



**A Importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar -
Joalharía Meridiano Ltda.
Professional management relevance in a family business –
Joalharía Meridiano Ltda.**

Joyce Gonçalves Altaf –

jgaltaf@yahoo.com.br

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá
MADE/Brasil. Professora das Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior/Brasil, no
curso de Administração de Empresas

Irene Raguene Troccoli –

irene.troccoli@estacio.br

Doutora em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de
Janeiro/Brasil (2002). Professora do Mestrado Profissional em Administração e
Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá/Brasil

Editor Científico Responsável Prof. Dr. Sérgio F. L. Rezende

Prof. do departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais/Brasil

Submissão: 05/12/2009

Aprovação: 31/08/2010

Resumo

Apesar de a maior parte dos estudos acadêmicos em gestão empresarial se basear em processos de gestão de empresas multinacionais e estatais, a empresa familiar, longe de ser uma instituição anacrônica nas suas diversas formas, ocupa espaço importante em economias industrializadas e emergentes. A presente pesquisa, eminentemente qualitativa, foi desenvolvida no nível exploratório, pois o objetivo é proporcionar uma visão geral acerca dos aspectos relevantes sobre o momento crítico da transição de gerações na gestão das empresas familiares. Refere-se a um caso prático que foi elaborado a partir da análise de uma empresa familiar, a Joalharía Meridiano. Esse estabelecimento, em meados dos anos de 2000, passou pelo processo de transição da gestão familiar para a gestão profissional. Ênfase também foi dirigida ao mercado do luxo, *core business* da empresa. O objetivo central deste artigo é expor os acontecimentos que permearam o processo de profissionalização da Meridiano. São ressaltados os entraves encontrados no decorrer desse processo, tais como as questões relativas à cultura organizacional, aos relacionamentos interpessoais, às relações de poder, à alocação de recursos, à configuração do setor, e à definição de cargos, de salários e de funções.

Palavras-chave: Empresa familiar; gestão profissional; estratégia empresarial

Although most academic studies in business management is based on management processes in multinational corporations and state, the family business, far from being an anachronistic institution in its various forms, occupies important place in industrialized and emerging economies. This research, mostly qualitative, was developed in the exploratory level, because the goal is to provide an overview of relevant issues on the critical moment of transition of generations in the management of family businesses. Refers to a case study that was prepared based on the analysis of a family business, the Jewellery Meridian. This establishment in mid 2000, went through the process of transition from family management to professional management. Emphasis was also directed to the luxury market, core business. The aim of this paper is to describe the events that permeated the process of professionalization of Meridian. It highlights the obstacles faced during this process, such as issues



Keywords: Family business, professional management, business strategy

1 INTRODUÇÃO

Apesar de a maior parte dos estudos acadêmicos em gestão empresarial se basear em processos de gestão de empresas multinacionais e estatais, a empresa familiar longe de ser uma instituição anacrônica nas suas diversas formas, ocupa espaço importante em economias industrializadas e emergentes. Pesquisas sobre empresas familiares em todo o mundo tomam um volume tão grande que já não pode haver dúvida quanto à sua predominância e, conseqüentemente, quanto às suas importância e significação, para a economia em particular e para a sociedade em geral (TIERGARTEN; ALVES, 2008). Forma predominante de empresa em todo mundo, a empresa familiar ocupa grande parte do nosso tecido econômico e social, representa parte significativa do conjunto das empresas privadas existentes no País e no mundo, sendo uma das maiores preocupações de seus dirigentes a sua sobrevivência (RICCA, 1998). Não se pode dizer que a empresa familiar possua vantagens em relação às que não o são, porque muitas vezes o que pode ser considerado vantajoso - isto é, vínculos emocionais intensos ou a possibilidade de acesso a um posto de trabalho por causa de ligações familiares - com o tempo pode se converter em inconvenientes. Isso porque, nas empresas familiares, as emoções e os sentimentos estão muito presentes, tanto para o bem quanto para o mal. Ademais, cada elemento da família vê a empresa de formas diferentes, todas elas representadas nos rostos e nas pessoas que nela trabalham ou que nela vivem (PUIG, 2007). Isso ocorre porque cada um explica a realidade ao seu modo, e porque, quando toma a si mesmo como referência, o indivíduo perde a objetividade. Assim, observar a empresa familiar de uma perspectiva exclusivamente empresarial seria como guiar um carro potente de olhos fechados (PUIG, 2007). O presente trabalho objetiva mostrar caso verídico de transição do modelo de gestão familiar para a profissional da Joalheria¹ Meridiano, como forma de expor alguns dos diversos complicadores que esta transição possa implicar. Moldado nos mais tradicionais parâmetros dos empreendimentos familiares, o processo de transição desta empresa para modelo de gestão profissional revelou percalço específico, representado pelo falecimento do proprietário. Artífice desta busca por mudança, seu passamento obrigou a mudanças intempestivas em processo que normalmente costuma se apresentar como pouco fácil para o clã envolvido. O esforço de se apresentar este caso de estudo se justifica por dois ângulos: 1) pela abordagem de temática relevante em país onde as empresas familiares detêm forte representatividade econômica; e 2) pela opção em fazê-lo por meio da apresentação de caso de estudo, forma que instiga alunos de Administração de Empresas a não só aprenderem sobre os temas empreendedorismo e profissionalização, como também a se proporem a lançar tanto um diagnóstico da situação da empresa estudada como também de uma proposta de suas opções para seu futuro. O trabalho está estruturado em sete partes: 1) Introdução; 2) Referencial Teórico, subdividido em quatro itens: mercado de luxo e o setor de joalheria no Brasil, gestão familiar, gestão profissional em empresas familiares, e propriedade e dinâmica nas organizações familiares; 3) Metodologia; 4) Caracterização da Joalheria Meridiano; 5) Apresentação do caso estudado; 6) Conclusão, referida não só sobre ao caso particular desta empresa como também aos princípios da corrente estratégica Escola Empreendedora, de forma a melhor se compreenderem os porquês dos avanços e dos percalços registrados na Meridiano

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O mercado de luxo e o setor de joalheria no Brasil



Definir produto de luxo não é tarefa das mais simples. Afinal, esse é um conceito relativo – o que é luxo para uns pode ser absolutamente comum para outros. Assim, tanto a definição do termo quanto a escolha dos produtos são variáveis, de acordo com a classe sócio-econômica de cada indivíduo, associada a aspectos psicológicos, tais como motivações e estilo de vida. Em estudos de Administração de Empresas e de marketing, convencionou-se chamar de luxo todo aquele produto ou serviço dotado de qualidade, de estética, de preço e de imagem de marca superior aos convencionais, podendo pertencer a várias categorias de bens – embora algumas delas, naturalmente, estejam mais associadas ao conceito (D'ANGELO, 2004). Como exemplo, as roupas, os acessórios, os carros de luxo e as joias – estas últimas, um dos objetos desse estudo, juntamente com a administração familiar. A partir da contribuição de autores como Castarède (2005), Allérès (2000), Haie (2002), Lipovetsky e Roux (2005) e Baudrillard (1981), aqui considera-se o conceito de luxo de forma não restrita apenas à classe social, mas também considerando outras características. Para muitos, luxo significa algo caro e não democrático, de acesso restrito. Entretanto, a definição do termo não se limita a isto. Haie (2002) coloca que o luxo autêntico enfatiza mais o ser do que o ter, servindo para marcar uma individualidade diante de castas e de camadas sociais. Por isso, o indivíduo busca no luxo uma forma de exteriorizar e de diferenciar o seu eu social, e não consumir o luxo para demonstrar apenas sua posição social. Já para Lipovetsky e Roux (2005), hoje o luxo não se limita mais apenas à pequena parcela da população com alto poder aquisitivo, mas sim a outros indivíduos que dele pretendem desfrutar e possuem um mínimo de renda para isso. Não surpreende, portanto, que, segundo Allérès (2000), as classes sociais ditas intermediária e média tenham-se aliado à classe dita abastada no consumo de produtos de luxo, embora cada uma delas siga modelos de consumo específicos e se localize em categorias de luxo diferentes entre si - respectivamente, *luxo intermediário*, *luxo acessível* e *luxo inacessível*. D'Angelo (2004) aponta outro aspecto para o consumo de produtos de luxo, que diz respeito à flexibilidade nas formas de pagamento. No que tange ao setor de joalheria no Brasil, segundo a mais recente pesquisa do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), realizada em 2004, este era então constituído em grande parte por micro e pequenas empresas, que representavam cerca de 90% do total de fabricantes: 1.200 unidades que empregavam cerca de 26 mil pessoas. Todavia, a real dimensão da indústria é encoberta pela informalidade, predominante no setor que é apresentada um número significativo de artesãos e empresas familiares que são motivadas por seu espírito empreendedor. O IBGM estimava que o total dos estabelecimentos somava 3.500 indústrias de joias e de bijuterias, 2.000 oficinas de lapidação e 22 mil empresas comerciais, considerando-se os mercados formal e informal (IBGM, 2004). Quanto ao tipo de trabalho executado, a mesma fonte efetivou, também em 2004, ampla pesquisa com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre como se distribuíam as 673 empresas cadastradas no que tange ao tipo de segmento visado. Os resultados indicaram o domínio do subsegmento do folheamento a ouro, com 42% do total.

