

## SUCESIÓN Y CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES

### Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras

Rivanda Meira Teixeira<sup>\*</sup>  
Felipe Carvalhal<sup>\*\*</sup>  
Universidade Federal de Sergipe  
São Cristóvão, Brasil

**Resumen:** Esta investigación está enfocada en dos aspectos centrales que son abordados en los estudios sobre empresas familiares: la sucesión y los conflictos entre los fundadores y los miembros de la familia. Este estudio tuvo como objetivo analizar la sucesión y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares del sector hotelero en la ciudad de Aracaju, Brasil. Específicamente, se verifican las principales características de este tipo de empresas, se describe el perfil de los fundadores y de los herederos, se analiza cómo ocurre el proceso de sucesión, y se identifican los conflictos existentes entre fundadores y herederos en estas empresas. El método de investigación fue el estudio de casos múltiples y se analizaron cuatro empresas hoteleras. Los datos de este estudio fueron recolectados a través de entrevistas personales semiestructuradas con al menos un heredero(a). En los resultados se observó que en la toma de decisiones muchos de los fundadores no coinciden con algunas de las decisiones o ideas de sus posibles sucesores. En relación a la gestión de personas sólo hay conflictos sobre el modo de tratar a los empleados, lo que no ocurre en todos los casos. Finalmente, los otros conflictos percibidos se ubican principalmente por la confusión de roles como heredero(a)/hijo(a), fundador/padre o fundadora/madre. También se observó que las discusiones domésticas son llevadas a la empresa y viceversa.

**PALABRAS CLAVE:** empresa familiar, sucesión, conflicto, turismo.

**Abstract:** *Succession and Conflicts in Family Business: Multiple Cases Study in Small Hospitality Firms.* This research is focused on two key aspects that are addressed on family businesses studies: succession and conflicts between the founders and family members. This study aimed to analyze the succession and conflicts in family businesses in the small hospitality firms in the city of Aracaju, Brazil. Specifically, verify main features of this type of company, describe the profile of the founders and heirs, analyze as the succession process, and identify the existing conflicts between the founders and heirs in these companies. The research method of this study was the study of multiple cases and four hospitality firms were researched. Data were collected through personal semi-structured interviews with at least one heir adopting open questions. As a result it was possible to verify that founders disagree to their possible successors during the decision making process and the same occurring with

<sup>\*</sup> Master en Administración por la Universidad Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil; Doctora en Administración por la Cranfield University, Cranfield, Inglaterra; Posdoctora en Gestión del Turismo por la Bournemouth University, Bournemouth, Inglaterra y la Strathclyde University, Glasgow, Escocia; y Posdoctora en Emprendimientos Turísticos en la HEC (École des Hautes Études Commerciales), Montreal, Canadá. Profesora de posgrado en la Universidad Federal de Sergipe, São Cristóvão, Brasil; y Coordinadora del PROPADM (Programa de Posgrado en Administración). E-mail: rivandateixeira@gmail.com

<sup>\*\*</sup> Graduado en Administración por la Universidad Federal de Sergipe, São Cristóvão, Brasil. Se desempeña como Director de Comunicación de la AIESEC (International Association of Students in Economic and Commercial Sciences), Aracaju, Brasil. Becario del PIBIC/CNPq (Programa de Iniciación Científica / Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico), São Cristóvão, Brasil; y pasante en Energisa, Aracaju, Brasil; y en BANESE, Aracaju, Brasil. E-mail: felipe-c-b@hotmail.com

*ideas brought to implement the business. In relation to people management there are conflicts about the relationship with employees, but it did not occur in all cases. Finally, among other perceived conflicts, they mainly occur by mixing roles of heir and son/ daughter, founder and father or mother. It was observed also that family issues are taken to the company and vice versa.*

**KEY WORDS:** *family business, succession, conflict, tourism.*

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia de las empresas familiares de acuerdo con Bernhoeft (1989) está en el hecho de que representan una de las mayores gestoras de empleo y también descentralizan los polos regionales de desarrollo, aumentando el mercado consumidor y mejorando la distribución del ingreso. Puga (2006) afirma que las empresas familiares son responsables directas del desarrollo social, generando oportunidades de inclusión en la sociedad a través de la creación de aproximadamente el 75% de los nuevos empleos y el mantenimiento del 85% de los empleos existentes.

Este estudio está enfocado en dos aspectos centrales que son abordados en las investigaciones sobre empresas familiares: la sucesión y los conflictos entre los fundadores y los miembros de la familia. Según Leone (2002) la sucesión es el rito de transferencia de poder y capital entre la generación que actualmente dirige y la que dirigirá en el futuro, pudiendo darse de forma gradual y planeada o de forma repentina en caso de muerte, accidente o enfermedad del dirigente. A pesar de los innumerables estudios realizados sobre sucesión en la empresa familiar tanto en Brasil como el exterior, Campbell, Heriot & Welsh (2007: 9) consideran que este proceso “*continúa siendo una caja negra y se encuentra entre las cuestiones más críticas de investigación enfrentadas por los estudiosos de la empresa familiar*”.

Con respecto a los conflictos en esas empresas, Bornholdt (2005) destaca los que se originan en la relación entre padres e hijos y las peleas entre hermanos, entre cónyuges y entre tíos y primos. Como afirma Sardemberg (2009) las acciones realizadas por los miembros de la familia pueden ser consideradas como desencadenantes de conflictos. Ricca (2005) dice que la profesionalización de la gestión también es otro generador de conflictos en empresas familiares.

Esta investigación se vuelca al estudio de empresas familiares del sector turístico. Los estudios sobre empresas familiares volcados al turismo aún son innovadores en Brasil y merece destacarse el estudio de Jesus, Machado & Jesus (2009) que aborda la sucesión familiar en empresas turísticas. En relación a las publicaciones internacionales vale destacar a Getz & Peterson (2004) y Getz & Carlsen (2005). La elección de este sector puede ser justificada en función de varias razones e inicialmente vale destacar la importancia económica del turismo en el mundo, en Brasil y en Sergipe.

El turismo, representado por una nueva cara del proceso de aproximación de las personas y las economías, ha crecido de forma expresiva y ocupa un lugar destacado en el ámbito de las actividades económicas más tradicionales (Barros & Moreira, 2005; Dreher, Tomio & Ullrich, 2003). Para la OMT (2001) el turismo comprende las actividades realizadas por las personas durante sus viajes y estadías en lugares diferentes al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año; por ocio, negocios u otros motivos.

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo generó en 2008 un ingreso de aproximadamente US\$ 5 trillones, alcanzando un total de 922 millones de turistas (SEBRAE, 2010). En Brasil de 2003 a 2009 el ingreso en dólares generado por los extranjeros que visitaron Brasil creció 114%, de US\$ 2,47 billones a US\$ 5,3 billones (MTUR, 2010). En Sergipe el movimiento de pasajeros en el aeropuerto de Aracaju en 2009 presentó una variación de 8,75% más que el año anterior, y el movimiento de turistas de las operadoras en el estado creció 19,01% en el mismo período, pasando de 25.706 a 30.593 turistas. En relación al aumento del número de camas se observó que en 2009 el sector hotelero sergipano registró un crecimiento del 26% (actualmente es de 5110 habitaciones y 11.036 camas) (EMSETUR, 2010).

Este estudio tiene como objetivo general analizar la sucesión y los conflictos existentes en empresas familiares en el sector de turismo en Sergipe. Se intenta verificar las principales características de las empresas, describir el perfil de los fundadores y de los herederos de esas empresas, analizar cómo ocurre el proceso de sucesión en esas pequeñas empresas familiares, e identificar los conflictos existentes entre fundadores y herederos en esas empresas. En este artículo inicialmente se presenta una breve revisión teórica sobre las empresas familiares, las empresas familiares en turismo, la sucesión y los conflictos en las empresas familiares. Luego se exponen los procedimientos metodológicos del estudio, un resumen de la descripción de los casos, un análisis comparativo y las conclusiones.

