

1. *Introdução;*
2. *O ciclo de adaptação da estrutura e da estratégia nas empresas familiares;*
3. *A observação do fenômeno;*
4. *Diversos resultados da observação.*

A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno*

Miguel Angel Gallo

Professor ordinário, candidato ao Programa Doutoral na Universidade de Navarra, Barcelona/Pedralbes, em janeiro de 1982.

Fernando Lacueva

Professor ordinário, candidato ao Programa Doutoral na Universidade de Navarra, Barcelona/Pedralbes, em janeiro de 1982.

1. INTRODUÇÃO

A necessidade existente de que a estrutura de responsabilidade de uma empresa se adapte com precisão à sua estratégia é um aspecto bem conhecido e suficientemente demonstrado da direção geral.

Qualquer empresa que queira alcançar, no futuro, uma estratégia definida deverá, necessariamente, determinar as responsabilidades de seus diretores; como distribuir a estratégia às pessoas que com ela trabalham, de maneira que cada uma conheça com precisão o que fazer (ou seja, cada um deverá transformar em realidade a parte da estratégia sob sua responsabilidade); como, também, deve coordenar-se com os demais (isto é, como se relaciona a parte diretiva com as demais pessoas) e qual a dependência de cada um (quer dizer, quem tem autoridade para fixar as prioridades, resolver os conflitos e definir as mudanças a serem feitas).

Esta tomada de responsabilidade e a coordenação entre o pessoal e a dependência hierárquica deverão ser o melhor ajustamento possível entre a estratégia que se quer definir e a capacidade das pessoas disponíveis.

O processo pelo qual se chega à imprescindível adaptação entre a estrutura e a estratégia não deve ser um

processo simples. Tampouco é um processo em que sempre a estratégia tenha a qualidade de fim e a estrutura a de meio. É dizer que em primeiro lugar vem a estratégia e em segundo lugar a estrutura. Há ocasiões em que a estratégia se acomoda às dificuldades fazendo variar uma determinada estrutura.

É evidente que, pela sua própria natureza, este processo pode apresentar formas distintas, segundo as características da empresa que se está estudando. Um grupo de empresas peculiares é aquele formado por empresas familiares, nas quais trabalham duas ou mais gerações, conservando uma maioria importante de capital social e das responsabilidades de alta direção nas mãos da própria família.

2. O CICLO DE ADAPTAÇÃO DA ESTRUTURA E DA ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS FAMILIARES

2.1 *Suas causas*

Empiricamente se observa como empresas familiares, com anos de sobrevivência, que enfrentaram diferentes situações críticas de mudanças e cujas direções passaram de uma geração para outra, tiveram a adaptação da estrutura e da estratégia seguindo um ciclo de acontecimentos.

O ciclo de adaptação entre a estrutura e a estratégia apresenta etapas ou períodos que nem sempre são seguidos em sua totalidade, pois o fenômeno de adaptação é muito rico, apresentando uma multiplicidade de variações no decorrer dos períodos que comentamos a seguir.

a) Período de fundação¹, em que existe um planejamento estratégico claro e adequado, concebido pelos fundadores, que o vão reajustando sucessivamente.

Neste período, a estrutura para a estratégia é encabeçada pelos fundadores, para os quais se reservam as responsabilidades-chave, o controle e grande parte das informações.

b) Período inicial de sucessão, que pode confundir-se com o da fundação, caso os fundadores, ainda em vida, passem para outros membros da geração seguinte o controle.

Neste período há uma estrutura para que a estratégia esteja sob a responsabilidade de um maior número de membros da família. Por sua vez, a estrutura de controle e informações tende a dividir-se (ou melhor, cada um procura controlar a sua parte).

Passado certo tempo, este período de sucessão é seguido por um destes períodos:

- período do desenvolvimento próprio da empresa;
- período de retrocesso;
- período de crise estrutural.

c) Período do desenvolvimento próprio da empresa², em que os sucessos atuam competentemente. Não permitem que o poder legal, que por parentesco possa correspon-

der aos herdeiros dos fundadores, interfira na qualidade do seu processo de direção geral.