2.2 Empreendedorismo e Empresa Familiar

De acordo com Filion (2003), empreendedorismo é um domínio específico, e não uma disciplina acadêmica com o sentido que se atribui habitualmente à Sociologia, à Psicologia, à Física ou a qualquer outra disciplina já bem consolidada. Para ele, é um campo de estudo, na medida em que não apresenta um paradigma absoluto ou um consenso científico. Antes, é um conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance às sociedades que o apóiam e que o praticam. Contudo, como também não existe teoria absoluta a este respeito, ele frisa que é de fundamental importância que se compreenda esta premissa básica para que seja possível interpretar corretamente o que se escreve e se publica sobre esta temática, conforme CNI/IEL (1999), Fayolle (2003), Filion (1993; 1999a, 1999b; 2000), Filion e Dolabela (1999) e Fortin (2002). Na medida em que o empreendedorismo é frequentemente identificado como um fenômeno individual, Fillion (2003) afirma que os



empresários são geralmente considerados como aqueles que são capazes de lesar os outros, muitas vezes tidos como individualistas ou como pessoas que não costumam fazer as coisas como os demais. Porém, ele ressalta que empreendedorismo “[...] é, sobretudo, um fenômeno social e exprime-se nas sociedades a partir de valores relativamente consensuais.” (p. 4). Continuando, diz que a expressão empreendedora se constrói em torno do que é valorizado numa sociedade, e que o desenvolvimento do empreendedorismo só pode se realizar em torno de líderes políticos voltados à valorização de pessoas e capazes de se preocupar com a divisão das riquezas geradas pelos empresários. Já Dolabella (1999) possui uma visão especialmente social de o que seja empreendedorismo: para ele, o termo significa, principalmente, a capacidade de transformar conhecimento em riqueza para toda a coletividade. Para ele, eticamente só pode ser considerado empreendedor aquele que oferece valor positivo para a comunidade a que pertence – ou seja, empreendedorismo não pode ser visto como um processo de enriquecimento pessoal. Ele também é de opinião de que o empreendedorismo está potencialmente presente em todo ser humano, apenas precisando ser estimulado para se manifestar. No caso, trazer à tona esse potencial significa promover o desenvolvimento de alguns potenciais, dentre eles a consciência de que somos a única espécie capaz de conceber o futuro e de transformá-lo em realidade. Para tanto, é necessário que o indivíduo desenvolva o que se chama de “conceito de si”, que engloba tudo o que diz respeito ao autoconhecimento, à auto-estima. Na medida em que o empreendedor desenvolve uma autopercepção muito aguda, saiba quais são seus desejos, o que gosta de fazer, quais são as suas competências, pontos fortes e fracos, mais capacidade ele terá de realizar aquilo que inicialmente vê como um sonho.

No Brasil especificamente, no início do presente século 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados eram administrados por membros de família controladora, gerando mais de 1,6 milhão de empregos diretos (ROCHA, 2002). A importância de empresas brasileiras familiares resulta de seu elevado número, da quantidade de empregos fornecidos e de negócios consolidados, e das repercussões econômicas. Segundo Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007), em 2006 mais de 75% das instituições em operação no Brasil eram familiares. Oliveira (1999) ressalta que, do total das empresas privadas brasileiras existentes em fins dos anos de 1990, as empresas familiares correspondiam a mais de 80%, respondendo por mais de 60% da receita e de 2/3 dos empregos. Alguns fatores - a chegada ao País de empresas multinacionais e das Bolsas de Valores, a abertura do mercado e a globalização - fizeram com que a empresa familiar tradicional saísse da zona de conforto e se deparasse com uma encruzilhada: modernizar-se e profissionalizar-se para competir e sobreviver, ou desagregar-se e ser absorvida por grupos estrangeiros. Segundo Oliveira (1999), a realidade cultural brasileira de protecionismo e de paternalismo pode consolidar conjuntura extremamente reforçada neste contexto em cada empresa familiar, principalmente pela maior facilidade de assimilação da realidade de cada residência de família pela empresa familiar.

O estudo da propriedade em empresas familiares remete ao estudo da estratégia do seu processo sucessório. No caso, deve-se primeiramente lembrar que estratégia é um tema que apresenta configuração teórica muito ampla e que depende de vários elementos contextuais para a sua compreensão e/ou identificação. Dentre estes elementos destacam-se o ambiente organizacional, o tipo de organização, e a cultura organizacional (GRZYBOVSKI *et al.*, 2002). Ou seja, quando se pensa em processo sucessório de empresa familiar pensa-se em movimento que perpassa sua estrutura, sua dinâmica e sua cultura. Vale lembrar, aqui, que a literatura a respeito encontra-se segmentada em duas grandes abordagens: uma de natureza econômica, e outra, de natureza empreendedora. A abordagem econômica foi predominante na área gerencial por muitos anos e, com mais ênfase, até a década de 1980, quando o campo se fragmentou e tornou-se pouco conclusivo em muitos aspectos. Um dos únicos pontos onde parece haver convergência diz respeito à natureza do processo de planejamento estratégico,



que tem sido descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado (GIMENEZ *et al.*, 1998). A outra abordagem – empreendedora – é mais recente e surgiu com o reconhecimento, por parte dos teóricos, da possível importância da influência do comportamento individual do gestor sobre o processo de formação e de implantação da estratégia empresarial. Esta nova abordagem estuda a associação entre as características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica, com foco maior nas pequenas empresas (GIMENEZ *et al.*, 1998; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Considerando os fundamentos da sucessão na gestão da empresa familiar, a escola de planejamento empreendedora, exposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é a que melhor se encaixa nesse contexto, visto que se baseia na formação da estratégia como um processo visionário. Aqui, a visão de estratégia é uma perspectiva associada com imagem e com senso de direção. Configura-se como uma visão criada - ou expressa - na mente do executivo principal e, portanto, é mais pessoal do que coletiva; e evidencia a obra do líder diretamente vinculada a um processo de intuição, de julgamento e de experiência (MINTZBERG, 1973). A partir desse olhar, pode-se definir visão como uma representação mental de estratégia que está na mente do empreendedor, e que se refere a um estado futuro, um alvo que se deseja alcançar. O fato de a visão quase sempre ser mais um modelo de imagem do que um plano plenamente articulado, faz com que o processo de formação de estratégia na escola empreendedora seja definido como flexível, de forma que o líder possa adaptá-la a suas experiências e a visões de mundo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Ou seja, é um processo de construção artesanal da estratégia (MINTZBERG, 1987). Aqui, vale notar que, no caso das categorias de empresas de micro e de pequeno portes, e de empresas familiares, as estratégias são mais bem apreendidas a partir da polaridade proposta por Mintzberg (1987), entre estratégias deliberadas e emergentes. Outra escola exposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que se revela pertinente nesse enredo, é a escola do aprendizado, a qual apresenta a formação de estratégia como um processo emergente resultante de esforços de um líder (ação individual) ou de um pequeno grupo de pessoas (família proprietária). Estas reflexões encontram-se ancoradas na cultura de organizações familiares, que, no Brasil, assumem características muito próprias conforme remetem às próprias características culturais da formação histórico-cultural da sociedade como um todo. Assim, não raro se verifica que superestimam-se as relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, com uma freqüente valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares, assim como o processo decisório tende a ser centralizado, residindo no chefe à última instância para a tomada de decisões (INÁCIO, 2010).

