e aperfeiçoamentos nos produtos e serviços oferecidos. Nestes foram introduzidos padrões de qualidade cada vez mais específicos e mutáveis, tendo como peça fundamental o fator humano (CASTELLI, 2003).

A hotelaria cresceu e novas gerações foram dando sequência a gestão criando assim as empresas familiares definem que:

As empresas familiares são aquelas formadas por membros da mesma família e que geralmente possuem duas ou mais gerações presentes em sua gestão. Um dos grandes desafios deste tipo de organização é lidar com o sucesso sociedade/empresa. Tendo em vista que, são várias gerações comprometidas com o mesmo resultado, a persistência da empresa no mercado(BORGES; SILVA; 2013)

Na gestão da empresa familiar muitas vezes os papéis na família e na empresa podem acabar se misturando. Os conflitos empresariais atravessam as paredes da casa e vice-versa, e a intimidade pode atrapalhar a conduta dos gestores. Ter um conceito de responsabilidades minimiza os conflitos. Porém, cada uma das medidas de profissionalismo a ser adotada deve seguir o interesse em sustentar o negócio sólido e bem administrado, mantendo como prioridade a continuidade da organização. Portanto, um resultado gratificante na empresa pode motivar o desenvolvimento da família em trabalhar a favor da real profissionalização. (DREHER; TOMIO, 2004).

Existem dois estilos gerenciais que evidenciam as organizações familiares no que diz respeito à forma de gerir um negócio: o estilo paternalístico e o estilo profissional de gestão. O primeiro é caracterizado pelas relações hierárquicas, controle do poder e da autoridade pelo dirigente, proximidade de supervisão e não confiança em “estranhos” (membros externos não pertencentes à família) (CERIBELI; MERLO,MORAIS; 2010).

Garcia (2001) afirma que as empresas familiares com maior probabilidade de sucesso aceleraram o processo de profissionalização da organização com a criação de um “conselho familiar”, também denominado “protocolo familiar”, que pode assumir várias formas.

Um dos maiores obstáculos encontrados no setor, é a falta de profissionalismo dos gestores e o profissionalismo voltado para os serviços prestados, porque empresários consideram a atividade hoteleira relativamente simples e não perceberem a necessidade de esforços maiores para se manterem atualizados ou de aprenderem novas técnicas gerencias (TEXEIRA;MORRISON, 2004).

### 3 METODOLOGIA

O trabalho compreende um estudo de caso de natureza exploratória. Independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método.

Foi aplicado um roteiro de entrevista semi-estruturado com o diretor de vendas e marketing, que também é um dos sucessores. Em seguida, os dados foram tratados de forma qualitativa, por meio da análise de conteúdo do discurso do sujeito.

### 4 ANÁLISE DOS DADOS

O hotel, objeto do estudo, faz parte de uma rede que surgiu como um grande grupo empresarial na cidade e acompanhou a instalação de outros hotéis na região. Atualmente, possui duzentos e quatorze apartamentos, com um amplo espaço para lazer, piscinas, 3 restaurantes, salão de jogos, espaço de conveniência com lojas, estrutura para eventos, estacionamento gratuito dentre outros benefícios. Para manter esta estrutura, o hotel conta com funcionários distribuídos nos diversos setores da empresa, como recepção, limpeza, restaurante e administração. Para o principal executivo da organização, e um dos sucessores, a gestão dessa empresa familiar:

[...] Pode ser bem sucedida se os papéis forem bem definidos, se não houver superposição de responsabilidades entre os sócios e respeito a autonomia de cada um, em sua área de atuação. As empresas familiares podem se destacar em relação as não familiar com tomadas de decisões mais rápidas e menos burocracia entre os tomadores de decisão [...].

Portanto, as empresas familiares precisam se manter de forma organizada e sistemática, para continuarem sendo empresas inovadoras, quebrando os elos paternalistas e sendo empresas sólidas e bem conceituadas no mercado. Esse desafio gerencial em muitos casos oferece as condições necessárias para a sobrevivência do negócio. Além disso, as estratégias na sucessão de dirigentes membros da família definem papéis e responsabilidades de cada um na empresa (TILLMANN;GRZYBOVSKI,2005).Complementando essa questão, Chua,

Christmane Steier (2003, p. 331) comentam também que “Para uma empresa se sustentar como familiar no mercado competitivo do século XXI deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa”.

Existia uma outra questão no roteiro de entrevista que procurava analisar a relação entre o funcionamento do hotel e a definição dos cargos. O entrevistado comentou que por trata-se de uma empresa familiar, os cargos são definidos pelo sócio e filhos e estes atualmente são os responsáveis pela gestão da empresa. Embora, muitas vezes existam conflitos com os fundadores que muitas vezes discordam de algumas questões inerentes as tomadas de decisões. No entanto, as expectativas dos empresários são sempre as melhores e o hotel funciona bem, segundo a percepção do entrevistado: “[...] Funciona bem entre os sócios da segunda geração (filhos), com papéis e responsabilidades bem definidos. Por outro lado, existem tensões na relação entre sócios-filhos e fundadores [...]”.

