



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE HOTELARIA

**AMANDA KELLEN BRITO PEREIRA**

**EMPRESAS FAMILIARES NA HOTELARIA LUDOVICENSE:** um estudo sobre a  
trajetória empreendedora dos meios de hospedagem no centro histórico de São  
Luís, Maranhão

São Luís - MA

2022

**AMANDA KELLEN BRITO PEREIRA**

**EMPRESAS FAMILIARES NA HOTELARIA LUDOVICENSE:** um estudo sobre a trajetória empreendedora dos meios de hospedagem no centro histórico de São Luís, Maranhão

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, para a obtenção do título de bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda

São Luís - MA

2022

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Pereira, Amanda Kellen Brito.

Empresas Familiares na Hotelaria Ludoviscense: um estudo sobre a trajetória empreendedora dos meios de hospedagem no centro histórico de São Luís, Maranhão / Amanda Kellen Brito Pereira. - 2022.

89 f.

Orientador(a): Anderson Lourenço Miranda.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Empreendedorismo. 2. Empresas Familiares. 3. Hotelaria. I. Miranda, Anderson Lourenço. II. Título.

**AMANDA KELLEN BRITO PEREIRA**

**EMPRESAS FAMILIARES NA HOTELARIA LUDOVICENSE:** um estudo sobre a trajetória empreendedora dos meios de hospedagem no centro histórico de São Luís, Maranhão

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, para a obtenção do título de bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda

Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2022

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda (Orientador)  
Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. (Professor Convidado)

---

Prof. (Professor Convidado)

## Dedicatória

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus por me dar a chance de ter mais uma conquista em minha vida e segundo aos meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por todo seu amor e misericórdia sobre minha vida. Pela força que me proporcionou todos os dias e pela oportunidade de concluir mais um ciclo da minha vida.

Aos meus pais Marly Agostinho e Euclides Filho, pelo esforço, amor e todo o apoio que me proporcionaram e por suprir tudo que eu precisava para chegar até aqui.

Ao meu irmão Carlos Eduardo, por sempre me arrancar sorrisos nos momentos mais difíceis.

Agradeço aos meus avós, Maria e Euclides e ao meu Tio Fernandes, por sempre me ajudaram com questões de estudo.

Agradeço ao meu namorado Frederico pelo amor, os sorrisos e carinhos ao longo desses anos.

Aos amigos feitos durante o curso, em especial a Cris, Siane, Dalva, e a também todas as meninas pertencentes ao grupo através do espelho e aos outros amigos (as) que conheci no curso. Por todos os sorrisos, choros e alegrias compartilhados durante esses anos.

Ao professor Anderson Miranda pela disponibilidade, compreensão e paciência em compartilhar seus conhecimentos e por aceitar me conduzir ao longo da pesquisa.

Aos professores Cairo, Marco Aurélio e também ao secretário do curso, Fábio, por me exemplarem quanto a ser profissional sem deixar de ser humano.

A todos os que contribuíram, direta e indiretamente, pra que eu chegasse até aqui.

Mas em todas estas coisas somos mais que vencedores, por meio daquele que nos amou.

Romanos 8:37

## RESUMO

As empresas familiares são de grande relevância no mundo todo, proporcionam que haja desenvolvimento econômico, social e territorial. Pela representatividade e importância, ressalta-se que existem peculiaridades no crescimento e manutenção destes negócios. Sabe-se que as empresas familiares possuem suas próprias trajetórias, seus objetivos e principalmente sua cultura representada pelo *familiness*. Assim, é importante saber o processo estratégico que envolve as empresas familiares, e também conhecer como tais interações podem afetar de forma positiva ou negativamente essa organização. Além disso, conhecer todas as etapas da sucessão, a importância da profissionalização e as competências necessárias, permitirão um bom crescimento, desenvolvimento e perpetuação dessas empresas no mercado. Tal estudo seguiu com procedimento de caráter exploratório e de abordagem qualitativa, analisando quatro empreendimentos no ramo de meios de hospedagem no centro histórico. Por meio de um questionário, buscou-se compreender a trajetória empreendedora, importância da profissionalização e outras percepções de gestores em representação ao mercado de São Luís - Maranhão.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Sucessão. *Familiness*. Empreendedorismo. Profissionalização.

## ABSTRACT

Family businesses are of great relevance worldwide, providing economic, social and territorial development. Due to its representativeness and importance, it is noteworthy that there are peculiarities in the growth and maintenance of these businesses. It is known that family businesses have their own trajectories, their goals and especially their culture represented by familiness. Thus, it is important to know the strategic process that involves family businesses, and also to know how such interactions can positively or negatively affect this organization. In addition, knowing all the stages of succession, the importance of professionalization and the necessary skills, will allow a good growth, development and perpetuation of these companies in the market. This study followed an exploratory procedure with a qualitative approach, analyzing four enterprises in the field of lodging facilities in the historic center. Through a questionnaire, we sought to understand the entrepreneurial trajectory, importance of professionalization and other perceptions of managers representing the São Luís - Maranhão market.

**Keywords:** Family businesses. Succession. *Familiness*. Entrepreneurship. Professionalization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução da Empresa de Controle Familiar.....	29
Figura 2: Modelo da Familiness.....	33
Figura 3: Processos da Administração de Recursos Humanos.....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Meios de Hospedagens, conceitos e classificação.....	19
Quadro 2 - Síntese do capítulo 2.....	23
Quadro 3- Características das empresas familiares.....	25
Quadro 4- Características encontradas nas empresas familiares.....	26
Quadro 5- Características da primeira geração.....	27
Quadro 6- Características da segunda geração.....	28
Quadro 7- Características referentes ao empreendedor.....	34
Quadro 8- Habilidades necessárias dos empreendedores.....	36
Quadro 9 - Características principais e determinantes para o estilo de gestão das empresas familiares.....	39
Quadro 10 – Síntese do capítulo 3.....	45
Quadro 11 – Perfil dos entrevistados.....	47
Quadro 12 – Perspectiva do perfil dos entrevistados.....	49
Quadro 13 – Perspectiva Trajetória Empreendedora & Ano de Fundação.....	50
Quadro 14 – Perspectiva sobre os desafios da gestão familiar no segmento.....	52
Quadro 15 – Perspectiva sobre os diferenciais do negócio.....	53
Quadro 16 – Perspectiva sobre a importância da profissionalização.....	54
Quadro 17 – Perspectiva sobre as principais competências para gerir um negocio.....	56
Quadro 18: Quadro síntese dos resultados.....	57

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**RBV** – Resource-Based View

**VCS** – Vantagem competitiva sustentável

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2 HOTELARIA.....</b>	<b>17</b>
2.1 Breve Histórico e Conceitos da Hotelaria.....	17
2.2 Administração Hoteleira.....	20
<b>3 EMPRESAS FAMILIARES E TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA.....</b>	<b>23</b>
3.1 Empresas Familiares.....	23
3.2. Familiness.....	28
3.2 Empreendedorismo.....	33
3.4. Administração da Empresa Familiar.....	34
3.4.1. Profissionalização e Gestão Empreendedora.....	40
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
4.1 Tipo de Pesquisa.....	45
4.2 Universo e Amostra.....	47
4.3 Instrumento e Coleta de Dados.....	47
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
5.1 Perspectiva da Trajetória Empreendedora – Pesquisa Qualitativa.....	49
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
<b>7 REFERENCIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTORES.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>73</b>

<b>APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>75</b>
<b>Transcrição do entrevistado 1 .....</b>	<b>75</b>
<b>Transcrição do entrevistado 2 .....</b>	<b>77</b>
<b>Transcrição do entrevistado 3 .....</b>	<b>80</b>
<b>Transcrição do entrevistado 4 .....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares contribuem de forma significativa na economia brasileira, com resultados expressivos. Estas organizações representam 90% das empresas no país, 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e 75% dos índices de empregabilidade da força de trabalho (Freitas & Frezza, 2005; Petroni, 2018). Pela representatividade e importância, ressalta-se que existem peculiaridades no desenvolvimento e manutenção destes negócios.

Somado aos aspectos econômicos, estes apresentam uma forte relação com os elementos sociais e ambientais de um território, além de possuírem especificidades e características únicas. No que tange aos aspectos econômicos, verifica-se a existência de diferentes modelos e estruturas. A maioria destes negócios de base familiar possui propósito empresarial com fins lucrativos através da oferta de produtos ou serviços, com características exclusivas na forma de gestão. (Belmonte & Freitas, 2013).

Dada às relevâncias econômicas, sociais e territoriais, as empresas familiares compõem o universo deste estudo. A escolha do tema se baseou em um interesse antigo pela área do conhecimento empreendedorismo, além disso, estudos que se relacionem aos empreendimentos familiares que obtiveram sucesso no mercado e se mantem vivos até hoje, mas essa escolha se concretizou com a finalização da disciplina de criatividade, inovação e empreendedorismo na hotelaria na universidade. Após algumas leituras em revistas científicas, destacando-se aqui a *Family Business Review* (2019), assim como também em levantamentos sobre o tema no portal de periódicos da CAPES, Google Scholar e SciELO, constatou-se que há diversos trabalhos relacionados a empresas familiares, com ênfase em como funciona a gestão, profissionalização delas e demais questionamentos. Percebe-se que esta vertente de estudo compreende um campo científico em formação com destaque no âmbito da ciência.

Em suma, cada empresa familiar possui suas características, seu modelo de gestão próprio e sua cultura (Adachi, 2006); (Oliveira, Lima e Sousa, 2017). A importância das empresas familiares no mercado, os impactos em desempenho, os mecanismos de controle e desenvolvimento com suas especificidades, reforçam a necessidade de um aprofundamento científico. O interesse por esta temática e

campo de estudo, também se surgiu pela natureza empresarial, haja vista que existe uma alguns fatores que configuram a interação dos membros da família e sócios neste âmbito, além de estratégias que impactam no desempenho mercadológico (Berghe & Carchon, 2003). Este estudo pretende analisar a trajetória empreendedora de negócios de base familiar na hotelaria ludovicense. Como problematização apresenta-se: De que forma se concebeu a trajetória empreendedora de empresas de base familiar no segmento da hotelaria em São Luís, Ma- Brasil?

Salienta-se que tem como objetivo geral desenvolver um estudo sobre a trajetória empreendedora das empresas familiares no segmento da hotelaria em São Luís. Portanto se faz necessário: a) compreender os fundamentos e princípios que regem a gestão de empresas familiares; b) investigar a(s) trajetória(s) dos empreendedor(es) no segmento da hotelaria em São Luís, Maranhão; c) demonstrar a importância destes empreendimentos e da profissionalização na trajetória empreendedora familiar.

Para que permaneçam ativas as empresas familiares no setor turístico é preciso superar barreiras internas e externas, levando em consideração o atual cenário que o mercado esta passando. Logo, este estudo torna-se importante por demonstrar que esses empreendimentos compõem parte importante para a economia, gerando emprego. Deste modo, a contribuição desse estudo beneficiará não apenas o meio acadêmico, mas novas investigações sobre o tema, como também a própria hotelaria de São Luís, Maranhão.

Este estudo está organizado em seis capítulos, além das referências bibliográficas. O primeiro capítulo compreende está introdução. No segundo capítulo, apresenta-se a conceitos e a base teórica que sustenta a pesquisa, apoiando-se em três temas principais: “Hotelaria”, em que se abordam os conceitos e características da hotelaria, em seguida estudos em relação “Empresa familiar”, suas principais discussões, conceitos e publicações no campo de estudo.

No decorrer do capítulo três são evidenciados temas como “Empreendedorismo”, “Administração das empresas familiares” e por fim “Profissionalização e gestão na empresa familiar”, que evidencia alguns aspectos relativos ao processo de profissionalização e ao processo sucessório nas empresas

familiares. No quarto capítulo, desenvolve-se a metodologia utilizada para atingir os objetivos do estudo. No quinto capítulo são evidenciados os resultados da coleta de dados com base na perspectiva dos entrevistados e também dos autores no referencial teórico deste trabalho. No sexto capítulo, compõem as considerações finais desse estudo.

## 2 HOTELARIA

Sendo entendida como a parte importante para o setor do turismo, a hotelaria abrange vários estabelecimentos que por sua vez, produzem e oferecem diversos serviços e as pessoas são encarregadas para fazer com que esse processo aconteça. Desta maneira, as seguintes seções apresentaram uma parte do campo hoteleiro, como seus conceitos na visão de autores, importância da hospitalidade, características etc.

### 2.1 Breve Histórico e Conceitos da Hotelaria

Com o passar dos tempos, houve um aumento considerado nas deslocamentos humanos, com efeito desde a pré-história através dos nômades. Ao longo das construções de novas cidades, o comércio se tornou um ponto importante para estimular os viajantes a fazer negócio fora de sua cidade, também pessoas que buscavam tratamento e na buscavam alimentos, e a partir disso surgiu o costume e a necessidade de se alojar durante essa jornada fora de casa.

Logo, com o crescimento das cidades e a demanda causada pelo intercâmbio comercial, as hospedarias foram impostas a crescerem. Ribeiro enaltece:

[...] ao longo da história do homem são comuns episódios que demonstram a relação de complementaridade existente entre as hospedagens e o comércio: à medida que o comércio surgia e se consolidava nas cidades, as hospedagens eram instaladas e evoluíam de acordo com as necessidades de sua clientela. (RIBEIRO, 2011, p. 16)

Por causa da Revolução Comercial, o deslocamento humano cresceu, provocando assim o desenvolvimento dos meios de hospedagem que começaram a oferecer mais que só acomodação para que os viajantes descansassem.

Ao final da Idade Média, em decorrência da Revolução Mercantil e o crescimento das cidades, houve um significativo desenvolvimento dos tipos de hospedagens existentes até então, que passaram a oferecer algumas comodidades aos seus hóspedes além da hospedagem, como refeições, bebidas, cocheiras e alimentação para os cavalos, troca de parrelhas e serviços de manutenção e limpeza para charretes. (RIBEIRO, 2011, p. 16)

Em vista disto, os meios de hospedagem ganharam a categorização de negócios, na qual, o lucro passou a ser maior do que o serviço oferecido. Segundo

Lopes (2011, p.27), a referência de meio de hospedagem pode ser compreendida como um conjunto de empresas, que ofertam acomodação em condições de segurança, higiene e satisfação às pessoas que buscam por esses serviços, de períodos curtos ou longas estadias.

Entretanto, a hotelaria transformou-se um “negocio lucrativo” somente no fim do século XVIII devido ao acontecimento causado pela Revolução Industrial. Tornou-se mais perceptível a pratica da atividade após a Segunda Guerra Mundial, pois propiciou uma melhora econômica nos países vencedores, permitiu aos habitantes um poder maior de viagens, e dessa maneira oportunizou a criação de lugares específicos para os acolherem.

A hotelaria está intimamente ligada com o setor do turismo, uma vez que ela surgiu como resposta à demanda de deslocações do homem. Sendo assim, os meios de hospedagem buscam acomodar pessoas em curtos ou longos períodos de tempo, que viajam por lazer ou trabalho, proporcionando serviços, como acomodação, hospitalidade, segurança e higiene. Castelli (1999, p.56) evidencia a hotelaria como um espaço de alojamento com fins públicos mediante pagamento de um determinado valor.

Para Beni (2002), a hotelaria faz parte, se não é um dos elementos essenciais para a composição da infraestrutura turística e conseqüentemente possui um dos suportes básicos para o desenvolvimento do turismo. Ademais, Gorini e Mendes (2005) relatam que a força da indústria da hospitalidade é voltada a garantir alojamento e abrigo para quem se encontra de forma temporária fora de seu âmbito familiar.

É importante ressaltar que a relação da hospitalidade juntamente com acolhimento e o desejo do hóspede em ser bem recebido, proporciona uma boa aparência entre quem recepciona e o recepcionado. A hospitalidade pode ser facilmente compreendida entre as relações humanas, suas trocas, pois afeta diretamente no inicio e fim do processo de recepcionamento. Além disso, pontos chaves como a estrutura e serviços, junto às relações humanas, estão ligados para que sejam supridas as necessidades de quem recebe o serviço.

Tal análise é feita por Castelli (2004) quando apresenta que a hospitalidade se torna uma forma de acolhimento, na qual é capaz de integrar o

indivíduo a esse novo ambiente. Oferecendo a ele um abrigo, alimento, um leito, mediante a um valor que poderá ser cobrado ou não. É importante salientar a existência das organizações dentro da área da hospitalidade que são: os meios de hospedagem, os restaurantes, parques e outros que oferecem serviços que têm em seu “DNA” o dom do bem receber.

Para que a hotelaria se tornasse o que conhecemos hoje, ela passou por muitas modificações e adequações. Tendo em vista disso, em 2011, o Ministério do Turismo estabeleceu uma classificação aos meios de hospedagem, nomeado de Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBClass), visando uma maior competitividade no setor, assim como, melhorias na estrutura e no atendimento prestado.

Quadro 1: Meios de Hospedagens, conceitos e classificação.

<b>Tipo, Classificação (estrelas)</b>	<b>Conceito</b>
<b>Hotel</b> (1 a 5 estrelas).	✓ Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária.
<b>Hotel Fazenda</b> (1 a 5 estrelas).	✓ Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência no campo.
<b>Pousada</b> (1 a 5 estrelas).	✓ Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviço de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.
<b>Hotel Histórico</b> (3 a 5 estrelas).	✓ Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais.
<b>Flat Apart</b> (3 a 5 estrelas).	✓ Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.
<b>Cama &amp; Café</b> (1 a 4 estrelas).	✓ Hospedagem em residência com máximos três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida.
<b>Resort</b> (4 a 5 estrelas).	✓ Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza dentro do estabelecimento.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) de Ministério do Turismo (2015).