Para que se estude o processo de gestão em empresas familiares, é necessário, primeiramente, ter bem claro o que é uma empresa familiar. De acordo com Castro, Borges e Brito (2008), como o próprio nome revela, esta forma de empreendimento abarca duas dimensões – a organização e a família. Estas duas esferas apresentam forte interação: a primeira exerce influência sobre a segunda, e vice versa. É importante enfatizar a dificuldade de se estabelecer um único conceito para este tipo de organização, dado que diversos coexistem na literatura, tornado a definição limitada e confusa. Para Chua, Chrisman e Sharma (1999), o desafio de se estabelecer uma definição de organização familiar reside na possibilidade de identificação de uma unicidade conceitual que permita sua caracterização como tal. Silva (2000) concorda, afirmando que não há consenso na definição de empresas familiares pelos autores que se propõem a estudá-las. Apesar disso, alguns autores (MACÊDO *et al.*, 2004; SECCO, 2006; LODI, 1993 e 1994; BERNHOEFT, 1989; VIDIGAL, 1996) se esforçam para, pelo menos, indicar alguns pontos básicos que as caracterizam: 1) estreita ligação entre valores familiares e estilo de administração; 2) forte valorização da confiança e da expectativa de fidelidade; 3) nível de dedicação dos familiares sobrepondo determinantes administrativos como eficiência e eficácia profissional; e 4) autoritarismo e paternalismo nas promoções e nas premiações,

relacionadas a critérios de confiança, de lealdade e de antiguidade dos trabalhadores, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado. Longe de ser uma instituição anacrônica, a empresa familiar, nas suas diversas formas, ocupa espaço muito importante em economias industrializadas e emergentes. Na segunda metade do século passado, vários autores sinalizaram-lhe a importância: Vries (1996) indicava que seu número mantinha-se em crescimento, o que reforçava sua importância na organização sócio-econômica mundial; Ricca (1998) salientava serem a forma predominante de empresa em todo mundo, ocupando grande parte do nosso tecido econômico e social; e Gersick *et al.* (1997) afirmavam que ela representava 80% de todas as empresas do mundo. Cerca de dez anos mais tarde, conforme atesta o trabalho de Tiergarten e Alves (2008), as pesquisas sobre empresas familiares em todo o mundo continuam em destaque. Em outras palavras, já não poderia haver dúvida quanto à sua dominância e, conseqüentemente, quanto às suas importância e significação para a economia em particular, e para a sociedade em geral. Um ponto determinante a ser considerado é que as empresas familiares não são iguais em qualquer parte do mundo; afinal, os países têm realidades específicas que precisam ser respeitadas na análise global do assunto.

2.3 O perfil do fundador e de seus sucessores

Em empresas familiares, a diferença entre o perfil dos fundadores e de seus herdeiros apresenta-se como uma questão a ser trabalhada para que elas se perpetuem no mercado. Lodi (1994), Souza (2004), Schein (1995) e Garcia (2005) contribuíram para a análise do estilo de gestão e das visões de mercado dos fundadores e de seus herdeiros. Schein (1995) atribui a maior importância ao papel dos fundadores da organização, no processo de moldagem de seus padrões culturais. Isto porque os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais, e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. Portanto, para compreender a cultura de uma organização, deve-se conhecer a cultura da sociedade na qual está inserida, bem como sua história e, principalmente, os valores do seu fundador. Para Souza (2004), o fundador de uma organização pode ser caracterizado como sujeito marcado pela sua historicidade, que é representada pela história presente de suas experiências imediatas e pela história inserida na tradição de sua cultura. Segundo Garcia (2005), os fundadores normalmente são carismáticos, estão sempre ocupados, são intuitivos e emotivos. Lodi (1994) verificou que a principal queixa do fundador está relacionada ao comportamento de seus filhos, que muitas vezes não se dedicam à empresa ou ao trabalho, e que não valorizam o que possuem da mesma forma do fundador. Esta questão pode ser explicada pela grande fragilidade da personalidade de muitos dos herdeiros, que nascem com papel predeterminado, e que muitas vezes não sabem exatamente o que são e o que esperam do futuro. Sentem-se impotentes para construir sua própria história, na empresa ou fora dela. Não adquiriram a identidade necessária para se tornarem pessoas independentes, responsáveis e capazes de construir o próprio futuro. Garcia (2005) afirma que o herdeiro é muito pressionado quanto à sua atuação no negócio ou mesmo quando escolhe estar fora dele. No primeiro caso, exige-se dele, em geral, mais do que das demais pessoas, não sendo fácil sua afirmação na empresa familiar. Já no segundo caso, é comumente apontado como irresponsável ou medroso. Assim, a forma de criação dos herdeiros, segundo Gersick *et al.* (1997), deve ser uma preocupação constante dos fundadores - que, devido a diversas atribuições requeridas pela empresa, tendem a se tornarem ausentes. A interação entre empresa e família é fundamental, e demonstra que a importância e as necessidades - financeiras e de dedicação - que a empresa exige para proporcionar o conforto familiar estão diretamente relacionadas com a obtenção de um bom processo de sucessão nas empresas familiares. Floriani e Rodrigues (2000) colocam que autores tradicionais como Lodi (1987), Bernhoeft (1989), Cohn (1991), Drucker (1995) e Ventura (1993), dentre outros, quando se