O resultado da pesquisa só evidencia o que destaca Grzybovski (2002), quando comenta que o sucessor normalmente possui formação acadêmica e profissional diferente do fundador, que resulta em visão diferente da trajetória da empresa e acentua os conflitos internos, assim esses conflitos existem na primeira geração, quando a gestão da empresa é feita pelos irmãos, irmãs e esposas. Os estudos definiram que:

A maioria dos estudos familiares estão focados nos conflitos entre os seus membros. Estudos indicam ainda que, a dinâmica interpessoal é uma das grandes causas de conflitos e desavenças entre os membros da empresa familiar, particularmente a forma como cada herdeiro trata determinado problema e como esse herdeiro se relaciona com os outros membros da família (BECKHARD; DYER, 1983; KELLERMANN; EDDLESTON, 2004).

Ainda na entrevista realizada, observou-se que, outro ponto importante, seria a questão da sucessão, tendo em vista que uma nova geração de empreendedores futuramente irá gerir os negócios da família. Então é preciso encarar este fato e incluir no planejamento estratégico e empresarial. Conforme relato do entrevistado: “[...] Ainda é tratada apenas até a segunda geração, com definições claras sobre participações societárias atuais, mas não futuras”.

Ou seja, no caso do hotel analisado, o processo sucessório até o momento foi visto somente para a segunda geração que corresponde aos filhos. Enquanto que, para os netos ainda não foi planejado. Na visão de Ribeiro (2005), para que

haja continuidade é necessário que a sucessão seja sempre tratada como algo importante para o futuro da organização e esteja sempre na pauta como um dos assuntos mais delicados. Constatou-se na empresa estudada que ainda não existe um planejamento para a terceira geração, no caso, os netos, onde o interesse pelos negócios da família já deveria ser observado, incentivado desde cedo pelos pais. A exemplo do que acontece em algumas empresas que também se enquadram em empresas familiares.

Observou-se ainda, pela fala do entrevistado, um interesse muito grande da organização em relação aos sucessores e aos atuais diretores por buscarem uma maior qualificação de acordo com cada área de atuação. Isso é um processo natural que faz com que a organização se desenvolva correspondendo as expectativas de seus clientes e criando um processo de aprendizagem não só apenas dos gestores de forma geral, mas dos próprios funcionários. Como foi exposto no relato abaixo:

Um aspecto que pode ser considerado até uma vantagem competitiva para o hotel é o fato de que os gestores são bem qualificados, o que na verdade nem deveria ser um diferencial, mas essa questão de profissionalismo em empresas familiares ainda é um grande tabu segundo Werner (2004,p.4).

[...] Fundamental para evitar frustrações e falsas expectativas entre os herdeiros e os administradores atuais. Atualmente, todos os 6 diretores possuem graduação, 5 cursaram MBA em gestão empresarial e 2 mestrado em suas respectivas áreas.

Como Lodi (1993,1994) afirmou, a empresa familiar possui algumas vantagens em relação a outras organizações. Podemos ressaltar uma melhor comunicação entre as chefias e o operacional, pode proporcionar redução de turnover, a organização trabalha de maneira social alinhando a harmonia familiar, valoriza a imagem da empresa junto a comunidade. Dentre outras boas práticas que geram valor para a empresa. Então diante do que foi exposto pelo sucessor, fica claro que a empresa se preocupa com a questão do profissionalismo dentro do campo da administração. E as competências também são vistas como algo primordial diante do quadro “saudável” do hotel, que se mantém competitivo no mercado, com excelentes diferenciais e com executivos altamente qualificados.

## 5 CONCLUSÃO

No presente trabalho, objetivou-se verificar quais são as competências, a profissionalização dos gestores, na percepção de um sucessor, e como estas atendem um mercado cada vez mais exigente, que é o setor hoteleiro. Os resultados mostram que a empresa trabalha com profissionais que conhecem a importância da profissionalização e das competências para continuarem a crescer, mas que ainda mantém vínculos com questões pessoais. Por outro lado, foi visto a importância das competências, importantes tanto na formação pessoal dos sucessores, quanto na formação do conhecimento.

Diante das considerações foi possível identificar que, as competências tidas como prioridade para estes profissionais, são aquelas que mostram qual a função a ser ocupada, levando em consideração o conhecimento adquirido, as habilidades, de maneira que isso gere valor para a organização. Ou porque não dizer para a marca e no caso do hotel estudado observou-se que aos poucos estão vendo que não adianta apenas ser da família para ocupar determinado cargo dentro da empresa, mas que a profissionalização e as competências são primordiais para quebrar esse paradigma de que basta ser da família para gerir bem um negócio.

