v7.n11.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

PARADOXO DA PROFISSIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: PODER, INFORMAÇÃO E GOVERNANÇA

THE PARADOX OF PROFESSIONALIZATION IN FAMILY BUSINESSES: POWER, INFORMATION AND GOVERNANCE

LA PARADOJA DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES: PODER, INFORMACIÓN Y GOBERNANZA

Danimar Correa da Silva[1]

e7119493
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i11.9493

PUBLICADO: 11/2026

RESUMO

Este artigo examina, sob ótica teórico-conceitual, as barreiras de ordem estrutural e comportamental que costumam travar a profissionalização da gestão nas empresas familiares brasileiras. Parte-se da ideia de que profissionalizar não se resume a trazer gente de fora nem a instalar sistemas. Exige redistribuir autoridade, definir quem acessa o quê, instituir prestação de contas e rever os critérios de confiança que orientam as decisões. A argumentação articula o modelo dos três círculos, a Teoria da Agência, a literatura sobre patrimônio socioemocional e algumas contribuições brasileiras sobre empresa familiar e governança. Quatro eixos guiam a discussão: a centralização nas mãos do fundador, a restrição de informações, a preferência por laços de parentesco e a resistência a formalizar processos. A metodologia é uma revisão narrativa estruturada, com seleção conceitual de obras clássicas e contemporâneas, sem pretensão de cobertura sistemática. O que se argumenta é que essas barreiras podem se alimentar umas das outras: a centralização corta o acesso a dados e a autonomia; a autonomia reduzida dificulta avaliar gestores; e a baixa institucionalização mantém a dependência do proprietário. Propõe-se, por fim, um modelo integrador para pesquisas futuras e alerta-se que as proposições precisam de validação empírica em contextos organizacionais, geracionais e setoriais distintos.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa familiar. Profissionalização. Governança corporativa. Assimetria informacional. Patrimônio socioemocional.

ABSTRACT

This article examines, from a theoretical-conceptual perspective, the structural and behavioral barriers that often hinder the professionalization of management in Brazilian family businesses. It starts from the idea that professionalizing is not limited to bringing in outsiders or installing systems. It requires redistributing authority, defining who accesses what, establishing accountability, and reviewing the trust criteria that guide decisions. The argumentation articulates the three-circle model, Agency Theory, the literature on socioemotional wealth, and some Brazilian contributions on family business and governance. Four axes guide the discussion: centralization in the hands of the founder, restriction of information, preference for kinship ties, and resistance to formalizing processes. The methodology is a structured narrative review, with conceptual selection of classic and contemporary works, without claiming systematic coverage. What is argued is that these barriers can feed into each other: centralization cuts access to data and autonomy; reduced autonomy makes it difficult to evaluate managers; and low institutionalization maintains dependence on the owner.

[1] MBA em Marketing e Varejo, UCA – Faculdade Católica Paulista.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Finally, an integrative model is proposed for future research, and it is noted that the propositions require empirical validation in distinct organizational, generational, and sectoral contexts.

KEYWORDS: *Family business. Professionalization. Corporate governance. Information asymmetry. Socioemotional wealth.*

RESUMEN
Este artículo examina, desde una perspectiva teórico-conceptual, las barreras de orden estructural y comportamental que suelen obstaculizar la profesionalización de la gestión en las empresas familiares brasileñas. Se parte de la idea de que profesionalizar no se reduce a traer gente de fuera ni a instalar sistemas. Exige redistribuir autoridad, definir quién accede a qué, instituir rendición de cuentas y revisar los criterios de confianza que orientan las decisiones. La argumentación articula el modelo de los tres círculos, la Teoría de la Agencia, la literatura sobre patrimonio socioemocional y algunas contribuciones brasileñas sobre empresa familiar y gobernanza. Cuatro ejes guían la discusión: la centralización en manos del fundador, la restricción de información, la preferencia por lazos de parentesco y la resistencia a formalizar procesos. La metodología es una revisión narrativa estructurada, con selección conceptual de obras clásicas y contemporáneas, sin pretensión de cobertura sistemática. Lo que se argumenta es que estas barreras pueden alimentarse unas a otras: la centralización corta el acceso a datos y a la autonomía; la autonomía reducida dificulta evaluar a los gestores; y la baja institucionalización mantiene la dependencia del propietario. Se propone, por último, un modelo integrador para investigaciones futuras y se advierte que las proposiciones necesitan validación empírica en contextos organizacionales, generacionales y sectoriales distintos.