Os sucessores adequam acertadamente a estrutura da estratégia. São pessoas capazes.

Depois de certo tempo, este período tem diferentes saídas, que se podem apresentar sucessiva ou alternadamente:

— continuidade, quando outras gerações da família seguem atuando competentemente;

— ótimo crescimento, aplicação do capital, novos sócios etc.;

— deixa-se de atuar competentemente (passa-se a *d* ou *e*).

d) Período de retrocesso, em que os sucessores não atuam competentemente. Por ter menor competência profissional, perde-se na qualidade estratégica e também na qualidade da estrutura de adaptação da estrutura de responsabilidade e da estratégia.

Em muitas ocasiões, a empresa continua sem apresentar crises profundas, pela inércia da geração anterior.

Depois de certo tempo, este período tem diferentes desdobramentos:

— venda, absorção;

— continua retrocedendo;

— fechamento;

— inicia-se uma luta pelo poder (passa a *e*).

e) Período de crise estrutural, que pode ser confundido em maior ou menor grau com o período de sucessão.

Neste período, há uma luta pelo poder para dirigir a empresa entre aqueles que ostentam o poder legal.³

Após algum tempo, este período tem diferentes situações: estabelecem-se regras claras (que podem ser acertadas ou não) para formular; diferenciações na composição do capital; separações; novas associações.

Se as regras e as associações conduzem a uma situação como *d*, inicia-se o período de adequação da estrutura e da estratégia.

As causas determinantes da crise estrutural — quer dizer, as causas que promovem diretamente a produção de uma luta pelo poder para dirigir a empresa familiar — têm três origens básicas:

1. A necessidade de mudanças que tem uma empresa familiar em sua orientação estratégica. Em razão da combinação de oportunidades e perigos que há em torno da empresa e de suas potencialidades e debilidades em comparação com seus competidores, dá-lhe oportunidade para que em determinado momento o ajuste de um planejamento estratégico permita que ela saia da "inércia" em que está; ou se faz necessário um planejamento estratégico de ruptura para evitar sua queda.

2. As trocas das pessoas com responsabilidades importantes na estrutura. Ocorrem porque determinadas pessoas adquirem novas competências profissionais ou perdem parte das que possuíam; em razão de que variam seus interesses pessoais, preferências e desejos.

3. A mudança na estrutura do poder legal. Presentemente, prevemos que será possível, em um futuro próximo, uma mudança nas participações patrimoniais. Mudanças com conseqüências importantes para a estrutura do poder legal que corresponde ao poder dos títulos de propriedade.

3. A OBSERVAÇÃO DO FENÔMENO

Nesta investigação, o estudo do fenômeno da crise estrutural ficou restringido a 30 empresas familiares que cumpriram as seguintes condições:

— ter uma importante maioria do capital em mãos dos componentes de uma família;

— ser de porte médio. Empresa que, sem haver alcançado a dimensão de uma grande empresa (que habitualmente tem um processo de direção geral mais formal), não tenha ultrapassado o tamanho de sua fundação pelo êxito obtido em seu desenvolvimento durante suas atividades;

— ter um número de anos de existência que garanta que estas empresas tenham passado por sucessivas situações distintas de mudanças, que tenham tido mudanças em sua estrutura de capital e que possuam uma segunda geração de pessoas da família dentro da empresa em condições de assumir a qualquer momento;

— ter uma estrutura de responsabilidade em que a maioria dos responsáveis da alta direção sejam membros da família.

A observação mais imediata deu-se de duas maneiras diferentes: em aproximadamente 80% dos casos foram pessoas externas que descreveram os fenômenos por seu maior e mais direto conhecimento da empresa; os 20% restantes das entrevistas foram com os membros da família.

No primeiro caso, as pessoas externas à empresa, que descreveram os fenômenos, se caracterizaram por seu particular conhecimento da firma, dos membros da família e das crises estruturais, devido ao grau de amizade ou por haverem trabalhado como consultores na empresa estudada. Estas pessoas de fora têm sempre grau de mestre, de doutores em administração, ou estavam cursando universidade.