## **EMPRESAS FAMILIARES**

El nacimiento de las empresas familiares se da a partir de una idea proveniente de uno o varios miembros de la familia con visión emprendedora. Gersick *et al.* (2006) presentan dos motivaciones de los fundadores que tienen un impacto duradero sobre sus empresas, que son el deseo de ser propietario y no empleado motivados por la independencia personal y el hecho de tener el control de la propia vida; y el deseo de encontrar la oportunidad y aprovecharla.

A pesar de la relevancia y de muchos estudios sobre empresas familiares, la definición de empresa familiar es bien delicada y aún genera algunos debates (Grzeszczeszyn & Machado, 2008; Lescura *et al.* 2009; Sousa & Amaral, 2008). Una de las dificultades para definir lo que es una empresa familiar está relacionada con la complejidad de la superposición de los factores empresarial y familiar en la organización.

Frente a esta dificultad en la definición de empresa familiar se destacan tres vertientes conceptuales. La primera es el hecho de que la propiedad de la empresa es de una familia; la segunda es que la gestión de la empresa está en manos de los familiares; y la tercera vertiente se basa en la cuestión de la sucesión familiar (Leone, 2005). La primera está en el nivel de la propiedad, donde el control de la empresa se encuentra a cargo de una familia que supervisa la mayor parte del capital; la segunda está en el nivel de la gestión y los lugares jerárquicos de la empresa son ocupados por los miembros de la familia; y la tercera vertiente se encuentra en el nivel de la sucesión, donde la segunda generación familiar asume los lugares dejados vacantes por los parientes y así sucesivamente (Grzeszczeszyn & Machado, 2008).

Para Donneley (1964), pionero en este campo de estudio, las empresas familiares serían aquellas perfectamente identificadas con una familia que existen por al menos dos generaciones, cuya característica es que esa relación implica una influencia recíproca en la política general de la organización y en los intereses y objetivos de la familia. Para el autor no hay sucesión si no hay empresa familiar. En una perspectiva más actual y con un enfoque económico, Kelm & Schorr (2011) dicen que una empresa familiar es una organización que busca el lucro a través del capital empleado por la familia propietaria, por lo tanto las empresas familiares reúnen relaciones familiares y laborales, y resultan en universos complejos que deben ser entendidos con miradas que alternen la visión del todo y la percepción sobre el funcionamiento de las partes. Para este estudio se adoptó la definición de Donneley (1964) de empresa familiar, en la cual es preciso que existan dos generaciones de la familia en el control de la empresa, caso contrario no será caracterizada como empresa familiar.

Una preocupación indicada por Oliveira (2006) es el tiempo de vida de estas empresas. Él dice que la vida media de las empresas brasileñas es de 12 años y la de las empresas familiares es de 9 años. Según el autor, el 30% de ellas pasa al mando de la segunda generación y sólo el 5% al mando de la tercera. En el mundo sólo el 20% de las empresas familiares permanece más de 60 años bajo el control de la misma familia, y representan un tercio de las 500 mayores empresas del mundo. Complementando, Gersick *et al.* (2006) afirman que el 40% de las empresas familiares fracasan en el primer año de vida, el 60% en menos de dos años y el 90% hasta el final del décimo año.

Entre las principales ventajas de las empresas familiares se pueden destacar la lealtad entre los miembros de la familia y la disposición de los consanguíneos para sacrificarse en tiempos de crisis (Davis, 1983; Kets de Vries, 1993); los objetivos comunes, valores y significados compartidos (Longenecker, Moore & Petty, 1997); la perspectiva a largo plazo; el celo por la reputación de la empresa que en ciertas situaciones se confunde y se superpone con la reputación de su fundador; y la facilidad para mantener el foco en su *core business* (actividad principal) (Kets de Vries, 1993; Allio, 2004). Entre las principales desventajas cabe destacar los efectos negativos de la superposición de las entidades familia y empresa, la dificultad de separar las acciones familiares de las decisiones profesionales, la supervaloración de las relaciones afectivas, las relaciones autoritarias y paternalistas y el nepotismo (Peiser & Wooten, 1983).

## EMPRESAS FAMILIARES EN TURISMO

Getz & Carlsen (2005) señalan que el turismo ofrece muchas oportunidades a las empresas familiares, a veces incorporadas directamente por el anfitrión de la familia, pudiendo ser vitales para las experiencias y la satisfacción de los clientes, y para el destino o el desarrollo comunitario. La industria del turismo y la hospitalidad es dominada por empresas pequeñas y familiares, muchas de las cuales son iniciadas o compradas por empresarios orientados hacia un estilo diferente, movidos por el autoempleo como modo de vida y no por motivos económicos (Getz & Petersen, 2004; Blichfeldt, 2009).

Dreher & Tomio (2004), en un estudio realizado con empresas familiares de servicios turísticos de Blumenau, observaron que la mayoría de las empresas no posee una gestión profesionalizada, es reactiva a los cambios del mercado y centraliza las decisiones y funciones imponiendo barreras internas a la innovación y la competitividad. Atejevic (2009) reveló que las decisiones en las empresas turísticas de pequeño porte las toman una o dos personas que tienden a responder a las súbitas oportunidades del mercado; resultado semejante al del estudio citado anteriormente. También establece que el propietario debe tomar muchas decisiones diarias, lo que les impide actuar de forma más estratégica. Booyes & Visser (2010) a través de la investigación realizada por Parys en el Sur de África percibieron que el perfil del turismo local también es caracterizado por micro, pequeñas y medianas empresas. Los autores observaron la falta de profesionalización de la gestión, principalmente en lo que respecta al aspecto presupuestario o financiero, el destino y la comercialización de productos, resultado parecido al de Dreher & Tomio (2004).

En la investigación de Melo & Farias (2003) se identifica el perfil de los dirigentes de posadas de la orla aracajuana y su satisfacción con el emprendimiento. Entre las conclusiones del estudio se destacan que el empresario del sector de posadas de la orla de Aracaju en su mayoría es de sexo masculino, de más de 33 años, con educación superior, un ingreso mensual superior a R\$ 4.000,00 (u\$s 1800,00), oriundo del estado de Sergipe y de religión católica.

Getz & Carlsen (2005) destacan que los estudios en esta área aún son incipientes y que deben comparar sus resultados con investigaciones de otros sectores debido a la escasez de trabajos sobre el tema. Los estudiosos identificaron en el ámbito del turismo y la empresa familiar, cuatro campos de estudio bastante explorados en esta área: (1) operaciones de pequeños negocios familiares; (2) emprendimiento turístico; (3) rol y responsabilidades de los miembros familiares; y (4) desarrollo de la comunidad. Las zonas rurales y periféricas son especialmente influenciadas por los negocios familiares por lo que la investigación dirigida a esas configuraciones debe ser prioritaria. Morrison, Carlsen & Weber (2010) basándose en estudios académicos realizados en un período de 35 años intentaron reflexionar críticamente sobre pequeños negocios en turismo; y analizaron los cambios, la evolución en perspectiva y cómo se difunden estos impactos sobre el conocimiento. Ellos percibieron que: (1) lo académico utiliza la justificación política para concentrarse en el fenómeno pequeño

negocio en turismo; (2) la lógica académica es vista como un punto de apoyo donde surge la siguiente pregunta: ¿Es la investigación culpada de miopía tanto cuando revela las diferencias como las semejanzas que interactúan en diferentes contextos económicos, sociales y culturales en relación al turismo de negocios?; (3) los pequeños negocios en el sector del turismo comporta una atracción significativa para llamar la atención de una creciente comunidad de académicos, aplicando varios puntos disciplinarios de referencia; y (4) las dimensiones de las investigaciones se refieren básicamente a que los perfiles de pequeñas empresas de turismo son complejos y multifacéticos.