referem ao processo sucessório nas empresas familiares, o fazem identificando quatro elementos fundamentais que compõem o cenário onde se desenrolam as ações deste processo: a família, a empresa, a empresa familiar e o plano sucessório. Muitos autores, como Oliveira (1999) e Bernhoeft (1989), acreditam que o processo sucessório é o ponto que merece maior atenção no estudo das empresas familiares, apresentando uma série de particularidades. Afinal, a consciência de que talento empresarial não se herda é o primeiro passo para uma continuidade eficiente da empresa. Por isto, este ponto merece espaço privilegiado nas publicações da maior parte dos autores que se propõem a estudá-las, como Ibrahim e Ellis (2004), Longnecker, Moore e Petty (1997), Gersick *et al.* (1997), Bernhoeft (1989), Santana *et al.* (2005), Adachi (2006), Martins (1999), Lanzana e Constanzi (1999), e Campbell, Heriot e Welsh (2007). Esses últimos consideram que esse processo “[...] continua sendo uma caixa preta e encontra-se entre as questões mais críticas de investigação enfrentadas pelos estudiosos da empresa familiar” (p. 9). Pode-se entender que a temporalidade da permanência do gestor no poder da empresa familiar explique grande parte desta complexidade: enquanto o fundador da empresa se estabelece como principal gestor por aproximadamente 32,4 anos, um *chief executive officer* (CEO) permanece nessa mesma posição por cerca de 7 anos em média, em empresas não familiares (IBRAHIM; ELLIS, 2004). Portanto, a retirada do fundador representa uma ruptura mais significativa nas empresas familiares, devido à sua influência na gestão, nos interesses da empresa e da sua família, e por conta do tempo de permanência no cargo (LONGNECKER; MOORE; PETTY, 1997). Ehlers (2006) complementa, ao afirmar que o sucessor está na definição concreta de objetivos organizacionais, perseguindo metas de lucratividade e de desenvolvimento para a empresa, e paz e harmonia para a família. De qualquer forma, se o processo de sucessão fosse mais bem planejado, os valores empresariais poderiam ser adaptados ao longo deste tempo. Isso evitaria que a empresa sofresse maior impacto na hora da sucessão. Esta evitação, no entanto, é dificultada pelo fato de a sucessão de gestores na empresa familiar não ser definida em um ponto determinado do tempo (GRZYBOVSKI, 2007). Antes, ela é um processo que se desenvolve muitos anos antes da transmissão do poder, através da maneira pela qual os pais proprietários de empresas educam os filhos para o exercício. Ademais, a transferência de poder do cargo de gestor é considerada um dos fatores de maior preocupação na gestão das empresas familiares (LEONE, 1991). Isso porque é o momento em que conflitos existentes nas relações familiares afloram (ADACHI, 2006), e repercutem negativamente na gestão da empresa, refletindo-se na sobrevivência, na expansão e/ou na continuidade do negócio. Sendo assim, a sucessão da gestão precisa ser considerada como um processo que envolve vários fatores, tanto de ordem técnica (profissionalização dos herdeiros, definição de órgãos de governança corporativa, definição de participação societária e/ou ingresso dos herdeiros) (GRZYBOVSKI, 2007) quanto sócio-cultural (níveis de confiança entre fundador e herdeiros, estrutura, dinâmica e lealdade familiar, tipos de relações familiares). Nesse sentido, Tillmann e Grzybovski (2005) destacam quão importante é a sucessão planejada, principalmente quando os herdeiros da primeira geração ainda são jovens e não ingressaram no mercado de trabalho, pois assim eles podem definir suas carreiras profissionais com maior segurança e impedir a ocorrência de crises na empresa. O planejamento sucessório evita o surgimento de crises organizacionais e permite a “empresa jovem” tornar-se “madura” (GRZYBOVSKI, 2007). Idealmente, a preparação para a sucessão deve seguir etapas que incluem a preparação do sucessor, a preocupação com o sucedido e, se possível, a inclusão deste último na cúpula de planejamento da empresa. Além disso, é importante o planejamento dos novos rumos da organização que o sucessor deverá seguir e acompanhar toda esta mudança. No Brasil, de acordo com Gentil (2003), o processo sucessório nas empresas familiares está mais concentrado na sucessão patrimonial do que a sucessão da gestão – essa última entendida como o momento em que o gestor de um empreendimento transmite a outro o poder que o cargo lhe confere.



O processo de profissionalização da empresa familiar é o processo pelo qual uma organização familiar assume práticas administrativas consideradas mais racionais e modernas, e menos personificadas, integrando-se os gerentes contratados e assalariados aos administradores familiares. Via de regra, a decisão por esta mudança de enfoque advém da necessidade de se eliminarem pontos típicos de muitas administrações tipicamente familiares, e tradicionalmente considerados fracos. Dentre estes, podem-se destacar os conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo, e a falta de preparação/formação profissional para os herdeiros. Esta transição para uma administração profissional muitas vezes advém em momento de falecimento do fundador da empresa familiar, quando se impõe a necessidade de se substituir a figura do fundador inovador e eclético por um administrador contratado externamente à família, devido a fatores diversos – por exemplo, disputas familiares na sucessão, e incapacidade de os herdeiros se responsabilizarem pela administração. Ademais, para garantir a continuidade do negócio, nem sempre está garantido que o sucessor tenha motivação para o negócio, que ele tenha assumido o cargo não apenas para não desagradar os pais (BERNHOEFT, 1989). Da mesma forma, nem sempre está garantido que o sucessor consegue aliar uma educação administrativa formal com uma vivência prática, compreendendo que seu papel é administrar uma obra que muitas vezes precisa ser mais bem estruturada por estar ainda em plena fase de crescimento. É por todos estes – e por muitos outros – motivos que Lodi (1987) ressalta que uma sucessão bem estruturada em empresa familiar deve ser conduzida em períodos de 3 a 5 anos. Isto corrobora o que dizem Barnes e Hershon (1994, p. 44): “O principal problema da sucessão e da profissionalização é que, historicamente, a maioria das empresas tendem a se apoiar muito mais na psicologia familiar e pessoal do que na lógica empresarial”. A sucessão é um projeto de mudança profunda, englobando mudanças filosóficas, de visão, de ideologias, políticas, estratégias, estilos de gestão, alterações estruturais e culturais. Segundo Lodi (1993) a profissionalização da empresa familiar implica o alcance de bons resultados em três frentes: 1) na integração de profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; 2) na adoção de práticas administrativas mais racionais; e 3) na utilização de consultorias e de assessorias externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa. Conforme GANDRA (1999, p.113), “A questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar”.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa, eminentemente qualitativa, foi desenvolvida no nível exploratório (GIL, 2002), pois o objetivo é proporcionar uma visão geral acerca dos aspectos relevantes sobre o momento crítico da transição de gerações na gestão das empresas familiares. Em busca da profundidade temática, optou-se pelo método qualitativo (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999), do tipo estudo de caso único (YIN, 2005). Assim, foram relevantes dois critérios na seleção do caso: 1) processo de sucessão em transição da segunda para a terceira geração ou mais, e 2) empresa brasileira, de pequeno porte e do segmento de industrialização e de comercialização de joias e de artigos de luxo. A empresa analisada foi a Joalheria Meridiano, localizada na cidade de Juiz de Fora (MG), que, em meados dos anos de 2000, passou pelo processo de transição da gestão familiar para a gestão profissional com o apoio de uma consultoria especializada em gestão de empresa familiar. Para efeito de levantamento dos dados,



utilizou-se a convergência de três diferentes fontes de evidências: 1) entrevistas em profundidade semi-estruturadas com o proprietário, com seus filhos e com gerentes da empresa (gravadas por integrante da empresa de consultoria contratada mediante prévia autorização dos entrevistados); 2) análise de documentos; e 3) registros em arquivos da própria empresa. Os dados foram levantados conforme se coletavam os depoimentos durante as referidas entrevistas, que tiveram duração média de 60 minutos e que foram realizadas em setembro de 2005, durante o processo de implementação das ações estratégicas realizadas pela consultoria. A escolha desta ocasião se deveu a ela possibilitar maior interação entre o pesquisador e os pesquisados: conforme Ludke e André (1996, p. 33), “Na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde”. O tratamento dos dados consistiu da análise do conteúdo das entrevistas realizadas e das observações não-participantes. O método de análise de conteúdo é constituído por um conjunto de técnicas - classificação de conceitos, codificação e categorização - que permite estudar as comunicações entre os homens, enfatizando o conteúdo das mensagens. Para Bardin (1977), trata-se de técnica que visa a compreender o sentido de um texto: não trabalha somente o texto *per se*, mas também com detalhes do contexto, e o interesse não se restringe à descrição dos conteúdos. Portanto, as entrevistas foram transcritas para a realização da análise de conteúdo das mensagens e, então, realizadas as inferências a 4. partir das informações obtidas.