No segundo caso, procurou-se, na medida do possível, selecionar os membros da família que foram entrevistados, de acordo com sua objetividade e conhecimento do fenômeno das crises da estrutura em sua empresa; em várias ocasiões se contrastaram suas opiniões com as de outras pessoas.

Para a descrição de cada uma das empresas apresentadas em forma de caso, utilizamos os esquemas de análises conforme se verifica no anexo 1.

A amostra estava formada por 30 empresas pertencentes a oito países distintos: Alemanha, três empresas; Argentina, cinco empresas; Brasil, cinco empresas; Espanha, 11 empresas; Filipinas, uma empresa; Peru, duas empresas; Portugal, duas empresas; Suécia, uma empresa.

Ao realizar a observação, apareceram diversos problemas próprios do tipo de investigação que se estava efetuando. A primeira dificuldade foi a necessidade de os observadores demonstrarem a ampliação dos conhecimentos de política da empresa e do comportamento humano na organização para poderem descrever a crise estrutural acertadamente. Esta dificuldade foi a razão de se eliminar da investigação quatro casos de empresas familiares.

Um segundo problema constituiu-se na dificuldade de delimitar, com clareza, se a concreta crise estrutural que se estava observando podia ou não ser considerada terminada. Algumas empresas inicialmente incluídas na amostra foram abandonadas por terem sua crise estrutural ainda em situação não estável.

Dificuldades adicionais surgiram pelo fato de não ter sido descrita antes de iniciar a investigação, de forma mais concreta, a "circunstância da mudança da pessoa" formulada como "maturação" (ver anexo 1, item 3).

Assim mesmo, o fato de não haverem sido analisados, dentro desta mesma circunstância, aspectos como a idade das pessoas que desenvolvem as tarefas mais importantes na estrutura de responsabilidades, seus anos de experiência, o preparo e a forma de alcançar essa experiência (estudos, ter trabalhado em outras empresas, viagens) etc. impediram a elaboração de mais conclusões relacionadas com este aspecto, que posteriormente se apresentou como um dos mais importantes.

Finalmente, algo similar ocorreu por não se haver destacado e investigado, na observação da duração das crises estruturais, se haviam apresentado diversas crises ao longo do tempo; em que haviam consistido; o que ocorreu nos períodos imediatamente anteriores ou imediatamente posteriores às crises; em que grau umas eram conseqüências das outras etc.

4. DIVERSOS RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO

4.1 Nas crises estruturais das empresas familiares, da maneira como esta investigação tem sido conduzida, não se observam diferenças significativas pelo fato de serem empresas situadas em países distintos. No entanto, não se pode julgar pelo tamanho da amostra até agora realizada, que não é suficientemente grande para uma conclusão definitiva.

A observação realizada permite pensar que na criação das empresas as famílias dos diferentes países se comportam de maneira similar. Isto dá a entender que em qualquer país de economia livre a pessoa é a pessoa, os filhos são os filhos, o poder da organização é o poder, a propriedade é a propriedade, a gerência é a gerência e a empresa é a empresa.

4.2 Nas empresas observadas, o período de crise estrutural (é) demonstrou ser longo, com vários anos de duração em boa parte das ocasiões. Período em que, com freqüência, as empresas experimentaram diversas fórmulas para evitar as crises, quer dizer, para evitar a luta final para conquistar o poder e "governar" a empresa.

Em relação à duração do período de crise estrutural e de acordo com os dados disponíveis é possível que surjam diferenças no comportamento das empresas de alguns países.

Seria interessante investigar, em primeiro lugar, se em países com mudanças mais freqüentes e que oferecem maior número de oportunidades aos empresários, as crises estruturais das empresas familiares têm menor duração; em segundo lugar, como influem sobre a duração dos valores sociais que, de um modo geral, existem sobre a empresa familiar.

4.3 Algo parecido ocorre com o período de tempo que poderíamos chamar de "a saída da crise estrutural", quer dizer, o tempo que transcorre desde que se tomam as decisões que permitem, em teoria, sair prontamente da crise, até que se possa pensar que a estrutura e a estratégia já estão suficientemente adequadas (comentaremos este aspecto novamente no subitem 4.11).