Otro importante trabajo es el de Borges, Lescura & Oliveira (2012) que buscó analizar la producción científica brasileña sobre empresas familiares, a partir de artículos publicados durante el período comprendido entre 1997 y 2009. Se puede afirmar que el campo de estudios sobre empresas familiares asume un carácter potencial, constituyéndose como alternativa académica relevante para la producción de estudios y para el desarrollo de teorías dentro del área de la Administración y de los Estudios Organizacionales en Brasil. Los autores destacaron que la mayoría de los estudios es sobre sucesión.

## SUCESIÓN

En el estudio de empresas familiares, la sucesión es discutida como elemento central para la definición de empresa familiar, resaltando la necesidad de permanencia de la familia por al menos dos generaciones para que la empresa pueda ser considerada familiar. No obstante, es importante resaltar que no hay consenso al respecto. Biehl & Silveira (2003) señalan que después de la transformación del emprendimiento individual en familiar la perpetuación se convierte en una preocupación esencial del ciclo de vida de la organización. Esta perpetuación se da con el proceso sucesorio considerado el ápice de la empresa familiar, interfiriendo en los negocios empresariales de forma decisiva, pudiendo determinar la estabilidad, expansión o declinación de la organización; involucrando la transmisión gerencial y patrimonial y la transferencia ideológica del sucedido hacia el sucesor (Biehl & Silveira, 2003; Lescura *et al.*, 2010). En este proceso los conflictos son maximizados y son responsables por la desaparición de muchas empresas familiares ya que transmiten la autoridad de una a otra generación provocando juegos de poder, superposición de valores y reflexión sobre las prácticas (Durante *et al.*, 2008).

Campbell, Heriot & Welsh (2007) destacan que a pesar de los innumerables estudios realizados sobre la sucesión en la empresa familiar tanto en Brasil como en el exterior, ésta aún continúa siendo una caja negra y situándose entre los temas de investigación más críticos del área de la empresa familiar. Los fundadores de empresas familiares son hombres que construyen sus vidas a partir de sacrificios y éxitos. Ibrahim & Ellis (2004) afirman que así como el fundador de una empresa se establece como principal gestor durante aproximadamente 32,4 años, un *Chief Executive Officer* (CEO) permanece en su cargo durante cerca de 7 años en las empresas no familiares.

De acuerdo con Biehl & Silveira (2003) el comportamiento de los herederos y herederas de esas empresas es dirigido por sus propios padres, por la familia y por la sociedad depositando una gran expectativa sobre ellos. En el contexto de estas expectativas los padres construyen la empresa pero se olvidan de preparar a los herederos para ser líderes. Para Garcia (2001) la competencia y la dedicación de los sucesores son fundamentales.

Para Mussi, Teixeira & Mussukado (2008) el proceso sucesorio constituye una alteración organizacional que impacta de forma significativa en todo el sistema ya que dicho proceso interfiere: a) en la familia, en relación al tiempo que el fundador pasa con ella, a los impactos psicológicos causados por su retiro de la empresa y a los cambios provocados en su ingreso; b) en la gestión, no necesariamente el sucesor adoptará las mismas prácticas y modos de administrar la empresa que su antecesor, visto que sus capacidades técnicas y gerenciales, sus objetivos y sus experiencias anteriores pueden diferir significativamente de aquellas presentes en el sucedido; c) en la empresa, los cambios pueden darse antes, durante y después del proceso de sucesión, tanto en lo que hace a los métodos y relaciones de trabajo, las prácticas, valores y rituales institucionalizados y legitimados por los empleados, como a los resultados financieros.

Oliveira (2006) identifica dos tipos de proceso sucesorio en las empresas familiares, la sucesión familiar y la sucesión profesional. En el primer caso se exige un análisis real del proceso sucesorio para no evaluarse equivocadamente, afirmando que los herederos naturales son los mejores dirigentes para la empresa, pasando la gestión de la empresa a un miembro de la familia más capacitado de acuerdo con los criterios tomados por su fundador. En el segundo caso, la empresa familiar pasa a ser administrada por profesionales contratados, los ejecutivos pasan a ocupar cargos directivos de la empresa familiar y los representantes de la familia actúan en un consejo que puede o no actuar como consejo de administración. Biehl & Silveira (2003) resaltan que en ambos casos, la planificación es fundamental, teniendo como punto central la elección del sucesor y orientado por criterios claros que defiendan los intereses de la empresa.

Para Cançado et al. (2010) parte del fracaso se debe al entendimiento erróneo de que la sucesión es un evento aislado, cuya finalidad se restringe a la simple transferencia de poder. Este proceso puede impulsar el crecimiento de la organización, a partir de la inserción de nuevas prácticas de gestión y direccionamiento estratégico (Tillmann & Grzybovski, 2005). Sin embargo, también puede determinar la falencia de la empresa familiar a partir del surgimiento de conflictos familiares inherentes a la dinámica entre familia y empresa (Haveman & Khaire, 2004).

Scheffer (1995), en un estudio realizado con empresas familiares, enumera una diversidad de dificultades relacionadas con el proceso sucesorio: 1) cuando el sucesor no está suficientemente capacitado; 2) cuando las interacciones familiares se interponen en los negocios; 3) cuando el fundador o el principal gestor se reusa a dejar el cargo; 4) cuando los empleados más antiguos rechazan la sucesión y; 5) cuando el potencial sucesor no se interesa por los negocios de la familia.

Bernhoeft (1999) señala que en ese período las cuestiones emocionales no resueltas en el ámbito familiar pueden surgir en el proceso sucesorio a través de vanidades, chantajes y disputas.

Entre esos posibles conflictos Merhi *et al.* (2010) destacan las relaciones familiares, en especial entre padres e hijos, por considerarlas esenciales en la definición de la carrera y en el proceso sucesorio de la empresa. Passos *et al.* (2006: 44) muestran las dificultades de los herederos para ser responsables por algo no elegido (la herencia) y tener que constituir una sociedad con miembros no elegidos: *“eres como el depositario del patrimonio y tu obligación es preservarlo y, si es posible, ampliarlo para dejarlo a la nueva generación”*.

Kets de Vries (1993) afirma que para el sucesor, especialmente en el caso del primogénito, esta situación es aún más difícil porque las altas expectativas pueden darle inseguridad respecto de su capacidad para continuar el legado familiar al ver al padre como un gigante inalcanzable. Merhi *et al.* (2010) resaltan que el primogénito acaba siendo la opción más común y automática para elegir al sucesor. Su elección se da por parte de las familias empresarias que, según Gersick *et al.* (2006), se sienten incomodadas por la competencia entre los hermanos y optan por reglas como la primogenitura que libera a los padres de exponerse al favoritismo o a la recriminación de algún hijo. Tondo & Pereira (2008) aconsejan una construcción conjunta entre generaciones donde haya espacio para los más viejos como para los más nuevos, en base al respeto mutuo, observándose individualidades y características personales pero teniendo como objetivo la continuidad de los negocios de la familia reforzando que *“as personas no son eternas, pero las empresas pueden serlo”* (Oliveira, 2006: 22).