Ainda sobre, Santos e Flores (2017) ressaltam que os estabelecimentos podem se enquadrar em três classes, da qual o primeiro está os hotéis independentes cuja gestão é comumente familiar, sendo grande parte de pequenos e médios portes; no segundo as cadeias hoteleiras de abrangência nacional que

possuem estruturas mais elaboradas comparadas a primeira categoria e, por fim, as redes internacionais.

Dessa maneira, a hotelaria pode ser interpretada como um “sistema comercial de bens materiais e inatingíveis dispostos para satisfazer às necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora de seu domicílio” (Sancho, 2001, p. 79). Suprir a necessidade do hóspede pode ser considerado uma chave de alavanque para os meios de hospedagem, pois viabiliza através do seu atendimento uma promoção/ marketing do seu negocio.

Seguindo esta análise, Castelli (1999) relata sobre o que seria um meio de hospedagem:

[...] é um estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação iminente ou temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira. (CASTELLI, 1999, p. 46)

Assim, importante ressaltar que proporcionar não somente um leito, mas toda uma experiência para o hóspede garante assim uma maior probabilidade de fidelização desse turista. Da mesma forma, outro elemento importante é a qualidade em conjunto com o atendimento aos hóspedes, com vistas à sua satisfação e entender os contextos de classificação ajudam os gestores a criarem uma melhor percepção do negócio.

## **1.2 Administração Hoteleira**

Devido a Revolução Industrial, entre os séculos XVIII e XIX, o processo de administração que foi inserido na sociedade. Por causa da substituição da força humana por forças mecanizadas, a produção cresceu desenfreadamente possuindo maior número de funcionários, sobretudo o aumento da carga horaria, buscando alcançar maior lucro. Entretanto, a matéria prima era precária, os salários baixíssimos, não havia controle de estoque, o foco era apenas produzir em larga escala.

No entanto, com o passar do tempo foi notado que o processo das fábricas deveria ser algo mais organizado. Assim, a partir desta ideologia, a Administração foi evoluindo e posteriormente chegando à era que foi chamada de Administração Científica, fundada por Taylor e se popularizou a ideia de eficiência. O propósito era

conseguir o resultado com o menor desperdício de materiais, esforço e tempo e com grande eficácia.

Chiavenato (1994, p. 70), fala sobre eficácia e eficiência:

Eficácia é uma medida normativa dos alcances dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo, [...] A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados de forma mais racional possível [...]

Nesta linha de pensamento, pode ser percebido que toda organização deve ser analisada e administrada com eficácia e eficiência. A administração possibilita a descoberta de novos horizontes, quando bem organizada. Pois impõe novas habilidades do administrador e, sobretudo, uma mentalidade aberta, ágil, inovadora e empreendedora. Além disso, conhecimentos teóricos devem ser somados com os conhecimentos práticos, permitindo que as atividades executadas se desenrolem da melhor forma possível dentro da organização.

Todavia, com o passar dos tempos, a sociedade não era mais a mesma. Por isso, a moderna administração tinha o propósito de amenizar/combater tais consequências criadas pela Revolução Industrial: (a) o crescimento desenfreado e desorganizado das empresas, onde passavam a reivindicar uma administração científica que substituísse o empirismo e a improvisação; (b) se tornou uma necessidade ter eficiência e uma maior produtividade nas empresas, para que controlassem a competição e concorrência existentes no mercado, o que permitiu assim, a criação de um novo modelo de gestão.

Seguindo essa ordem, a palavra administração se “origina do latim ad- direção e minister- subordinação ou obediência, ou seja, que realiza uma função sob comando de outra ou presta serviço a outro” (CHIAVENATO 1999, p. 58). É importante que o administrador, seja capaz de orientar o desempenho e capacidade de todos os membros participantes da organização quanto ao presente e ao futuro, levando em conta, as situações desafiadoras e incertas que aparecem ao longo do percurso.

Para Maximiano, administrar é:

[...] um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organização) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são os mais necessários. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto. (MAXIMIANO, 2002, p. 96).

O papel de administrar se tornou cada vez mais importante dentro das organizações. Lidar com os subordinados, os acionistas, e todos os presentes dentro e fora da organização é uma atividade complexa que requer atenção. É de fundamental relevância que os gestores de uma organização classifiquem qual é seu público-alvo. A partir disto, as estratégias administrativas que serão traçadas fundamentam-se das preferências e peculiaridades dos seus clientes potenciais.

Chiavenato (1999, p. 25), salienta que a administração é colocar em prática técnicas que visam designar metas e com isso alcançar seus colaboradores, membros da organização, para que assim, obtenham resultados que satisfaçam às necessidades de seus clientes, assim como às suas próprias. Desta maneira, depois de alcançadas “o conjunto de técnicas” que a empresa necessita, poderão também manter a sua competitividade e diversidade no mercado.

A competitividade dentro cenário mercadológico, avalia como ponto significativo os conhecimentos e habilidades que as pessoas detêm, pois isto combinado a uma gestão efetiva acarreta em inovações competitivas frente aos demais concorrentes, assim como também, a criação de outros diferenciais (PAIVA; SANTOS; LACERDA, 2018). Ademias, ter a capacidade para trabalhar com pessoas, compreender atitudes e motivações e exercer liderança eficaz possibilita que a organização se desenvolva.

Por fim, é também importante a competência para realizar diagnósticos estratégicos e determinar novos rumos para o empreendimento. A diversidade dentro da hotelaria proporciona que a administração se constitua por diferentes tipos de recursos e processos a serem utilizados, desde recursos financeiros, quanto humanos e materiais. Contudo, os meios de hospedagem, sobretudo no setor hoteleiro, têm buscado acompanhar as por grandes transformações da sociedade,

em relação à evolução urbana e regional, e também, a evolução dos meios de transporte, comunicação, internet e infraestrutura de acesso.

Dadas às circunstâncias descritas nesse capítulo, percebe-se que a Administração no setor da Hotelaria é de extrema importância, pois ajuda a nortear os gestores dessas empresas. E não somente isso, esse ato juntamente com outras competências e habilidades que os gestores adquirem dá a chance de perpetuarem a vida do seu empreendimento. Administrar é algo que sempre faz parte da organização, e esse processo pode ser feito por um administrador com formação ou não. Esse ato de administrar que conduz a empresa ao seu sucesso.

O quadro a seguir apresenta uma síntese das principais premissas e teorias abordadas neste estudo:

Quadro 2: Síntese do Capítulo 2

Perspectivas	Autores
Hotelaria, Acomodação e Hospitalidade	Beni (2002), Castelli (1999 e 2004), Lopes (2011), Ribeiro (2011), Sancho (2001), Gorini e Mendes (2005).
Hotelaria, Administração e Eficácia e Eficiência.	Chiavenato (1994 e 1999), Maximiano (2002).
Estabelecimentos e classificação	Santos e Flores (2017).
Competitividade	Paiva; Santos; Lacerda (2018).

Fonte: elaborado pela autora (2021)

### 3 EMPRESAS FAMILIARES E TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA

As empresas familiares abrangem grande parte do mercado mundial, sua presença traz crescimento significativo para a economia no qual está inserida. Elas possuem características peculiares dos quais as tornam únicas, trazendo destaque no mercado. Portanto, o capítulo que se segue apresentará o conjunto que compõe uma Empresa Familiar do qual é tema chave deste trabalho, seus conceitos na visão de autores, termo *Familiness*, Empreendedorismo, Administração de Empresa Familiar, Profissionalismo e por fim Gestão Empreendedora.

#### 3.1 Empresas Familiares

Inicialmente faz-se necessário compreender o conceito de empresa e de família. A “[...] empresa é uma atividade econômica organizada com a finalidade de fazer circular ou produzir bens ou serviços” (Ramos, 2016). No que se refere à família, Santana (2016) afirma que é o conjunto composto de pessoas que possuem

grau de parentesco entre si e que convivem na mesma casa formando um lar, ou vínculo de afeto.

As empresas familiares podem ser entendidas de acordo com Machado (2005) como uma empresa que foi iniciada por um membro da família, tendo participação de mais de um membro na direção da empresa, além de uma linha de sucessão vinculada à família. A participação da família no desenvolvimento do projeto empresarial apresenta-se como fator conceitual e estratégico, o que remete ao pensamento de que estas empresas possuem um vínculo cultural familiar e uma linha estratégica sucessória específica.

Partindo dessa premissa, a empresa familiar é aquela que possui uma sucessão do corpo da diretoria ligado ao fator hereditário, com valores institucionais da firma, e identificados com o sobrenome da família ou com a figura do fundador (Lodi, 1978). Desta forma, compreende-se que a empresa familiar “nasce” na segunda geração, quando o fundador viabiliza a sucessão da gestão da empresa, transferindo aos herdeiros os diretos desta.

Vidigal (1996) evidencia que todas as empresas, sem exceção, foram criadas por um fundador ou um grupo pequeno de fundadores, logo, muitas das empresas deram início como empresas familiares que conseqüentemente, as ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas pelas demais gerações das famílias. A propriedade e gestão são elementos importantes a serem considerados, visto que existem diferentes perspectivas teóricas. Para se entender este tipo de empreendimento, é necessário também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chefe é preenchida por membros da família proprietária.

Bornholdt (2005) compreende uma empresa familiar como uma união de pessoas num negócio, devido seus vínculos societários e valores familiares. A maior parte das definições possuem pontos de convergência quando afirmam que as empresas familiares se iniciaram com um fundador ou por um pequeno grupo de fundadores, estes membros de uma família. Em conformidade, Estol & Ferreira, (2006); Lourenço (2019) entendem como característica principal, o fato de terem sua origem e história ligadas a uma família, na qual os membros possuem a administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização.

A partir desses conceitos pode ser entendido o que seria uma empresa familiar, visto que o seu significado ainda é bem amplo. E tais empresas, apresentam variadas formas, e possuem suas características centrais. Os indivíduos envolvidos na sua administração buscam manter a expectativa para assim dar à continuidade na organização. “A descoberta ou afirmação dos valores da família é o ponto fundamental a partir do qual o negócio se solidifica e ganha duração. “Famílias fortes criam empresas fortes” (Lodi, 1994, p.8).

Com base nisso, pode-se verificar o que seria uma empresa familiar, e sua estrutura, como apresentado no quadro a seguir:

Quadro 3: Características das empresas familiares.

<b>EMPRESA FAMILIAR</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	✓ Propriedade ou controle sobre a empresa.
	✓ Poder que a família exerce sobre a empresa.
	✓ Trabalho que os membros desempenham em transferir para as gerações futuras.

Fonte: Adaptado de Crepaldi, Davantel & Petri, (2011).

Seguindo esta análise, a identidade em comum se relaciona a necessidade de transferência de poder e liderança, aos filhos ou familiares mais próximos, fruto do vínculo hereditário e das especificidades da continuidade geracional. A criação do segmento deste tipo de empresa, normalmente acontece através da ideia de um empreendedor, que aos poucos acrescenta membros da sua família para auxiliar na gestão, execução das atividades relacionadas ao empreendimento. Logo, acabam tornando-se uma organização complexa pelo fato de inserir duas instituições num mesmo ambiente, as instituições: a família e a empresa. Ainda sobre o assunto Barbieri (1997, p.56) afirma que:

[...] a empresa familiar é caracterizada pela interferência mútua de instituições diferenciadas: instituição social (família) e a instituição negócio (empresa familiar). Muitas vezes as duas instituições se confundem, sobrepõem-se, dificultando a identificação das questões relacionadas somente à família e as que são exclusivamente da empresa.

Carlock e Ward (2010) relatam que modelos de organizações como está, são motivadas e conduzidas por conta dos seus valores, experiências além dos seus

objetivos, que são passados de geração em geração, refletindo na identificação do que é empresa e família. É relevante ressaltar que, existem aspectos positivos no empreendedorismo, como o espírito de lealdade, o comprometimento que é gerado dentro da organização se tornando uma grande estratégia com foco no valor da tradição familiar.

Quadro 4- Características encontradas nas empresas familiares.

<b>PRIMEIRA &amp; SEGUNDA GERAÇÃO (FUNDADOR VIVO)</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	✓ Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
	✓ Estrutura administrativa e operacional “enxuta”;
	✓ Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
	✓ Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
	✓ Forte valorização da confiança mútua independentemente de veículos familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
	✓ Grupo interessado e unido em torno do fundador;
	✓ Sensibilidade em relação ao bem estar dos empregados e da continuidade onde atuar;
	✓ Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de foco de atenção da empresa.

Fonte: Adaptado pelo autor de Sebrae Nacional (2015).

Os fatores “pontos fortes”, analisados pelo SEBRAE, na mudança de sucessão nas empresas familiares, foram encontrados tanto na primeira quanto na segunda geração, e essas características como: “Sensibilidade em relação ao bem estar dos empregados e da continuidade onde atuar”; “Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado”; e as demais destacadas no quadro, permaneceram nessas empresas e conseqüentemente, ajudaram no seu desenvolvimento.

Saikas et al. (2014) corroboram com os pontos elencados pelo SEBRAE (2015), quando salienta que a transferência da empresa para a próxima geração, permite não só apenas que os bens financeiros sejam transferidos, entretanto toda a extensão social que representa a empresa, assim como o seu capital social. Em relação ao capital social é verificado os seus valores, ou seja, quão de credibilidade, honestidade, respeito e relações alcançadas através do networking de um indivíduo

ou empresa, o que por sua vez possibilita uma atenção pautada no compromisso pessoal e no envolvimento dos membros da família dentro da empresa.

Entretanto, quanto ao aspecto negativo, as empresas familiares podem ser afetadas com a falta de profissionalismo, questões como dificuldade de enfrentar desafios, problemas com os conflitos familiares em relação ao planejamento. À liderança, à gestão e à sucessão, o que só inviabiliza o desenvolvimento organizacional. Almeida e Melo (2012) explicam que o reconhecimento de que a empresa está em posse de um novo “líder”, e que para manter uma posição no mercado e garantir sua competitividade, é um grande desafio para a organização.

Quadro 5- características da primeira geração:

<b>PRIMEIRA GERAÇÃO (FUNDADOR VIVO)</b>	
<b>PONTOS FRACOS</b>	✓ Dificultado na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
	✓ A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de investir ou na administração dos gastos, alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
	✓ Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
	✓ Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
	✓ Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
	✓ Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
	✓ Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa.

Fonte: Adaptado pelo autor de Sebrae Nacional (2015).

Em conformidade Almeida e Melo (2012) salientam que “podem ocorrer intensas disputas entre os sucessores, desentendimentos entre o progenitor e o herdeiro, bem como o desinteresse por parte dos descendentes em dar continuidade ao empreendimento.” Esses pontos negativos demonstrados pelo SEBRAE e os autores, alertam que dentro da organização, não saber lidar com as mudanças de sucessão, podem atrapalhar a mudança da cultura já existente, assim como, as relações entre os colaboradores e a família, e o bom desempenho da empresa.

No entanto a segunda geração já apresenta as seguintes características:

Quadro 6- características da segunda geração:

<b>✓ SEGUNDA GERAÇÃO (transição da 1ª para a 2ª fase):</b>	
<b>PONTOS FRACOS</b>	✓ Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
	✓ Ausência de planejamento para médio e longo prazo;
	✓ Falta de preparação/ formação profissional para os herdeiros;
	✓ Conflitos que surgem entre os interesses da família e dos da empresa como um todo;
	✓ Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
	✓ Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
	✓ Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
	✓ Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem empresa nas suas atividades do dia a dia;
	✓ Às vezes, uso de controles contábeis irreais “com o objetivo de burlar o fisco”, o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

Fonte: Adaptado pelo autor Sebrae Nacional (2015).

Em conformidade, Limárcio et al. (2015) diz que ter empresas de porte familiar no ambiente de negócios está cada vez mais comum, entretanto por conta de um mal gerenciamento, organização e planejamento, acabam fechando suas portas bem antes mesmo de completarem seu terceiro ano de existência. Logo, observa-se que é importante um bom gerenciamento da cultura da organização, para que erros simples possam ser reparados e de alguma forma até eliminados mais facilmente.

### 3.2 Familiness

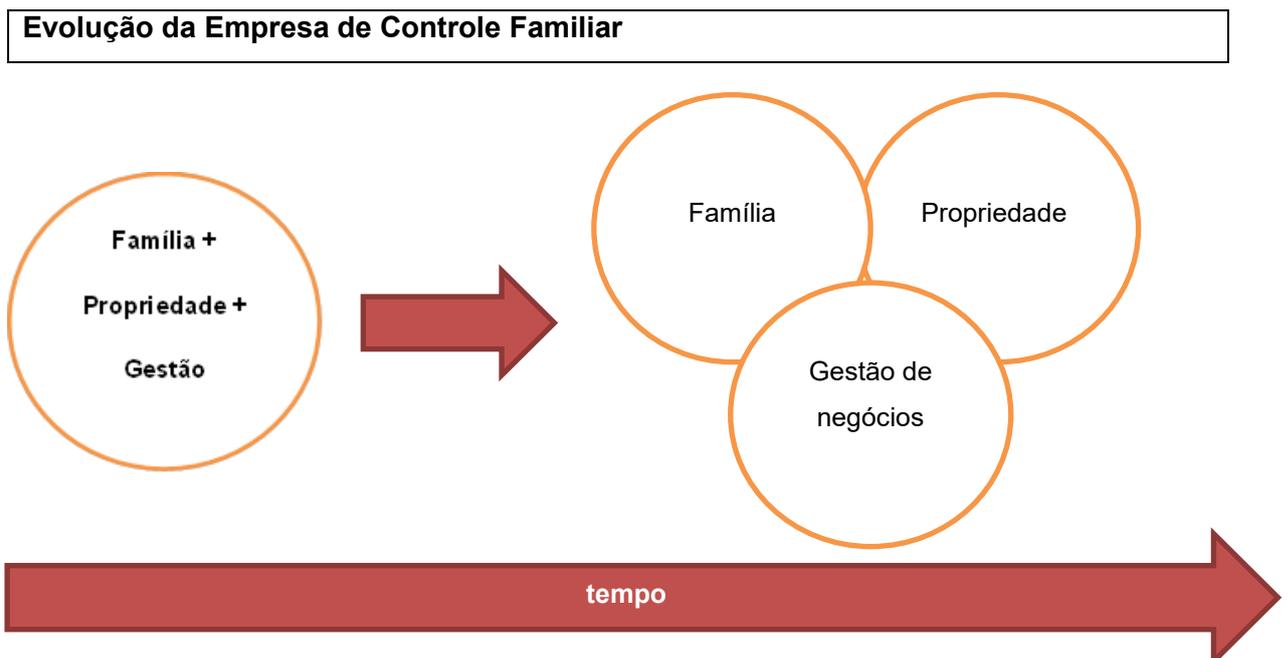
As empresas familiares existem há muito tempo. Porém, com o processo de organização da atividade econômica, caracterizado pelo advento da revolução industrial, trouxe consigo a separação entre as vidas profissional e familiar. Visto que, antes os laços familiares e também as questões emocionais eram criados como sendo distorcidos com a racionalidade e o comprometimento exigido pelas organizações.