Também neste aspecto é possível que apareçam diferenças segundo os diversos países (na amostra observa-se uma clara diferença entre as empresas espanholas e as argentinas).

4.4 É importante dar-se conta de que a insensibilidade e a falta de reações rápidas por parte das empresas familiares frente à duração da crise estrutural podem deixá-las mais débeis em comparação com as demais no momento de formular suas estratégias.

4.5 Tentando representar em um gráfico o grau de ajustamento entre a estrutura e a estratégia que se vai conseguindo no transcorrer do tempo, a observação realizada permite pensar que, uma vez passado o período de fundação, caracterizado por um bom grau de ajustamento, as empresas familiares com crise estrutural mantêm de forma bastante permanente no tempo um mau grau de ajustamento.

O grau de ajustamento tende a piorar, porque, no seu desenvolvimento, as empresas, com freqüência, só admitem como diretores os membros da família. Pode, assim, muito bem ocorrer que estes diretores não tenham a capacidade exigida ou não concordem com a filosofia da empresa. Por outro lado, quando é necessária uma estratégia de redução, a empresa familiar resiste em despedir um membro que seja da família.

Este grau de ajustamento não melhora muito — ao menos na maioria das empresas observadas — uma vez transcorrida a primeira crise estrutural, porque, ao não se resolver a fundo este problema, aparece uma defasagem importante entre as estratégias possíveis, o que leva com freqüência a sucessivas crises estruturais.⁴

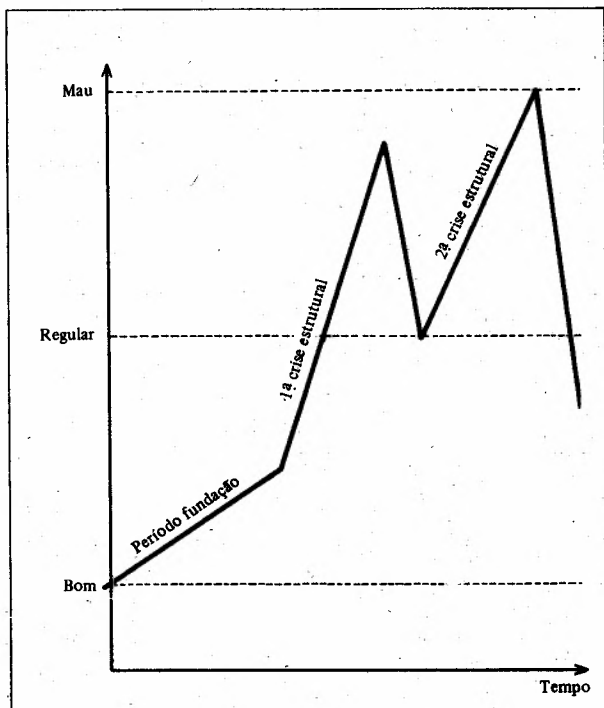
É evidente que nas empresas não-familiares se dá um fenômeno similar; porém, em uma primeira comparação parece que o grau de desajustamento é menor.

Este fenômeno de repetição das crises estruturais, em uma mesma empresa, merece ser estudado com maior

profundidade. Segundo os dados da amostra, é possível que se encontrem diferenças importantes entre os diversos países.⁵

Figura 1

Grau de ajustamento entre a estrutura e a estratégia



4.6 Nas empresas analisadas a estrutura de responsabilidade (ver anexo 1, subitem 1.5) sofreu muito poucas trocas com o passar do tempo, ou seja, pode considerar-se que a estrutura de responsabilidade é muito estável nas empresas familiares, porque a evolução de sua estratégia é pequena e lenta; além disso, ainda que a estratégia evolua, não se adapta suficientemente à estrutura (este aspecto será comentado novamente no subitem 4.9.3). Esta circunstância se dá independentemente do país e da empresa.