La cuestión del género en los sucesores comienza a ser señalada y puede tener otra implicación en los procesos de sucesión de empresas, que es la ligada al estilo gerencial del sucedido. La preparación de los sucesores, que en general se centra en la relación entre padres e hijos, hoy tiene la posibilidad de múltiples relaciones: madre e hija (s); madre e hijo (s); padre e hijo (s); padre e hija (s) (Machado, 2003). Leach, citado por Garcia (2001), relata las razones que influyeron en el ascenso de las hijas mujeres en los negocios familiares. La primera de ellas es que la relación padre-hija es mucho más tranquila y estable que la del padre-hijo, y que los padres aceptan más fácilmente los consejos y críticas sobre negocios provenientes de una hija. La segunda es que las hijas son criadas para dar apoyo a las necesidades emocionales, se preocupan por dar armonía a la familia y no tienen como único propósito la carrera. Bielh & Silveira (2003) revelan que la tendencia actual es que cada vez más mujeres herederas ocupan sus puestos en el contexto de las empresas familiares, asumiendo espacios de mando que antes eran reservados sólo a los hombres. La principal causa de esta constatación, de acuerdo con Garcia (2001), puede ser que las hijas herederas están más dispuestas a aprender que los herederos, pues están más concientizadas de las necesidades de prepararse y son más humildes para aprender.

## CONFLICTO EN EMPRESAS FAMILIARES

De acuerdo con Rondeau (1996) el conflicto puede ocurrir a nivel individual o en grupo; y surge cuando una parte, el individuo o grupo, percibe a la otra como obstáculo para la satisfacción de sus preocupaciones lo que provoca un sentimiento de frustración que llevará a reaccionar ante la otra parte. Follet (1997) asocia al conflicto con las diferencias y no es posible evitarlo sino utilizarlo, y en vez de condenarlo debe beneficiarse de él. Robbins (2002) adopta una definición semejante a la de Rondeau y lo ve como *“un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra parte afecta, o puede afectar, negativamente alguna cosa que la primera considera importante”*. Silva & Rossetto (2010) señalan que a pesar de la limitación del concepto, Rondeau (1996) apunta algunas características importantes asociadas a la existencia de conflictos: la interdependencia de las partes; la incompatibilidad percibida por una de ellas; y la interacción social donde se expresan los conflictos.

Beutell & Greenhaus (1985) y Carlson, Kacmar & Stepina (1995) sugieren que pueden existir conflictos familiares o en el trabajo cuando la actuación del individuo en uno de los roles dificulta el cumplimiento de las exigencias del otro en función del tiempo dedicado en las atribuciones, de la tensión provocada por la participación y de los comportamientos específicos exigidos por estos. Según Brito & Silva (2010) esta visión se basa en la teoría de los roles que provee una comprensión para el estudio de los conflictos entre trabajo y familia porque esta asume la existencia de una presión mutua e incompatible entre roles. De acuerdo con esta teoría, el conflicto puede basarse en tres factores: (1) *tiempo* – cuando uno de los dominios exige una mayor participación en detrimento de la presencia en el otro dominio, por ejemplo un excesivo cronograma de trabajo impide que el hombre cumpla su papel de padre en la familia; (2) *tensión* – cuando las tensiones existentes debido a uno de los dominios afectan la performance del individuo en el otro; y (3) *comportamiento* – cuando el comportamiento en el rol ejercido en uno de los dominios deja que desear en relación al rol en el otro dominio.

Cuando se trata de empresas familiares la relación trabajo-familia es aún más compleja y multifacética (Brito & Silva, 2010), lo que puede generar mayores conflictos. De acuerdo con Brito & Silva (2010) la proximidad entre las dos esferas puede dificultar el proceso de gestión a medida que los intereses pueden generar tensiones y llevar en ciertos casos a conflictos de difícil resolución que precisan ser administradas correctamente. Esto se debe a que la relación entre miembros de la familia en una empresa es más delicada que entre empleados sin vínculos familiares. Según Oliveira (2006) a veces los conflictos en la empresa familiar son originados por el fundador que puede tener dificultades para aceptar opiniones y posiciones distintas a las suyas al ser la empresa una extensión de sí mismo y un lugar para su realización profesional y personal.

Otro punto es la calidad de la relación de trabajo entre padres e hijos dentro del universo de la empresa familiar. Davis & Tagiuri (1989) afirman que en determinados momentos del ciclo de vida de cada una hay una tendencia a una mejor o peor relación entre padres e hijos. Para Lodi (1987) la

rivalidad entre sucesores es otro problema, pues durante el conflicto en la empresa se pierde demasiado tiempo en vacilaciones o intentos frustrados de negociar lo innegociable.

Gersick *et al.* (2006) revelan que el conflicto no puede ni debe ser evitado en una empresa familiar, pero las fuentes del mismo deben ser diagnosticadas y tratadas como algo productivo. Así, la empresa familiar tiene como desafío equiparar los diversos sistemas de intereses relacionados a la familia, la estructura de propiedad y la estructura de gestión, gerenciando intereses tanto de naturaleza colectiva como individuales. Conforme Moreira Júnior (2006) para que los conflictos en la organización sean administrados dentro de un entendimiento razonable es necesario que las personas involucradas en el proceso propicien el diálogo, pues sólo a través de este comportamiento se abrirán caminos para una convivencia armoniosa.

## **METODOLOGIA**

El presente estudio se caracteriza por ser de naturaleza cualitativa. Según Vieira (2004) la investigación cualitativa favorece la aproximación del investigador al objeto investigado, garantiza la riqueza de los datos, permite ver un fenómeno en su totalidad y facilita la exploración de contradicciones y paradojas. El método de investigación es el estudio de casos múltiples. Yin (2005: 69) destaca que en los estudios de casos múltiples cada caso individualmente debe ser seleccionado de forma que *“permita prever resultados semejantes, replicación literal, o producir resultados contrastantes, replicación teórica”*, en función de lo que fue previsto en el inicio del estudio. Consecuentemente, los resultados provenientes de la aplicación de un estudio de casos múltiples, poseen mayor credibilidad y son considerados más convincentes proporcionando al investigador mayor seguridad para la exposición de ellos (Yin, 2005).

Se definió a las pequeñas empresas del sector turístico como el campo a ser estudiado, donde el fundador y el heredero estuvieran actuando en la gestión del negocio. Se investigaron cuatro empresas hoteleras localizadas en Aracaju, Sergipe. Los datos de este estudio fueron recolectados a través de entrevistas personales semiestructuradas con al menos un heredero(a). Para Yin (2005) las entrevistas constituyen la principal fuente de evidencia de un estudio de caso. Para facilitar la comparación de las evidencias empíricas con los preceptos teóricos se establecieron categorías analíticas a partir de los abordajes teóricos que dieron base al estudio.

## RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS

En función de la limitación de espacio, para la descripción individual de cada caso se presentan los Cuadros 1, 2, 3 y 4 basados en las categorías analíticas de las cuatro empresas.

Cuadro 1: Resumen del Caso 01

Categorías analíticas	Elementos de análisis
<b>Caracterización de la empresa</b>	La posada fue fundada en 1990, posee 7 empleados y 1 miembro de la familia en la empresa, la heredera/sucesora.
<b>Perfil de los fundadores</b>	Los fundadores, madre y padre, estuvieron en la gestión de la empresa desde 1990 hasta 2006, no poseen formación escolar.
<b>Perfil de los herederos</b>	Es estudiante de administración, de sexo femenino, tiene 38 años, está en la empresa desde 2006 y ocupa el cargo de gerente.
<b>Proceso de sucesión y conflictos</b>	Ocurrió sin planificación, la hija más grande asumió la empresa y surgieron conflictos con el hermano.
<b>Proceso de toma de decisiones y conflictos</b>	Por estar sólo ella en la empresa todas las decisiones son tomadas por la misma, sin embargo aún procura oír la opinión de los padres y de los empleados.
<b>Gestión de personas, financiera y conflictos</b>	La sucesora es la responsable y afirma que surgieron conflictos con su padre en relación al tratamiento que él tiene con los empleados, incluso al no estar en la empresa.
<b>Profesionalización de la gestión y conflictos</b>	La juzga necesaria y la adoptaría, pero reconoce que el porte de la empresa es pequeño y quedan dudas si tendría condiciones financieras para esto.
<b>Otros conflictos</b>	En lo que respecta a su rol en las relaciones trabajo/familia, éste ayuda por la confianza depositada. Los principales conflictos son entre fundador y sucesora, por causa del tratamiento con los empleados.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2: Resumen del Caso 02