4 CARACTERIZAÇÃO DA JOALHARIA MERIDIANO

4.1 Histórico

A Joalheria Meridiano é uma empresa que atua no ramo de industrialização e de comercialização de joias e de artigos de luxoⁱⁱ desde 1912. Sua história começou em Portugal com o ourives Antônio Vieira, o primeiro da família a demonstrar habilidade e dedicação no trabalho com joias. Antônio teve cinco filhos, dos quais apenas um sobreviveu, Arthur Vieira. Após a morte de Antônio, sua esposa e seu filho mudaram-se para o Brasil. Seguindo os passos do pai, Arthur começou a trabalhar com joias como funcionário da Joalheria Terezinha, localizada no centro do Rio de Janeiro – que, anos mais tarde, fechou as portas devido à falta de herdeiros. Entretanto, a extrema dedicação de Arthur e de outro funcionário, Faustino Chaves, fez com que o proprietário deixasse parte das joias como herança para esses funcionários. Faustino abriu uma oficina e começou a fabricar joias que mais tarde seriam fornecidas para Arthur. Em 1912, com apenas 19 anos este último abriu, juntamente com a mãe – com quem se mudara para Juiz de Fora (MG) – aquela que viria a ser a primeira loja da Joalheria Meridiano. Incrementando sua capacidade empreendedora, em 1927 Arthur construiu a primeira galeria de lojas do estado de Minas Gerais, a Galeria Pio X, em Juiz de Fora, para aonde transferiu a joalheria. Em 1952, Arthur faleceu, e a Joalheria Meridiano foi deixada de herança aos filhos, dos quais um - José Augusto - assumiu sozinho o controle do negócio, aumentando-o por meio da criação de filiais. Com o falecimento de José Augusto, ocorrido em 2006, o controle passou para Conselho Consultivo constituído por sua viúva e

por seus quatro filhos, além de um consultor externo. Este fato denota a preocupação da liderança desta empresa, até então genuinamente familiar, em profissionalizar alguns pilares da gestão do negócio. Assim, convergiam com a visão de Quinn, Anderson e Finkelstein (2000) de que, atualmente, o êxito das empresas se situaria mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos.

4.2 A gestão do fundador

O patriarca é o inovador, aquele que tem a capacidade de transformar um sonho em realidade. É um homem que tem o impulso e a vontade de realizar, aliados à disposição para o risco. De acordo com Lodi (1994) existem duas características que ele chama de “competência empresarial”: a capacidade de enxergar oportunidade (necessidades) e de desenvolver soluções que atendam a essas necessidades. Entretanto, a célebre frase de Peter Drucker (DRUCKER, 2006) de que “Os deuses concebem 40 anos de sucesso empresarial a quem eles querem destruir”, ilustra que, além da capacidade de se gerir o negócio, é preciso construir uma família solidificada por valores dos quais possam se orgulhar e que se queiram preservar. A gestão do fundador da Joalheria Meridiano é um exemplo de empreendedorismo e de determinação. A vinda de Artur Vieira para Juiz de Fora foi decorrente de uma pesquisa de mercado empírica e teve como base seu espírito empreendedor. O conjunto de características de sua personalidade como líder (da empresa e da família) ajudou-o a criar um estilo empresarial caracterizado pela configuração de uma espécie de “escudo protetor”. Por isto mesmo, de acordo com seu filho José Augusto, Artur só lhe permitia entrar na joalheria para executar serviços secundários e de baixo valor intelectual. Concomitantemente, era a ele determinado o estudo de Direto, mesmo tendo ciência de que esta não era a vontade do filho - que, desde os primeiros momentos, já demonstrava sua paixão pela arte de criar joias. O estilo de gestão do patriarca Antônio privilegiava o grupo familiar em detrimento da capacidade individual, a experiência do líder sobre a técnica, e o conhecimento especializado. Estas características podem ser percebidas segundo na empresa até os dias de hoje. Grande parte dos funcionários trabalha na empresa por muitos anos e existe ainda um espírito de lealdade entre funcionário e patrão. É nítido que, para Antônio, o tempo de casa valia mais do que a capacitação profissional e os gestores são todos descendentes diretos ou indiretos do fundador.

5 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO

5.1 Joalheria Meridiano: da gestão familiar à gestão profissional

As transformações do mercado, decorrentes da globalização, exigem cada vez mais que as empresas se estruturem e se apresentem de forma diferenciada perante seus concorrentes e seus consumidores. Entretanto isto requer, em diversos casos, uma reestruturação da organização. E, para que isto ocorra, muitas empresas necessitam do auxílio de profissionais externos dotados de competências específicas, tais como o consultor de empresas. No caso da Joalheria Meridiano, desde 2004 o então gestor e proprietário preocupava-se com a questão da sucessão. E, devido ao seu conhecimento sobre o alto índice de mortalidade das empresas familiares no processo de transição, e à sua experiência enquanto herdeiro num primeiro momento e, posteriormente, como gestor e patriarca, decidiu por valer-se do auxílio de profissionais capacitados em executar essa missão com êxito. Desta forma, José Augusto Vieira contratou uma consultoria externa para analisar a empresa e propor estratégias para o gerenciamento



dos processos e da sucessão do negócio (ALTAF, 2007). A conclusão pela necessidade deste profissional em tempo integral partiu de experiências anteriores com os próprios membros da família que, devido ao perfil, não se enquadravam em alguns dos aspectos sinalizados por Bernhoeft (1989) como importantes. Além disso, quando um membro da família é escolhido, toda a dinâmica desta é afetada, e, após tantos desafios vencidos às custas de muitos sacrifícios, o clima emocional na joalheria era frágil para uma mudança drástica como essa. Por isto mesmo, no início deste processo, foi consensado que a implementação de estratégias que viessem a surgir não ocorreria de forma abrupta, de forma a impedir uma eventual conturbação do ambiente de trabalho familiar. Afinal, este até então nunca sofrera ingerência externa, e não se desejava que este novo modelo gerencial terminasse por refletir no retrocesso do projeto. Em relação às relações familiares, por exemplo, iniciou-se uma preparação para que as interferências da família não fossem de encontro ao planejamento estratégico determinado. Já os aspectos que prescindiam das características familiares – ou seja, os ambientes externos e internos - estes foram exaustivamente estudados na elaboração do planejamento. Em outras palavras, a atitude decisória caracterizou-se por levar em conta forças estruturais complexas, envolvendo o pensar e o agir estrategicamente. Com isso, seria possível desenvolver alternativas e considerar demandas correlacionadas à exigências embasadas no mercado local e no seu entorno, objetivando apoios estruturais que essa importante fase de desenvolvimento dos negócios iria exigir.

5.2 Estrutura organizacional original da Joalheria Meridiano

No início do processo de profissionalização pelo consultor, a joalheria não possuía um organograma formal. O gestor, José Augusto, era responsável tanto pelo desenvolvimento de produtos quanto pela aquisição das matérias-primas. Preocupava-se também com as vendas, principalmente no que dizia respeito à satisfação dos clientes. Por isso, tinha uma relação muito direta com os vendedores. Em relação à parte financeira, o gestor não interferia e também não tomava decisões. Sua única preocupação era saber se a receita bruta semanal havia atingido a média histórica da semana correspondente. O responsável pelas partes financeira e administrativa era um dos seus filhos, que, além de fornecer as informações necessárias ao pai e ao irmão, apresentava-se extremamente preocupado com o desenvolvimento tecnológico da joalheria. Este gerente, por sua vez, implementara sistema informatizado de gestão financeira como forma de atender à sua preocupação com a geração de dados financeiros corretos e com o controle dos funcionários. Alimentado pelo auxiliar financeiro e constantemente analisado, tal programa, no entanto, era de difícil manipulação, impedindo que a empresa utilizasse as ferramentas financeiras disponíveis de modo adequado. Já o setor de *marketing* era de responsabilidade do outro filho, que, além de elaborar as propagandas da empresa, era responsável pela função de relações públicas - o que, segundo José Augusto, executava muito bem, muito embora fosse facilmente identificável que havia ocorrido uma indesejada sobreposição de sua identidade pessoal à da joalheria, o que prejudicava o posicionamento desta enquanto *player* no mercado. A informalidade dessa

estrutura estava diretamente relacionada ao fato de não existir nenhuma rigidez na tomada de decisão. As estratégias eram nitidamente emergenciais, sem um planejamento prévio, e os diversos funcionários muitas vezes recebiam ordens diferentes dos membros da família. Este fato fazia com que existisse um sentimento de confusão e de falta de direcionamento.