4.7 Nas empresas familiares analisadas observa-se que a estrutura de responsabilidades e, de modo especial, sua representação gráfica em forma de organograma se ajustam como uma luva a qualquer situação familiar e empresarial que a ela se tenha adaptado.

As empresas estudadas dão mostra de uma notável criatividade para se desenhar estruturas e se delinear organogramas, apresentando organogramas que variam desde o funcional mais tradicional até alguns aspectos realmente curiosos, que não excluem da representação gráfica os membros importantes da família e que não reconhecem as autênticas situações de fechamento.⁶

4.8 Do estudo dos dados sobre a possibilidade de relação entre a crise estrutural e as mudanças importantes na orientação estratégica da empresa, deduzem-se algumas conclusões:

4.8.1 As “circunstâncias estratégicas” que, podendo ter origem na mudança estratégica (ver anexo 1, item

2), estiveram presentes, de maneira mais freqüente, nos momentos de crise estrutural foram:

Tabela 1

Circunstância Estratégica (Possível origem de importante mudança na orientação estratégica da empresa)	Empresas nas quais esta circunstância estava presente (%)
2. Situação econômica do país	68
3. Situação econômica do setor	68
4. Evolução na prática e volume de consumo	63
5. Mudanças nos competidores	53
10. Processos de negócios. Rentabilidades	42
8. Produtos	37

As restantes “circunstâncias estratégicas” (1. Situação política do país; 6. Situação de trabalho da empresa; 7. Mercado de provedores; 9. Tecnologia dos processos de produção; 11. Outros) tiveram uma freqüência em sua apresentação realmente inapreciável.

A tabela 1 permite deduzir que as “circunstâncias estratégicas” mais freqüentemente presentes, na época da crise estrutural das empresas observadas, são as diretamente relacionadas com as dos tradicionais elementos componentes de toda estratégia que são o “produto” e o “mercado”.

Sucede ser normal que em empresas familiares e de porte médio as circunstâncias citadas só dêem lugar a trocas relativamente simples em sua orientação estratégica — mudanças habitualmente no crescimento da empresa ou na redução de tamanho em um mesmo mercado e mudanças na aplicação de sua gama de produtos para o mesmo mercado em que estão presentes.⁷

4.8.2 Do estudo dos dados sobre a “significação essencial para a empresa” (ver anexo 1, item 2) a que podiam dar lugar as circunstâncias estratégicas anteriormente citadas, pode-se deduzir que a urgência na troca da estratégia não é sempre decisiva na crise estrutural da empresa familiar.

De fato, apesar de que 75% das empresas estudadas necessitavam de uma urgente mudança em sua orientação estratégica, somente em 50% dos casos este fato teve muita influência na crise estrutural. De outro lado, esta influência aparece especialmente ressaltada nas empresas da mostra, quando a alternativa estratégica necessária é a redução de tamanho.

Parece que este tipo de empresa familiar fora menos sensível à habitual necessidade na mudança das estratégias, por ter tendência a fazer da estrutura um fim, em vez de utilizá-la como um meio.

4.9 A análise dos dados sobre a relação entre a crise estrutural e a troca das pessoas com responsabilidades importantes na estrutura leva a algumas conclusões.

4.9.1 As “circunstâncias pessoais” (ver anexo 1, item 3) presentes de maneira mais freqüente no momento de crise estrutural foram:

Tabela 2

Circunstância pessoal	Empresas nas quais esta circunstância estava presente (%)
3. Maturidade das pessoas*	63
2. Envelhecimento das pessoas-chave	37
1. Desaparecem as pessoas-chave	26
5. Entram pessoas não muito competentes	21

* Entendemos por maturidade da pessoa que a mesma é capaz de descobrir oportunidades, perigos, vigor e debilidades, que sabe desenhar estratégias melhores e que conduz melhor as pessoas com responsabilidades.

A circunstância "entraram pessoas muito competentes" não foi citada pelas empresas estudadas.