Categorías analíticas	Elementos de análisis
<b>Caracterización de la empresa</b>	La posada fue fundada en 1997, posee 10 empleados y 2 miembros en la familia, fundadora y sucesora.
<b>Perfil de los fundadores</b>	La fundadora tiene 55 años, está formada en servicio social, ocupa el cargo de gerente general y está en la gestión desde el inicio.
<b>Perfil de los herederos</b>	La heredera tiene 31 años, es Licenciada en inglés y Licenciada en Administración especializada en Marketing, está en la empresa desde 2002 y ocupa el cargo de supervisora.
<b>Proceso de sucesión y conflictos</b>	La fundadora está en la gestión de la empresa desde el inicio. Aún no se inició el proceso de sucesión, pero probablemente será con ambas.
<b>Proceso de toma de decisiones y conflictos</b>	La fundadora es quien toma las principales decisiones de la empresa, aunque la heredera participa de las mismas y coincide con la mayoría de las decisiones tomadas por la fundadora. La matriarca coincide con las decisiones de la hija, si bien posee un perfil perfeccionista que la hace creer que podría haberlo hecho mejor. Las ideas propuestas por ambos casos son bien aceptadas y sólo hay conflictos en relación a las inversiones.
<b>Gestión de personas, financiera y conflictos</b>	La fundadora y la heredera son responsables por todo el proceso de gestión de personas y finanzas, aunque la heredera participa de las decisiones y no hay conflictos, excepto en lo que hace a las inversiones.
<b>Profesionalización de la gestión y conflictos</b>	No la juzga necesaria. Si fuera obligatorio sólo lo haría en casos de fatalidad.
<b>Otros conflictos</b>	Su rol en las relaciones trabajo/familia no las interrumpe, los principales conflictos se dan en el área de las inversiones. En lo que respecta al conflicto en la gestión familiar se da con el fundador.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3: Resumen del Caso 03

Categorías analíticas	Elementos de análisis
<b>Caracterización de la empresa</b>	El hotel fue fundado en 2002, posee 65 empleados y 3 miembros de la familia en la empresa, el fundador, el heredero y la esposa del heredero.
<b>Perfil de los fundadores</b>	El fundador, con 66 años, está formado en derecho y es socio/inversor de la empresa.
<b>Perfil de los herederos</b>	El heredero, con 34 años, posee posgrado en el área de turismo, es el director de la empresa y está desde el inicio.
<b>Proceso de sucesión y conflictos</b>	La sucesión aún no se dio, el fundador está en la gestión de la empresa desde el inicio, pero probablemente será entre los dos.
<b>Proceso de toma de decisión y conflictos</b>	Las principales decisiones se toman en el núcleo de gestión de la empresa. La percepción sobre las decisiones del fundador por parte del heredero son buenas, aunque no lo sean. Las ideas de ambos son aceptadas y los conflictos ocurren en orden de prioridades.
<b>Gestión de personas, financiera y conflictos</b>	Las decisiones sobre contratación, dimisión y capacitación son tomadas por la esposa del heredero; salario por la dirección; y finanzas por el fundador, con el apoyo del heredero. No hay conflictos en ninguna dimensión.
<b>Profesionalización de la gestión y conflictos</b>	Se considera importante. Tuvieron una gestión profesionalizada, pero hoy aún si fuera obligado no sería la mejor opción. No hay conflictos.
<b>Otros conflictos</b>	Su papel en las relaciones trabajo/familia ayuda a causa de la proximidad, los conflictos son puntuales a nivel operativo. En lo que se refiere al conflicto en la gestión familiar se da entre el heredero y la esposa.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Resumen del Caso 04

Categorías analíticas	Elementos de análisis
<b>Caracterización de la empresa</b>	El hotel fue fundado en 2004, posee 47 empleados y 3 miembros de la familia en la empresa, la fundadora y dos herederas.
<b>Perfil de los fundadores</b>	La fundadora tiene 58 años, no posee formación y ocupa el cargo de directora general.
<b>Perfil de los herederos</b>	La heredera entrevistada tiene 30 años, está formada en psicología y ocupa el cargo de directora operativa y está en la empresa desde el inicio.
<b>Proceso de sucesión y conflictos</b>	Aún no sucedió, la fundadora está en la empresa desde el inicio, y probablemente la sucesora será la entrevistada.
<b>Proceso de toma de decisiones y conflictos</b>	Quien toma las principales decisiones es la heredera, y la misma consulta a los socios en los casos más importantes. Las decisiones de la fundadora son bien aceptadas y viceversa. Las ideas son evaluadas antes de ser puestas en práctica. La heredera dice que al principio hubo muchos conflictos de ideas y decisiones, pero hoy es raro que suceda.
<b>Gestión de personas, financiera y conflictos</b>	Quien toma decisiones sobre contratación, dimisión y capacitación es la heredera entrevistada; salario y gestión financiera es de responsabilidad de la otra heredera. Las decisiones son compartidas.
<b>Profesionalización de la gestión y conflictos</b>	La juzga necesaria. Cree que es muy importante tener un administrador en la empresa, sólo resalta la dificultad para encontrar profesionales adecuados. No hay conflictos.
<b>Otros conflictos</b>	Su rol en las relaciones trabajo/familia no las interrumpe. En lo que respecta al conflicto en la gestión familiar alega que es preciso saber separar los roles para que no surjan problemas. Los conflictos entre la heredera y la fundadora ocurren sobre diferentes ideas y visiones del mundo por ser diferentes generaciones.

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS

Después de la descripción resumida de los casos se realizó un análisis comparativo basado en las categorías analíticas utilizadas en las descripciones de los casos. Además, se procuró comparar esos resultados con los estudios presentados en la parte teórica.

En lo que respecta a la *caracterización de las empresas* se consideró el año de fundación, el rubro de la actividad, la cantidad de empleados y el número de miembros de la familia en la empresa. Se observó que las empresas analizadas estuvieron en el mercado un mínimo de 8 y un máximo de 22 años. La mayoría de estas empresas ya conquistaron su espacio en el mercado, pues según Oliveira (2006) la vida media de las empresas familiares es de 9 años. Gersick *et al.* (2006) afirman que el 60% de las empresas fracasan en menos de dos años y el 90% hacia fines del décimo año. En referencia al rubro se investigaron dos hoteles y dos posadas, todos del rubro hotelería. En cuanto al número de empleados hubo una variación de un mínimo de 7 y un máximo de 65 empleados. En relación al número de miembros de la familia, hay dos empresas con 3 miembros y otra sólo con la sucesora. Sigue el testimonio de cómo fue fundada una de las empresas citadas.

