



## A evolução da Empresa Familiar ao longo do tempo

Uma empresa familiar pode ser identificada pela integração de três grandes componentes: a **empresa**, propriamente dita - entidade que desenvolve o negócio; a **propriedade** - pessoas que possuem o seu capital; e a **família** - agrupamento de pessoas unidas por laços familiares e que, de alguma forma, se encontram associadas à empresa ou à propriedade.

Tal como um ser vivo, a empresa familiar passa por um circuito de etapas com início no seu nascimento e um culminar com o seu desaparecimento. Uma associação deste circuito de vida às três componentes referidas permite uma análise característica destas singulares entidades.

### O Nascimento

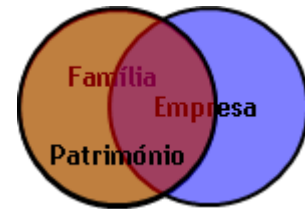
O negócio, ou desde logo a empresa, normalmente nasce da vontade de uma pessoa ou casal e com uma dimensão reduzida: 1 ou 2 pessoas; capital mínimo - financiado por algumas poupanças pessoais e de familiares ou amigos; e grande vontade de efetuar desde logo negócio que, normalmente, é reduzido.

Nesta fase verifica-se uma grande, se não mesmo total, sobreposição dos três círculos: os fundadores, além de trabalhadores, também aglutinam a propriedade e liderança da empresa.



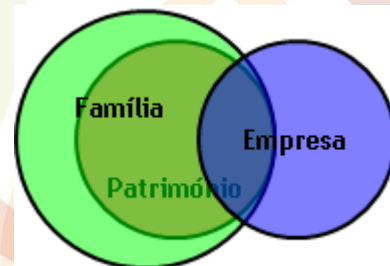
## O Crescimento da Empresa

Com toda a energia e dedicação focada no desenvolvimento da atividade, a empresa entra numa fase de crescimento. A necessidade de mais recursos ultrapassa a capacidade da família, o que leva à contratação de não familiares e ao recurso a outras fontes de suporte financeiro (banca, fornecedores, clientes, etc.) que não passam pela entrada no capital.



## Crescimento da Família

Se ainda não existia um núcleo familiar, certamente que já se constituiu. Chega o cônjuge e, tal como a empresa, rapidamente se inicia uma fase geradora e de crescimento com a chegada de descendentes. A empresa continua a sua evolução a um ritmo mais ou menos acelerado, contrata mais pessoas, gera recursos que permitem incrementar os capitais próprios, o seu autofinanciamento e, se necessário, uma maior alavancagem nas fontes de financiamento. O tempo continua a ser um recurso escasso, pelo que existe uma grande dedicação à empresa que, muitas das vezes, é usurpado ao que deveria ser dedicado à família.



## Implosão

A evolução dos negócios com a entrada em novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos, etc. solicita uma estrutura cada vez mais complexa, com necessidade de mais recursos humanos e financeiros para assegurar a sua competitividade.

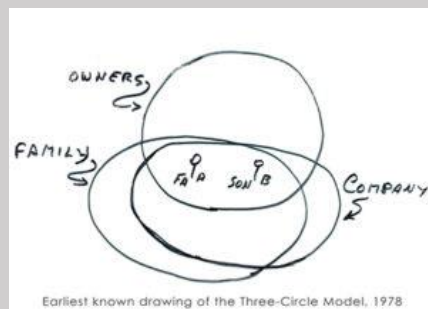
Os filhos, academicamente mais bem formados que os pais começam a integrar entrar no mercado de trabalho, seja via relação com a empresa ou a desenvolver qualquer outra atividade. Começam a constituir os seus próprios núcleos familiares, chegam os cônjuges e a 3ª geração começa a germinar.



O capital da empresa começa a dispersar, seja pela passagem para os filhos, seja via entrada de acionistas externos minoritários.

#### O modelo dos 3 círculos faz 40 anos

“Neste dia particular no outono de 1978, Davis revisou alguns casos e Tagiuri tirou a caneta e desenhou dois círculos para representar a família e o negócio. *“Isso é parte disso”*, Davis lembra-se de dizer: *“Mas neste sistema, eles estão a lutar por obter ações da empresa. Alguns membros da família são proprietários e outros não são, e os dois círculos não contam para isso.”*



Tagiuri pensou por um momento. *“Isso funcionaria?”* Perguntou, esboçando um terceiro círculo sobrepondo-se aos dois primeiros e rotulando a propriedade.