A tabela 2 indica que a crise estrutural nas empresas familiares se apresenta mais freqüentemente quando desaparecem ou envelhecem as pessoas da antiga geração (63%) e quando as pessoas da nova geração são ou se sentem capazes de fazer melhor as coisas (63%).⁸

4.9.2 A "significação essencial para a empresa" (ver anexo 1, item 3) destas trocas de pessoas pode-se resumir da seguinte forma:

— em 72% dos casos, algum membro da família abandonará a empresa;

— em 44% dos casos, se formam "grupos" de pessoas da família com opiniões diferentes que se confrontarão abertamente.

Estes dados sugerem a conveniência de se estudar se as empresas familiares são ou não fracas pela freqüência com que elas se reúnem em grupos antagonicos e "perdem" seus melhores dirigentes.

4.9.3 Em 61% dos casos se considera que as mudanças de pessoas tiveram muita influência na crise estrutural.

Dado que, segundo se indicou no subitem 4.8.2, a influência da mudança estratégica na crise empresarial foi muito valorizada em somente 50% dos casos, a citada valorização de 61% leva a pensar que as trocas de pessoa influem mais nas crises estruturais das empresas familiares do que a necessidade ou possibilidade da mudança estratégica.⁹

4.9.4 Se se valoriza a "resistência às mudanças", segundo os seguintes critérios:

a) pequena: quando existe uma necessidade de se mudar, de se ouvir opiniões externas, de se seguir novos critérios, de se chegar a um acordo;¹⁰

b) grande: quando não existe vontade de trocar senão o próprio juízo, mas, pelo contrário, deseja-se impô-lo explicitamente, formando grupos de pressão preferindo o rompimento ou que se afastem da empresa os membros da família.¹¹

Em aproximadamente metade das empresas estudadas, se manifestava grande resistência à troca e na outra

metade pequena resistência. Nos casos de resistência a grandes trocas, 80% das empresas consideraram que as "circunstâncias pessoais" tiveram muita influência na crise estrutural.

4.10 As circunstâncias de mudanças de orientação estratégica e de trocas de pessoas com responsabilidades importantes e sua relação com a crise estrutural são citadas por 100% das empresas. As circunstâncias de trocas de estrutura do poder legal (ver anexo 1, item 4) somente são citadas por 58% das empresas estudadas. Assim, nem todas as crises estruturais das empresas familiares estão relacionadas com as mudanças na estrutura do poder legal.

As circunstâncias das mudanças na estrutura do poder legal presentes com maior freqüência nas crises estruturais foram:

Tabela 3

Circunstância da mudança na estrutura do poder legal	Empresas nas quais esta circunstância estava presente (%)
1. Gerências	28
2. Vendas e compras de ações	18

Ao estudar os diferentes casos, observa-se:

— sempre que há heranças, se produzem influências na crise estrutural, influências essas sempre qualificadas como muito importantes;¹²

— sempre que há compras ou vendas de ações, se produzem influências na crise estrutural.

4.11 O estudo das "diferentes saídas da crise estrutural" (ver anexo 1, item 5)¹³ indica como saídas mais freqüentes as seguintes:

Tabela 4

Saída da crise estrutural	Empresas que a mostram (%)
5.4.1 Retiram-se da empresa algumas pessoas da família. Entram na empresa outras pessoas da família	26
5.4.2 Coloca-se uma pessoa para controlar as discussões*	26

* É possível que este dado tenha influído sobre alguns dos investigadores que eram assessores de empresa e relataram parte de suas experiências pessoais. (Acerca deste ponto, consultar Christensen, C. Rolan. op. cit.)

É oportuno se fazer notar que ambas as saídas podem significar somente um atraso temporário da crise estrutural. Com efeito, é possível prescindir dos serviços do assessor, em qualquer momento, e a pessoa que saiu — salvo se vender sua participação no patrimônio — pode voltar e criar novamente problemas.

Se estas saídas se interligam, por considerá-la também um atraso temporário da crise, a 4.5, "se aceita a autoridade (competência) de uma pessoa da família",

que foi citada por 12% das empresas, a percentagem total de empresas que, possivelmente, "atrasaram" a saída da crise estrutural foi de 64%.