*“En verdad cuando mi madre hizo esto no pensaba en una posada. Ella construyó la casa, hizo unas habitaciones, la cocina y dijo: ‘voy a alquilar arriba’, pero no exactamente como posada. Acá en la esquina ya existía una posada muy antigua y otra cercana. La gente iba a estas posadas pero cuando estaban completas, paraban aquí y preguntaban si era una posada. Mi madre siempre decía que no, pero acomodó algunas habitaciones y transformó la casa en posada. En el inicio era rudimentaria, con pastos en el frente. Todo sucedió de repente, de improviso, de forma libre y espontánea. Ahí mi madre comenzó a mejorar el ambiente, haciendo cambios de acuerdo con el dinero que fue entrando.”* (Fundadora Caso 01)

Se observó el *perfil del fundador y del heredero* y se presentaron algunas características relacionadas con el sexo, la edad, la formación escolar y el tiempo de trabajo en la empresa de los fundadores y los herederos de las empresas analizadas, además del cargo ocupado. En lo que hace al sexo de los fundadores, tres empresas tuvieron mujeres al frente de la apertura y poseen herederas. La que posee un hombre como fundador el heredero también es de sexo masculino. La edad de los fundadores en la amplia mayoría de los casos supera los 50 años y están en la gestión de la empresa desde el inicio, excepto donde se produjo la sucesión que están hace 16 años. La edad de los herederos es entre 30 y 38 años; y quienes más tiempo llevan en la empresa comenzaron hace 10 años, mientras que algunos están desde hace 3 años. Tanto los herederos como los fundadores poseen un elevado grado de formación. Melo & Farias (2003) estudiaron el perfil de los dirigentes de posadas de la orla aracaajuana y su satisfacción con el emprendimiento, y observaron que los empresarios de este sector en su mayoría son de sexo masculino, de más de 33 años y poseen educación superior. Los resultados del presente trabajo difieren del de estos autores en relación al sexo, pues la mayoría es de sexo femenino.

En cuanto al *proceso de sucesión y los conflictos consecuentes*, se analizaron los puntos relacionados con el tiempo del fundador en la empresa, si la sucesión ya se llevó a cabo, la elección del sucesor, si hubo planificación en el proceso y si ocurrió algún conflicto. En lo que respecta al tiempo del fundador dentro de la empresa, sólo uno ya no está en actividades y permaneció en la empresa durante 16 años. En este caso ya había ocurrido el proceso de sucesión, que no fue

planeado, y hubo conflictos entre los herederos porque uno de los hijos no aceptó la elección de la sucesora. Bernhoeft (1989) afirma que la sucesión debe ser encarada como un proceso que presupone la definición de actividades programadas y temporales, así como la clara delimitación de los roles de los involucrados. Garcia (2001) complementa que la falta de planificación en el proceso sucesorio es uno de los puntos negativos más relevantes de una empresa familiar. Para Pereira & Oliveira (2010) los conflictos entre herederos pueden romper la unidad familiar y de la empresa.

Se observó que en todos los casos el sucesor o posible sucesor es del mismo sexo del fundador. Brockhaus (2004) afirma que los criterios para seleccionar a los sucesores estarían relacionados con su formación profesional, sus habilidades técnicas y gerenciales, y la intención de los sucesores de participar de la empresa familiar. Cabe señalar que la elección del sucesor en los casos estudiados, recae principalmente sobre la intención de participar de la empresa. Se observó que en tres de los casos los herederos son los primogénitos, hecho común en las empresas familiares (Gersick et al., 2006; Merhi et al., 2010).

Dos testimonios revelan dos situaciones distintas en relación a la sucesión. En una de las empresas ya se produjo la sucesión y en la otra no.

*“Fue una sorpresa. Yo estaba en Rio y mi madre me llamó y me dijo: ‘Hija, me quiero retirar y quiero que vengas a hacerte cargo de la posada’. Mi madre sabía que mi sueño siempre fue poner una posada. [...] Le pregunté para cuando quería que vaya, y me dijo para ayer. [...] Le dije que me venía a vivir a Aracaju, y mi marido me miraba sin entender nada. [...] Fue todo muy rápido, muy repentino, al mes ya estaba aquí con todas las valijas.”* (Herederas Caso 01)

*“Nunca pensamos en la sucesión, tengo tres hermanos más. Como existen otros negocios de la familia, nos dividimos y yo soy el responsable del hotel. Pero nunca pensamos en eso.”* (Herederas Caso 04)

En cuanto al *proceso de toma de decisión y los conflictos consecuentes* se intentó saber quién tomaba las decisiones más importantes; cuál es la percepción del heredero sobre las decisiones del fundador; cuál es la percepción del fundador sobre las decisiones del heredero en la visión del heredero; cuál es la percepción sobre las ideas aportadas por ambos para implementar en el negocio; y cuáles son los conflictos resultantes. Se observó que las decisiones más importantes aún las toman los fundadores, aunque en algunos casos participe el heredero. En relación a la percepción del heredero sobre estas decisiones, hay consenso entre ellos de que son buenas y asertivas. En relación a la percepción de los herederos sobre la comprensión del fundador respecto a sus propias decisiones, la mayoría de los ellos considera que los fundadores creen que éstas son buenas, incluso estando en desacuerdo en algunos puntos.

Hay aceptación de las ideas aportadas tanto por el fundador como por el heredero. Ellos conversan, evalúan lo que podría funcionar o no, e implementan (a veces con tests) las ideas aprobadas. En cuanto a los conflictos existentes, aparecen principalmente en el orden de prioridades de inversión de las ideas sugeridas, pero se observó que hay muy pocos conflictos entre los herederos y los fundadores.

*“Las ideas son bien aceptadas. Siempre sustentadas sobre la base de por qué se proponen. Tanto mis ideas como las de cualquier empleado son siempre bienvenidas si están bien argumentadas. Decimos por qué es bueno o por qué funcionaría. Si funciona, lo aceptamos.”*  
(Heredero Caso 02)

En cuanto a la *gestión de personas y financiera y los conflictos consecuentes* se buscó saber quién tomaba las decisiones de contratación, dimisión, capacitación y salario de las personas; y de la gestión financiera; y qué conflictos surgían de esto. Se observó que la contratación, dimisión y capacitación estaba a cargo de la misma persona. El salario era responsabilidad de la dirección o de otra persona del negocio, en algunos casos. La mayoría no mostró conflictos referentes a estos ítems, aunque existen conflictos en la capacitación que los fundadores dan a los empleados (un testimonio indica que no existe demasiada flexibilidad).

*“En lo único que tengo dificultad es en la relación con mis padres, en verdad con mi padre, pues nada le gusta. Hasta tengo miedo de que no trate bien a alguien, su carácter asusta a la gente y se van. Antes yo le decía que iba a llamar a alguien para hacer algún servicio y que si no le gustaba me lo dijera que yo hablaría con él. Mi padre dice que tengo que ser más rudo con el personal; y yo le digo que no quiero ser verdugo, que nadie soporta trabajar donde es vigilado las 24 horas del día.”*  
(Heredero Caso 01)

En cuanto a la *profesionalización de la gestión y los conflictos consecuentes* se preguntó sobre la contratación de un profesional, sobre la obligatoriedad de esa contratación y si hay conflictos de opinión entre el heredero y el fundador sobre esta posible obligatoriedad. La profesionalización de la gestión es un punto que según Ricca (2005) es generador de conflictos en las empresas familiares. No obstante, los resultados de esta investigación mostraron lo contrario, pues no hay divergencias. Un hecho importante es que en todos los casos los herederos juzgan necesario o importante la profesionalización de la gestión. Esto muestra que son conscientes de la competencia que enfrentan, y de que si no se profesionalizan tendrán efectos negativos en sus negocios. Sobre la obligatoriedad de contratar un administrador para la empresa, algunos dicen que es importante y no lo hacen por cuestiones financieras, y otros dicen que lo harán en el futuro. También se observó un caso que sólo lo haría en caso de una fatalidad.

*“Es una cuestión complicada, a veces cuando buscas profesionales en el área para trabajar no los encuentras, y cuando se encuentra la persona quiere ser tan profesional que no quiere que la familia*

*se entrometa. Pero ellos se olvidan que la empresa es de la familia. En los casos que tuvimos faltó una mejor relación con la familia. Creo que la profesionalización es fundamental, incluso hasta nosotros debemos capacitarnos.”* (Herederero Caso 03)

Al preguntarles a los herederos sobre *otros conflictos* se refirieron al rol ejercido por el heredero en la familia y en el trabajo; a los principales conflictos entre heredero y fundador; a los conflictos generados por la gestión familiar y la causa de los mismos; y a los miembros con quienes hay más conflictos. Se observó que el rol del heredero como hijo afecta solo cuando el papel de hijo y empleado se mezcla con las relaciones familiares y empresariales; si no, es beneficioso debido a la cercanía, la confianza y la apertura para el debate. Los principales conflictos entre heredero y fundador son de orígenes diversos, algunos debido a la diferencia de perspectivas en cuanto a las inversiones; otros en relación al tratamiento de los empleados, las diferencias generacionales y las diferencias en cuanto a la toma de decisiones.