PALABRAS CLAVE*: Empresa familiar. Profesionalización. Gobernanza corporativa. Asimetría informacional. Patrimonio socioemocional.*

INTRODUÇÃO

Empresas familiares misturam parentesco, propriedade e atividade econômica na mesma estrutura. Isso pode gerar continuidade, compromisso e visão de longo prazo. Mas também cria atrito quando expectativas da família passam a mandar em decisões que pedem critério técnico, prestação de contas e divisão clara de responsabilidades. O modelo dos três círculos de Tagiuri e Davis (1996) ainda ajuda a enxergar essa complexidade: família, propriedade e empresa como sistemas que se cruzam, e a mesma pessoa pode estar em mais de um ao mesmo tempo.

Fala-se muito em profissionalização como sinônimo de contratar gestores de fora, adotar controles e implantar sistemas de informação. A visão é útil, mas incompleta. Permanece, contudo, a questão de quem decide de fato, quem vê os números e quem pode contestar as escolhas do dono. Lodi (1998) já tratava da empresa familiar pelos problemas de administração, continuidade e sucessão. A governança, por sua vez, oferece instrumentos para delimitar responsabilidades, reduzir ambiguidades e organizar a relação entre quem é dono e quem gerencia (IBGC, 2023).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A dificuldade se intensifica quando o fundador lê a delegação como perda de controle sobre a identidade e o legado do negócio. A mesma lógica aparece na circulação restrita de dados financeiros, na preferência por parentes em postos de confiança e na rejeição a auditorias, sistemas integrados ou regras escritas. Não se trata de afirmar que isso acontece em todas as empresas familiares. São mecanismos possíveis. A intensidade varia com porte, geração, setor, história da organização e formato da propriedade. Ignorar essa variação é um dos caminhos mais rápidos para generalizações frágeis. O que se discute a seguir, portanto, são mecanismos possíveis — não leis gerais.

A literatura sobre patrimônio socioemocional mostra que proprietários familiares frequentemente pesam objetivos não financeiros — identidade, influência, continuidade do controle — ao decidir (Gómez-Mejía et al., 2007). Já a Teoria da Agência olha para conflitos de interesse e custos de monitoramento entre donos e gestores (Jensen; Meckling, 1976). Juntar as duas perspectivas permite perguntar por que certos mecanismos que protegem o controle familiar também acabam limitando autonomia gerencial e formalização. A pergunta não é retórica. Ela orienta a construção do modelo e das proposições que aparecem mais adiante.

A questão que orienta o texto é esta: de que modo barreiras psicoculturais e mecanismos estruturais de controle dos proprietários restringem a profissionalização da gestão em empresas familiares brasileiras? O objetivo é desenvolver uma explicação integradora da interação entre centralização decisória, assimetria informacional, critérios de confiança e resistência à modernização. Não há entrevistas nem levantamento empírico aqui. O que se oferece é interpretação teórica e um modelo analítico para pesquisas posteriores. A ausência de dados primários é uma limitação explícita — e, ao mesmo tempo, uma escolha deliberada de foco: articular conceitos antes de testá-los.

A contribuição buscada é sair da lista de obstáculos isolados e olhar os mecanismos que os reproduzem. Centralização reduz circulação de informação. Restrição informacional dificulta avaliar gestores. Desconfiança justifica manter o controle concentrado. Baixa formalização impede a organização de aprender com o que já foi feito. Isso não é causalidade universal. São relações teóricas que precisam ser testadas. A literatura já mostrou, em outros contextos, que o mesmo mecanismo pode produzir efeitos distintos conforme o estágio geracional e o grau de dispersão da propriedade. Vale ter isso em mente ao ler as proposições que se seguem. E a profissionalização, convém lembrar, não é processo linear nem isento de custos. Depende do contexto e da disposição dos proprietários em negociar poder e legados simbólicos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. A sobreposição entre família, propriedade e empresa

Tagiuri e Davis (1996) diferenciam três sistemas interligados: família, propriedade e empresa. O valor do modelo está em mostrar que os conflitos não nascem só de diferenças individuais. Nascem também da sobreposição de posições e expectativas. Um familiar pode ser, ao mesmo tempo, proprietário, parente e executivo. Cada papel carrega direitos, deveres e critérios de avaliação diferentes.