*“É isso”, disse Davis. “Algumas dessas pessoas são proprietárias, algumas delas são familiares, algumas são as duas coisas. E alguns também são gestores. E isto deixa espaço para localizar as pessoas que mais tenho entrevistado, os presidentes e donos que estão no centro.”*

Fonte: Adaptado da história relatada na 1ª pessoa por John Davis <http://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>, Cambridge Family Enterprise Press, 2018

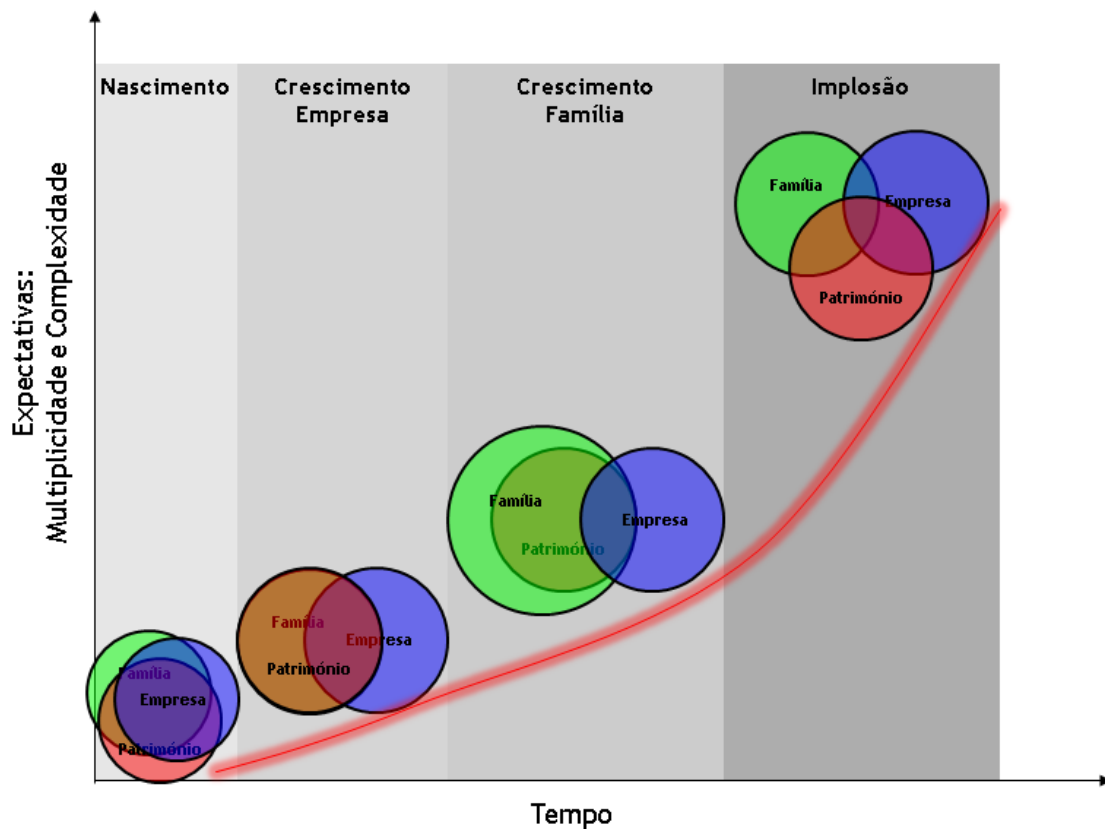


Fig. 1 - Do nascimento à implosão da empresa familiar

Uma consideração conjunta das expectativas das pessoas e da multiplicidade de conjugações que esta implosão dos três constituintes da empresa familiar proporciona, tipifica um conjunto de armadilhas ou desafios que a família empresária e a empresa familiar enfrenta, a saber:

- Confundir a propriedade (sócio) com a gestão (organização e liderança),
- Confundir os laços de afeto (emocionais) com os laços contratuais (racionais),
- Retardar a sucessão (liderança e propriedade),
- Sentir “*imunidade*” a estes desafios (só acontecem aos outros).

Num próximo artigo abordar-se-á de forma detalhada estas típicas armadilhas da empresa familiar.