Los conflictos existentes en la gestión familiar ocurren cuando los debates de la empresa se llevan a la casa y viceversa, o cuando la postura de la fundadora frente a los empleados desagrada a la heredera y esto se discute en la casa. Éstos pueden interrumpir el tiempo de disfrute de la familia, considerando que pasan juntos mucho tiempo. Es posible verificar que la mayoría de los conflictos, si bien son pocos, se dan entre heredero y fundador y normalmente están ligados al tratamiento con los empleados, las ideas aportadas al negocio, la toma de decisiones y las diferencias en la visión del mundo de una generación a otra.

*“Hay que estar muy maduro para gerenciar un negocio familiar porque un conflicto de la empresa no se puede llevar a casa, al encuentro familiar. Entonces hay que ser muy inteligente para separar bien las cosas. Y hay ventajas, pues ya conoces la persona y sabes qué va a decir. Te arriesgas, lo que no harías en una empresa que no fuera familiar porque correrías el riesgo de perder el empleo. En este sentido ayuda. Algunas decisiones no hay que consultarlas porque conoces a la persona y sabes si va a coincidir.”* (Caso 04)

## CONCLUSIONES

Este estudio tuvo como objetivo analizar la sucesión y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares del sector turístico de Sergipe. Intentó verificar las principales características de las mismas; describir el perfil de los fundadores y de los herederos de esas empresas; analizar cómo ocurre el proceso de sucesión en esas pequeñas empresas familiares; e identificar los conflictos existentes entre fundadores y herederos en esas empresas. Se puede percibir que la sucesión no es planeada por las empresas, o sea que se da de forma natural o por una fatalidad. En cuanto a los conflictos existentes se observó que la mayoría se refiere a la diferencia generacional que lleva a la diferencia en las ideas, la forma de tratar a la gente y la forma de tomar decisiones.

En relación a las características de las empresas se averiguó que la mayoría de ellas están estabilizadas en el mercado, pues poseen más de 9 años de fundación y tienen entre 7 y 65 empleados. En promedio tienen tres miembros de la familia en la empresa y, excepto en una donde ya se produjo la sucesión, todos ocupan cargos de gestión.

En cuanto al perfil de los fundadores predomina el sexo femenino. Los fundadores tienen más de 50 años, el grado de escolaridad es variado (2 poseen educación superior completa y 2 no tienen instrucción), todos están en la empresa desde el inicio (excepto en un caso donde se produjo la sucesión y el fundador estuvo 16 años en la empresa), y ocupan/ocupó el cargo de gestión general de la empresa. Los herederos tienen entre 30 y 38 años, formación escolar elevada, más de 6 años en la empresa, y ocupan cargos de dirección, gerencia o supervisión. Un hecho curioso es que el heredero es del mismo sexo que el fundador.

En cuanto al proceso de sucesión ocurrió sólo en una empresa, de forma repentina, sin planificación, y se generó un conflicto con otro heredero. Sobre los conflictos, se puede destacar en la toma de decisiones la cuestión de las diferentes generaciones que lleva a que los fundadores no coincidan con algunas de las decisiones y las ideas de sus posibles sucesores. En relación a la gestión de personas sólo hay conflictos sobre el modo de tratar a los empleados, lo que no ocurre en todos los casos. En el área financiera sólo ocurren conflictos en relación a las inversiones.

En cuanto a la profesionalización de la gestión, todos juzgan necesario profesionalizarse. Al preguntarles sobre la obligatoriedad de un administrador, algunos están en contra pero la mayoría aceptaría si el profesional fuera el adecuado. Se observó que casi no hay conflictos en estos aspectos. Mientras que los otros conflictos existentes ocurren principalmente por la confusión de roles, como heredero(a)/hijo(a), fundador/padre o fundadora/madre. También son recurrentes cuando las discusiones de la casa se llevan a la empresa y viceversa. Finalmente, se puede decir que las empresas precisan prepararse para la sucesión, visto que la mayoría de ellas ya posee un posible sucesor. Esta preparación evitaría los conflictos que normalmente ocurren en un proceso sucesorio sin planificación e informal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Allio, M. K.** (2004) "Family business: their virtues, vices, and strategic path." *Strategy & Leadership* 32(4): 24-33

**Atejevic, J.** (2009) "Tourism entrepreneurship and regional development: example from New Zealand." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 15(3): 282-308

**Barros, F. S. O. & Moreira, M. V.** (2005) "O comportamento empreendedor e suas implicações: a organização produtiva de micro e pequenas empresas no turismo." In: *Anais ENANPAD*, Brasília, 29: 1-16 CD-ROM

- Bernhoeft, R.** (1989) "Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida." Nobel, São Paulo
- Bernhoeft, R.** (1999) "Desafios e oportunidades nas sociedades familiares." In: Martins, I. G. S.; Menezes, P. L. & Bernhoeft, R. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. Negócio, São Paulo, pp. 48-60
- Beutell, N. J. & Greenhaus, J. H.** (1985) "Sources of conflict between work and family roles." *Academy of Management Review* 10(1): 76-88
- Biehl, K. A. & Silveira, K.** (2003) "Análise de ações durante o processo sucessório de empresas familiares do cluster calçadista da região do vale do rio dos sinos." In: Anais EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Brasília, 3: 410-425
- Blichfeldt, B. S.** (2009) "Innovation and entrepreneurship in tourism: the case of a Danish caravan site." *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(3): 415-431
- Borges, A. F.; Lescura, C. & Oliveira, J. L.** (2012) "O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009." *O&S - Salvador*, 19(61): 315-332
- Bornholdt, W.** (2005) "Governança na empresa familiar. Implementação e prática." Artmed Editora As, Porto Alegre
- Brito, Q. S. & Silva, A. B.** (2010) "Fatores mediadores da relação trabalho e família de casais empreendedores." IN: Anais Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, 6: 1-16 CD-ROM
- Brockhaus, R. H.** (2004) "Family business successions: suggestions for future research." *Family Business Review* 17(2): 165-177
- Booyes, I. & Visser, G.** (2010) "Tourism SMME development on the urban fringe: the case of parys, south africa." *Urban Forum* 21: 367–385
- Campbell, N.D.; Heriot, K.C. & Welsh, D.H.B.** (2007) "The black box: unraveling family business succession." *New England Journal of Entrepreneurship* 10(2): 9-14
- Carlson, D. S.; Kacmar, K. M. & Stepina, L. P.** (1995) "An examination of two aspects of work-family conflict: time and identity." *Women in Management Review* 10(2): 17-25
- Cançado, V. L.; Muylder, C. F.; Lima, J. B. & Castanheira, R. B.** (2010) "Ciclo evolutivo e sucessão em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo seculus." In: Anais Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 34: 1-16 CD-ROM
- Davis, P.** (1983) "Realizing the potential of the family business." *Organizational Dynamics* 5(1): 47-56
- Davis, J. A. & Tagiuri, R.** (1989) "The influence of life stage on father-son work relationships in family companies." *Family Business Review* 2(1): 47-74
- Donneley, R. G.** (1964) "The family business." *Harvard Business Review*, Boston, 42 (4): 94-105
- Dreher, M. T. & Tomio, D.** (2004) "Gestão de empresas familiares no turismo: a realidade de Blumenau, SC." *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)* 3(2), <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/> Acesso julho 2012