5.3 Planejamento estratégico proposto pela consultoria

O consultor é um agente de mudanças, sejam elas remediadas - consertos sobre a situação atual - sejam elas generalistas – uma ruptura da situação atual através de inovação e desenvolvimentos significativos. Devido à crescente demanda por consultores, o conceito de consultoria tem sido frequentemente avaliado, sendo que autores como Parreira (1997), Silva (2000), Oliveira (1997), Block (2005) e Connor e Davison (2004) contribuíram estreitamente para a definição, caracterização e expansão do conceito de consultoria nos últimos anos. Por exemplo, Parreira (1997, p.12) define consultoria como “[...] o ato de um cliente fornecer, dar, solicitar e pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxilie e oriente o trabalho administrativo”. Já o Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional (IBCO, 2005) conceitua consultoria como um o processo interativo entre um agente de mudanças, externo e/ou interno, e seu cliente. No caso, o agente de mudanças assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e colaboradores do respectivo cliente nas tomadas de decisão. Porém, como o consultor não possui controle direto da situação que deseja ser mudada pelo cliente, isto exige a participação constante do cliente no processo de consultoria. Entretanto, ressalta-se que é elevado o índice de resultados negativos do trabalho de consultoria. Em diversos casos, isto se dá devido às barreiras de entrada erigidas por aqueles que detêm o poder nas empresas familiares. Os motivos para tanto são diversos, mas podem ser ressaltados três em especial: medo de mudança, comodismo, e receio de fornecer informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho dos consultores mas que teimam em serem entendidas como confidenciais. Em meados de 2004, o consultor profissional designado iniciou o estudo da joalheria, traçando-lhe planejamento estratégico para o quinquênio 2004-08. Com isto, deu-se início ao processo de substituição de gestão familiar por uma gestão profissional. O planejamento estratégico da empresa foi pautado em um estudo organizacional abrangente, que possuía os valores culturais, sociais e econômicos da joalheria como base. Ele avaliou as oportunidades e as ameaças que cada uma das variáveis do macro e do microambiente oferecem ou podem vir a oferecer ao negócio, além de haver analisado os recursos e as capacitações da joalheria para aproveitar ou minimizar tais ameaças e oportunidades. A criação do planejamento estratégico também teve, como base, a metodologia das cinco forças competitivas de Porter (1989). Guiado por essa metodologia, o consultor em gestão, com o apoio do conselho consultivo, desenhou mapa (ver Figura 1) que viria a servir como guia para o desenvolvimento de algumas das estratégias delimitadas.

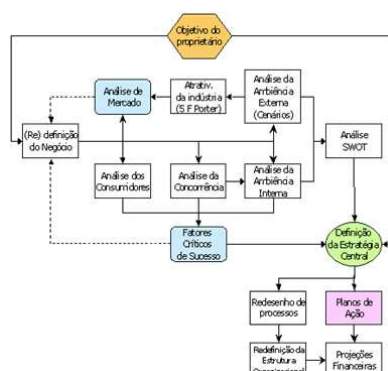


Figura 1. Mapa de direcionamento estratégico

Fonte: MERIDIANO



O ponto de partida para a definição do planejamento foi a especificação da missão da Joalheria Meridiano: “A missão da Meridiano é embelezar as pessoas com as melhores joias de Juiz de Fora” (MERIDIANO). A visão, que seria o que os líderes gestores vislumbravam para 2008, foi definida como “Ser a primeira no coração e cabeça das pessoas de Juiz de Fora e dobrar seu faturamento, tendo este como ponto de partida o ano de 2003”. Além disso, os objetivos de longo prazo também foram traçados: garantir remuneração que sustente a família, e; aumentar-lhe o patrimônio *per capita*; possibilitar o desenvolvimento profissional dos familiares desde que eles se enquadrem nas demandas da empresa; e transmitir o legado da família, honrando seu nome na cidade. Em seguida, houve quatro iniciativas com foco nos clientes: 1) análise dos perfis dos clientes atuais e potenciais da empresa, de forma a segmentá-los por meio do uso de variáveis demográficas (faixa etária, sexo, renda), geográficas e psicográficas (aspectos comportamentais e estilos); 2) avaliação da oferta mais adequada para cada segmento; 3) avaliação do segmento mais lucrativo; 4) levantamento de suas principais motivações para consumirem, suas expectativas e suas necessidades não satisfeitas pelos concorrentes. Um dos primeiros achados do consultor foi que a marca Meridiano estava consolidada na cidade de Juiz de Fora e na região da Zona da Mata mineira, sendo identificada como uma joalheria tradicional de alta qualidade. Embora à primeira vista pudesse ser interpretado como um ponto positivo, este posicionamento na verdade estava na contramão da tendência do mercado, conforme relatórios apresentados pelo consultor. Isto porque o conceito de joia se modificara ao longo dos anos: de um objeto de alto valor monetário para se presentear pessoas amadas em datas muito especiais, passara a ser visto como algo que reflete *status*, poder e sedução. Não por acaso, a pesquisa descobriu que as joias da Meridiano eram adquiridas principalmente por mulheres, para uso próprio e diário, com muito menor intenção de compra para presentear em datas especiais (Dias das Mães e dos Namorados). Com isto, ficou evidente que o que se deveria buscar seria o desenvolvimento de novos produtos e serviços que atendessem a esse novo perfil de demanda. Isto levou o consultor a então traçar um novo posicionamento estratégico: “Oferecer joias que combinam materiais tradicionais com *design* moderno para mulheres de classes A e B que precisam se apresentar bem em qualquer ocasião.” (MERIDIANO). Com a gestão de um profissional de mercado, que passou a vivenciar a realidade do negócio, percebeu-se a necessidade de refazer o planejamento estratégico adequado, inicialmente previsto para ser implementado entre julho e agosto de 2004, ancorado nas seguintes perguntas-chave, sendo as duas primeiras de ação imediata, e as três seguintes a serem resolvidas em um segundo estágio: 1) Quais produtos e mercados em que o negócio irá atuar?; 2) Quanto crescer e qual o nível de investimento para cada produto-mercado?; 3) Qual o posicionamento de mercado?; 4) Quais competências serão desenvolvidas?; 5) Como aumentar vendas e lucratividade? Para subsidiar as respostas, a consultoria realizou pesquisa que identificou os principais atributos apontados pelos clientes para a compra de joias (ver Gráfico 2). Em resposta, por exemplo, ao fato de o item atendimento ter sido considerado o segundo em relevância pelo consumidor, duas frentes de ação foram identificadas como necessárias: uma voltada para o público interno, e outra voltada para o público externo. No primeiro caso, foi determinado que seria indicada a contratação de uma gerente de Recursos Humanos, como forma de proporcionar melhorias no treinamento dos funcionários e, consequentemente, na capacidade destes de lidar com os clientes finais. No segundo caso, sugeriu-se a implementação de um atendimento personalizado aos clientes mais importantes – por exemplo, nos seus locais de trabalho ou mesmo em suas residências – por uma vendedora extremamente qualificada. Este novo serviço agregou valor ao produto e à empresa, que passou a suprir necessidades que até então não eram atendidas. Já em relação ao item qualidade – primeiro colocado na lista de atributos identificados para a compra de joias – foram realizados diversos estudos a fim de se chegar a um denominador comum quanto a que exatamente os pesquisados se referiam ao indicar este