4.12 Ao relacionar entre si as três razões da crise estrutural,¹⁴ observa-se que:

a) na maioria dos casos, quem tem poder legal suficiente o exerce: em alguns casos, separando patrimonial ou estruturalmente uma parte da empresa; em outros casos, impondo com o máximo poder legal opiniões sobre o rumo da empresa;¹⁵

b) na maioria das ocasiões quem não tem poder suficiente, mas aperfeiçoou sua competência profissional, ao não conseguir levar adiante a estratégia que apregoa, acaba por se desligar da empresa;

c) em boa parte das empresas, antes de se chegar à separação, há uma época em que se buscam soluções frequentemente com a ajuda de assessores externos.

* Com a colaboração de T. Aquino (Filipinas), V. Deconto (Brasil), P. Ferrando (Espanha), P. Ferreira (Peru), H. im Brahm (República Federal da Alemanha), J. Malato de Sousa (Portugal), N. Odquist (Suécia), J. Santomá (Espanha) e L. Teixeira (Brasil).

¹ Sobre as características deste período, ver: Baumbach, Clifford M. & Mancuso, Joseph R. *Entrepreneurship and venture management*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1975. p. 1, 234 e segs.

² Ver Baumbach, Clifford M. & Mancuso, Joseph R. op. cit. p. 229 e segs.

³ No transcorrer dos períodos c e d não há uma luta pelo poder para dirigir a empresa entre quem ostenta o poder legal.

⁴ O fenômeno da relação entre a sucessão do diretor principal de uma organização por outro e o comportamento desta organização foi estudado por Allen, Michael P.; Panian, Sharon K. & Lotz, Roy E. Managerial succession and organizational performance: a recalcitrant problem revisited. *Administrative Science Quarterly*, June 1979.

⁵ Sobre a existência de diversas crises, ver: Christensen, C. Rolan. *Management succession in small and growing enterprises*. Harvard Business School, 1953. p. 3 e 30.

⁶ Ver Donnelly, Robert G. The family business. Reprints of selected articles in *Small business*, parte I, Harvard Business School, 1964. Sobre os critérios para o desenho da estrutura nas empresas familiares, ver: de Arquer, Joaquín. *La empresa familiar*. Pamplona, Ediciones Universidade de Navarra, 1979. p. 196 e segs.

⁷ Este resultado coincide com os citados por C. Rolan Christensen. (op. cit. p. 14 e 210).

⁸ Sobre os problemas de mudança das gerações, podemos consultar Joaquín de Arquer. (op. cit. p. 73 e segs.).

⁹ Ver de Arquer, Joaquín. op. cit. p. 3.

¹⁰ Ver Christensen, C. Rolan. op. cit. p. 185.

¹¹ Sobre a influência de uma resistência forte à mudança no futuro da empresa, ver: Levinson, Harry. Conflicts that plague family business. *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1971.

¹² Ver Donnelly, Robert G. op. cit. p. 47.

¹³ C. Rolan Christensen identificou diversas saídas das crises estruturais. (op. cit. p. 209 e segs.).

¹⁴ Ver sobre este ponto: Donnelly, Robert G. op. cit. p. 44.

¹⁵ Ver de Arquer, Joaquín. op. cit. p. 3.

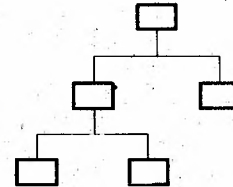
ANEXO 1

1. Dados da empresa

- 1.1 Tamanho: Vendas: Pessoal:
- 1.2 Setor(es): e
- 1.3 Fundação: Data - País - Nº sócios
- 1.4 Composição do capital social:
- 1.5 Estrutura para a estratégia

1.5.1 Descrição da estrutura de responsabilidades para a execução da estratégia (em data imediatamente anterior à da crise estrutural)

Organograma	Responsabilidades
-------------	-------------------



1.5.2 Descrição da estrutura de controle (em data imediatamente anterior à da crise estrutural)

Quem controla	O que controla	Como controla (métodos)
---------------	----------------	-------------------------