Na gestão de negócios familiares, o planejamento é um dos pontos chave para fazer o negócio da certo, mas raramente acontece em empresas familiares. Por isso, é necessário garantir que o sucessor na empresa familiar esteja interessado em integrar o negócio familiar e detenha capacidade e competências para gerir esse mesmo tipo de organização. Logo, O sucessor deve estar “aberto” para ouvir as necessidades do fundador, também é preciso entender a cultura organizacional e dessa maneira estabelecer um equilíbrio entre as suas competências e capacidades no que diz respeito quer à família, quer aos negócios (Chua *et al.*, 1997).

Os processos de sucessão nas empresas familiares podem apresentar maior complexidade, isto porque conta com um contexto cultural e a existência de uma estrutura hierárquica. Assim, durante essa mudança ocorre o chamado “conflito na fase da sucessão”, ou seja, podem ocorrer fortes problemas internos, decorrentes de sentimentos que envolvem as relações estruturais da família.

Vale ressaltar também, a dificuldade que a empresa tem de reconhecer o novo ordenamento feito após a mudança de gestão, e isso gera um impacto nas ações, levando-os a pensar em estratégias focadas no mercado para manter a competitividade. A figura a seguir mostra a evolução da empresa de controle familiar:

Figura 1: Evolução da Empresa de Controle Familiar.



Fonte: Figura 1 - Evolução das ECFs pelo Modelo de 3 Círculos - adaptado de Gersick, Davis, Hampton, & Landsberg (1997)

Sendo assim, conforme a empresa cresce, pontos como as esferas da gestão, família e propriedade migram da concentração nas mãos de uma única pessoa para uma gradual separação, do qual passam a ter normas, valores e estruturas próprias. Diniz (2008) relata que "muitos querem empreender somente com sua intuição profissional. É de suma importância o conhecimento do seu negócio e o conhecimento gerencial". Lidar com o processo de sucessão requerer atenção, planejamento e colaboração de todos que compõe o quadro empresarial.

Dentro desse contexto, Habbershon e Williams (1999) apresentaram o termo *familiness*, da qual se norteia sobre o entendimento teórico da visão baseada em recursos (RBV). Segundo a perspectiva da RBV, todas as influências geradas pela interação (unidade familiar, entidade empresarial e membros individuais da família) criam um conjunto de características sendo esses os recursos e capacidades das quais cada empresa familiar tem.

Os autores acima ainda referem tais recursos e capacidades como o "fator familiar" (fator *f*). Assim, qualquer empresa familiar que possua um conjunto desses fatores sofre influência positivamente ou negativamente. As influências positivas são definidas como "distintivas" e possuem o potencial de proporcionar uma vantagem; as influências negativas são definidas como "constritivas" e mantêm o potencial para restringir a competitividade.

Além disso, os métodos que são utilizados por esse tipo de organização, evidencia que empresa familiar é diferente de uma empresa não familiar, no que tange aos tipos de recursos que utiliza na sua gestão. Proteger os recursos dentro da empresa permite que seja alcançada a vantagem competitiva no mercado. Ademias considera uma empresa como familiar desde que tenha recursos e capacidades resultantes do envolvimento da família e suas interações.

Ainda em congruência, Habbershon *et al.* (2003) conceituam o termo "*familiness*" como a soma dos "recursos *f*" e "capacidades *f*" numa determinada empresa, ou seja, como o conjunto de recursos e capacidades que uma determinada empresa familiar interações que surge a partir da interação entre as famílias, os seus membros individuais e o próprio negócio. Logo, a *familiness* retrata também a natureza da influência familiar ao nível dos resultados da empresa, e

permite que o conjunto de recursos e capacidades mantenha o potencial de oferecer às empresas a vantagem competitiva.

Portanto, o *familiness* possibilita que tais fenômenos sociais e comportamentais, que fazem parte dos subjetivos intangíveis e relevantes na empresa, tornem-se recursos, capacidades e competências, de forma que seus resultados finais sejam compreendidos como um contexto estratégico e competitivo em que a empresa produz. Assim, todas as relações presentes na instituição impacta a tomada de decisão gerencial.

As empresas familiares são divergentes e por isso seus RVB consequentemente também. Isso parte desde a história da criação da empresa, que será única por parte da concorrência, assim como, os processos de tomada de decisão e tudo que envolve o seu dia a dia, de forma que operarem através de rotinas de acordo com sua natureza. No entanto, estes recursos são apenas exemplos do que pode constituir a *familiness* de uma organização.

É importante salientar que esse tipo de instituição é um sistema integrado de três componentes do subsistema geral que é (I) família dominante, da qual representa a história, as tradições e o ciclo de vida; em seguida (II) a instituição de negócios, que representa as estruturas, estratégias para gerar lucro; e por fim, (III) o integrante da família, que simboliza as habilidades, os interesses, assim como, os períodos de vida dos proprietários/ gestores participantes do negócio.

No que representa a teoria da visão baseada em recursos, Miranda e Grzybovski (2018) explica que é determinado para compreender as relações entre empresa, os processos, estratégias, desempenho e vantagem competitiva sustentável, por meio do entendimento e a utilização dos recursos da estrutura na empresa familiar. Assim, por intermédio do *familiness*, todos os processos envolvidos desde fenômenos comportamentais até sociais existentes nas empresas passam a ser recursos, capacidades e também competências, demonstrando assim, não somente o contexto estratégico, mas o meio competitivo a qual ela está inserida.

Seguindo nessa linha de pensamento, Miranda e Grzybovski (2018) ressaltam que não existem duas empresas familiares idênticas, uma vez que, os conhecimentos que esse tipo de empresa possui são diferentes, os seus rendimentos e recursos também, além da dinâmica que norteia a(s) família(s)

empresária(s), ou seja, cada um delas possui sua cultura e seu modelo de ser conduzida.

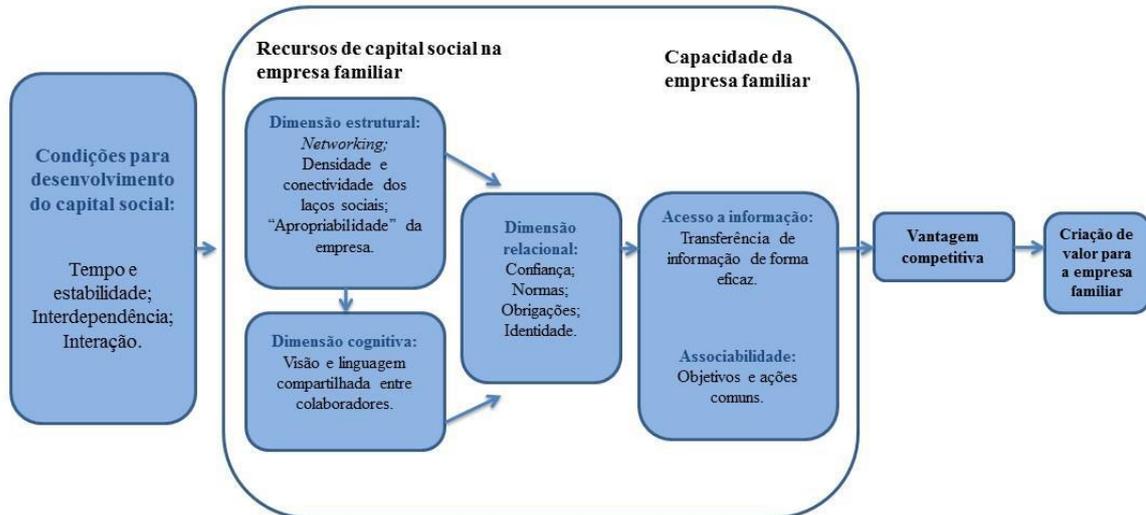
Em congruência, Chrisman et al. (2003) e Miranda & Grzybovski (2018) relatam que a natureza de uma organização familiar deve ser constituída pela intenção de manter o poder na família; os recursos e capacidades sinérgicos resultantes da interação da família; a intenção de transferência dos recursos para a próxima geração e por fim, o seguimento dessa visão para as próximas gerações. Portanto gerenciar esses recursos de forma adequada e passar isso aos seus colaboradores e herdeiros, trará resultados positivos para empresa.

Obter um conceito claro sobre o *familiness* ainda é considerado por alguns autores um pouco confuso. Entretanto, Irava e Moores (2010), relatam seis pontos importâncias de recursos que são influenciados pela família: experiência que são os conhecimentos e habilidades, reputação da organização, tomada de decisão, aprendizagem, tomada de decisão, relacionamentos e redes. A vantagem de o *familiness* ser usado nas empresas familiares contribui para o desenvolvimento na compreensão do comportamento de tais empresas.

Toda essa interação entre a família e a empresa permite que haja uma maior qualidade, quantidade e força dessas relações entre os membros do grupo. Os relacionamentos tendem a ser fortalecidos com a interação e enfraquecidos sem a mesma (Pearson *et al.* 2008). Se a gestor, conseguir compreender todos os “recursos *familiness*” da sua empresa, através disso pode estabelecer um planejamento que ajude a desenvolver melhor, tanto no aspecto da família quanto dos colaboradores.

Ainda segundo o mesmo autor, enuncia que essas interações e outros aspectos evidenciados pela *familiness*, influenciam em dimensões (estrutural, cognitiva e racional) e se não estiverem alinhados, vai impactar principalmente no desenvolvimento do capital social (tempo e estabilidade; interdependência e interação).

A figura abaixo representa o modelo da *familiness* desenvolvido por Pearson *et al.* (2008) incluindo as dimensões e antecedentes do capital social.

Figura 2 - Modelo da *familiness*

Fonte: Pearson et al. (2008)

Contudo, uma empresa familiar de forma a manter um bom desempenho em longo prazo necessita de mais para além do conjunto de recursos e capacidades. Nessa perspectiva, Grant (1991) diz que uma empresa também precisa de um conhecimento coletivo tácito que deverá estar incorporado nas rotinas da organização para integrar, coordenar e mobilizar os seus recursos e capacidades. Ainda segundo essa linha, o autor relata que uma empresa apenas consegue manter a VCS, caso a *familiness* seja administrada de forma correta, necessitando que a empresa pense num contínuo *upgrade* dos recursos e capacidades relativos à *familiness*.

Portanto, se faz necessário que o gestor, empreendedor compreenda a importância da transferência, e o conhecimento no processo de sucessão, isso certamente, ajuda a desenvolver planos estratégicos, e um ambiente saudável dentro da organização de qualquer negócio. E principalmente oportuniza a manter as vantagens competitivas sobre as outras empresas presentes no mercado.

### 3.3 Empreendedorismo

O processo evolutivo, causado em decorrência da Revolução Industrial, juntamente com a criação e desenvolvimento da tecnologia, suscitou mudanças econômicas e industriais no mundo inteiro. Isto porque a partir, do crescimento de empresas e também da concorrência, muitas pessoas se encontraram desempregadas, não somente pelas péssimas condições de trabalho, mas também pela inserção de máquinas para produção muitas pessoas tomaram o grande passo de ter seu próprio negócio.

É evidente que o fenômeno ocasionou mudanças no modo de trabalho e no aumento dos concorrentes. Assim, tais fatores obrigaram as empresas a mudarem radicalmente seu modo de pensar, para que assim pudessem ainda ter espaço no mercado e um conseqüentemente um negócio de sucesso. Logo, sendo a diferenciação uma ferramenta chave para sobrevivência das empresas.

De acordo com Baggio e Baggio (2015) ressalta que “O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação”. Ou seja, empreendedorismo é inovar, oferecer o novo ou explorar ainda mais algo que já existe, sua essência está na mudança que pode causar dentro da sociedade.

Conforme o autor citado acima, explica as seguintes características referentes ao empreendedor apresentado no quadro a seguir:

Quadro 7: Características referentes ao empreendedor.

<b>EMPREENDEDOR</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	✓ Iniciativa para criar um novo negócio; gosta do que faz.
	✓ Tem a habilidade de utilizar os recursos disponíveis de forma criativa, transformando econômica e socialmente ambiente onde vive.
	✓ Tem consciência dos possíveis riscos e a possibilidade de fracassar.

Fonte: Adaptado de Baggio e Baggio (2015).

Ser empreendedor é conseguir perceber uma necessidade, aproveitar a oportunidade e disso tomar a atitude de inovar, conseguindo destaque e novas oportunidades no âmbito dos negócios. Ainda conforme Baggio e Baggio (2015) relatam que “O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral

de suas potencialidades racionais e intuitivas”. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.

Dessa maneira, com o passar dos tempos, a ação de empreender passou a ser notado como impulsionador do emprego e de crescimento econômico no mundo. Conforme Lindh & Thorgren (2016) explica que o processo de formação e educação voltadas para o empreendedorismo tem sido vistas como um mecanismo facilitador de desenvolvimento no setor econômico.

Um empreendedor certamente é um inovador de contextos. Ainda seguindo esta análise Barreto (1998, p. 190) conceitua “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. Deve ser levando em consideração pontos importantes para que o negócio saia do papel e crie raízes fortes para superar os obstáculos que possivelmente enfrentará.

Um bom planejamento é um fator essencial para as empresas, isto juntamente com outros fatores externos e internos influenciará em sua permanência no mercado. Tais fatores apresentam dois lados, o lado “A” da qual faz parte os fatores conhecidos e que podem ser controlados como: o custo desse empreendimento e sua capacidade produtiva. E o lado “B” que são fatores de incerteza que ocorrem ao longo do processo, como: a inflação, velocidade de vendas, concorrência etc.

Por isso, faz-se necessário o uso do planejamento dentro da gestão de empresas, assim como, o plano de negócios. De acordo com Chiavenato (2004, p.128) conceitua “Plano de Negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro do empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como facilitar sua implantação”.

Já para Dornelas (2008, p. 84) é “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. O plano de negócios dentro da organização funcionará como guia, verificando a saúde financeira, o mercado e também aspectos operacionais, tendo como principal

objetivo minimizar os riscos ao mesmo tempo em que analisa a viabilidade do negócio.

Vale ressaltar que o empreendedor precisa ter uma visão clara do seu negócio e visualizar que metas ele precisa traçar para chegar ao seu objetivo, assim, ele poderá diferenciar seu negócio de outros já existentes. Um plano estratégico vai permitir a (I) definir os valores, missão e visão da organização; (II) perceber as necessidades voltadas para sua realidade; (III) criar um produto/ serviço que chame atenção do seu público alvo.

Não somente isto, mas a partir dessa elaboração, será possível de traçar linhas de ação e prováveis correções no trajeto da condução e gestão da empresa, conseqüentemente vai aumentar a chance de sucesso na realização do empreendimento como também redução nos custos com fatos inesperados. É necessário que o empreendedor, não somente agregue valor aos seus produtos e/o serviços, mas também esteja preocupado com a gestão de recursos e com os conceitos de eficiência e eficácia.

O quadro a seguir, apresenta o comparativo das habilidades técnicas, administrativas e empreendedoras das pessoas.

Quadro 8: Habilidades necessárias dos empreendedores.

Habilidades técnicas	Habilidades Administrativas	Habilidades Empreendedoras Pessoais
Redação	Planejamento e estabelecimento de metas	Controle interno e de disciplina
Expressão oral	Capacidade de tomar decisões	Capacidade de correr riscos
Monitoramento do ambiente	Relações humanas	Inovação
Administração comercial técnica	Marketing	Orientação para mudanças
Tecnologia	Finanças	Persistência
Interpessoal	Contabilidade	Liderança visionária
Capacidade de ouvir	Administração	Habilidade para administrar mudanças
Capacidade de organizar	Controle	
Construção de rede de relacionamento	Negociação	
Estilo administrativo	Lançamento de empreendimentos	
Treinamento	Administração do crescimento	
Capacidade de trabalho em equipe		

Fonte: Hisrich & Peter (2004, p. 39).

É notório perceber que o empreendedor precisa ter um conjunto e habilidades, e a partir desse somatório de habilidades e competências, ele poderá fazer uma gestão baseada em mudanças e inovações positivas dentro da empresa, além de uma boa liderança, terá um bom controle pessoal e capacidade de correr riscos e visão de futuro.