Essa sobreposição ajuda a entender por que decisões empresariais frequentemente ganham peso afetivo e simbólico. Substituir um familiar por um gestor externo pode ser, do ponto de vista da empresa, uma escolha técnica. Do ponto de vista da família, pode soar como rejeição ou ruptura de tradição. O modelo não diz que o conflito é inevitável. Oferece uma lente para localizar de onde ele pode vir. Em muitas empresas, a sobreposição de papéis é administrada com relativo sucesso. O interesse analítico está nos casos em que a sobreposição se transforma em tensão produtiva ou, ao contrário, em bloqueio.

No Brasil, Lodi (1998) trouxe discussões sobre continuidade, sucessão e a relação entre família e administração. O cuidado necessário, hoje, é não tratar empresa familiar como bloco homogêneo. Há empresas com graus muito distintos de profissionalização, dispersão de propriedade, presença de executivos não familiares e formalização de processos. Essa heterogeneidade importa. Modelos analíticos precisam captar variação, não só padrões gerais. Tratar todas as empresas familiares como se respondessem da mesma forma a pressões por profissionalização é um erro comum — e que a pesquisa empírica tem ajudado a corrigir.

1.2. Profissionalização para além da contratação de executivos

Profissionalizar, aqui, significa desenvolver práticas de gestão baseadas em critérios explícitos de competência, responsabilidade, informação e avaliação. Pode incluir contratar profissionais de fora. Não se resume a isso. É possível trazer um diretor experiente e manter todas as decisões relevantes sob controle informal do fundador. Mudança de cargo, nesse caso, não equivale a transferência de autoridade.

Profissionalização envolve também sistemas de informação confiáveis, orçamento, alçadas, indicadores, controles internos e rotinas de prestação de contas. São instrumentos que permitem justificar e reproduzir decisões sem depender só da memória ou da intervenção de uma pessoa. A governança corporativa contribui para formalizar responsabilidades e criar canais de supervisão compatíveis com o tamanho e a estrutura da organização (IBGC, 2023).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Vale distinguir formalização burocrática de profissionalização substantiva. Organograma, conselho e software não garantem mudança real na distribuição de poder. A pergunta relevante é se os mecanismos entram nas decisões do dia a dia, se os gestores têm autoridade compatível com o que se espera deles e se os resultados são avaliados por critérios definidos de antemão. Sem essa distinção, corre-se o risco de confundir aparência de modernidade com mudança de fato. A literatura tem insistido nesse ponto: a adoção de práticas formais pode ser, em alguns casos, mais performática do que substantiva, especialmente quando responde a pressões externas sem alterar a lógica interna de funcionamento.

1.3. Patrimônio socioemocional, identidade e continuidade

Gómez-Mejía et al. (2007) tratam do patrimônio socioemocional como dimensão que pesa nas escolhas de empresas controladas por famílias. Proprietários atribuem valor à identidade familiar, à influência, à continuidade do controle e aos vínculos sociais ligados ao negócio. Uma decisão, portanto, pode ser avaliada não só pelo retorno econômico esperado, mas pelas consequências percebidas para esses ativos não financeiros.

Esse enquadramento permite ler a resistência à delegação sem reduzi-la a irracionalidade. O fundador pode temer que um executivo externo mude práticas que considera parte da identidade da empresa ou enfraqueça relações construídas ao longo de décadas. A resistência costuma crescer quando faltam critérios claros de seleção, limites de autoridade e mecanismos de prestação de contas para avaliar o gestor.

Preservar patrimônio socioemocional, no entanto, não leva necessariamente à rejeição da profissionalização. Em certas condições, a continuidade do negócio depende justamente de implantar controles, formar sucessores e trazer competências de fora. A hipótese que interessa é outra: a profissionalização fica mais difícil quando seus mecanismos são lidos como ameaça ao controle familiar, e não como instrumentos de proteção da continuidade. Essa ambivalência ajuda a entender por que algumas famílias avançam na formalização e outras permanecem presas a práticas centralizadas. Compreender os fatores que fazem com que a profissionalização seja lida ora como ameaça, ora como proteção, é um dos desafios centrais tanto para a pesquisa quanto para a consultoria especializada no tema.

1.4. Centralização do fundador e resistência à delegação

Centralização ocorre quando decisões relevantes continuam concentradas em uma pessoa mesmo depois que a organização já tem complexidade suficiente para exigir divisão de responsabilidades. Em empresa pequena ou em crise, concentrar pode facilitar a coordenação.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O problema aparece quando a dependência do fundador impede criar rotinas decisórias, limita a formação de gestores e reduz a capacidade de resposta.