termo. Afinal, a qualidade está diretamente relacionada à percepção e aos anseios do consumidor, variando de pessoa para pessoa. Como resultado deste maior aprofundamento das percepções, a empresa diversificou e estratificou seu *mix* de produtos em cinco coleções, sendo quatro destinadas ao público feminino e uma destinada ao masculino. Além disso, para valorizar ainda mais a marca Meridiano, foram efetivadas parcerias com algumas empresas de fora do ramo de joias, mas que se identificam com este por serem sinônimo de luxo na cidade de Juiz de Fora. Assim, passou a haver uma agregação cruzada de valor aos produtos dos parceiros, além de formar-se ampla e diversificada rede de relacionamentos, abrangendo desde um hotel a uma rede de lojas de vanguarda em moda na cidade. Um subproduto relevante destas parcerias foram as estratégias de comunicação diferenciadas para cada público-alvo que daí surgiram: desfiles, coquetéis, eventos beneficentes, criação de um *site* interativo e diversas outras ferramentas de *marketing* de relacionamento foram efetivadas, como o envio, aos clientes, de mala direta, de uma *newsletter* e de cartões de aniversário. Além disto, criou-se uma revista que é enviada periodicamente para clientes tanto da joalheria quanto de alguns de seus parceiros. Com tantas mudanças no horizonte, ficou evidente a latente necessidade de um diretor executivo que pudesse acompanhar, em tempo integral, a implementação dos objetivos. Mas, por se tratar de cargo de alta confiança, para o qual seria necessária uma série de pré-requisitos fundamentais que garantissem o bom andamento das metas traçadas, esta contratação só ocorreu em 2005. Consequentemente, o planejamento só começou a ser praticado em agosto daquele ano, pela pessoa contratada como diretora executiva, com os herdeiros tendo sido temporariamente afastados. Pelo lado financeiro, um dos primeiros atos desta executiva indicada foi definir quem ocuparia os cargos de gerente financeiro, de auxiliar financeiro e de caixa, e quais seriam suas respectivas atribuições. Além disso, foram implantadas ferramentas financeiras consideradas de vital importância para o bom desempenho da empresa: fluxo de caixa, demonstração de resultado do exercício, e balanço gerencial. Outra ação da diretora foi o estreitamento do relacionamento com o contador, que, até então, acostumara-se a apresentar apenas esporadicamente o balancete contábil ao gerente financeiro. A partir daí, as informações contábeis e gerenciais começaram a ser analisadas constantemente nas reuniões do Conselho Consultivo – composto pelo proprietário, por seus filhos e por sua esposa - nas quais eram tomadas decisões estratégicas baseadas no planejamento estratégico e nas informações levantadas. Após a reunião, a diretora se reunia com os gerentes de operações, financeiro e de *marketing*, e determinava as ações para o próximo período. Desta forma, as estratégias deixaram de ser emergenciais e passaram a ser formuladas através de estudos que levavam em consideração os ambientes tanto interno quanto externo, como suas demais variantes. Especificamente no que tange à marca Meridiano e aos produtos que a joalheria oferecia, a consultoria fez questão de, *a priori*, frisar a especial importância da marca para as empresas que estão inseridas no mercado de luxo. No caso, o objetivo era deixar muito claro que a influência do nome Meridiano seria primordial em termos de posicionamento da empresa no mercado de joias, na medida em que transmitia uma história e uma tradição. Sem deixar que a identidade da empresa fosse rompida, foram lançados novos produtos e serviços que mesclassem tradição com modernidade, e que tivessem, como principal atributo, a geração de desejo pelo consumidor.

5.4 Desenlace do processo de profissionalização

Visto que a maior parte dos proprietários de empresas familiares resiste a mudanças e é cauteloso em fornecer dados internos da empresa a terceiros, o processo de profissionalização da gestão da Joalheria Meridiano foi implementado de maneira gradual e estratégica. Este planejamento foi de primordial importância para que se obtivesse êxito, já que, com o decorrer do tempo, foi-se estabelecendo confiança entre as



partes e os objetivos finais foram sendo especificados. Vale notar, porém, que um caso fortuito contribuiu para que a empresa não colhesse todos os benefícios que poderiam ter advindo da ingerência da consultoria: no ano de 2006, o falecimento do proprietário, por suas conseqüências em termos de estruturação familiar, se impôs ao processo de profissionalização. Este evento foi seguido pela saída imediata do consultor, decidida pelo Conselho Consultivo, que preferiu eliminar este custo para a empresa. Ou seja, configurou-se claro ambiente de transição, com a junção de dois elementos simultâneos: a ausência do proprietário, que era uma figura muito forte na empresa, e a eliminação do profissional externo. Com isto, a diretora executiva precisou, novamente, refazer o planejamento estratégico. Nesse momento, após intenso estudo embasado no modelo de análise *Swot* sobre as diversas possibilidades estratégicas, ela apresentou três cenários diferentes, que demandariam ações diversificadas: 1º) permanência do *status quo* da Meridiano, indicando que a estrutura organizacional deveria ser mantida; 2º) crescimento da empresa, demandando uma série de investimentos tanto financeiros quanto estruturais; e 3º) redução da infra-estrutura. Os herdeiros de José Augusto optaram pela redução da estrutura da empresa. Com isto, diminuíram-se despesas e receita, mas, como a segunda foi menos acentuada do que a primeira, não houve diminuição do lucro líquido. Neste ínterim, foi indicado novo diretor executivo – membro da família e que acompanhara todo o processo de profissionalização da empresa – precisamente em momento em que a empresa encontrava-se mais sadia e mais fácil de ser administrada.

6 CONCLUSÃO

Empresas familiares são um capítulo interessante dentro da Administração de Empresas. Entre outros motivos porque suas características culturais, por peculiares, dão margem a estudos e a interpretações que instigam o debate de conceitos e de princípios normalmente aceitos sem questionamentos enquanto componentes da teoria desta ciência. Um exemplo pode ser encontrado em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) quando estes discorrem sobre a chamada Escola Empreendedora, dentre as diversas correntes estratégicas que apresentam. No caso, eles apontam as características especiais que caracterizam esta escola enquanto aquela onde a figura do empreendedor assume papel central como líder do negócio, frisando-lhe a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério como elementos centrais do processo decisório. E é daí que se pode traçar um natural paralelo entre esta escola e a empresa familiar, na medida em que esta última tradicionalmente se funda à sombra da personalidade de um empreendedor não raro visto como visionário. O que não se pode deixar de observar, porém, é que estas características não raro se apresentam como um complicador extra a tentativas de profissionalização da administração familiar. Afinal, se mudanças organizacionais afetas à condução dos negócios apresentam-se frequentemente como eventos que encontram resistência por abalarem a ordem instituída nas grandes sociedades anônimas, o que não dizer daquelas empresas familiares onde estas mudanças – por mais que desejadas



pelo(s) seu(s) comandante(s) – virão a colocar em cheque uma autoridade cuja cristalização se deu ao longo de muitos anos? Não por acaso dizem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 103): “Entre as várias características atribuídas à personalidade empreendedora, estão fortes necessidades de controle, de independência e de realização, ressentimento em relação à autoridade e a tendência a aceitar riscos moderados”. Esta questão está, sem dúvida alguma, relacionada à cultura da organização familiar, sempre muito centrada na figura de seu gestor. No caso da Joalheria Meridiano, esta característica ficou evidente quando, à época da morte do membro mais velho no controle, o processo de profissionalização sofreu abrupta interrupção. Ficou, então, muito claro que as forças familiares sentiram a necessidade de se reorganizarem dentro da nova ordem de poder. Tratava-se de movimento que, para eles, sobrepujava, em importância, a determinação de novos rumos estratégicos - por mais relevantes que estes pudessem ter parecido à época da contratação do consultor externo. Ou seja, observou-se concretamente aquilo que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam como algumas das premissas subjacentes à visão empreendedora da formação de estratégia: a forma como o líder promove a visão de forma decidida e até mesmo obsessiva, e como a visão estratégica é maleável, com a estratégia empreendedora tendendo a ser emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram. Como pano de fundo complicador desta situação – conquanto muito típico deste tipo de negócio – na joalheria alinhavam-se uma grande informalidade cercando a administração muito baseada na intuição, com a conseqüente ausência de dados formais dificultando uma avaliação mais profunda da real situação do negócio quando da contratação da consultoria externa. O retrato daí obtido, enriquecido com os resultados das pesquisas mercadológicas, foi o manancial de que se dispôs para a proposta de uma nova linha de ação – procedimento muito característico de mapeamentos estratégicos contratados externamente por este tipo de cliente. E, como seria natural de se esperar, durante o processo de profissionalização da empresa, percebeu-se que, apesar do reconhecimento, pelos proprietários, da importância da gestão profissional, alguns entraves foram apresentados. Entretanto, estes não foram, em momento algum, empecilho para o desenvolvimento do trabalho. Na verdade, enriqueceram a análise ao permitir a constatação da realidade do processo de profissionalização e sucessão em empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S. A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALLÉRÈS, D. **Luxo...Estratégias e Marketing.** São Paulo: FGV Editora, 2000.
- ALTAF, J.G. **A importância da gestão profissional em uma empresa familiar.** 2007. 68 p. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade Metodista Granbery, Juiz de Fora, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNES, L; HERSHON, S. Transferring Power in the Family Business. **Family Business Review**, Vol. 7, No. 4, 1994, pp. 377-392
- BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo.** Lisboa: Edições 70, 1981.
- BERNHOFET, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BLOCK, P. **Consultoria:** o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 2005.
- BOHNENBERGER, M.C.; SCHMIDT, S.; FREITAS, E.C. A Influência da Família na Formação Empreendedora. In: Encontro ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.
- CAMPBELL, N.D.; HERIOT. K.C.; WELSH, D.H.B. The Black Box: Unraveling Family Business Succession. **New England Journal of Entrepreneurship**, v.10, n. 2, 2007, p. 9-14.



- CASTARÈDE, J. **O luxo** – os segredos dos produtos mais desejados do mundo. São Paulo: Barcarolla, 2005.
- CASTRO, C. L. C.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J. de. Família e relações de parentesco: inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares. In: Encontro ENEO, 5, 2008. Belo Horizonte. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2008.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by Behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.23, n.4, p. -, sum. 1999.
- CNI/IEL. **Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte**. Brasília : IEL Nacional, 1999
- COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991
- CONNOR E.; DAVIDSON A. **Marketing de serviços profissionais e consultoria**. São Paulo: Makron Books, 2004.
- D'ANGELO, A. C. **Valores e significados do consumo de produtos de luxo**. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Picture, 1999
- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DRUCKER, P. Equilíbrio Organizacional. **Exame**, São Paulo, ed. 861, fev. 2006.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EHLERS, M. G. **Empresa familiar**: refletindo sobre sucessão. Disponível em: <<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2006.
- FAYOLLE, A. **Le métier de créateur de l'entreprise**. Paris : Éditions d'Organisation, 2003
- FILION, L.J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas RAE**, vol.33, no. 6. Nov/Dez., pp.50-61, 1993
- FILION,, L.J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas RAE**. vol.39, no 4. Out/Dez. pp.6-20, 1999a
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração Univ. Sao Paulo RAUSP**, vol.34, no.2, abril-junho, pp.5-28, 1999b.
- FILION, L.J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas RAE**, vol. 7, no 3, pp.2-7, 2000.
- FILION, J. **Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo**. Disponível em: <http://www.oei.es/etp/roteiro_desenvolver_empreendedorismo_filion.pdf>. Acesso em 20 abr 2010.
- FILION, L.J.; DOLABELA, F. **Boa Idéia! E Agora?** São Paulo : Cultura Editores Associados, 1999.
- FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Anais...** Recife: I EGEPE, p. 299-312, out./2000
- FORTIN, P.A. **La culture entrepreneuriale. Un antidote à la pauvreté**. Montréal: Transcontinental, 2002
- GANDRA, I. **Empresas Familiares Brasileiras**. 1ª edição; Negócio Editora, São Paulo, 1999.
- GARCIA, A. A.. **Estudo de mercado dos setores de gemas, joias, bijuterias e correlatos**. Brasília: Sebrae D.F., 2005.
- GENTIL, E. Retrato de família. **HSM Management**, São Paulo, v. 6, n. 41, p. 84-91, nov./dez. 2003.



- GERICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Negócios, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.; HAYASHI JR., P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: Encontro ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro. ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- GRACIOSO, F. **Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira**. Marketing, 1998.
- GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem organizacional em empresas familiares**. 2007. 383 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras.
- GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, E. B.; BOSCARIN, P.; LAMPERT, A. L. Gestão e conhecimento: um estudo comparativo de empresas que aderiram ao PGQP. **Organizações & Sociedade – O&S**. v. 9, n. 24, p. 75-90, mai./ago. 2002
- HAIE, V. **Donnez-nous notre luxe quotidien**. Paris: Gualino, 2002.
- IBCO - Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional. 2005. Disponível em <<http://www.ibco.org.br/>>. Acesso em: mar. 2007.
- IBGM - Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos, 2004. Disponível em <<http://www.ibgm.com.br/>>. Acesso em: mar. 2008.
- IBRAHIM, A.B.; ELLIS, W.H. **Family business Management: concepts and practice**. Kendall/Hunt Publishing Company, 2º ed, 2004, p.297-323.
- INÁCIO, S. R. da L. **A Cultura da Empresa Familiar no Brasil**. Disponível em <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/a-cultura-da-empresa-familiar-no-brasil-4870/artigo/>. Acesso em 20 abr. 2010
- LANZANA, A., CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Encontro ANPAD, 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991.
- LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. **O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas**. São Paulo: Cia das Letras, 2005.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, J.B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo : Pioneira , 1993.
- LODI, J.B. **A ética na empresa familiar** . São Paulo: Pioneira , 1994.
- LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W; PETTY, J. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.
- MACÊDO, K. B.; CAIXETA, C.; GUIMARÃES, D.; MACÊDO, G.; HERNANDEZ, J. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**; v. 16, n. 3, p. 69-81; set./dez. 2004. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em 03 jan 2010.
- MARTINS, I.; BERNHOEFT, R.; AMARAL, A.; MENEZES, P. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MERIDIANO. Relatório Interno da Joalheria Meridiano. Juiz de Fora, 10 p. Trabalho não publicado.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p. 66-75, July-Aug, 1987.



- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PARREIRA, F. E. **Consultoria: consultores e clientes**. 10. ed. 1997.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PUIG, I. **Retratos de família**. Barcelona: Ediciones Urano, 2007
- QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o Intelecto Profissional: Obtendo o Máximo dos Melhores. In ULRICH, D. (Org). **Recursos Humanos Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CLA Cultural, 1998.
- ROCHA, C. H. M. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: Encontro ANPAD, 22, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro. ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- SANTANA, M. A. de S., COSTA, R. R.; PRADO, A. de F. C.; OLIVEIRA, L. H. de. Sucessão de empresas familiares: análise corporativa de dois estudos em organizações gaúchas. IN: SEMEAD, 7., **Anais....** 2005. 1 CD-ROM.
- SECCO, R. O administrador organizacional e o processo decisório. **Revista Executivo**, Porto Alegre, v.6, p. 36-67, ago. 2006.
- SCHEIN, E. H. The role of the founder in the creation of organizational culture. **Family Business Review**, v. 8, n. 3, p. 221-238, 1995.
- SILVA, A. B. Gestão Empreendedora: Uma alternativa para sustentação das pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista Brasileira de Administração**. Ano 8, n. 29.mar. 2000.
- SOUZA, M. de. Mito fundador, narrativas e história oficial: representações identitárias na cultura brasileira. In: CONGRESSO LUSO-AFRO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 8., **Anais...** 2004. 1 CD-ROM.
- TIERGARTEN, M.; ALVES, C. A. As Capabilities Dinâmicas na manutenção dos recursos das empresas familiares: Um estudo de caso de pequenas empresas brasileiras. In: ENEO, 5, 2008. Belo Horizonte. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2008.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.
- VENTURA, L. A empresa e a sucessão. In: **Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios**. Antônio Carlos Cortese *et al* (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.
- VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- VRIES, M. **Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm**. UK: International Thomsom Business Press: 1996.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ⁱ Joalheria é o termo da língua portuguesa, mais utilizado em Portugal do que no Brasil, que se refere à arte de produção de joias.



ⁱⁱ Incluem-se aqui material de escritório, peças de decoração e louças.