Por isso, a qualificação dentro das empresas, assim como, as características da pessoa empregada são elementos importantes para um bom desempenho dos estabelecimentos. Isto porque a qualificação e o desenvolvimento são os itens principais em programas de qualidade, além disso, os colaboradores precisam ter treinamento para aumentar a qualidade do serviço e sua satisfação

De fato, com o desenvolvimento das telecomunicações e também dos meios de transporte, possibilitou o crescimento da produção e transformou o mercado do fluxo de mercadorias pelo mundo. Dessa maneira se adequar aos hábitos dos clientes, o que conseqüentemente aumentava os desafios da administração. Por fim, os gestores conhecendo o que o cliente necessita, poderá fidelizar o maior número de clientes possíveis e conseqüentemente terá um crescimento maior de sua empresa.

### **3.4 Administração da empresa familiar**

O processo de globalização proporcionou que um conjunto de transformações principalmente no campo política e econômica mundial, ocasionasse uma maior integração entre os países e também os vários setores como (cultural, político, econômico), possibilitando um crescimento do comércio internacional e, conseqüentemente, a inserção das empresas familiares. Diante disto, a fusão do mercado junto com desenvolvimento tecnológico permitiu que as organizações buscassem por novos modelos de gestão, projetando tais empresas de assegurar sua sustentabilidade e longevidade no mercado. Planejamentos prévios e decisões certas são necessários para garantir a continuidade da empresa, colhendo assim uma gestão de qualidade.

Sabe-se da importância do planejamento em qualquer atividade da nossa vida, mas dentro de um ambiente corporativo esse planejamento é vital, é no planejamento que vamos lidar com as diversas possibilidades que poderão ocorrer

no futuro. Ao observar a gestão como ferramenta de qualidade na empresa, (LOPES, 2014) relata que a gestão da qualidade pode constituir um verdadeiro recurso estratégico para as empresas se houver compromisso da gestão e envolvimento dos colaboradores.

De certo, o resultado final do planejamento é o plano final que a empresa precisa seguir. Nesse sentido Maximiano (2004 p.138) afirma que “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro”, assim tal processo é muito mais importante do que o seu produto final, porque o esforço feito antes do plano é levado em consideração tão ou até mais esperado que o próprio plano. Por conseguinte a organização vai saber suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, além disso, ampliar as chances do sucesso e assim evitando os contratemplos ao longo do percurso.

Por isso, o processo de administração e sucessão familiar precisam estar alinhados para que a continuidade da empresa permaneça par as gerações futuras. Segundo Leone (2010), define sucessão familiar como a transferência das responsabilidades e das obrigações de uma empresa para os herdeiros, por isso é muitas vezes vista com receio pelos seus fundadores, pois receiam a perda do controle do negócio.

Também Calegari (2016) relata que a sucessão pode ter um lado, positivo e outro negativo, baseados na compreensão dos membros de que existem dois ambientes diferentes, sendo estes empresa e família, que por sua vez, se misturam e se confundem e, com isso, transformando o processo de sucessão uma etapa importante entre os indivíduos que compõem o corporativo, societário e familiar.

A gestão do fundador da empresa evidencia pontos positivos como a autonomia, isso facilita seu processo de decisão e também pontos relacionados à flexibilidade. Mas, existe o lado negativo causado pela ausência de comunicação que impactam no tempo e nas estratégias que poderiam ser utilizadas para alcançar o objetivo final e conseqüentemente gera uma falta de visão ao longo prazo.

Para Vinagre et al (2017) a sucessão é um processo influenciado pela forma que os pais formaram a família, e o processo deve ser elaborado com bastante antecedência, visando preparar os membros da família para a sucessão, e em longo

prazo, observar a maneira que a mesma irá absorver os resultados da decurso. Todavia, o grau em que esta intervenção pode ser exercida vai depender diretamente do envolvimento da família com a gestão da empresa, logo, a gestão pode ser realizada pela própria família ou passar a executivos profissionais a administração do negócio.

Igualmente, é essencial ter atenção na hora do recrutamento de pessoas para empresa. De acordo com Lacombe (2005, p. 65), o recrutamento “abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”. Dessa forma, será possível captar candidatos interessados, selecioná-los e submetê-los a processos de qualificação para assumirem cargos dos quais mais se encaixem dentro da organização.

Para os autores Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), enaltecem que existem seis características principais e que determinam o estilo de gestão das empresas familiares:

Quadro 9: características principais e determinantes para o estilo de gestão das empresas familiares:

<b>I) Decisões pautadas em fatores emocionais:</b>	O vínculo sanguíneo pode atrapalhar na hora de tomar alguma decisão.
<b>II) Dificuldade na descentralização:</b>	O poder, de certa forma, acaba ficando concentrado para cargos mais altos na instituição, o que atrapalha fortemente no momento de uma sucessão.
<b>III) Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos:</b>	O processo de premiação de funcionários por bom desempenho não acontece. Infelizmente, está ideia em boa parte das empresas familiares não acontece, causando desgaste de algumas áreas e a diminuição ou estagnação da produtividade.
<b>IV) Confiança mútua:</b>	Está relacionada diretamente com a escolha de ocupantes para cargos mais específicos e estratégicos dentro da instituição. No entanto, muitas vezes a pessoa escolhida, não consegue trazer um bom desempenho para empresa.
<b>V) Existência de conflitos:</b>	Um grande problema é o conflito entre gerações, onde muitas vezes as ideias não seguem uma mesma linha de pensamento e os sucessores preferem traçar uma nova perspectiva produtiva ou funcional que se adeque ao período comercial em que vivem.
<b>VI) Perfil do sucedido:</b>	O erro presente em muitas instituições, é que os diretores acreditam que o melhor sistema de gestão é o idealizado por eles. Dessa forma, impede que há uma análise ou uma visão minuciosa sobre o atual cenário mercadológico, consequentemente escolhendo seu sucessor por ter uma visão parecida com a sua.

Fonte: adaptado pela autora de Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007).

Desse modo, ter um bom planejamento para decidir quem ficará na sucessão deverá ser isento de emoções, viabilizando se o comando passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo à empresa. Tomar tal decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio. Assim, o comando da empresa não mais será confiado a um herdeiro pelo grau de parentesco, mas sim avaliação das suas competência e identificação com o ramo da empresa. Ter a noção de que, por ser parente não capacita ninguém a exercer a sucessão.

Ademais, feita intervenção ou mudança no cargo do fundador-proprietário, o mesmo precisa coibir as ações causadas pela sua vida, mundo sistematizado e a própria imposição da família, na tentativa bloquear que os problemas familiares exerçam influência na operação da empresa. Os problemas de divisão na família devem ser evitados com a preparação e o planejamento do processo sucessório para não prejudicar a organização.

Em grande parte uma empresa familiar surge do sonho, ideia, projeto ou iniciativa de alguém que empreende ou inova, e boa parte destas empresas foram estabelecidas com o intuito de permanecerem vivas no mercado, proporcionando renda nas atuais e próximas gerações de sucessores. Vale ressaltar que Carvalho (2020) relata que a sucessão é precedida da aposentadoria, morte ou alguma eventualidade indesejada, como uma doença que atinge o gestor principal (que pode ser temporária ou permanente).

As empresas em sua maioria são administradas por seu fundador ou por seus sucessores, e por ser uma cultura que abrange diversas “outras culturas”, normalmente gera questionamentos, dúvidas e até problemas na gestão. Logo é importante que o gestor saiba usar de suas capacidades e competências, além de saber diferenciar os interesses e problemas da família e os da empresa, buscando sempre a minimização dos conflitos entre empresa e família e o equilíbrio entre os dois.

### **3.4.1 Profissionalização e Gestão Empreendedora**

A profissionalização, segundo Padula (2004) e Freitas e Frezza (2016), significa o ato ou o efeito de realizar atividades remuneradas como meio de vida, através de métodos e princípios. E dentro das organizações familiares é uma chave

que pode ajudar os negócios a se perpetuar por um longo tempo dentro da sociedade. A necessidade de profissionalização para a condução dos negócios vai além dos gestores, alcançando também a família, e os outros colaboradores que a compõem.

A existência da qualificação dos profissionais dentro de uma empresa possibilita o desenvolvimento não somente dos seus colaboradores, mas também da organização. Um colaborador qualificado significa maiores chances de empregabilidade, de promoção e remunerações dentro dessa mesma empresa. “A cultura e o propósito das empresas não podem ser desvinculados da profissionalização e dos aspectos técnicos inerentes à gestão organizacional” Freitas e Frezza (2016).

Por isso, o treinamento antes e durante todo o período de trabalho do colaborador dentro da empresa é necessário. Para Castelli, (2001) enfatiza que o treinamento no ambiente empresarial, é fundamental para que tenha a potencialização das práticas dos colaboradores na prestação de serviços e na permanência destes atores no local onde realizam suas atuações profissionais. Assim quando são qualificados conseguem exercer sua função com mais segurança, positivismo e lidam facilmente com problemas.

Para Dante et al (2016) ressalta que dentro da gestão familiar, o quesito profissionalização entra na zona de conforto dos herdeiros, devido ao envolvimento sentimental por parte dos membros da família que não cobra os resultados relevantes para empresa. E por ter todo esse sentimentalismo no ambiente, as cobranças acabam sendo limitadas e isto impede que a organização tenha um melhor desenvolvimento.

Todavia, devido a essa zona de conforto, há uma falta de atenção na execução das atividades dentro da empresa. Assim, a profissionalização viabiliza disciplinar os funcionários, mas principalmente os familiares do qual não possuem uma metodologia de trabalho formal e muito menos um comportamento adequado, e desse modo, com a inserção dessa ferramenta proporcionará um melhor desempenho.

Assim, quando uma empresa decide aplicar a ferramenta de gestão de pessoas como sendo uma parte importante desse desenvolvimento, possibilita que haja uma melhor interação das pessoas e também elaboração e dos processos dos seus colaboradores nas suas atividades. Sendo assim, gestão de pessoas pode ser explicada como a função gerencial que determina o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (GIL, 2006; CHIAVENATO, 2009).

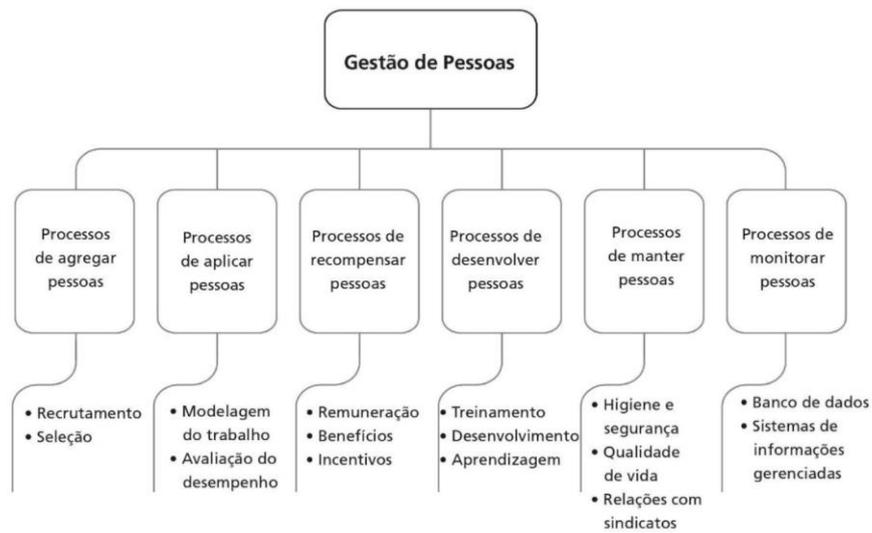
Ainda sobre o assunto, Paes (2018) enuncia a Gestão de Pessoas como um conjunto de práticas que permitem não somente as empresas de alcançarem seus objetivos como os funcionários de se realizarem pessoal e profissionalmente. Logo, a gestão de pessoas permite que haja um bom funcionamento da empresa, aprimorando habilidades dos colaboradores, facilitando o fluxo da organização e resolução de possíveis problemas que surgirem.

Devido a questões como as ressaltadas acima, o processo de gestão de pessoas começou a ser difundido com mais empenho dentro das organizações. Diante exposto, as empresas começaram a perceber que eram importantes os processos e que a valorização dos seus funcionários deveria vir em primeiro plano. Quando há um incentivo dentro da organização, o capital humano consegue desenvolver-se em larga escala. É interessante que a empresa apresente aos seus colaboradores o plano de carreira. Assim, todos os funcionários se sentem motivados a produzir mais trazendo o desenvolvimento a organização e a eles próprios.

A Gestão tende à foca nos trabalhadores, nos recursos e projetos. Desta maneira, os trabalhadores possuem mais autonomia, responsabilidade e mais valor para a empresa. A valorização consegue trazer resultados satisfatórios. Em congruência Mintzberg (2014) afirma: "basicamente, a Gestão significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação".

Portanto, a Gestão de Pessoas está em toda a organização. Permite que o gestor esteja integrando não apenas de um departamento, mas sim o gerenciamento de todas as pessoas da empresa. A figura abaixo, ressaltada por Chiavenato apresenta os processos dentro da gestão de pessoas:

Figura 3: Processos da Administração de Recursos Humanos.



Fonte: Chiavenato (2004)

Todos esses processos e recursos presentes nas empresas permite que a gestão se desenvolva de uma melhor forma e que o gestor consiga ter um maior controle dessas ações. Ou seja, as organizações contêm diversos recursos com a finalidade de alcançar seus objetivos organizacionais. Com mais destaque, nota-se dentro do campo prático quanto no saber teórico, os recursos financeiros, tecnológicos, materiais e, sobretudo, o humano tornando-se atributo indispensável para funcionamento das empresas (CHIAVENATO, 2014).

Paes (2018) acrescenta ainda que o funcionamento da organização acontece com envolvimento dos diversos parceiros, os quais podem ser fornecedores, ofertando a matéria-prima, assim como, os acionistas, os quais contribuem para a organização com capital financeiro e por fim, os trabalhadores que dispõem de seus conhecimentos e habilidades em detrimento da oferta de produtos e serviços a quem consome.

Todos os processos e decisões que ocorrem dentro da empresa vai decidir sua permanência no mercado. Isso de acordo com análise de estatísticas elaboradas pelo SEBRAE (2016) nos últimos tempos que constata diversos fatores que propiciam as condições para a curta longevidade das empresas. Não somente isso, mas vale ressaltar que é de extrema importância um rigoroso planejamento através de um plano de negócios.

O empreendedor precisar gerir o negócio da melhor forma possível, levando em consideração, atitudes e comportamento condizente com suas responsabilidades, também sua dedicação inicial é fundamental e percebendo que seu cargo agora precisa de mais atenção e tempo, procurando sempre ter um perfil mais conciliador através de um bom relacionamento interpessoal com todos. Logo, isso implicará na sua vida pessoal e profissional, saber distinguir o controlar esses ambientes é de extrema importância para que não afete de forma negativa o andamento da empresa.

A gestão de qualquer negocio requer do empreendedor domínios de conhecimentos e habilidades de administração tanto de materiais, financeiros e humanos. Esses conhecimentos são fundamentais, mesmo que básicos, pois ajudara o gestor a identificar pontos que estão presentes na área como: contabilidade, financeiros, de recursos humanos, liderança de equipes, marketing, além de conhecer o produto ou serviço do seu novo negócio.

Em congruência Peres et al (2017) ressalta que com base na combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes determina que o desenvolvimento da competência gerencial se estabelece numa série de informações que possibilitam o planejamento, tomada de decisão, interação e gerenciamento de pessoas. Também é fundamental haver um ambiente de trabalho acolhedor, humanizado e fornecedor da qualidade técnica, construídos a partir de treinamentos e de objetivos em comum, como estrutura básica para o desenvolvimento da empresa como um todo.

É necessário, sem duvidas que as empresas familiares passem por processos de profissionalização, pois sem gestores profissionais na área administrativa, sejam eles membros da família fundadora ou não, a empresa está fadada ao fracasso. A decisão de profissionalização, da à oportunidade da empresa ter uma visão de futuro, ajuda na cultura da organização, na tomada de decisão e suas estratégias para alcançar seus objetivos, assim como também permite que seus colaboradores e também a família adquiram atitudes e comportamentos mais adequados.

O quadro a seguir apresenta uma síntese das principais premissas e teorias abordadas neste estudo:

#### **Quadro 10: Síntese do Capítulo 3**

Perspectivas	Autores
Conceito família e empresa.	Ramos (2016), Santana (2016).
Empresas Familiares.	Machado (2005), Lodi (1978), Vidigal (1996), Bornholdt (2005), Estol & Ferreira (2006), Lourenço (2019), Limárcio et al (2015), Barbieri (1997), Carlock e Ward (2010).
Administração, Empresa Familiar e características (pontos fortes e fracos).	Lodi (1999), Saikas et al ( 2014), Sebrae (2015).
Empresa familiar, Familiness.	Habbershon e Willians (1999), Miranda e Grzybovski (2018), Chrisman et al (2003), Irava e Moores (2010).
Empreendedorismo (conceitos e suas características).	Baggio e Baggio (2015), Lindh e Thorgren (2016), Barreto (1998).
Empreendedorismo (plano de negócios, habilidades empreendedoras).	Chiavenato (2004), Dornelas (2008), Hisrich e Peter (2004).
Gestão de pessoas, Gestão familiar, sucessão.	Gil (2006), Chiavenato (2009), Calegari (2016), Dante et al (2016), Mintzerb (2014).

Fonte: elaborado pela autora (2021)

O quadro síntese evidencia os principais autores observados referencial teórico do terceiro capítulo deste estudo. Contemplando as empresas familiares, o processo de sucessão, a importância da profissionalização e planejamento e outros quesitos relevantes para as empresas familiares.