A autoridade do fundador costuma se apoiar na história de criação do negócio, no conhecimento acumulado e na identidade da família. Isso torna a delegação um processo simbólico, não só administrativo. Transferir decisões significa aceitar que outros adotem métodos diferentes, acessem informações sensíveis e sejam avaliados por resultados próprios. Há quem leia isso como perda de status ou de controle sobre o legado. Em outros casos, a delegação é vista como alívio e como condição de continuidade. A diferença entre essas leituras raramente é só técnica: envolve história, identidade e, com frequência, dinâmicas familiares que ultrapassam o espaço da empresa.

Sucessão de autoridade não se confunde com sucessão patrimonial. Transferir quotas ou ações não garante distribuição de decisões operacionais e estratégicas. Criar um conselho consultivo também não garante que o fundador vá acatar recomendações. Profissionalizar depende de definir direitos decisórios, responsabilidades e mecanismos para resolver divergências.

O efeito da centralização depende, em boa medida, de sua institucionalização. Quando a autoridade individual convive com regras claras de alçada, prestação de contas e sucessão, abre-se espaço para transição gradual. Quando as decisões permanecem informais e reversíveis a qualquer momento, gestores tendem a evitar risco: sabem que a decisão pode ser anulada sem critério estável. A organização fica dependente da presença e da disponibilidade do fundador — e isso eleva a vulnerabilidade diante de imprevistos. Em empresas de segunda e terceira geração, a presença de conselhos de família ou de órgãos intermediários de governança pode atenuar parte dessa dependência, embora isso ainda precise de verificação empírica mais ampla.

1.5. Assimetria informacional e cultura do segredo

Informação gerencial é recurso para decidir, coordenar e avaliar desempenho. Faturamento, margens, custos, fluxo de caixa e indicadores de produtividade permitem identificar desvios e estimar consequências. Quando o gestor responde por resultados, mas não acessa os dados necessários para analisá-los, a organização cria assimetria entre obrigação e capacidade de atuação.

Restringir informação pode ter justificativa legítima. Dados comerciais, condições de fornecedores, estratégias de preço e informações pessoais pedem proteção proporcional ao risco. O problema não é a confidencialidade em si. É a ausência de critérios claros sobre quem

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

precisa de quais dados, para quê e sob quais controles. Transparência gerencial pode coexistir com níveis de acesso, compromissos de confidencialidade, trilhas de auditoria e políticas de segurança.

Em alguns contextos, proprietários associam abertura de dados a exposição competitiva, risco de vazamento ou perda de poder de negociação. Também surgem receios fiscais ou jurídicos. Essas justificativas precisam ser investigadas como percepções e práticas, sem presumir irregularidade. A pesquisa deve separar riscos efetivos, interpretações subjetivas e usos da confidencialidade como instrumento de controle.

A assimetria pode gerar um problema circular. O proprietário restringe dados porque não confia plenamente no gestor. Sem acesso, o gestor entrega resultados limitados ou depende de validações constantes. Essa dependência é lida como falta de competência e reforça a desconfiança inicial. Trata-se de proposição teórica. Estudos empíricos precisam verificar se o ciclo ocorre, em que situações e com quais consequências. A circularidade, se confirmada, ajudaria a explicar por que intervenções pontuais — como a contratação isolada de um executivo externo — frequentemente fracassam em alterar o padrão de centralização.

Governança da informação exige compatibilizar acesso e proteção. Níveis de permissão, relatórios por função, regras de compartilhamento e responsabilidades explícitas ajudam. Não se trata de liberar tudo para todos. Trata-se de garantir que cada responsável tenha os dados necessários para decidir e responder pelos resultados. Sem essa clareza, a assimetria deixa de ser proteção e vira obstáculo à aprendizagem organizacional. E a política de informação, nesse sentido, é também política: redefine quem tem voz e quem controla o conhecimento estratégico. Ignorar essa dimensão costuma transformar a implantação de sistemas em exercício formal, sem alteração real na distribuição de poder.

1.6. Confiança no gestor externo e conflito de agência

Jensen e Meckling (1976) tratam a relação de agência como contrato em que uma parte delega decisões a outra, abrindo espaço para divergência de interesses e custos de monitoramento. O enquadramento ajuda a entender preocupações com oportunismo, uso de recursos e alinhamento estratégico. Mas a Teoria da Agência não implica que todo gestor externo seja menos confiável, nem que a relação familiar elimine conflitos. O que ela oferece é um vocabulário para pensar custos de monitoramento, divergência de interesses e mecanismos de alinhamento — vocabulário que continua útil mesmo quando se reconhece a especificidade das empresas familiares.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Nas empresas familiares, parentesco pode funcionar como sinal de confiança e lealdade. Contratar familiares reduz incertezas percebidas e preserva conhecimentos tácitos. O problema aparece quando o vínculo familiar substitui critérios de competência e avaliação. Aí a empresa limita a comparação entre candidatos, reduz responsabilização e dificulta montar equipes profissionais. A questão empírica não é se parentes devem ou não ocupar cargos. É como a organização define requisitos, avalia desempenho e administra conflitos de interesse.