Os desafios mexem com questões estruturais da empresa, como a forma de gerir o negócio, visão dos fundadores, dos líderes, e os resultados obtidos. Mas a longo prazo, espera-se que a empresa melhore seus processos criando maneiras inovadoras de reter seus hóspedes e criando melhores oportunidades para seus colaboradores.

Particularmente no que diz respeito as teorias organizacionais, o resultado da pesquisa permite um melhor entendimento dos fatores considerados importantes no estabelecimento desta empresa familiar. O resultado obtido proporciona um melhor entendimento, em relação ao caso que foi estudado mostrando as fraquezas e seus pontos fortes. Os desafios encontrados nesse nicho de mercado, as oportunidades, os diferenciais, tudo isso satisfazendo os requisitos de objetividade e esclarecimento que foram propostos através da pesquisa. Onde na discussão dos temas levantados foi possível obter conclusões ou até mesmo opiniões sobre quais serão os próximos passos a serem dados. Um deles é ficou bem claro com relação aos conflitos que existem com relação a visão tradicional dos fundadores que muitas vezes diferem da visão dos atuais gestores, mas que devido a forma como a

organização é organizada com papéis claros e bem definidos os conflitos acabam diminuindo e os processos de gestão tornam-se mais rápidos e as mudanças ocorrem de maneira mais natural e sistemática. Recomendo que sejam feitas novas pesquisas sobre esta temática que é tão relevante. Um outro ponto que precisa ser visto com bastante atenção pelos empresários deste caso será feito o planejamento para a terceira geração, que até agora ainda não foi visto e que precisa de uma atenção por parte dos atuais gestores.

## REFERÊNCIAS

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M.; MORAIS, F. S. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 233-250, 2010.

CHUA, J.; CHRISMAN, J.; STEIER, L. Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer, p.331-338, 2003.

COSTA, Joiara Nara Fernandes de Paiva. **Afetividade e aprendizagem**: o papel da afetividade na construção da dinâmica escolar e na relação professor – aluno na escola. 14 f. 2012. Pré-projeto – Prática de Pesquisa Educacional III – Universidade Estadual do Piauí. Altos, 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/joiamara/meu-pr-projeto-joiara-nara>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

DANTAS, Anna Ruth. Vamos abrir 30 novos hotéis este ano. 2014. **Tribuna do Norte**. Disponível em: <<http://tribunadonorte.com.br/noticia/vamos-abrir-30-novos-hoteis-este-ano/273384>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de pesquisas em administração**, v.1, n. 10, 1999.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de administração de empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

DREHER, M. T.; TOMIO, D. Gestão de empresas familiares no turismo: a realidade de Blumenau, SC. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 2, 2004.

FINANCIAL TIMES SURVEY OF GERMANY. **The Mittlestand**, Oct. 21, 1996.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: EDIUPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2007.

GRZYBOVSKI, D et al. Governança de Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: Aspectos a Considerar no Modelo Adotado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 198-210, dez. 2013. Disponível: <file:///C:/Users/larissacosta/Downloads/25784-106576-1-PB.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2016.

HOERNER, Jean Michel. **Geopolítica do Turismo**. São Paulo: SENAC, 2011.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo Cesar. **Economia do Turismo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório**. Faculdades Integradas Bennett. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6012031-Organizacao-estrategia-a-empresa-familiar-brasileira-e-a-opiniaio-de-seus-dirigentes-sobre-o-processo-sucessorio.html>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

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

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, maio./ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n2/v10n2a19.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

MARTINS, Alessandra et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, set./dez., 2008.

MENDES, Ricardo. Gestão: 8 competências-chave dos gestores de sucesso. **Gestão por competências**. Disponível em: <<http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/gestao-8-competencias-chave-dos-gestores-de-sucesso/>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

MIRANDA, Luiz Cesar de. Hotelaria brasileira: hospitalidade como vantagem competitiva **IV CNEG Congresso Nacional de Excelência em Gestão 2008**. Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2008.

NICOLETTI, Verônica. **Turismo**: Guia para profissionais e viajantes. Rio de Janeiro: Rubio, 2011.

ORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 37-54, 2014.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Anais eletrônicos...Revista Contabilidade e Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan./abr., 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/08.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

RIBEIRO, Helena Charko. **A hotelaria na cidade de Porto Alegre**: gestão de redes e gestão familiar. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul. Pró-Reitoria de Pós-graduação e pesquisa -**Anais eletrônicos...** Mestrado Acadêmico em Turismo. 197 f. 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/jspui/bitstream/11338/124/1/Dissertacao%20Helena%20Charko%20Ribeiro.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

TEIXEIRA, R. M.; CARVALHAL, F. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance**, v. 20, n. 3, p. 345-366, 2013.

TEXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Anais eletrônicos... Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 1, jan./mar. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552004000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552004000100006)>. Acesso em: 2 mar. 2016.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

WERNER, René. **A Família e negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri: Manole, 2004.