## 4 METODOLOGIA

Metodologia científica pode ser compreendida como um dos métodos ou dos instrumentos necessários que permitirá a elaboração de um trabalho científico. Logo, é o conjunto de técnicas e também processos utilizados para a pesquisa e a formulação de uma produção científica. Assim, este capítulo tem como objetivo evidenciar o tipo de pesquisa, seu universo de amostra, como também, o instrumento que será utilizado, a análise dos dados obtidos e as limitações do método ao longo do processo de investigação.

### 4.1 Tipo de Pesquisa

Quanto aos procedimentos metodológicos, esse estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa, pois analisa a história e o contexto das empresas

familiares, para identificar como se concebeu a trajetória empreendedora de empresas de base familiar no segmento da hotelaria em São Luís, Maranhão.

Nunes et. al (2017) explicam que a pesquisa qualitativa é levantada questões e procedimentos que estão presentes no ambiente em que ela é realizada e a análise dos dados é realizada a partir das perspectivas encontradas sobre o tema e também através do ponto de vista do pesquisador. Em congruência Creswell (2010) ressalta a que esse tipo de pesquisa apresenta um caráter indutivo, uma essência no significado individual e na complexidade de uma situação. Todavia, são pesquisas feitas por meio de coleta de dados, destacando-se entrevistas, questionários, revisão de literatura etc.

Quanto a sua natureza, a pesquisa pode ser classificada com exploratória, que, para Gil (1999), tem a finalidade apurar ideias, ou seja, ajuda a compreender melhor o tema abordado. Em congruência Oliveira (1999) diz que a pesquisa descritiva necessita de planejamento mais rigoroso baseados na definição de métodos e técnicas para coleta e análise de dados. Logo, para elaboração deste estudo, utilizou-se a pesquisa exploratória, dessa forma, adquirindo com mais facilidade as informações, desenvolvendo o conhecimento acerca do conteúdo.

Vale ressaltar que é necessário entender que, ao pensarmos em pesquisa qualitativa, tratamos de descrição, de interpretação, de uma busca pela compreensão, das quais podem e contém situações, fatos, fenômenos, e também documentos. E por isso, para que o trabalho dê continuidade os procedimentos que da análise de conteúdo se tornam relevantes para análise dos dados. Moraes (1999) diz que a análise de conteúdo nos possibilita analisar e compreender as comunicações ou textos, viabilizando ao pesquisador detectar todos os sentidos dispostos no seu material de análise.

Por ser uma parte importante das etapas para construção da pesquisa, Souza et al (2020) ressaltam a análise de conteúdo como método para melhor compreender dados qualitativos e quantitativos, abrangendo ainda descrição do conteúdo abordado. Também foram realizadas pesquisa de campo, para que pudesse contribuir na análise da história das empresas familiares, pois esse tipo de pesquisa se caracteriza pelas investigações realizadas através da coleta de dados junto às pessoas, somando à pesquisa bibliográfica e/ou documental.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que pode ser explicada como, uma fonte no qual é possível a coleta de dados de forma secundária, e podem ser definidas também como, contribuições culturais ou científicas que foram efetuadas, o tema ou problema que possa ser estudado (LAKATOS & MARCONI, 2001; CERVO & BERVIAN, 2002). Sendo assim, todo material, como as revistas, jornais, artigos, monografias, dissertações etc.

#### 4.2 Universo e Amostra

O presente trabalho teve como universo e amostra as empresas familiares no setor dos meios de hospedagem localizados no Centro Histórico de São Luís – Maranhão. Em levantamento feito pelo Observatório do Turismo do Maranhão, no ano de 2020, mostrou que cerca de 30% meios de hospedagem está concentrada no Centro Histórico de São Luís, Maranhão. Também vale ressaltar que este estudo é não propabilístico.

Entretanto, a amostragem desse estudo contemplou apenas quatro destes empreendimentos que equivalem a 12,9% e percebe-se predominante que estes eram Hotéis e Pousadas. Também através da coleta de dados, constatou-se que os entrevistados possuem a escolaridade entre Ensino Superior completo e Ensino médio e que 50% trabalham como Sócio Proprietário, 25% atua como Supervisor da recepção e os outros 25% como recepcionista.

Conforme o quadro 11, demonstrado abaixo:

Quadro 11: Perfil dos entrevistados.

	<b>Tipo de Negócio</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Escolaridade</b>
<b>Empresa 01</b>	Hotel 1	Recepcionista	Ensino Médio
<b>Empresa 02</b>	Pousada	Supervisor da Recepção	Sup. Completo
<b>Empresa 03</b>	Pousada	Sócio Proprietário	Sup. Completo
<b>Empresa 04</b>	Hotel 2	Sócio Proprietário	Ensino Médio

Fonte: elaborado pela autora (2021)

#### 4.3 Instrumento de Coleta

Para ter resultados mais satisfatórios e que ajudassem na compreensão dos objetivos gerais e específico deste trabalho, optou-se por seguir um roteiro de

entrevistas, com a aplicação de um questionário, sendo suas perguntas abertas. De acordo com Gil (2008), a ferramenta de entrevista permite o alcance de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, além de apresentar flexibilidade, possibilitando ao entrevistador esclarecer as possíveis dúvidas e se adaptar às circunstâncias em que desenvolveu a mesma.

Houve uma tentativa de coleta on-line por e-mail, mas que não foi atendida. Posteriormente, foi necessário ir a campo através de visitas *in locos*. Realizou-se um pré-teste para identificar gargalos e melhorias nas questões que seriam abordadas e que pudessem atender de forma satisfatória os resultados. Para as entrevistas, foi utilizado um roteiro com perguntas com questões semiestruturadas, que pudessem solucionar o problema de pesquisa, assim exposto no (Apêndice B).

Para Vieira (2017) e Queiroz (1988), entendem a entrevista semiestruturada como uma técnica de coleta de dados que permite uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser atribuída por este de acordo com seus objetivos. Logo, da vida do entrevistado só é filtrado aquilo que vem se inserir diretamente no domínio da pesquisa. Vale ressaltar que a entrevista foi realizada de forma presencial, atendendo a todos os protocolos sanitários vigentes nesse momento.

Também foi necessária para realização desta pesquisa a utilização dos termos de consentimentos, estes dispostos nos apêndice (A, C, D, E, F), respectivamente, entregues para cada entrevistado. O apêndice (G) contém a transcrição dessas entrevistas nomeando os entrevistados como sendo (Entrevistado A, B, C e D). O roteiro teve como objetivo entender a trajetória da empresa e o ano da sua fundação - quais os principais desafios da gestão de uma empresa familiar no segmento dos meios de hospedagem - quais são os diferenciais do negócio no mercado - a importância da profissionalização nesse segmento e as principais competências para gerir um negócio de base familiar.

As entrevistas realizadas com os gestores/ e os responsáveis foram gravadas por meio de áudios com o auxílio de dispositivo celular. Posteriormente, estas foram transcritas para que pudessem ser analisados os dados coletados. Vale ressaltar, que devido às restrições dos tempos de pandemia, as entrevistas foram aplicadas em dois dias: 11 e 13 de Janeiro de 2022 com duração 24 minutos em média.

## 5 RESULTADOS

O capítulo a seguir, apresentará com mais detalhamento todos os dados apurados durante as entrevistas feitas com os gestores e outros responsáveis nos empreendimentos na hotelaria ludovicense, com o propósito de verificar algumas informações pertinentes para este estudo.

### 5.1 Perspectiva dos Empreendedores Familiares

Serão apresentados os dados obtidos através da entrevista, feita nos hotéis e pousadas escolhidas para obter os resultados dessa pesquisa. Os mesmos serão aqui identificados como, respectivamente, Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C, e Entrevistado D. Posteriormente, segue representado em quadro o perfil dos entrevistados, bem como a análise de todos os questionamentos levantados a respeito da trajetória empreendedora. Termos como: desafios da gestão, profissionalismo e principais competências para gerir um empreendimento de base familiar.

Quadro 12: Perspectiva do perfil dos entrevistados.

	<b>Entrevistado A</b>	<b>Entrevistado B</b>	<b>Entrevistado C</b>	<b>Entrevistado D</b>
<b>Idade:</b>	36 anos	54 anos	60 anos	66 anos
<b>Setor:</b>	Recepcionista	Supervisor da recepção	Sócio Proprietário	Sócio Proprietário
<b>Escolaridade:</b>	Ensino Médio	Superior Completo	Superior Completo	Ensino Médio
<b>Atuação:</b>	10 anos	4 a 5 meses	18 anos	10 anos

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Constatou-se através do roteiro, que os entrevistados possuem entre 36 a 66 anos de idade. Também foi possível detectar que o grau de escolaridade está entre o Ensino médio e Ensino Superior completo, vale frisar que apenas o “entrevistado C” relatou sua área de formação que é o setor de enfermagem. Ainda sobre, Oliveira (2004) evidencia que o turismo e a hotelaria englobam as diversas áreas do conhecimento.

Também a partir dos dados coletado, foi possível perceber que os entrevistados (C e D) são os Sócios Proprietários e os entrevistados (A e B) atuam na área da recepção. Em relação ao tempo de atuação dos entrevistados dentro empreendimentos (Hotel/ Pousada), dois deles (os entrevistados A e D) trabalham cerca de 10 anos na empresa; já o entrevistado (B) está atuando entre 4 a 5 meses

na empresa, e por fim, o entrevistado (C), há 18 anos no segmento dos meios de hospedagem.

Quadro 13: Trajetória Empreendedora & Ano de Fundação.

	<b>Categoria Trajetória Empreendedora</b>	<b>Ano de Fundação</b>
<b>Entrevistado A</b>	“[...] é surgiu sobre a historia da minha patroa, ela era humilde, fazia calcinha né, da calcinha ela sustentava os filhos e pagava faculdade dela e ai ela chegou a conhecer o dono desse ponto daqui entendeu... criou amizade, eles viraram compadres e então ele alugou esse ponto aqui para ela. [...]”.	Não soube relatar.
<b>Entrevistado B</b>	“[...] Se reuniram numa amizade e acabaram bolando esse empreendimento e estão juntos há 17 anos[...]”.	Não soube relatar.
<b>Entrevistado C</b>	“[...] em 2003... 2004 nos viemos pro Maranhão e a gente precisava buscar algo para trabalhar pra consegui formar os filhos e... e a minha opção seria a hotelaria. [...]”.	Ano de 2004
<b>Entrevistado D</b>	“[...]eu tinha um escritório aqui próximo e aqui era um estacionamento... um casarão abandonado... um estacionamento aonde eu botava meu carro... o escritório era aqui perto e dai surgiu a ideia de eu comprar o imóvel e fazer algum negócio. [...]”.	Ano de 2012

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Considerando as falas, percebem-se categorias nos discursos:

#### **Subcategoria: Amadorismo Familiar**

Nas falas dos Entrevistados (A, B, C e D) percebeu-se que as quatro empresas começaram sua trajetória empreendedora de forma amadora, o que é bem comum em empreendimentos familiares. Na fala do entrevistado (A) esse amadorismo pode ser notando quando diz que “- é surgiu sobre a historia da minha patroa, ela era humilde, fazia calcinha né, da calcinha ela sustentava os filhos e pagava faculdade dela e ai ela chegou a conhecer o dono desse ponto daqui entendeu.”.

O entrevistado (B) relata que “- Se reuniram numa amizade e acabaram bolando esse empreendimento e estão juntos há 17 anos”. Em sequencia temos o entrevistado (C) “[...] - gente precisava buscar algo para trabalhar pra consegui formar os filhos e... e a minha opção seria a hotelaria”. E por fim o entrevistado (D)

“[...] - um estacionamento aonde eu botava meu carro... o escritório era aqui perto e daí surgiu a ideia de eu comprar o imóvel e fazer algum negócio.”.

Sobre o assunto, Diniz (2008) relata que “muitos querem empreender somente com sua intuição profissional. É de suma importância o conhecimento do seu negócio e o conhecimento gerencial”. Ou seja, ambos não tinham nenhum conhecimento teórico ou prático, e foram se aperfeiçoando ao longo dos tempos nessa área.

**Subcategoria:** Empreendedorismo Familiar e União

Ficou evidente que nos empreendimentos (A, C e D), surgiram por meio de base familiar. Na fala do entrevistado (A) “[...] - chegou a conhecer o dono desse ponto daqui entendeu... criou amizade, eles viraram compadres e então ele alugou esse ponto aqui para ela.”. Na fala do entrevistado (C) “[...] - precisava buscar algo para trabalhar”. As empresas de base familiar podem ser entendidas por Machado (2005) como uma empresa que foi iniciada por um membro da família, tendo participação de mais de um membro na direção da empresa, além de uma linha de sucessão vinculada à família.

Ainda sobre o tema, Bornholdt (2005) compreende uma empresa familiar como uma união de pessoas num negócio, devido seus vínculos societários e valores familiares. Que enaltece o caso do empreendimento (B) “[...] Se reuniram numa amizade e acabaram bolando esse empreendimento.”, com sua trajetória familiar pelo vínculo de amizade, que dura há 18 anos.

**Subcategoria:** Necessidade e ou oportunidade

Em ambos os entrevistados (A, B, C e D) notou-se que a sua trajetória empreendedora, começou também como uma questão de necessidade para suprir sua família. Na fala do entrevistado A “- sustentava os filhos e pagava faculdade”. O entrevistado (B) evidência “[...] - Se reuniram numa amizade e acabaram bolando esse empreendimento e estão juntos há 17 anos”.

Nas empresas familiares, a preocupação do fundador é viabilizar seu sonho, sua aspiração, ideal ou necessidade de sobrevivência. (BERNHOEFT, 1996). Em continuidade na fala do entrevistado (C) “[...] - precisava buscar algo para trabalhar

pra conseguir formar os filhos“. E por fim o entrevistado (D) “[...] - eu tinha um escritório aqui próximo e aqui era um estacionamento... um casarão abandonado. [...]”. Além disso, outro aspecto verificado foi o quesito oportunidade, bem evidenciado em todos os entrevistados e quanto a isso, Diniz (2008) enaltece “A pessoa empreendedora possui características de espírito inovador com uma visão para criar negócios, buscando novos caminhos para atender suas necessidades ou uma oportunidade de negócio”.

Quadro 14: Perspectivas sobre os desafios da gestão familiar no segmento.

	<b>Categoria Desafios da Gestão</b>
<b>Entrevistado A</b>	“[...] a gente tenta da o melhor aos clientes, a gente tenta da uma promoção é... um café da manha, a gente tenta colocar coisas melhores para vê se o cliente torna a voltar, entendeu... satisfazer o cliente, para que ele saia daqui satisfeito [...]”.
<b>Entrevistado B</b>	“[...] Oferecer de maneira precisa uma boa hospitalidade e conforto ao nosso hospede né? Essas são as bases principais, conforto e hospitalidade [...]”.
<b>Entrevistado C</b>	“[...] Então o desafio é isso, a gente ter muito cuidado, tudo que fizer fazer com amor e a gente quando e dono a gente faz com amor. [...]”.
<b>Entrevistado D</b>	“[...] As maiores dificuldades é o pessoal, nós temos uma, uma carência muito grande, uma dificuldade muito grande com relação a pessoas para trabalhar... muito difícil... mas a gente tá lutando pra vê o que faz. [...]”.

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Considerando as falas, percebem-se categorias nos discursos:

#### **Subcategoria: Hospitalidade**

A hospitalidade pode ser facilmente compreendida entre as relações humanas, suas trocas e isso afetará diretamente no início e fim do processo de recepcionamento. Além disso, pontos chave como a estrutura e serviços junto às relações humanas, estão ligados para que sejam supridas as necessidades de quem recebe o serviço.

Esse contexto foi analisado nos discursos dos entrevistados (A) “- [...] a gente tenta da o melhor aos clientes. [...]”. Esses tópicos de hospitalidade e conforto também foram percebidos na fala do entrevistado Para o entrevistado (B) “- [...] Oferecer de maneira precisa uma boa hospitalidade e conforto ao nosso hospede né? [...]”. Para o entrevistado (C) “[...] - a gente ter muito cuidado, tudo que fizer fazer com amor como itens de grande relevância para captar os hóspedes. [...]”

No que diz respeito a hospitalidade, Castelli (2004) e outros autores apresenta que a hospitalidade se torna uma forma de acolhimento, na qual é capaz de integrar o indivíduo a esse novo ambiente, oferecendo a ele um abrigo, alimento, um leito e isto, mediante a um valor que poderá ser cobrado ou não. Já para o entrevistado (D) “[...] - uma carência muito grande, uma dificuldade muito grande com relação a pessoas para trabalhar... muito difícil [...]”, evidenciou que os grandes desafios dentro de um segmento familiar é poder encontrar pessoas para trabalhar.

Quadro 15: Perspectivas sobre os diferenciais do negócio.

	<b>Categoria Diferenciais do Negócio.</b>
<b>Entrevistado A</b>	“[...]Eu acho que... oh a gente pode oferecer um quarto confortável, uma boa cama, um ar condicionado bom, uma boa TV, um frigobar bom, a limpeza entendeu? é tudo limpinho.. os colchão daqui o cliente sai, é lavado com água sanitária e sabão em pó e álcool, tá entendendo... é tudo higienizado, então a gente tenta da o melhor para o cliente. [...]”
<b>Entrevistado B</b>	“[...] Mas (...) é um diferencial em termos de hotelaria pelo quadro arquitetônico e rustico que nos temos aqui no centro histórico. Nenhum hotel de São Luís se compara ao (...), porque todos os nossos quartos são temáticos e toda nossa estrutura é rustica e arquitetônica [...]”
<b>Entrevistado C</b>	“[...] aqui meu diferencial é o café da manhã e a reposição ate o último, o horário é comprido e as vezes deixou tolerância... o diferencial é na higienização... do cuidado com a toalha, cê ver é toda envelopado, é um... um sabonete de boa qualidade e o diferencial é tudo isso [...]”
<b>Entrevistado D</b>	“[...] - No caso da pousada, um grande diferencial e que nós dispomos de estacionamento e que nenhuma pousada aqui no centro tem... dispõe disso, então o diferencial muito grande é esse. [...]”

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Considerando as falas, percebem-se categorias nos discursos:

#### **Subcategoria: Serviço oferecido**

Para os entrevistados os quesitos mais importantes, relatados em suas falas foram uma boa estadia e acomodação aos seus clientes. Para o entrevistado (A) “[...] -a gente pode oferecer um quarto confortável, uma boa cama, um ar condicionado bom, uma boa TV [...]”, e enquanto o entrevistado (C) “[...] -aqui meu diferencial é o café da manhã e a reposição ate o último, o horário é comprido e as vezes deixou tolerância... o diferencial é na higienização [...]”. Os empreendimentos dentro da hotelaria precisam oferecer acomodação, acolhimento e outros fatores,

dais quais Lopes (2011, p.27) ressalta que, a referência de meio de hospedagem pode ser compreendida como um conjunto de empresas, que ofertam acomodação em condições de segurança, higiene e satisfação às pessoas que buscam por esses serviços, de períodos curtos ou longas estadias.

**Subcategoria:** Estrutura como diferencial

Outro aspecto evidenciado nas falas dos entrevistados (B e D) refere-se às estruturas presentes em seus negócios. O diferencial do entrevistado (B) foi “[...] porque todos os nossos quartos são temáticos e toda nossa estrutura é rustica e arquitetônica [...]”; enquanto o entrevistado (D) “[...] - dispomos de estacionamento e que nenhuma pousada aqui no centro tem [...]”.

Ofertar esses serviços proporciona ao hospede não somente satisfação, mas possibilita que essa experiência vivenciada, se torne um marketing para empresa e também uma possível fidelização desse cliente. Empreendedores que ofertam um diferencial dos seus concorrentes tem mais chance de alcançar o mercado e se tornarem um diferencial.

Quadro 16: Perspectivas sobre a importância da profissionalização.

	<b>Categoria Importância da Profissionalização.</b>
<b>Entrevistado A</b>	“[...] - Eu acho a qualificação daqui boa, porque todas as pessoas que entram aqui ela paga o curso de graça de camareira e ajuda para da o melhor na nossa formação. [...]”
<b>Entrevistado B</b>	“[...] - Total! Porque quando você tem a profissionalização, você tem um alcance de resultados de positivos, ou seja, se você é profissional no segmento de mercado, você com certeza vai afastar muito...muito a concorrência, porque esse é teu diferencial.[...]”
<b>Entrevistado C</b>	“[...] - A importância é muito grande, primeira coisa é confiança... né?... porque hoje tá muito difícil... é a confiança [...] ”
<b>Entrevistado D</b>	“[...] - Bom, treinamentos de um modo geral, e esses treinamentos deve ter sido feitos não só no início das atividades... da contratação, mas sempre a gente... é semestralmente a gente dando novas coordenadas que vão surgindo no mercado para que os colaboradores se mantenham informados né? Para o bom andamento da empresa. [...]”

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Considerando as falas, percebem-se categorias nos discursos:

**Subcategoria:** Qualificação e Treinamento

Conforme as fala dos entrevistados (A, B, D), mostrou que profissionalização acontecia dentro da organização e que é um fator importante para o bom andamento do empreendimento. O entrevistado (A) “[...] - ajuda para da o melhor na nossa formação. [...]”; o entrevistado (B) “[...] - Porque quando você tem a profissionalização, você tem um alcance de resultados de positivos, ou seja, se você é profissional no segmento de mercado; e por fim o entrevistado (D) “[...] - para que os colaboradores se mantenham informados né? (...) Para o bom andamento da empresa. [...]”.

Em congruência Castelli, (2001) diz que o treinamento no ambiente empresarial, é fundamental para que tenha a potencialização das praticas dos colaboradores na prestação de serviços e na permanência destes atores no local onde realizam suas atuações profissionais. Portanto, quando esses colaboradores são qualificados conseguem exercer sua função com mais segurança, positivismo e lidam facilmente com problemas.

O entrevistado (C) compreendeu que a profissionalização acima de tudo precisa ter confiança, e passar confiança a seus hóspedes e colaboradores. Em sua fala disse: “[...] - primeira coisa é confiança. [...]”. Oferecer um ambiente de trabalho acolhedor, humanizado e fornecedor da qualidade técnica, construídos a partir de treinamentos e de objetivos em comum, permite que se construa a estrutura básica para o desenvolvimento da empresa como um todo.

Logo, percebemos o quanto a qualificação dentro das empresas é necessária, assim como, as características da pessoa empregada são elementos importantes para um bom desempenho dos estabelecimentos. Isto porque a qualificação e o desenvolvimento são os itens principais em programas de qualidade, além disso, os colaboradores precisam ter treinamento para aumentar a qualidade do serviço e sua satisfação.

Ainda seguindo com os dados coletados durante as pesquisas, partimos agora para as análises obtidas através das perspectivas dos entrevistados de quais são as principais competências para gerir um negócio nos meios de hospedagem na hotelaria ludoviscense.

Quadro 17: Perspectivas sobre as principais competências para gerir um negocio.

	<b>Categoria Principais competências para gerir um negocio.</b>
<b>Entrevistado A</b>	“[...] - Não sei se é resposta certa, mas eu acho que é tratar os funcionários bem, pagando os salários em dia entendeu... é o que eu tenho aqui, ela paga os salários em dia, não deixa atrasar, paga nossos direitos [...]”
<b>Entrevistado B</b>	“[...] - Visão mercadológica, qualidade no atendimento, vamos colocar uma outra fundamental (...), e, e a verificação da necessidade do nosso, do nosso cliente (...), do nosso hospede, são as três principais características para você gerir em termos de hotelaria [...] ”
<b>Entrevistado C</b>	“[...] - então é investir sempre, porque você tem que investir! [...] ”
<b>Entrevistado D</b>	“[...] - principal minha filha é a união, a colaboração, a união entre administração e a colaboração dê funcionários, para que a empresa venha ter sucesso [...]”

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Considerando as falas, percebem-se categorias nos discursos:

**Subcategoria:** Gestão e Gerenciamento.

Os principais pontos destacados nas falas dos entrevistados (A, B, C e D) são visão mercadológica, tratar bem os funcionários, a união e colaboração.

A fala do entrevistado (A) “[...] - é tratar os funcionários bem [...]”, reflete no bom tratamento dos colaboradores dentro da organização. Colaboradores motivados tendem a ser mais ativos dentro das empresas. Quando a gestão é bem aplicada, reflexos positivos dentro da organização tendem a aparecer, conforme Mintzberg (2014) afirma: “basicamente, a Gestão significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades fazerem o que tem que ser feito o que significa ação”. Além disso, os trabalhadores possuem mais autonomia, responsabilidade e mais valor para a empresa.

Para o entrevistado (B) “[...] - Visão mercadológica, qualidade no atendimento [...]”, são necessários para gerir um negocio. Fazer esse reconhecimento permite que sejam vistos os pontos fortes e fracos, conheça sua concorrência e as melhorias que o empreendimento pode trazer. A competitividade dentro cenário mercadológico, avalia como ponto importante os conhecimentos e habilidades que as pessoas detêm, pois isto combinado a uma gestão efetiva acarreta em inovações competitivas frente aos demais concorrentes, assim como também, a criação de outros diferenciais (PAIVA; SANTOS; LACERDA, 2018).

Em relação ao entrevistado (C) sua fala caracteriza o investimento no negócio “[...] - então é investir sempre [...]”, portanto, isso se torna um ponto chave para gerir, atrair clientes, e se manter ativo no mercado. Se o investimento é constante, hóspede percebe isso e agrega como ponto positivo e diferencial desse empreendimento, fora o cuidado e zelo com o cliente, tudo que é servido, e fazer um trabalho bem feito para que o hóspede retorne.

A percepção do entrevistado (D) foi que é importante a colaboração e união, isso porque com a agregação de ambos (todos os membros que compõe o quando da empresa), o negócio se desenvolverá de maneira mais assertiva aos seus objetivos. Evidenciada “[...] - é a união, a colaboração, a união entre administração e a colaboração de funcionários, para que a empresa venha ter sucesso [...]”. Assim, a Gestão de Pessoas junto ao gerenciamento é considerada importante para o bom desempenho, conforme explicam Gil (2006) e Chiavenato (2009) que a função gerencial que determina o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos.

Ainda sobre, Paes (2018) apresenta a Gestão de Pessoas como um conjunto de práticas que permitem não somente as empresas de alcançarem seus objetivos como os funcionários de se realizarem pessoal e profissionalmente. Logo, a gestão de pessoas permite que haja um bom funcionamento da empresa, aprimorando habilidades dos colaboradores, facilitando o fluxo da organização e resolução de possíveis problemas que surgirem.

Quadro 18: Quadro síntese dos resultados.

	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Resultados</b>	Trajetória Empreendedora	Amadorismo.
		Empreendedorismo Familiar e União.
		Necessidade e oportunidade.
	Desafios da Gestão	Hospitalidade.
	Diferenciais do Negócio	Serviço oferecido.
		Estrutura como diferencial.
	Importância da profissionalização	Qualificação e Treinamento.
	Principais competências	Gestão e Gerenciamento.

Fonte: elaborado pela autora (2021)

O quadro acima contempla as categorias inicialmente encontradas no (roteiro de entrevista) e subcategorias encontradas após a (análise) deste estudo. As principais percepções nas falas dos entrevistados nesse estudo permitiram que essas subcategorias fossem desenvolvidas pelo ponto de vista do pesquisador e posteriormente confirmadas na visão dos autores, conforme o referencial teórico completado nesse trabalho.

No eixo da categoria trajetória empreendedora, destacam-se as subcategorias: Amadorismo Familiar, Empreendedorismo familiar e união; Necessidade e oportunidade. Já no eixo da categoria desafios da gestão as subcategorias foram: Hospitalidade. Categoria equivalente aos diferenciais do negócio, foram evidenciadas as subcategorias Serviço oferecido; Estrutura como diferencial. Categoria importância da profissionalização a subcategoria Qualificação e Treinamento foram encontrados e por fim na categoria principais competências a sua subcategoria foi Gestão e Gerenciamento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem muitas empresas de base familiar no mercado e sabe-se que elas são de grande importância para construção e manutenção, de forma econômica, social, geradora de emprego e renda no mundo inteiro. Além disso, por começarem muitas vezes no seio familiar, ao longo do seu desenvolvimento acabam expandindo seus negócios a outros seguimentos e coordenações. Entretanto, para qualquer empreendimento obter sucesso, é importante que se tenham competências na gestão, através do planejamento, organização, direção e controle, que são de suma importância para o auxílio no gerenciamento da mesma.

Conforme a análise de dados desde estudo observou-se que as trajetórias empreendedoras das empresas familiares no segmento da hotelaria em São Luís- Maranhão, surgiu principalmente de forma amadora, provocada pela necessidade de suprir a sua família e também após a percepção de oportunidades de sucesso neste seguimento.

Da mesma forma, os resultados alcançados neste estudo elucidaram o problema de pesquisa, evidenciando de que forma se concebeu a trajetória empreendedora de empresas de base familiar no segmento da hotelaria em São Luís, Maranhão. Os entrevistados compreendem que existem os desafios da gestão, reconhecem o valor e a importância da profissionalização e sinalizam que para obter o sucesso precisam ter as competências como: bom relacionamento pessoal e interpessoal com os colaboradores, visão mercadológica, colaboração, união e investimentos constantes, que possibilitam gerir uma empresa familiar e também alcançar o sucesso.

Também após os resultados, evidenciados pelas categorias e subcategorias (Amadorismo, Empreendedorismo familiar e União; Necessidade e Oportunidade; Hospitalidade; Serviço Oferecido, Estrutura; Qualificação e Treinamento; e Gestão e Gerenciamento) propiciou elucidar os objetivos específicos deste trabalho. Foi possível compreender os fundamentos e princípios que regem a gestão de empresas familiares das quais se destacam: a família, a hospitalidade, o amadorismo e empreendedorismo.

Além disso, possibilitou investigar a(s) trajetória(s) dos empreendedores(es), nas quais foi esclarecido que muitos começaram pela necessidade familiar e oportunidades percebidas no mercado. Os resultados também permitiram demonstrar a importância destes empreendimentos que geram renda local e contribuem também para crescimento do setor hoteleiro e ajuda na propagação da cultura. E por fim, está pesquisa apresenta a importância da profissionalização dentro das empresas, que foram manifestadas pelos entrevistados, e comprovadas também na teoria, mas muitas vezes esquecidas na prática.

As limitações encontradas para realização desse estudo foi primeiramente à pandemia vivida atualmente, que de certo modo, acaba deixando limitado os nossos passos e afetou direta e indiretamente a saúde física e mental. Em segundo momento, tiveram as limitações na comunicação com as empresas (feitas por e-mail e whatsapp inicialmente) e como é bem sabido, o mercado está se recuperando aos poucos, por isso, o atendimento com questões não pertinentes ao dia a dia dos meios de hospedagem ficam em segundo plano. Igualmente, foi constatado que algumas empresas não tiveram interesse em participar da pesquisa, o que diminuiu ainda mais o tempo de coleta de dados para este estudo.

Ademais, é necessário que as empresas, tratem os pontos abordados nesse estudo, com mais apreço nos seus empreendimentos. É de suma importância que o gestor tenha consciência que para gerir uma empresa, ele deve ter conhecimento das tarefas e funções a serem desempenhadas. Os planejamentos prévios e decisões certas são fundamentais para garantir a continuidade da empresa, colhendo assim uma boa gestão. De certo, a profissionalização oportuniza não somente disciplinar os funcionários, mas principalmente os familiares que compõe essa organização. Sem dúvidas, a implantação dessa ferramenta proporcionará um melhor desempenho.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- BAGGIO. A. Francisco; BAGGIO. D. Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, v. I, n 01, p. 25-38, 2015.
- BELMONTE, Victor A. B., FREITAS, Wesley R. S. EMPRESAS FAMILIARES E A PROFSSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO: estudo de casos em empresas paulistas. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, JAN./MAR. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273428927006.pdf> - Acesso em: 20.05.2021.
- BERBIERI, E. M. B. A batalha das herdeiras na empresa familiar. Porto alegre: Sangra 1997.
- BERGHE, L.V., & CARCHON, S. Agency relations within the family business system: an exploratory approach. Agency Relations whitin the Family Business System. Blaciwell Publishiing. 2003
- BERNHOEFT, Renato. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). São Paulo: Senac - SP, 1996.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CALEGARI, Juliana A. **Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar**. (Monografia) Curso de Especialização em Psicologia. Porto Alegre, 2016.
- CARLOCK, R. S., e WARD, J. L. When family businesses are best: The parallel planning process for family harmony and business success. Basingstoke: Palgrave Macmillan. (2010).
- CARVALHO, Yan Gabriel. **Sobre a cultura de inovação em empresas familiares: um estudo de caso na empresa familiar “Casa Arruda” em São Luís – MA**. 2020. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020.

CASTELLI, Geraldo. Administração Hoteleira. Caxias do Sul: EducS, 2001.

\_\_\_\_\_. Administração Hoteleira. Caxias Do Sul: EducS, p. 45-56, 1999.

\_\_\_\_\_. Gestão Hoteleira. São Paulo: Saraiva, 2004.

SANTANA, Clara Vanessa Maciel de Oliveira e Rocha. A Família na atualidade: novo conceito de família, novas formações e o papel do ibdfam (instituto brasileiro de direito de família). 2016.

CREPALDI, J; DAVANTEL, L.C. & PETRI, A.S. Empresas familiares na contemporaneidade e a sucessão área: administração. In: VII ENPPEX, II Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas no Fecilcam pela Universidade e Gestão Pública: Perspectivas e Possibilidades. Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, Paraná. (2011)

CRESWELL, J.W. 2010. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed., Porto Alegre, Artmed, 296 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas. 3 ed. p. 67-76,1994.

\_\_\_\_\_. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. Part of Coleman Foundation White Paper Series, 2003.

\_\_\_\_\_. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review* 10(1): 1-36. (1997).

DANTE, F. S; Rodrigues, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. *Revista de carreira de pessoas*. São Paulo, v. VI, n 03, Set/Out/Nov/Dez 2016.

DORNELA, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, (2008).

ESTOL, Kátia M. F.; FERREIRA, Maria C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. In: *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, 2006.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar**. *Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, RS v. 2, n.1, p.31-43, jan. 2016.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Califórnia Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GERSICK, K. E. ; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANDSBERG, I. S. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. (4 ed.). São Paulo: Negócio Editora. (1997).

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; MENDES, Eduardo da Fonseca. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, p. 111-150, set. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>. Acesso em: 22 nov. 2021.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, v. 12, p. 1–25. 1999.

\_\_\_\_\_. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*. 18(4): 451–465. (2003).

HISRIC, R. D., & Peter, M. P. *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman. (2004).

IRAVA, W.; MOORES, K. Resources supporting entrepreneurial orientation in multigenerational family firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, v. 2, n. 3/4, p. 222-245, 2010.

PAIVA, Kely; SANTOS, Andreia; LACERDA, Márcio. Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. *Tourism & Management Studies*. Faro, Portugal, p. 84-93. nov. 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743882011>. Acesso em: 12 mar. 2021.

LEONE, N.M.C.P.G. *Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos*, São Paulo, Editora Atlas. 2010.

LIMÁRCIO, T. et al. A importância da gestão em empresas familiares. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, Resende - RJ. 2015,

LINDH, I., & Thorgren, S. Entrepreneurship education: the role of local business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(5-6), 313-336. (2016).

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

\_\_\_\_\_, J. B. *A empresa familiar*. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

LOPES, J. C. Costa. *Gestão da qualidade*.

LOPES, Roberta Barreto Gomes. **ADMINISTRAÇÃO NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM**. Montes Claros: Instituto Federal Norte de Minas Gerais, 2015. 116 p. Disponível em: <http://ead.ifnmg.edu.br/uploads/documentos/7bAfOZP0xy.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

LOURENÇO, B. dos Santos. A SUCESSÃO GERENCIAL NA EMPRESA FAMILIAR: O ESTUDO DAS MODIFICAÇÕES ESTRUTURAIS DA EMPRESA NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR. São Paulo: Pensaracademico, 2019.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções familiares e em empresas familiares. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v.10, n.2, p. 317-323, ago, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração. 3. 3d. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. A. Introdução à Administração. 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2004.

MINTZERB, H. **Managing: Desvendando o Dia a Dia da Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

MIRANDA, Suélen Rodrigues; GRZYBOVSKI, Denize. Empresa familiar e a influência da família: perspectiva da visão baseada em recursos. p. 1-13. 03 jun. 2018. Disponível em: [https://hugepdf.com/download/tema-3-administraao-de-pequenas-e-medias\\_pdf](https://hugepdf.com/download/tema-3-administraao-de-pequenas-e-medias_pdf). Acesso em: 05 ago. 2021.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. *Revista Educação*. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32. 1999.

MOREIRA JÚNIOR, A. L.; BORTOLI NETO, A. EMPRESA FAMILIAR: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

Negócios familiares: entenda como eles funcionam. **Sebrae**, 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares>>. Acesso em: 07, jun. de 2021.

NUNES, Juliane Vargas; WOLOSZYN, Maíra; GONÇALVES, Berenice Santos; PINTO, Marli Dias de Souza. A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. **Fronteiras - Estudos Midiáticos**, [S.L.], v. 19, n. 2, p. 1-12, 11 abr. 2017. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos.

OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p

PERES, Aida Maris et al. Ferramentas gerenciais na prática de enfermeiros da atenção básica em saúde. *Revista de Administração em Saúde*. São Paulo, v. 17, n. 69, p. 1-20, out. 2017.

PAES, Kettle Duarte. **Gestão de Pessoas**. Natal: Edunp, 2011. 126 p.

PADULA, Antonio Domingos. *Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

PETRONI, Maju. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. *Jornal da USP*. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=202637> – Acesso em: 20.05.2021.

RAMOS, Luiz Santa Cruz. O Conceito de Empresa. **Jusbrasil**, 2016. Disponível em: <<https://rafadnasc.jusbrasil.com.br/artigos/343493536/o-conceito-de-empresa>>. Acesso em: 13, maio de 2021.

RIBEIRO, Karla Cristina Campos. *Meios de Hospedagem*. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011. 62 p. Disponível em: [http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_hosp\\_lazer/061112\\_meios\\_hosp.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_hosp_lazer/061112_meios_hosp.pdf). Acesso em: 16 de nov. 2021.

SANCHO, A. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Editora Roca, 2001.

SANTOS, Mauro; FLORES, Luiz Carlos da Silva. Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, v. 11, n. 1, p. 133-153, 2 jan. 2017. ANPTUR - Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo.

Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass). **Ministério do Turismo**, 2015. Disponível em: <http://antigo.turismo.gov.br/aceso-a-informacao/63-aco-es-e-programas/5021-sistema-brasileiro-de-classificacao-de-meios-de-hospedagem-sbclass>>. Acesso em: 22 de dez. 2021.

SOUSA, Dayana K. M. A; LIMA, Cristiane S. T. de; OLIVEIRA, Edson A. A. Q. **A EMPRESA FAMILIAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL**. Santa Cruz do Sul, setembro de 2017.

TURISMO, Observatório do. Prefeitura de São Luis, 2021. Midia. Disponível em: <[https://www.saoluis.ma.gov.br/midias/anexos/3183\\_boletim\\_do\\_turismo\\_edicao\\_especial\\_2021](https://www.saoluis.ma.gov.br/midias/anexos/3183_boletim_do_turismo_edicao_especial_2021)> Acesso em: 18 de jan. de 2022.

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

VINAGRE, L. M.; SILVA, S. W.; et al. O PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: um estudo de caso em um supermercado de Varginha – MG. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 15, n. 1, p. 689-700, jan./jul. 2017.

VIEIRA, Francisco Giovanni David. Ensino de Marketing por meio de entrevista estruturada. **Revista Espaço Acadêmico**, São Paulo, v. 17, n 195, p. 1- 8, agosto, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/34940>. Acesso em: 18 de jan. de 2022.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**



**Departamento de Turismo e Hotelaria - DETUH**

**Curso de Bacharelado em Hotelaria**

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_,  
portador do RG. N° \_\_\_\_\_,  
CPF \_\_\_\_\_, aceito participar da pesquisa intitulada  
“EMPRESAS FAMILIARES NA HOTELARIA LUDOVICENSE: um estudo sobre a  
trajetória empreendedora”, desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora Amanda  
Kellen Brito Pereira, e permitindo que obtenha gravação de voz da minha pessoa  
para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus  
procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em  
aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve  
ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao  
estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

\_\_\_\_\_  
Nome completo do pesquisado

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTORES

Para evidenciar dados relevantes a pesquisa, se fez necessário coletar informações através do questionário, para entender melhor de que forma se concebeu a trajetória empreendedora de empresas de base familiar no segmento da hotelaria em São Luís, MA- Brasil?

Informações Pessoais do entrevistado:

- a) Nome:
- b) Idade:
- c) Setor em que trabalha:
- d) Escolaridade:
- d) Área de formação (graduação, pós-graduação...):
- e) Tempo de atuação na empresa:

2- Como foi a trajetória empreendedora? Pode fazer um breve relato? E qual ano de fundação?

3-Quais são os principais desafios da gestão de uma empresa familiar no segmento dos Meios de Hospedagem?

4- Quais são os diferenciais do negócio no mercado?

5- Qual a importância da profissionalização de empresas de base familiar neste segmento?

6- Quais são as principais competências para gerir um negócio de base familiar neste seguimento?

**APÊNDICE C – Termo de consentimento**

 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
 HOTELARIA  
Departamento de Turismo e Hotelaria - DETUH  
Curso de Bacharelado em Hotelaria

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu,   
portador do RG.   
CPF  aceito participar da pesquisa intitulada  
“EMPRESAS FAMILIARES NA HOTELARIA LUDOVICENSE: um estudo sobre a  
trajetória empreendedora”, desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora Amanda  
Kellen Brito Pereira, e permitindo que obtenha gravação de voz da minha pessoa  
para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus  
procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em  
aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve  
ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao  
estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís, 11 de Janeiro de 2022.

  
Nome completo do pesquisado

**APÊNDICE D – Termo de consentimento**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
Departamento de Turismo e Hotelaria - DETUH  
Curso de Bacharelado em Hotelaria

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, \_\_\_\_\_  
portador do RG Nº \_\_\_\_\_  
CPF \_\_\_\_\_, aceito participar da pesquisa intitulada  
"EMPRESAS FAMILIARES NA HOTELARIA LUDOVICENSE: um estudo sobre a  
trajetória empreendedora", desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora Amanda  
Kellen Brito Pereira, e permitindo que obtenha gravação de voz da minha pessoa  
para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus  
procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em  
aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve  
ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao  
estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís, \_\_\_\_/11 de \_\_\_\_/01 de 2022.

\_\_\_\_\_  
Nome completo do pesquisado

## APÊNDICE E- Termo de consentimento




**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**  
 Departamento de Turismo e Hotelaria - DETUH  
 Curso de Bacharelado em Hotelaria

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, [Redacted]  
 portador do RG, Nº [Redacted]  
 CPF [Redacted] aceito participar da pesquisa intitulada  
 "EMPRESAS FAMILIARES NA HOTELARIA LUDOVICENSE: um estudo sobre a  
 trajetória empreendedora", desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora Amanda  
 Kellen Brito Pereira, e permitindo que obtenha gravação de voz da minha pessoa  
 para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus  
 procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em  
 aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve  
 ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao  
 estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís, 11 de Janeiro de 2022.

[Redacted Signature]  
 Nome completo do pesquisado

**APÊNDICE F – Termo de Consentimento**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**  
Departamento de Turismo e Hotelaria - DETUH  
Curso de Bacharelado em Hotelaria

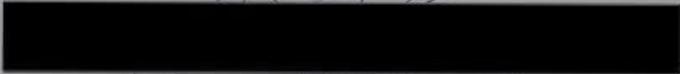
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, ,  
portador do RG. N.º   
CPF.  aceito participar da pesquisa intitulada  
"EMPRESAS FAMILIARES NA HOTELARIA LUDOVICENSE: um estudo sobre a  
trajetória empreendedora", desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora Amanda  
Kellen Brito Pereira, e permitindo que obtenha gravação de voz da minha pessoa  
para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus  
procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em  
aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve  
ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente a  
estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís, 11 de Janeiro de 2022.

  
Nome completo do pesquisado

## APÊNDICE G - Transcrição das entrevistas

### Transcrição de entrevista com Gestor 1

**Pesquisadora:** - Bom dia!

**Gestor ou entrevistado 1:** - Bom dia!

**Pesquisadora:** - Então a partir de agora eu vou né dá inicio ao nosso roteiro de entrevista (...) então, como já falei essa pesquisa tem como objetivo geral entender melhor de que forma se concebeu a trajetória empreendedora de empresas familiares no segmento da hotelaria em São Luís- MA. Gostaria de começar sabendo sua idade, cargo, setor em que atua, escolaridade, tempo de atuação na empresa?

**Gestor ou entrevistado 1:** - Tenho 36 anos, sou recepcionista mas devido a pandemia e a redução de funcionários eu to fazendo de um tudo por aqui.

**Pesquisadora:** - Certo, agora pode me dizer sua escolaridade e também o seu tempo de atuação na empresa?

**Gestor ou entrevistado 1:** - É, sobre a minha escolaridade eu tenho 3º ano completo e meu tempo de atuação na empresa é de 10 anos.

**Pesquisadora:** - Certo, então eu queria que você me dissesse um pouco, é como foi a trajetória empreendedora ne, se você pudesse me falar um breve relato de como que surgiu a pousada, e qual foi também o ano da fundação dela?

**Gestor ou entrevistado 1:** - É..., o ano eu não sei, mas... é... é surgiu sobre a historia da minha patroa, ela era humilde, fazia calcinha né, da calcinha ela sustentava os filhos e pagava faculdade dela e ai ela chegou a conhecer o dono desse ponto daqui entendeu... criou amizade, eles viraram compadres e então ele alugou esse ponto aqui para ela. Aqui antigamente (...) e ela fez uma pesquisa sobre a hotelaria ai ela achou que dava lucro, entendeu... e então ela não tinha como investir o dinheiro, ai ela conversou com o dono daqui e o dono daqui deu uma chance pra ela, entendeu... e ai ela foi tentando, modificando, foi fazendo os quartos la pra cima, dividindo quarto e foi atendendo de um cliente, dois clientes e foi aumentando... ai quando o negocio estava bem desenvolvido ela foi contratando

dois funcionários, três funcionários e foi crescendo a empresa... inclusive ela possui outros prédios, não só aqui e tem vários funcionários, entendeu... praticamente uns 45 funcionários, hoje ela deve ter com uns 20 funcionários por causa da pandemia e caiu o movimento, entendeu... porque aqui antigamente era a casa cheia, a gente não tinha tempo nem para sentar (...)

**Pesquisadora:** - Sim, entendo. A terceira pergunta é quais são os principais desafios da gestão de uma empresa familiar no segmento dos meios de hospedagem?

**Gestor ou entrevistado 1:** - Eu acho que... (riso) eu acho que os clientes não caíram muito, tá fraco o movimento antes era bastante cliente entendeu?, e a gente tenta dar o melhor aos clientes, a gente tenta dar uma promoção é... um café da manhã, a gente tenta colocar coisas melhores para ver se o cliente torna a voltar, entendeu... satisfazer o cliente, para que ele saia daqui satisfeito.

**Pesquisadora:** - Certo, então poderia me dizer agora quais são os diferenciais da pousada para as outras do mercado?

**Gestor ou entrevistado 1:** - Eu acho que... oh a gente pode oferecer um quarto confortável, uma boa cama, um ar condicionado bom, uma boa TV, um frigobar bom, a limpeza entendeu? é tudo limpinho.. os colchão daqui o cliente sai, é lavado com água sanitária e sabão em pó e álcool, tá entendendo... é tudo higienizado, então a gente tenta dar o melhor para o cliente.

**Pesquisadora:** - Sim, entendo... a quinta pergunta é qual a importância da profissionalização de empresas de base familiar neste segmento?

**Gestor ou entrevistado 1:** - Eu acho a qualificação daqui boa, porque todas as pessoas que entram aqui ela paga o curso de graça de camareira e ajuda para dar o melhor na nossa formação.

**Pesquisadora:** - Entendo, e a última pergunta no caso é, quais são as principais competências para gerir um negócio de base familiar nesse segmento?

**Gestor ou entrevistado 1:** - Não sei se é resposta certa, mas eu acho que é tratar os funcionários bem, pagando os salários em dia entendeu.. é o que eu tenho aqui, ela paga os salários em dia, não deixa atrasar, paga nossos direitos.

**Pesquisadora:** - Só isso mesmo?

**Gestor ou entrevistado 1:** - Aham, isso ai.

**Pesquisadora:** - Então a gente vai terminar por aqui, encerrar a entrevista, desde já agradeço mais uma vez pela sua disponibilidade e muito obrigada.

**Gestor ou entrevistado 1:** - De nada.

((Fim da transcrição))

### **Transcrição de entrevista com Gestor 2**

**Pesquisadora:** - Bom dia (...), a gente vai da inicio a nossa entrevista que tem por finalidade entrever melhor de que forma se concebeu a trajetória empreendedora de empresas familiares aqui no segmento da hotelaria em São Luís- MA.

**Gestor ou entrevistado 2:** - Certo!

**Pesquisadora:** - É então eu gostaria de saber algumas informações suas, como suas (...), sua idade?

**Gestor ou entrevistado 2:** - (...), tenho 54 anos, sou de São Paulo, trabalho aqui em... to em São Luís de quatro anos, de quatro a cinco anos e aqui na pousada a alguns meses...

**Pesquisadora:** - mais ou menos quantos meses?

**Gestor ou entrevistado 2:** - De quatro a cinco meses mais ou menos.

**Pesquisadora:** - Certo. Qual sua idade e escolaridade?

**Gestor ou entrevistado 2:** - Tá certo, eu tenho ensino superior completo e atuo na função de supervisão da recepção.

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 2:** - É uma pousada basicamente familiar, base familiar e que a maioria dos hospedes que incidem aqui são europeus.

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 2:** - Uma incidência de mais ou menos 70% de hospedes europeus e 30% de brasileiros.

**Pesquisadora:** - Certo! Muito obrigada Sr. (...), a gente vai, é você já contemplou a primeira pergunta aqui com tudo (riso)... agora vamos partir para segunda pergunta

**Gestor ou entrevistado 2:** - Perfeito.

**Pesquisadora:** -... Agora vamos partir para segunda pergunta....

**Gestor ou entrevistado 2:** - Sim.

**Pesquisadora:** - É como foi a trajetória empreendedora aqui na pousada, se você poderia fazer um breve relato e...

**Gestor ou entrevistado 2:** - Eu, eu...

**Pesquisadora:** ... - e se você sabe o ano da fundação?

**Gestor ou entrevistado 2:** - Exatamente, eu não tenho a precisão dessas informações porque tu to a pouco tempo na empresa mas o que foi me passado e que são dois italianos, proprietários aqui, inclusive um esta voltando da Itália, chegou hoje (...), estão aqui no hotel a mais ou menos 17 anos, quando eles compraram esse hotel e fizeram algumas modificações, tá?

**Pesquisadora:** - Certo! Eles são irmãos?

**Gestor ou entrevistado 2:** - Eles são amigos, são amigos e se conheceram em São Paulo, não tem nenhum grau de parentesco.

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 2:** - Se reuniram numa amizade e acabaram bolando esse empreendimento e estão juntos a 17 anos.

**Pesquisadora:** - entendi. É quais são os principais desafios da gestão de uma empresa familiar no segmento dos meios de hospedagem?

**Gestor ou entrevistado 2:** - Oferecer de maneira precisa uma boa hospitalidade e conforto ao nosso hospede ne? Essas são as bases principais, conforto e hospitalidade.

**Pesquisadora:** - Certo. É quais são os diferenciais aqui da pousada(...)?

**Gestor ou entrevistado 2:** - Bacana! Essa pergunta é muito, muito importante porque nos temos bons hotéis em São Luís e luxuosos hotéis ne? Mas (...) é um diferencial em termos de hotelaria pelo quadro arquitetônico e rustico que nos temos aqui no centro histórico. Nenhum hotel de São Luís se compara ao (...), porque todos os nossos quartos são temáticos e toda nossa estrutura é rustica e arquitetônica.

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 2:** - um prédio de 215 anos, exatamente 1835, são muitos anos pela frente ne?

**Pesquisadora:** - Muitos anos mesmo. É...

**Gestor ou entrevistado 2:** - (...) Todos os nossos apartamentos ou quartos são modelados em moveis rústicos, eu não tenho nada de metal, á não ser os aparelhos eletrônicos , o restante e tudo em madeira ou arquitetônico.

**Pesquisadora:** - Certo. É a quinta pergunta é assim, qual a importância da profissionalização de empresas de base familiar nesse segmento?

**Gestor ou entrevistado 2:** - Total! Porque quando você tem a profissionalização, você tem um alcance de resultados de positivos, ou seja se você e profissional no segmento de mercado, você com certeza vai afastar muito muito a concorrência, porque esse é teu diferencial.

**Pesquisadora:** - É por fim, é a pergunta de numero seis que fala assim, quais são as principais competências para gerir um negocio de base familiar nesse segmento?

**Gestor ou entrevistado 2:** - Visão mercadológica, qualidade no atendimento, vamos colocar uma outra fundamental (...), e, e a verificação da necessidade do nosso, do nosso cliente (...), do nosso hospede, são as três principais características para você gerir em termos de hotelaria.

**Pesquisadora:** - Entendi.

**Gestor ou entrevistado 2:** - Quando você consegue detectar essas três necessidades do teu cliente você com certeza vai atingir ai 70, 80%, de acei... aceitabilidade dele.

**Pesquisadora:** - Certo! Então é isso, Sr. (...) muito obrigada

**Gestor ou entrevistado 2:** - Magina...

**Pesquisadora:** - Pela sua contribuição...

**Gestor ou entrevistado 2:** - Se precisar a gente tá aqui para ajudar, inclusive nesse curso de hotelaria e turismo que é um curso de ponta hoje em dia hein..

**Pesquisadora:** - É, brigada viu.

**Gestor ou entrevistado 2:** - Magina.

**Pesquisadora:** - Então a gente vai da encerramento agora.

((Fim da transcrição))

**Pesquisadora:** - Então é bom dia (...)

**Gestor ou entrevistado 3:** - Bom dia!

**Pesquisadora:** - A gente vai da a nossa entrevista e ela tem por objetivo entender melhor de que forma se concebeu a trajetória empreendedora das empresas de base familiar no seguimento da hotelaria de São Luís, Maranhão? Vou fazer algumas perguntas (...), qual sua idade?

**Gestor ou entrevistado 3:** - Tenho 60 anos.

**Pesquisadora:** - Em que setor você trabalha aqui? No caso você é a...

**Gestor ou entrevistado 3:** - Eu sou tudo, eu sou faz tudo, é recepcionista, lavadeira (risos), lavo banheiro, faço, eu que faço o café da manha , que eu sou a proprietária, é aqui e um espaço pequeno, se você colocar funcionários pra toda área você não tem margem de lucro nenhum, pelo contrário trabalho no vermelho...

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 3:** - (...) e ai eu só tenho sempre, eu só tenho uma funcionária, de 2014 pra cá eu vir por funcionária agora que tem um mês e meio (...), eu trabalhava sozinha , lavando, limpando tudo.

**Pesquisadora:** - Certo. É qual sua escolaridade?

**Gestor ou entrevistado 3:** - Eu fiz até o curso superior de enfermagem.

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 3:** - (...) eu primeiro comecei devagar , eu fui pratica, atendente ,auxiliar, inclusive tenho ( palavra não detectável) auxiliar... e, e fui técnica, trabalhei 30 anos na área de enfermagem e eu fiz o curso superior para... a questão de anseio, de vontade de ter, mas não cheguei nem a trabalhar nessa área de curso superior de enfermeira ne?

**Pesquisadora:** - Aham.

**Gestor ou entrevistado 3:** - Trabalhei até técnico.

**Pesquisadora:** - Certo. Então quando tempo a Sra. atua aqui?

**Gestor ou entrevistado 3:** - 17 anos, vai fazer 18.

**Pesquisadora:** - 17 anos... certo.

**Gestor ou entrevistado 3:** - Com a... aberta funcionando vai fazer 18 anos dia 26 de junho.

**Pesquisadora:** - Tá. Ai a gente vai partir para a segunda pergunta que fala assim, como que foi a trajetória empreendedora, se você pode fazer um breve relato aqui e qual foi o ano da fundação aqui da sua pousada?

**Gestor ou entrevistado 3:** - Sim, é... eu sempre tive vontade de trabalhar com hotel desde muito jovem e por ser de enfermagem não muda muito ne? Que eu deixei de trabalhar com, com humano é, é... dependente com a saúde , com a saúde precária e aqui eu trabalho com humano saudável ne? Mas trabalho é quase a mesma coisa... e eu, o que me trouxe trabalhar com hotel foi meus filhos ne? Que eu morava no Pará, eu sou paulista, mas eu vim trabalhar de enfermagem na barragem de Tucuruí em 76... em 78 me casei com paraense e lá fiquei e minha filha passou

num vestibular no (...) em 2003... 2004 nos viemos pro Maranhão e a gente precisava buscar algo para trabalhar pra consegui formar os filhos e... e a minha opção seria a hotelaria.

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 3:** - E primeiro trabalhamos com hotel alugado em Itapecuru por a gente não conhecer o Maranhão, não conhecia nada aqui, com 9 meses nos encontramos esse prédio bem deteriorado e nos compramos e reformamos... e compramos dia 17 de abril de 2004, dia 01 de maio eu mudei pra dentro do jeito que estava, dia 27 de junho eu abri a porta pra trabalhar de 2004 com hotelaria no auge do... dá..., do fluxo turista estrangeiro.

**Pesquisadora:** - Certo. É quais são os principais desafios da gestão de uma empresa familiar no meio de hospedagem?

**Gestor ou entrevistado 3:** - O desafio é... é principalmente quando é micro ne? Eu entro no micro... que até 14 apartamentos é micro, depois já passa pra hotel. Eu uso de fantasia hotel porque primeiro eu pus pousada né? Que pousada dentro da... do ramo de hotelaria é um segmento familiar e a qual aqui no Maranhão não funciona assim, por isso que eu tive que criar hotel porque hotel se usa depois de 14 apartamentos... porque eles usa pousada pra hora aí confunde a... o público né? A clientela... e o desafio é uma das coisas né? Que vem muita gente procurando hora, é um desafio que é ruim você ter que falar “- não, não aceito”, que a pessoa fica constrangida aí onde o desafio grande que eu ( risos)... e dentro e ter o cuidado né? Porque pra você ter uma pousada dum, dum nível de higienização, dum atendimento bom pra ótimo é... é muito gasto e o... o lucro é muito pequeno... se você ô... eu tenho que me desdobrar, trabalhar para sobrar senão se eu por dois funcionários não sobra nada pra mim.

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 3:** - (...) então o desafio é tudo isso, é você ter... trabalha muito e ganha pouco e... mas a gente tem que trabalhar pra que o cliente volte... eu mesmo não trabalho muito com propaganda nem o marketing, eu até agora eu... eu aluguei um moço acabou com a minha clientela e... eu achei que ia precisar mas

não foi preciso não. Hoje tá vago, mas tá lotado desde agosto, mas por essa... que esse fluxo que tá dando de pandemia e gripe nin... o povo afastou de novo...

**Pesquisadora:** - É verdade.

**Gestor ou entrevistado 3:** - ... Que a pandemia ficou praticamente vazio né? Então o desafio é isso, a gente ter muito cuidado, tudo que fizer fazer com amor e a gente quando e dono a gente faz com amor.

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 3:** - É o café da manhã bem feitinho, tudo gostosinho né? Aqui e feito beju na hora, cuscuz quentinho e pão ai e ovos feitos na hora, vem e pergunta “- se quer o cuscuz? Tá lá molhadinho”, já tá a cuscuzeira daquelas pequinininha no jeito, ligou com 5 minutos tá pronto e é esse tipo de atendimento, que é o cuidado... é o desafio pra gente manter.

**Pesquisadora:** - Certo. A gente vai para a quarta pergunta que fala assim, quais são os diferenciais do seu negócio?

**Gestor ou entrevistado 3:** - ( risos) Ah... é muito... porque a maior parte dos hotéis que eu já... eu viajo muito, eles colocam uma mesa tudo que oferecem, mas se você levantar no ultimo horário do horário de café não tem mais frutas e fica só aquele pão seco, (...) aqui meu diferencial é o café da manhã e a reposição ate o último, o horário é comprido e as vezes deixou tolerância... o diferencial é na higienização... do cuidado com a toalha, cê ver é toda envelopado, é um... um sabonete de boa qualidade e o diferencial é tudo isso. Cê vê aqui os casarões aqui normalmente cheiram a mofo, aqui não tem mofo... que muita gente vem ... e todo mundo que vem volta.

**Pesquisadora:** - Que bom.

**Gestor ou entrevistado 3:** - É... agora eu não sei que eu nunca mais... tá atrasado da gente de olhar, mas na época do turismo dos estrangeiros , a minha pousada estava em sim... guias internacionais , inclusive eu esquece o nome do guia, do livro guia, que agora tudo é internet mas antigamente era no livro ne? É... é foi um cara da Slovakia, um cliente no último dia ele ficou aqui... ai que ele se identificou que tem um guia, que esse é o único em todos os países...daqui de São Luís só tinha

duas pousadas, a pousada (...) que é a minha e a (...), só nos dois. E ele falou assim "- inclusive eu vou escrever lá, vou elogiar que é mais do que eles falam." E lá eles falaram que é uma pousada familiar, que tinha muita hospitalidade que... a proprietária era uma mãe de todos que chegavam ne? Porque eu interajo muito o cliente.

**Pesquisadora:** - Sim.

**Gestor ou entrevistado 3:** - É nos temos serviço de lavanderia, se a pessoa comprar o sabão ela pode usar a lavanderia... a cozinha se quiser fazer um missin miojo um lanche, eles podem usar também , então tudo isso é o diferencial da minha pousada.

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 3:** - Trabalho mensal né? Então tudo é um diferencial.

**Pesquisadora:** - Verdade. Vamos partir para a quinta pergunta que fala qual a importância da profissionalização de empresas de base familiar nesse segmento?

**Gestor ou entrevistado 3:** - A importância é muito grande, primeira coisa é confiança... né?... porque hoje tá muito difícil... é a confiança e ai a pousada quando a família é quem trabalha, que mora dentro o cliente sente seguro, principalmente a parte feminina quando elas viajam só...

**Pesquisadora:** - É verdade.

**Gestor ou entrevistado 3:** - Então isso é um diferencial muito grande e a gente trabalha com mais amor e dedicação, a gente tá sempre atento, buscando... é se tem um funcionário a gente orientando né?

**Pesquisadora:** - Aham.

**Gestor ou entrevistado 3:** - É aqui é assim, se um cliente adoece , pode ser homem ou mulher eu digo "- deixa a porta encostada que eu venho te olhar a noite" ... eu vou te da medicação ne? (...) então o diferencial é que a gente se torna mãezona de todo mundo (risos).

**Pesquisadora:** - É verdade.

**Gestor ou entrevistado 3:** - (...) e ai a funcionaria vai pegando o mesmo ritmo ne? É um diferencial.

**Pesquisadora:** - Aham. E a última pergunta é quais são as principais competências para gerir um negocio de base familiar?

**Gestor ou entrevistado 3:** - A competência primeiro é ser uma pessoa bondosa, de um bom coração, porque quando você é boa, dentro de você, tem... como diz é do bem ne? Então normalmente você passa tudo isso... se tem amor no que faz, não adianta você formar numa área e trabalhar no que você não gosta, você não vai ter bom desempenho... é como eu disse, o hotel é alinhado do hospital, só que nos hospital eu trabalho com seres humano doente e aqui eu trabalho com saudável...

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 3:** - E tudo precisa ser... (palavra indecifrável)... tem hora que cê tem que ser mão de ferro, tem hora que cê tem carinhosa... e a gente ta sempre... falo o que é preciso mas ai ta sempre bem... né?... então é isso, o porto seguro e o ponto de partida de todo empreendimento, não só isso, e sempre investir, porque as vezes você começa a ganhar dinheiro e não investi, não pinta, não troca uma pia, no... então é investir sempre, porque você tem que investir! Tem que estar sempre melhorando... eu mesmo esse ano tudo que eu ganhei foi só reformando... ô pode ver tá todo envernizado, tudo até os móveis, eu fiz assim... cada ano eu faço, então é investir sempre!

**Pesquisadora:** - Certo.

**Gestor ou entrevistado 3:** - Porque é aonde você busca a segurança, o bem estar do cliente...e a forma de atender... eu sou uma pessoas muito simples e sou bem transparente... aqui não entra bibida né?...e se entr... e se trazer na porta eu peço para guardar e entrego no outro dia...já aconteceu de ficar bravo, ser mensal e ter pago 10 diárias adiantado, eu prefiro devolver as 10 todinha... “ ta aqui tuas 10 diárias e boa sorte e vai ser feliz”... né? A gente tem lugar pra você se hospedar que encaixa no teu perfil.

**Pesquisadora:** - É verdade. Quero mais uma vez agradecer sua disponibilidade e vou finalizar nossa entrevista agora.

**Gestor ou entrevistado 3:** - De nada, sucesso na sua carreira e que você possa ter sabedoria para gerir o empreendimento ou aquilo que você escolher.

**Pesquisadora:** - Muito obrigada.

((Fim da transcrição))

**Pesquisadora:** - Então bom dia Sr (...)

**Gestor ou entrevistado 4:** - Bom dia!

**Pesquisadora:** - Certo. Então a gente vai da inicio aqui a entrevista, que tem como objetivo entender de que forma se concebeu a trajetória de empreendedora das empresas de base familiar aqui no segmento da hotelaria, em São Luís, Maranhão.

**Gestor ou entrevistado 4:** - Certo.

**Pesquisadora:** - Vamos da inicio com algumas informações do Sr (...), idade?

**Gestor ou entrevistado 4:** - 66 anos

**Pesquisadora:** - Setor que você trabalha aqui?

**Gestor ou entrevistado 4:** - Administrativo né? Proprietário administrativo.

**Pesquisadora:** - Certo. A sua escolaridade?

**Gestor ou entrevistado 4:** - Segundo grau completo.

**Pesquisadora:** - Certo. E qual seu tempo de atuação na empresa?

**Gestor ou entrevistado 4:** - 8, 10 anos.

**Pesquisadora:** - Certo. Então, como foi a trajetória empreendedora, você pode me fazer um breve relato? E qual foi o ano da fundação?

**Gestor ou entrevistado 4:** - Bom, há 10 anos atrás ... 2020... é...10 anos... 2012... é isso, 2012 com inicio da atividade... é... a trajetória é... você quer saber o inicio de como tudo começou?... eu tinha um escritório aqui próximo e aqui era um estacionamento... um casarão abandonado... um estacionamento aonde eu botava

meu carro... o escritório era aqui perto e daí surgiu a ideia de eu comprar o imóvel e fazer algum negócio. Inicialmente eu pensei em auditório para reuniões de algumas empresas que muito carente aqui no centro, aqui pro outro lado né?

**Pesquisadora:** - aham.

**Gestor ou entrevistado 4:** - É depois me veio a ideia de construir a pousada. No prazo de 1 ano nós conseguimos fazer tudo, o que você vê aqui hoje não tinha nada... e demos início as atividades e até hoje tá dando certo, graças a Deus.

**Pesquisadora:** - Que bom. É quais são os principais desafios da gestão de uma empresa familiar no segmento dos meios de hospedagem?

**Gestor ou entrevistado 4:** - As maiores dificuldades é o pessoal, nós temos uma, uma carência muito grande, uma dificuldade muito grande com relação a pessoas para trabalhar... muito difícil... mas a gente tá lutando pra vê o que faz.

**Pesquisadora:** - Certo. Quais são os diferenciais do seu negócio?

**Gestor ou entrevistado 4:** - No caso da pousada, um grande diferencial é que nós dispomos de estacionamento e que nenhuma pousada aqui no centro tem... dispõe disso, então o diferencial muito grande é esse.

**Pesquisadora:** - Entendo. Qual a importância da profissionalização de empresas de base familiar nesse segmento?

**Gestor ou entrevistado 4:** - Qual a importância?

**Pesquisadora:** - Isso da profissionalização? Nesse seguimento

**Gestor ou entrevistado 4:** - Bom, treinamentos de um modo geral, e esses treinamentos deve ter sido feitos não só no início das atividades... da contratação mas sempre a gente... é semestralmente a gente dando novas coordenadas que vão surgindo no mercado para que os colaboradores se mantenham informados né? Para o bom andamento da empresa.

**Pesquisadora:** - Certo. E a última pergunta é quais são as principais competências para gerir um negócio de base familiar?

**Gestor ou entrevistado 4:** - Bom, as principais competências para gerir... a principal minha filha é a união, a colaboração, a união entre administração e a colaboração de funcionários, para que a empresa venha ter sucesso. Porque veja bem, uma empresa pequena, como essa nossa, nós temos aqui 8 funcionários.. é um hotel com 22 apartamentos, então muito pequeno... então pra ter um funcionário pra ficar ali na recepção fazendo só o trabalho dele, certo? E não ter a... a... a... a consciência de que ele pode ajudar em outras atividades, aí dificulta muito. Por exemplo, eu tenho colaboradores que agem dessa forma, acha que porque ele é recepcionista ele só tem que fazer o serviço de recepcionista, então isso dificulta muito para uma empresa pequena né? O resto normal. Mas tem vários que, que, os outros é não tem isso, fazem ajuda na recepção, chega um hospede com uma mala pesada, corre e ajuda a carregar. Eu mesmo como proprietário faço, eu ajudo no café, eu ajudo na limpeza, eu ajudo na recepção (risos), eu faço de tudo também.

**Pesquisadora:** - entendi. Então tá, essas foram as perguntas, agradeço sua disponibilidade e vou encerrar agora nossa entrevista, tá bom?

**Gestor ou entrevistado 4:** - Eu te desejo felicidades, que tu tenha sucesso no curso, que Deus te abençoe.

**Pesquisadora:** - Obrigada, amém!

((Fim da transcrição))