- Dreher, M.; Tomio, D. & Ullrich, D. R.** (2003) "Análise da gestão das mpes do setor hoteleiro: o caso Blumenau, SC." In: EGEPE – Anais Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Brasília, 3: 782-795
- Durante, D. G.; Teixeira, E. B.; Grzybovski, D. & Frantz, T. R.** (2008) "Práticas de gestão em empresa familiar: desafio da conciliação entre competitividade e humanização." In: ENEO, Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 5. 2008. Belo Horizonte, MG, Brasil
- EMSETUR** (2010) "Perfil da hotelaria sergipana - capital e interior." Aracaju
- Follet, M. P.** (1997) "Profeta do gerenciamento." Qualitymark, Rio de Janeiro
- Garcia, V. P.** (2001) "Desenvolvimento das famílias empresárias." Qualitymark, Rio de Janeiro
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. M. & Lansberg, J.** (2006) "De geração para geração." Elsevier, Rio de Janeiro
- Getz, D. & Carlsen, J.** (2005) "Family business in tourism: state of the art." *Annals of Tourism Research* 3(1): 237-258
- Getz, D. & Petersen, T.** (2004) "Identifying industry-specific barriers to inheritance in small family businesses." *Family Business Review* 7(3): 259-276
- Grzeszczeszyn, G. & Machado, H. P. V.** (2008) "Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava-PR." In: Anais Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 32, CD-ROM
- Haveman, H. A. & Khaire, M. V.** (2004) "Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure." *Journal Of Business Venturing* 19(3): 437-463
- Ibrahim, A. B. & Ellis, W. H.** (2004) "Family business management: concepts and practice." Hunt Publishing Company, Kendall
- Jesus, M. J. F.; Machado, H. V. & Jesus, A. F.** (2009) "Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo." *Revista Turismo Visão e Ação* 11(2): 142-156
- Kelm, M. L. & Schorr, E.** (2011) "Mudança e adaptação estratégica numa empresa familiar: um estudo de caso no ramo supermercadista." In: Anais Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 35: 1-16, CD-ROM
- Kets De Vries, M.** (1993) "The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news." *Organization Dynamics* 21(3): 59-71
- Leone, N. M. C. P. G.** (2002) "O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos." In: ENANPAD – Anais Encontro da ANPAD, Salvador, 26: 1-16, CD-ROM
- Leone, N. M. C. P. G.** (2005) "Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado." Atlas, São Paulo
- Lescura, C.; Brito, M. J.; Cappelle, M. C. A. & Borges, C.** (2009) "A dinâmica entre a família e organização: um estudo de caso utilizando o método historiográfico e a técnica do genograma." In: Anais Encontro da ANPAD, São Paulo, 33: 1-16, CD-ROM
- Lescura, C.; Brito, M. J. & Cappelle, M. C. A.** (2010) "A dinâmica entre família e organização: representações sociais acerca das relações de parentesco em uma organização familiar." In: Anais Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, 34: 1-16, CD-ROM
- Lodi, J. B.** (1987) "Sucessão e conflito na empresa familiar." Pioneira, São Paulo

- Longenecker, J. G.; Moore, C. W. & Petty, J. W.** (1997) "Administração de pequenas empresas." Makron Books, São Paulo
- Machado, H. V.** (2003) "A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise." Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, 51(73): 51- 73
- Melo, A. A. & Farias, J. S.** (2003) "O setor turístico de hospitalidade: um estudo do perfil do dirigente de pousadas e da satisfação gerada por este tipo de empreendimento." Turismo - Visão e Ação 5(3): 287-302
- Merhi, D. Q.; Silva Junior, A.; Silva, P. O. M. & Silva, A. R. L.** (2010) "Carreiras e processo sucessório na empresa familiar: uma análise à luz da teoria psicanalítica." In: Anais Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 34: 1-16, CD-ROM
- Moreira Junior, A. L.** (2006) "Estratégias de governança empresa familiar – modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa." Tese Doutorado Em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo
- Morrison, A.; Carlsen, J. & Weber, P.** (2010) "Small tourism business research change and evolution." International Journal of Tourism Research 12(1): 739–749
- MTUR (Ministério Do Turismo)** (2010) "Estatísticas e indicadores do turismo no mundo para 2009". Disponível em <<http://Www.Turismo.Gov.Br/Dadosefatos>> Acesso em 25 de abril de 2010
- Mussi, F. B.; Teixeira, R. M. & Massukado, M. S.** (2008) "A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro." In: Anais Encontro De Estudos Organizacionais da Anpad, Belo Horizonte, 5: 1-16, CD-ROM
- Oliveira, D.** (2006) "A empresa familiar. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório". Atlas, São Paulo
- OMT** (2001) "Introdução ao turismo." Roca, São Paulo
- Passos, E.; Bernhoeft, R.; Bernhoeft, R. & Teixeira, W.** (2006) "Família, família, negócios à parte." Gente, São Paulo
- Peiser, R. B. & Wooten, L. M.** (1983) "Life-cycle changes in small family business." Business Horizons 26(3): 56-65
- Pereira, R. D. & Oliveira, J. L.** (2010) "A estruturação do processo sucessório e a influência dos valores familiares em uma empresa têxtil mineira." In: Anais Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 34: 1-16, CD-ROM
- Puga, J. L. G. L. S.** (2006) "O processo de emergência de estratégias em empresas familiares." Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre
- Robbins, S. P.** (2002) "Comportamento organizacional." Prentice Hall, São Paulo
- Ricca, D.** (2005) "Quem são as empresas familiares?" Disponível Em: <[Http://Www.Acionista.Com.Br/Mercado/Artigos\\_Mercado/020310\\_Domingos\\_Ricca.Htm](Http://Www.Acionista.Com.Br/Mercado/Artigos_Mercado/020310_Domingos_Ricca.Htm)>. Acesso Em: 24 Mar. 2010
- Rondeau, A.** (1996) "A gestão dos conflitos nas organizações." In: Chanlat, J. F. (Coord.) O Indivíduo Na Organização: Dimensões Esquecidas. Atlas, São Paulo, pp. 80-99

- Sardemberg, D. P.** (2009) "Conflito de agência às avessas: rompendo com o altruísmo familiar." In: Anais Enanpad – Encontro da Anpad, São Paulo, 33: 1-16, CD-ROM
- Scheffer, A. B.** (1995) "Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar." Revista de Administração Contemporânea 30(3): 80-90
- SEBRAE (Sistema Brasileiro de Apoio as Pequenas e Micro Empresas)** (2010) "Turismo no Brasil: termo de referência para a atuação do sistema Sebrae." Brasília
- Silva, A. B. & Rossetto, C. R.** (2010) "Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional." RAC, Curitiba, 14 (1): 40-60
- Sousa, A. L. G. & Amaral, G. H. O.** (2008) "A organização do pão: um estudo dos controles em uma empresa familiar." In: Anais Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte, 5: 1-16, CD-ROM
- Tillmann, C. & Grzybovski, D.** (2005) "Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária." Organizações & Sociedade 12(32): 45-61
- Tondo, C. & Pereira, D. F.** (2008) "Planejamento de carreira para membros de famílias empresárias." In: Tondo, C. (Org.) Desenvolvendo a Empresa Familiar e a Família Empresária. Sulina, Porto Alegre pp. 161-174
- Vieira, M. M. F.** (2004) "Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração." In: Vieira, M. M. F. & Zouain, D. M. Pesquisa Qualitativa em Administração. Editora FGV, Rio De Janeiro pp. 13-28
- Yin, R. K.** (2005) "Estudo de caso: planejamento e método." Bookman, Porto Alegre

Recibido el 19 de septiembre de 2012

Reenviado el 03 de diciembre de 2012

Aceptado el 20 de diciembre de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués