

(x) Graduação () Pós-Graduação

**TURISMO RURAL E EMPRESAS FAMILIARES EM MATO GROSSO DO SUL: um
estudo exploratório**

Giovanna Luisa Buldi Vieira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
gibuldipereira@gmail.com

Geraldino Carneiro de Araújo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
geraldino.araujo@ufms.br

Milton Augusto Pasquotto Mariani
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
milton.mariani@ufms.br

RESUMO

Nas últimas décadas observou-se diversos proprietários rurais buscando diversificar suas atividades e encontraram no turismo rural uma forma de conciliar as economias de suas propriedades com as demais atividades do cotidiano. Os estudos atuais afirmam também que são necessárias diversas estratégias para melhorar as condições do setor rural, por muitas vezes configurado como empresa familiar. Desse modo, é preciso que proprietários/produtores obtenham como ponto de partida uma visão mais totalitária do ambiente e, a partir de então, vislumbrem novas oportunidades de atividades que possam agregar seu faturamento. A presente pesquisa foi realizada em Mato Grosso do Sul em empresas familiares que trabalham com o turismo rural como parte de suas atividades. Metodologicamente constituiu-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, realizou-se a coleta de dados para obtenção de informações, foi utilizado um roteiro de entrevistas. Os resultados evidenciaram que o turismo rural oriundo de empresa familiar é sem dúvidas uma atividade desafiadora a ser desenvolvida e os responsáveis por essa iniciativa precisam pensar maneiras de como auxiliar as famílias como um corpo técnico de gestão sem deixar com que os negócios afetem a vida familiar ali existente.

Palavras-chave: Gestão familiar; Turismo no espaço rural; Turismo.

1 INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade que sofre mudanças e inovações constantes, em função de novas exigências da demanda e da contínua e acirrada competitividade dos mercados. Em virtude dessa realidade, as empresas que têm seus ramos de atividade relacionados ao setor vêm seguindo uma tendência de especialização no que diz respeito à oferta de produtos cada vez mais segmentados, com a finalidade de atender às necessidades de demandas específicas. Isso influi diretamente no aparecimento de novos tipos de turismo, a exemplo do turismo rural, com a proposta de melhorar os rendimentos de proprietários rurais e valorizar os modos de vida tradicionais, a ruralidade e o contato harmonioso com o ambiente natural (BRASIL, 2004).

No Brasil, o turismo rural possui imensuráveis situações favoráveis para o exercício da atividade, como a fauna e flora diversificadas, culturas, geografia, geologia e cenários além de vários estilos de vida do homem rural caipira, sertanista, gaúcho, peão e outros tantos que fazem de nosso país um grande parque de diversão e distração (RODRIGUES, 2000). A tradição cultural desempenha um papel importante na determinação do comportamento das pessoas em relação ao ambiente, pois a cultura mantém as populações nos seus ecossistemas, por meio do conhecimento e informações sobre o meio ambiente e seus recursos, bem como a forma de lidar com eles (DREW, 1986).

O turismo rural permite ao turista um contato direto e genuíno com a natureza, a agricultura e as tradições locais, por meio da hospitalidade privada em ambiente rural e familiar, podendo envolver atividades principais (cultura local, hospedagem, gastronomia e ambiente familiar), entretenimento e lazer (pesca, trilhas, cavalgada, ordenha, jogos, canoagem, passeio de bicicleta, cachoeiras, caminhada e jogos esportivos) e atividades complementares (paisagem, artesanato, informação, fauna e flora) (ALMEIDA, 2003). Em Mato Grosso do Sul o segmento reúne desde a produção agropecuária, agrega valor a produtos, resgata e promove o patrimônio cultural e natural da comunidade. Na maioria das propriedades, é a própria família que recebe os hóspedes interessados em fugir da rotina estressante da cidade e conhecer roteiros ecológicos, sendo caracterizadas como empresas familiares (PORTAL DO GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL, 2017).

As empresas familiares podem ser caracterizadas pela existência de relações entre a família e a empresa que não se limitam ao âmbito da gestão, mas abrange especialmente a esfera da propriedade e da influência da família sobre a condução dos negócios. Apesar dessas duas dimensões parecerem distintas (família e empresa), estudos e pesquisas mais aprofundados

sobre a empresa familiar revelam que conhecer a cultura, o contexto e o modo de viver, tanto da empresa como da família, são fundamentais para ampliar a compreensão sobre as particularidades dessas organizações (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013).

A empresa familiar se caracteriza pela existência de um fundador-empREENDEDOR que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil. No Brasil estima-se que as empresas familiares correspondem a 60% dos empregos diretos e 48% da produção nacional (GUEIROS, 1998). Sendo assim, mediante a esse contexto apresentado, esse artigo se propõe a analisar as características das empresas familiares no âmbito de turismo rural em Mato Grosso do Sul.

2 REVISÃO DA LITERATURA

As organizações familiares, além da complexa dinâmica organizacional, configuram-se como um sistema social e político no qual as relações entre os atores englobam racionalidades, conflitos, interesses, afetividades e sentimentos (PIMENTA; CORRÊA, 2008). Garcia (2001) considera uma empresa como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito baseia-se na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses. Por exemplo, destaca três tipos de empresas familiares (LETHBRIDGE, 1997):

- 1) Empresa familiar tradicional: a organização é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;
- 2) Empresa familiar híbrida: a organização é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- 3) Organização com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica mediante participação acionária significativa.

Entre os principais desafios das empresas familiares destacam-se os efeitos da sobreposição das dimensões família e empresa, a dificuldade de separar as ações familiares das decisões empresariais e a supervalorização das relações afetivas (PEISER; WOOTEN, 1983). Esses fatores, entre outros, podem contribuir para que as chances de sobrevivência das empresas

familiares diminuem a cada nova geração, por isso, a relevância da investigação sobre a preparação de sucessores.

Um negócio regido e/ou gerido com a intenção de formar e buscar a visão da empresa, realizada por uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias de uma maneira que é potencialmente sustentável (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999, p. 25). Esse processo se inicia quando o dono da empresa demonstra a intenção para que a sucessão ocorra até o momento em que o sucedido deixa o cargo para que outro indivíduo assuma essa posição (MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008). O imaginário organizacional contribui para essa construção, e, a partir dos modelos concebidos do ambiente, cada âmbito, singularmente, define a sua identidade.

Rosa (2001, p. 125) indaga “que futuro subsistiria, se o passado que o constitui é eliminado?”. Leone (2005) traz para o universo sucessório a figura do duelo. Esses duelos, que têm o potencial de extinguir a empresa, se dão pelo menos em três diferentes níveis: o duelo do sucedido com ele próprio; o duelo do sucedido na escolha do sucessor; e, por fim, o duelo entre sucessores. Mesmo que esses duelos, todos ou algum deles, não se apliquem em relação a casos específicos, é provável que tanto o pai-sucedido como o filho-sucessor apresentam convergências e divergências relativas à sucessão em pelo menos duas perspectivas: a da organização e a pessoal/emocional dos envolvidos.

Ao postergar indefinidamente a transição de poder e a aposentadoria, o pai foge do conflito integridade x desespero. É como se lutasse pela própria sobrevivência, similar ao que Bauman (2008) descreve como o pavor da morte e o medo da exclusão. Nesse sentido, o filho-sucessor, antes visto como parceiro, agora pode ser percebido pelo pai como uma ameaça. Ao seu posto, mais um sinal do desespero, confusão e sofrimento vivido pelo patriarca (KANITZ, 2008).

A questão da sucessão encontra-se entrelaçada com o processo de construção da legitimação, que se refere tanto à ordem social quanto ao sentido subjetivo dado pelo indivíduo a tal ordem. A dominação, ou a probabilidade de encontrar obediência, ancora-se em três tipos puros: a dominação legal, a tradicional e a carismática. A dominação legal ocorre em função do cumprimento de um estatuto, de um regulamento, de regras fixas. A dominação tradicional, por sua vez, ocorre por fidelidade, por fatores pessoais e subjetivos, pela crença de que há aspectos que são “válidos para sempre”. Na dominação carismática, há devoção afetiva e emocional em função das qualidades excepcionais e do carisma reconhecido pelos demais (WEBER, 2009). Desta forma, o processo de legitimação nem sempre se constitui como um caminho linear,

exigindo do sucessor uma preparação para conseguir se identificar com esse universo simbólico.

Segundo Kanitz (2008, p.212), “o maior problema de um filho numa empresa familiar é o seu esforço e habilidade para alcançar uma identidade própria”. Discute-se aqui a legitimidade como um processo que se dá na interação com o outro e envolve a conquista de espaços e de reconfiguração das relações de poder no cerne da organização. Para Bernhoeft (2003), a condição de sucessor traz consigo a exigência de uma legitimação, no sentido de que o sucessor, além de ter sido escolhido, precisa ser reconhecido como tal pelos demais membros da família e da empresa. Além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Um modelo de gestão, mantido pelos valores e crenças e pela missão da organização, pode representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores (RICCA NETO, 1998).

Conforme destacam Grzybovski, Carrieri e Saraiva (2008), na gestão de empresas familiares se faz necessário considerar as interconexões entre família e empresa. Neste sentido, a gestão desse tipo de organização é direcionada, não apenas pela racionalidade e pela objetividade, mas inclusive pela subjetividade e por questões simbólicas, que também estão relacionadas ao poder e ao controle do fundador. O fundador é o elemento catalisador em torno do qual a história da própria família e da empresa é contada e recontada, ele une e congrega todos, dá a direção, constrói o conjunto de crenças em torno do qual os membros da família permanecem unidos (PEREIRA; VIEIRA; GARCIA; ROSCOE, 2013, p. 521).

Essa realidade pode conduzir os indivíduos a viverem com tendência ao impulso da repetição e da reafirmação do mito, pois “na memória organizacional, a figura do fundador pode estar associada a um herói, constituindo, portanto, um mito” (LOURENÇO; FERREIRA, 2012, p. 66). Originam-se, assim, os legados que são deixados para as próximas gerações. O legado pode se efetivar por meio dos artefatos ou por meio das tradições, das normas culturais, das crenças ideológicas ou dos atributos de identidade (WALSH; GLYNN, 2008).

De acordo com Freire, Soares, Nakayama e Spanhol (2010), para alcançar os objetivos das mudanças será necessário um novo olhar sobre a integração intraorganizacional, para eliminar características de empresa familiar como a falta de diálogo que dificulta a solução de conflitos e as decisões impositivas que prejudicam a transposição das ideias à prática.

A liderança e a tomada de decisão nestas empresas, devem ser exercidas levando em consideração essas particularidades, objetivando minimizar o surgimento de conflitos e

aumentar a produtividade e os bons resultados. Nesse sentido, o papel do líder como motivador passa a influenciar sua interação com os liderados familiares e não familiares pode influenciar tanto de forma positiva quanto negativa os resultados e conflitos (NAJJAR, 2012).

A partir desse embasamento teórico apresenta-se as principais características das empresas familiares no Quadro 1:

Quadro 1. Características das empresas familiares

Características	Principais referências
a) Controle familiar e tipo de empresa familiar	Lethbridge (1997), Garcia (2001) e Pimenta e Corrêa (2008)
b) Sobreposição das dimensões	Peiser e Wooten (1983)
c) Sucessão e legitimação	Massis, Chua e Chrisman (2008) e Weber (2009)
d) Outros fatores (poder / controle / conflito / liderança)	Freire, Soares, Nakayama e Spanhol (2010), Pereira, Vieira, Garcia e Roscoe (2013) e Najjar (2012)

Fonte: Elaborado pelos autores com base na teoria levantada.

O Quadro 1 apresenta as características e as referências referentes às empresas familiares. Ainda assim, destaca-se que “As empresas familiares apresentam uma característica básica [...]: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam [...] o direito de sucessão nos cargos de direção” (RICCA NETO, 1998, p. 9). A empresa familiar demonstra muitas particularidades, entre elas, pode-se destacar a lealdade entre os membros da família (KETS DE VRIES, 1993); o compartilhamento de objetivos, valores e significados comuns (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997); a perspectiva de longo prazo, o zelo pela reputação da empresa e a facilidade em manter o foco (ALLIO, 2004; KETS DE VRIES, 1993). Porém, apesar desses aspectos, notadamente positivos, a organização familiar também enfrenta desafios a vencer.

3 PROCEDIMENTOS

Esta pesquisa tem caráter exploratório e se encontra alicerçada em uma abordagem qualitativa. A pesquisa de campo coletou dados por meio de um formulário eletrônico. Utilizou-se essa técnica devido a pandemia de Covid-19 e as medidas de isolamento/distanciamento

social.

Foram organizados textos e informações sobre o turismo rural e turismo rural em Mato Grosso do Sul e em um segundo momento foram entrevistados seis proprietários de empresas do estado, procurou-se empresas que se envolvessem com o turismo rural e que se caracterizassem como familiares, ainda assim foram criadas duas perguntas filtro (“a” e “b”) para seguir na pesquisa apenas aqueles que se encaixam no perfil (empresa familiar que desenvolve atividade de turismo rural). As categorias de análise e as questões foram elaboradas conforme as seguintes especificações:

- Como foi colocado foram criadas “(Perguntas filtro)”, que não são numeradas, não são consideradas categorias e não são tratadas nos resultados e análise;
- Perguntas relativas ao “turismo rural e organização” para caracterizar as empresas pesquisadas;
- E, por fim as perguntas relacionadas às características levantadas no Quadro 1: a) Controle familiar e tipo de empresa familiar, b) Sobreposição das dimensões família e empresa, d) Sucessão e legitimação, e) Outros fatores (poder / controle / conflito / liderança).

A discussão e análise dos dados apresenta o contexto do turismo rural em Mato Grosso do Sul a partir de dados secundários e o tratamento dos dados coletados nas entrevistas (dados primários) seguiu a análise de conteúdo para realizar a interpretação dos dados por meio de técnicas mais ou menos refinadas (FLICK, 2009; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados estão organizados de forma apresentar, em um primeiro momento o turismo rural no estado de Mato Grosso do Sul e, na sequência, o turismo rural e as empresas familiares.

4.1. O TURISMO RURAL NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

O intuito desse tópico é contextualizar o turismo rural e o turismo rural em Mato Grosso do Sul. Dessa forma, segundo o Panorama Empresarial de Turismo Rural 2012 (SEBRAE-INDESTUR, 2012) os empresários entendem como os principais aspectos positivos e negativos do setor (Quadro 2):

Quadro 2. Aspectos positivos e negativos do turismo rural

ASPECTOS POSITIVOS DO TURISMO RURAL	ASPECTOS NEGATIVOS DO TURISMO RURAL
<ul style="list-style-type: none"> - Agrega valor à propriedade; - Diversificação das atividades desenvolvidas no meio rural; - Redução do êxodo rural; - Conscientização dos turistas; - Vivências e experiências no âmbito rural; - Resgate cultural; - Preservação do patrimônio histórico e cultural; - Aumento da renda; - Produtos ofertados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de profissionalização do setor; - Comunicação e promoção ineficiente ; - Baixa qualificação; - Falta de infraestrutura básica de acesso aos produtos; - Fatores externos; - Falta de incentivos e investimentos; - Não há a prática de parcerias; - Dificuldades com a cultura associativista e na construção de parcerias com os órgãos municipais;

Fonte: Elaborado pelos autores com base em SEBRAE-INDESTUR (2012).

Como pontos positivos destacam-se: Agregação de valores nos produtos e cadeias produtivas com o surgimento de novas oportunidades de negócios para o produtor rural. As famílias que estiverem dispostas a conseguir renda capaz de prover seu sustento com as atividades desenvolvidas na propriedade não deixarão o campo em busca de empregos na cidade. Oportunidade de promover e resgatar as áreas naturais através da preservação ambiental. Contribui para a inclusão social dos moradores do entorno das propriedades que desenvolvem as atividades. Oferece aos turistas ótimas experiências onde podem interagir com os animais e ter contato fidedigno com a cultura do campo. O turismo rural permite o resgate histórico e cultural da localidade, apresentados em diversos produtos e serviços oferecidos ao turista. Este tem a oportunidade única de imersão nos costumes da comunidade.

E ainda, possibilita uma melhor distribuição de riquezas, principalmente entre os pequenos produtores rurais, como um complemento de suas rendas; o segmento apresenta bastante potencial com perspectivas para o desenvolvimento local, regional e nacional; apreciação da paisagem, vivência rural, gastronomia típica, cultura caipira, tranquilidade do campo, além de ar puro, hospitalidade e muitas atividades que podem ser desenvolvidas aproveitando os recursos naturais do destino.

Apesar das diversas questões positivas, o setor precisa se aprimorar quanto à profissionalização no que diz respeito às normas, tarifas e estruturação da oferta. Apesar da crescente demanda de turistas por este segmento, a atividade no país ainda é incipiente. Melhorar sua comunicação com o mercado para divulgar os produtos e serviços existentes e dificuldade dos empresários de acessarem o mercado turístico tradicional (em massa). Se faz necessária também a preocupação em evitar possíveis impactos sociais, culturais e ambientais;

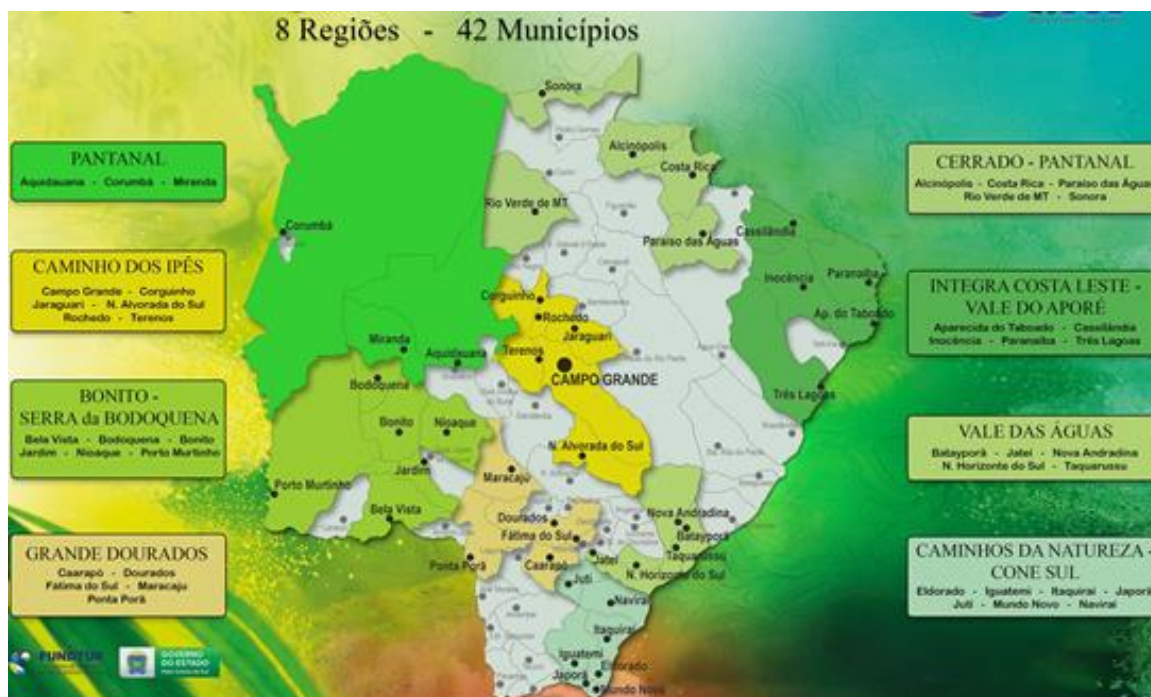
Pelo fato de ocorrer no meio rural e com a maior parte das atividades realizadas ao ar livre, está sujeito a ter que se adaptar a intempéries do tempo (clima). E ainda é necessário incentivar a prática do associativismo para melhorar a união entre os empresários do turismo rural.

Em Mato Grosso do Sul o turismo rural está presente em algumas regiões, especialmente no Pantanal com suas fazendas de pecuária. Na Região Vale do Aporé destaca-se Chapadão do Sul; Em Jardim, Bonito e Serra da Bodoquena a região é contemplada com inúmeros rios de águas cristalinas, aquários naturais, grutas, lagoas, crateras repletas de vida selvagem, rios piscosos, com peixes multicoloridos, história, cultura, gastronomia e tantas outras atividades ligadas ao ambiente rural. Na Rota Norte a cidade de Coxim com seus rios propícios para a pesca que compõem o cenário ideal para prática do ecoturismo, turismo rural, contemplação, observação de aves, de aventura e safári ecológico (COMUNICAÇÃO TURISMO MS, 2013).

Mato Grosso do Sul tem hoje 42 municípios no Mapa do Turismo Brasileiro e, na nossa avaliação, é um resultado positivo mesmo com a diminuição em relação a 2017. Para Bruno Wendling, diretor-presidente da Fundação de Turismo de MS (Fundtur), este é um bom resultado. Os municípios que não atenderam aos critérios do Ministério do Turismo e não estão presentes este ano, nos sinalizam que ainda não estão prontos para compor o Mapa ou que necessitam de melhor organização para atender os critérios obrigatórios. A estratégia é trabalharmos, com foco, os destinos que realmente têm condições de oferecer produtos turísticos e não pulverizar ações. Assim teremos mais resultados e um mapa turístico real do estado (MATO GROSSO DO SUL, 2019, p. 1).

A Figura 1 apresenta o mapa de regionalização do turismo em Mato Grosso do sul.

Figura 1. Mapa de regionalização do turismo em Mato Grosso do Sul (2019)



Fonte: Governo do Mato Grosso do Sul, Semagro (2019).

O turismo rural em Mato Grosso do Sul envolve a produção agropecuária, agrega valor a produtos, resgata e promove o patrimônio cultural e natural da comunidade e ocorre, na maioria das vezes, de forma familiar (PORTAL DO GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL, 2017). Riva e Bertolin (2017, p. 1) acreditam que “o jeito simples e acolhedor do homem do campo também chamam a atenção do turista, ou mesmo, o desejo de resgatar sua cultura e sua origem, além de afastá-lo, por um determinado tempo, do tumulto e da poluição da cidade grande”.

4.2. TURISMO RURAL E EMPRESAS FAMILIARES

Apresentam-se a seguir os resultados da pesquisa realizada em seis empresas familiares que desenvolvem atividades de turismo no espaço rural em Mato Grosso do Sul. As empresas pesquisadas estão situadas em Campo Grande (2) e nas cidades de Bonito (2), Sidrolândia e (1) Miranda (1), com seus anos de fundação entre 1999 e 2011. Considerando a regionalização do turismo no estado (GOVERNO DO MATO GROSSO DO SUL. SEMAGRO, 2019): Campo Grande - Caminho dos Ipês; Bonito – Bonito e Serra da Bodoquena; Miranda – Pantanal. Sidrolândia não faz parte da regionalização do turismo.

Todas as empresas pesquisadas são familiares e possuem atividades principais, de entretenimento e lazer e complementares (ALMEIDA, 2003) que as caracterizam como turismo rural como por exemplo o café da manhã pantaneiro como resgate da cultura da culinária regional, o uso das áreas verdes para atividades que remetem a vida no campo, a bioconstrução, a permacultura, os passeios a cavalo, trilhas e cachoeiras, pesca e a observação de aves (*birdwatching*).

Os números de funcionários são bem variáveis, dependendo das empresas que preferem manter o negócio entre família e das que buscam gente de fora para colaborarem com a empresa, dessa forma possuímos empresas que contam com 6 funcionários até as que contam com 40, a maioria (67%) tem mais de 15 funcionários. Assim, como o grau de parentesco com a fundação da organização, possuímos donos de todas as formas, desde o fundador proprietário (33%) perpassando pelos herdeiros familiares - filhos (50%) até herdeiros parentes (17%).

4.2.1. CONTROLE FAMILIAR E TIPO DE EMPRESA FAMILIAR

Considerando a rotina das empresas, foi questionado qual dos modelos mais se assemelha aos modelos das empresas respondentes com base em Lethbridge (1997). O controle familiar das empresas entrevistadas em sua maioria (quatro) se deu por meio da identificação

com o tipo de empresa familiar híbrida - em que a organização é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família. Enquanto que, as demais (duas) se enquadraram no tipo de organização com influência familiar que os membros não estão no cotidiano, mas influenciam as decisões e as estratégias. Nenhuma das empresas familiares pesquisadas indicou o ter uma gestão fechada (pouca transparência administrativa e financeira e o controle dos negócios é feito pelos membros da família).

4.2.2. SOBREPOSIÇÃO DAS DIMENSÕES FAMÍLIA E EMPRESA

Em uma empresa familiar uma das maiores preocupações são os conflitos familiares e a questão financeira, pois não se sabe de que forma irão lidar com a separação do familiar e do empresarial. Contudo, segundo Peiser e Wooten (1983), é o que fará com que a empresa obtenha sucesso futuramente, se todos apoiarem que o capital gerado é apenas em função da manutenção e investimento da propriedade.

Foi apresentado nas respostas abertas que as empresas familiares: *“Todas as despesas pessoais são pagas na empresa, em planilha separada [...] Existe a retirada de verba do caixa como pro labore”* (Respondente 3) e *“[As contas são] separadas. Turismo, uma atividade, [e questões] particulares, despesas [pessoais] são separadas, não há retirada do caixa para coisas pessoais”* (Respondente 6). Assim, as empresas encontraram uma forma de pagarem as contas pessoais pela empresa, porém de maneira controlada, por meio de planilhas ou até mesmo a opção da remuneração pró labore (verba concedida fora das circunstâncias normais que se é calculado para se chegar ao pagamento justo do trabalho dos sócios na empresa).

Sobre os desafios em ser uma empresa familiar apareceram as frases: *“opiniões divergentes”, “comunicação” e “tomada de decisões”*. De maneira mais ampla também foi relatado que são *“Mesmos desafios de uma empresa não familiar”* (Respondente 5). Há empresas que foram entrevistadas que admitem que para alguns casos torna-se quase impossível se desvencilhar do laço fraterno e acabam cedendo.

4.2.3. SUCESSÃO E LEGITIMAÇÃO

Observou-se que o principal desafio existente nas empresas familiares, é a adoção de uma estrutura organizacional, que ultrapasse os elos fraternais. Em um contexto geral, as empresas familiares apresentam uma maior quantidade de falhas na gestão, e um dos principais erros dessas empresas, é a falta de uma estrutura departamentalizada, em que seja possível

identificar os diversos níveis hierárquicos. Essa divisão de hierarquias permite que a empresa seja bem direcionada e que os colaboradores tenham uma liderança eficaz.

Quanto ao processo sucessório, analisou-se que parte das empresas já obtiveram essa transição desde sua fundação e outras ainda não devido ao pouco tempo de existência. No Sítio Harmonia, situado em Campo Grande por exemplo o processo se deu a melhor adaptação dos cargos com as competências individuais, para visualizar quem deverá ser o próximo sucessor, percebe-se aqui que não existe a espécie de um treinamento, mas ressalta *“Na rotina cada um tem sua função, procuramos desenvolver competências em todos os setores fazendo rodízio de funções”* relata o Respondente 5, que deixa subentendido que o funcionário que melhor estiver preparado acerca de todas as funções da empresa, naturalmente estará apto para dar continuidade às atividades da mesma e gerir melhor o negócio. Já na Fazenda Ceita Corê, situada no município de Bonito a sucessão se obteve da linha de hereditariedade *“Foi tranquilo uma vez que o pai já dava autonomia ao filho”*, lembra o proprietário atual (Respondente 4).

Nas empresas entrevistadas, foi possível encontrar lacunas não preenchidas no que tange a respeito de treinamento e desenvolvimento de talentos dentro das empresas desse setor, porém que existe a linha de processo de sucessão familiar, ainda muito *“arcaico”* em que os fundadores apenas repassam a legitimidade das empresas para seus filhos e netos sem cogitarem a possibilidade de haver documentos ou processos desenvolvidos para averiguar capacidades e habilidades dos mais bem qualificados.

4.2.4. PODER, CONTROLE, CONFLITO E LIDERANÇA

Quanto ao poder e liderança inseridos nas empresas de caráter familiar, é possível observar que são questões ainda bastante pertinentes, pois ao se optar por contratar funcionários externos além das promessas subjetivas que permeiam o processo sucessório também existe a questão de hereditariedade em que já é pré-determinado que os futuros sucessores serão os próprios filhos e na ausência destes, até mesmo sobrinhos, para que se dê continuidade nos trabalhos da família. Muitas vezes sem se atentarem ao fato de que a empresa poderá continuar sendo considerada da família mesmo com os parentes fora das atividades internas e cotidianas da empresa.

Daí se dá a questão de confiabilidade, que os proprietários acreditam que seus sucessores terão a mesma facilidade e ímpeto ao darem continuidade na empresa, quando na verdade ao se tratar das novas gerações estes já não querem mais seguir os caminhos dos pais e muitas vezes acabam dando fim ao negócio criado pela família com tanto esforço.

Da mesma forma que eles pretendem passar a empresa às mãos de seus filhos eles tentam ao máximo inserir aos poucos ou de forma repentina esses sucessores a cargos de confiança, pois acreditam que ao se dar poder a eles farão com que tenham mais vontade de exercer as funções exigidas dentro da empresa.

Diferentemente das empresas habituais, observa-se também a dificuldade que empresas de caráter familiar possuem a respeito do modelo de gestão da empresa. Dessa forma, alguns gestores e proprietários enxergam que ter pessoas da família inseridas em seus negócios faz com que o ambiente de trabalho se torne mais transparente, que é possível se obter união, confiabilidade e respeito nas resoluções dos problemas mas ainda sentem falta de estarem alinhados quando se trata de tomadas de decisões, por ser uma questão que ainda gera muitas divergências de interesses.

5 CONCLUSÕES

O desenvolvimento do turismo em áreas rurais transformou-se no que hoje é conhecido por turismo rural e a importância desta atividade torna-se essencial para o crescimento de áreas que possuem pouco desenvolvimento econômico e sociocultural. Esse nicho de mercado, do turismo rural, tem enfrentado um crescimento expressivo e, além disso, há a preocupação sobre como será dada a continuidade do negócio, principalmente em empresas familiares.

Uma vez que somente as atividades agrícolas tradicionais já não conseguem manter o nível de emprego e renda no meio rural, faz-se necessário aproveitar os espaços rurais já existentes e integrá-los à atividade turística para que esta possa ajudar no crescimento econômico das ditas propriedades.

Nota-se diante da pesquisa que as empresas familiares precisam criar formas de serem competitivas, para serem vistas pelos turistas e pela comunidade. O turismo rural promovido por empresas familiares está inserido em um contexto que leva em consideração a história, o passado e o nome da família, porém não podem deixar de cumprir as exigências contemporâneas e as ideias administrativas modernas. Contudo, reforça-se a importância da profissionalização do negócio, no sentido de pensar e organizar um modelo de gestão que considere os valores e objetivos, alinhados com a missão da organização, para se planejar estratégias, inclusive a longo prazo, considerando a sucessão.

Também foi possível esclarecer que nem todos os herdeiros são sucessores, existe a possibilidade de que nem todos na linha de sucessão estejam aptos a exercê-la. E que apesar de

os proprietários cogitarem trazer pessoas que não fazem parte da família como seus sucessores, ainda assim eles conseguirão manter a empresa como familiar. Pois, será seu sucessor o responsável pelo direcionamento e pelo comando da organização, muitas vezes até superando as expectativas do fundador do que no caso de um herdeiro.

De acordo com as informações expostas ao longo da pesquisa, o turismo rural no estado de Mato Grosso do Sul, apesar de ser incipiente, conta com proprietários dispostos a entregarem aos turistas cada vez mais qualidade por meio dos atrativos naturais que o estado oferece e possui grande possibilidade de ascensão neste segmento.

Este trabalho teve como limitação a visão restrita de algumas unidades de análise e os resultados não devem ser generalizados. Para estudos futuros sugere-se uma pesquisa quantitativa com as empresas familiares que se envolvem com o turismo rural em Mato Grosso do Sul.

Agradecimentos: O presente trabalho foi realizado com apoio da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/MEC – Brasil.

REFERÊNCIAS

ALLIO, M. K. Family businesses: their virtues, vices, and strategic path. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 4, p. 24-33, 2004.

ALMEIDA, N. P. **Segmentação do turismo no pantanal sul-mato-grossense**. 135 f. 2002. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local)- Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande, 2003.

BAUMAN, Z. **Medo líquido**. Jorge Zahar: Rio de Janeiro; 2008.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Diretrizes para o desenvolvimento do turismo rural no Brasil**. 2004.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Turismo rural: orientações básicas**. 2.ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-37, 1999.

DREW, D. **Processos interativos homem-meio ambiente**. São Paulo, 1986.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Journal of information systems and technology management**, v. 7, n. 3, art. 11, p. 713-736, 2010.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GOVERNO DO MATO GROSSO DO SUL. SEMAGRO, Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar. **Mapa Turístico do MS**. 2019. Disponível em: <https://www.turismo.ms.gov.br/conheca-ms/mapa-turistico-do-ms/>. Acesso em: 1 jun. 2021.

GRAZIANO, J. Velhos e novos mitos do rural brasileiro. **Estudos avançados**, v. 15, n. 43 São Paulo. Set-Dez, 2001.

GRZYBOVSKI, D.; CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. Organizações familiares brasileiras: um mosaico de muitos tons. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008.

GUEIROS, M. M. B. **Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife - uma visão dos dirigentes**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 1998.

KANITZ, S. A relação entre pai e filho nas empresas familiares. In.: MELO, M.; MENEZES, P. L. (Orgs.). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KETS DE VRIES, M. F. R. The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. **Organizational dynamics**, v. 21, n. 3, p. 59-71, 1993.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão em empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, n. 7, jun. 1997.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão e Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 61-76, 2012.

MASSIS, A.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Factors preventing intrafamily succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183-199, 2008.

MATO GROSSO DO SUL. **40 municípios de MS participam de treinamento do novo Sistema de Classificação Turística**. 2019. Disponível em: <https://www.turismo.ms.gov.br/40->

municipios-de-ms-participam-de-treinamento-do-novo-sistema-de-classificacao-turistica/

NAJJAR, E. **Empresa familiar**: construindo equipes vencedoras na família empresária. São Paulo: Integrare, 2011.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. O "filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 48, n. 1, p. 21-33, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1071>.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

PEISER, R. B., WOOTEN, L. M. Life-cycle changes in small family business. **Business Horizons**, v. 26, n.3, p. 56-65, 1983.

PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C.; ROSCOE, M. T. A. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, p. 518-535, 2013.

PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Organizações familiares entre diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: CARRIERI, A.P; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D (Orgs). **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo. 2008.

PORTAL DO GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL. **Turismo de Mato Grosso do Sul é divulgado em feira agrotecnológica (Coopavel)**. 03/fevereiro/2017. Disponível em: <http://www.ms.gov.br/turismo-de-mato-grosso-do-sul-e-divulgado-em-feira-de-cascavel-pr/>

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RIVA, Giovana; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Perspectiva do turismo rural como alternativa de renda para agricultura familiar: análise de trabalhos científicos. **Desenvolvimento em questão**, v. 15, n. 38, p. 197–227, 2017. DOI: 10.21527/2237-6453.2017.38.197-227. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/4319>. Acesso em: 5 jul. 2021.

RODRIGUES, A. B. Geografia do turismo: novos desafios. In: TRIGO, L. G. Godoi; ANSARAH, M. G. R. (Orgs.), **Turismo**: como aprender como ensinar, v. 1. Brasil: Senac, 2000.

ROSA, M. D. O não dito familiar e a transmissão da história. **Psychê Revista de Psicanálise**, v. 5, n. 8, p. 123-137, 2001.

SCHAIDHAUER, Maurício. **Assistência técnica e extensão no desenvolvimento e promoção do turismo rural**. 147 f. 2011. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SEBRAE-IDESTUR. **Panorama empresarial de turismo rural**. 2012. Disponível em: www.institutobrasilrural.org.br/pdf/panorama.pdf. Acesso em: 5 jul. 2021.

WALSH, I.; GLYNN, M. **The Way Were**: legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review*, 11, 2008.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. 4. ed. Brasília: UnB. 2009.