1.5.3 Estrutura (sistemas) de informação (em data imediatamente anterior à da crise)

Quem controla	O que controla	Como controla (métodos)
---------------	----------------	-------------------------

1.6 Data em que se apresentou a crise estrutural

2. Mudanças na orientação estratégica

Circunstâncias estratégicas em que se manifestou a crise estrutural	Presença	Significação essencial para a empresa com as ditas circunstâncias	Influência nas crises
1. Situação política do país	Sim	1. Com que rapidez se apresenta, que duração tem o período de oportunidade ou perigo (tempo)	Muita
2. Situação econômica do país	Não	2. Em que e como se quantifica sua incidência (quantidade)	Pouca
3. Situação econômica do setor		3. O que representa a empresa (em termos qualificativos)	Nenhuma
4. Práticas e volumes de consumo			
5. Competidores			
6. Situação de trabalho da empresa			
7. Mercado de fornecedores			
8. Produtos			
9. Tecnologia dos processos de produção			
10. Processos de negócios. Rentabilidades			
11. Outras			

3. Mudanças das pessoas com responsabilidades importantes na estrutura

Circunstâncias pessoais em que se manifestou a crise estrutural	Presença	Significação essencial para a empresa com as ditas circunstâncias	Influência nas crises
1. Desaparecem as pessoas-chave	Sim	1. Temas-tabu, temas conflitivos, deseja-se resolvê-los	Muita
2. Envelhecimento das pessoas-chave	Não	2. Aparecem novas idéias: - de maior qualidade - de menor qualidade	Pouca
3. Maturação		3. Tem idéias distintas e vontades diferentes	Nenhuma
4. Entram pessoas		4. Outras	
5. Entram pessoas não muito competentes			
6. Outras			

4. Mudanças na estrutura do poder legal

Circunstâncias de mudanças na estrutura de poder legal em que se manifestou a crise estrutural	Presença	Significado essencial para a empresa das ditas circunstâncias	Influência nas crises
1. Heranças	Sim	1. Diluição do poder	Muita
2. Vendas e compras	Não	2. Concentração de poder	Pouca
3. Participação de sindicatos		3. Passa o poder a pessoas que não querem trabalhar na empresa	
4. Outros		4. Passa o poder para pessoas com menor (ou maior) competência profissional	

5. Diferentes saídas da crise estrutural

5.1 Separação patrimonial dos sócios (transformam a empresa em duas novas sociedades e se separam).

5.2 Mudança na estrutura patrimonial com a mudança de sócios (um sócio compra a parte do outro).

5.3 Entrada de novos sócios (por aumento do capital ou venda de suas participações) compartilhando a capacidade decisória na estrutura do poder.

5.4 Um acordo eficiente (que não é bloqueado na estrutura do poder) e com longa duração, às vezes com a ajuda de consultores.

5.4.1 Deixam a empresa algumas pessoas da família e entram na empresa outras pessoas da família.

5.4.2 Aceita-se uma pessoa para dirigir as discussões (entra na estrutura do poder outra pessoa com voz e voto legalmente estabelecidos).

5.4.3 Idem, da estrutura para a estratégia.

5.4.4 Tornam-se independentes estruturalmente, mas não patrimonialmente, as atividades de umas e outras pessoas.

5.4.5 Aceita-se a autoridade (competência) de uma pessoa da família (aprovando-se novas normas para que as pessoas da família possam pertencer à estrutura para a estratégia).

5.5 Integração patrimonial com outra empresa.

5.6 Fechamento da empresa.

ATENÇÃO ASSINANTE

Mudou-se? Avise-nos.

Aproveite o cartão abaixo para comunicar sua mudança de endereço. Assim você evita o atraso no recebimento de sua revista.

Por gentileza, mencione o endereço antigo para facilitar nossos serviços.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

À FGV/Editora
Divisão de Vendas
Caixa Postal 9052
20.000 - Rio de Janeiro - RJ

Nome _____

Endereço Antigo _____

CEP _____ Cidade _____ Estado _____

Novo Endereço _____

CEP _____ Cidade _____ Estado _____