Gestores não familiares frequentemente enfrentam discrepância entre responsabilidade formal e poder efetivo. Respondem por custo, margem ou crescimento, mas não controlam preços, compras, orçamento ou contratação. Isso dificulta atribuir resultados de forma justa e pode enfraquecer o comprometimento. Reduzir a retenção de talentos a um problema de confiança familiar é um atalho analítico. Remuneração, perspectivas de carreira, qualidade da liderança e condições do mercado de trabalho entram na equação — e, em muitos casos, pesam mais do que a origem familiar ou não do gestor.

Mecanismos de governança podem reduzir a dependência de confiança puramente pessoal. Metas explícitas, avaliação periódica, auditoria proporcional ao porte, contratos claros e regras para conflitos de interesse tornam expectativas mais observáveis. Formalizar não elimina a necessidade de confiança. Define procedimentos que permitem construir, verificar e corrigir relações de confiança ao longo do tempo. A confiança deixa de ser atributo difuso e passa a ser mediada por regras e evidências — o que tende a reduzir atritos e facilitar a integração de profissionais de fora. Não se trata de eliminar a dimensão pessoal das relações, mas de situá-la em um quadro de expectativas mais claras e verificáveis.

1.7. Resistência à modernização e dependência de trajetória

“A prática historicamente adotada tem funcionado” é justificativa recorrente para manter práticas conhecidas. Experiência passada tem valor: rotinas acumulam conhecimento e baixam custos de coordenação. Só que a validade de uma prática depende das condições em que ela foi desenvolvida. Crescer em número de unidades, diversificar produtos, ampliar equipe e aumentar complexidade financeira podem tornar insuficientes controles que funcionavam numa operação menor.

A resistência à modernização tem várias fontes. Pode faltar recurso financeiro, equipe técnica ou tempo. Pode haver incompatibilidade entre ferramentas e processos existentes. Pode haver receio de que auditoria ou ERP revele inconsistências, torne decisões rastreáveis ou reduza a discricionariedade de alguém. A análise precisa distinguir restrição de capacidade de resistência ligada à preservação de poder.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Tecnologia, por si só, não profissionaliza. Um ERP integra dados, mas não corrige cadastro ruim, regra de acesso mal definida ou incentivo a manipular indicador. Dashboard deixa a informação mais visível, mas sua utilidade depende de critérios consistentes, responsabilidades claras e uso real nas reuniões decisórias. Implantação técnica precisa caminhar junto com revisão de processos e capacitação das pessoas.

Auditoria externa e controles internos devem ser proporcionais à complexidade e aos riscos do negócio. Adotar mecanismos formais não é fim em si. É meio para aumentar confiabilidade, rastreabilidade e qualidade das decisões. A resistência tende a cair quando os proprietários participam da definição dos controles e enxergam contribuição para a continuidade. Quando a modernização é imposta de fora ou vista só como custo, o que se obtém costuma ser adesão formal sem mudança substantiva. Quando é percebida como proteção do legado e redução de risco, a implantação tende a ser mais sustentável. A diferença, na prática, costuma estar menos na ferramenta escolhida e mais no modo como os proprietários se envolvem na definição dos controles e na leitura dos resultados.

2. METODOLOGIA

O texto parte de uma abordagem teórico-conceitual baseada em revisão narrativa estruturada. A escolha se justifica pelo propósito de articular lentes que explicam faces distintas do mesmo fenômeno: governança e sucessão, sobreposição família-empresa, conflito de agência, patrimônio socioemocional e mudança organizacional. Não se trata de revisão sistemática. Não houve protocolo exaustivo de busca, triagem dupla independente nem registro completo de todas as etapas de seleção.

A seleção priorizou obras clássicas de influência reconhecida e trabalhos mais recentes que permitem olhar mecanismos de decisão e comportamento. Entre as referências centrais: Lodi (1998), Tagiuri e Davis (1996), Jensen e Meckling (1976), Gómez-Mejía et al. (2007), Eisenhardt (1989) e De Massis e Kotlar (2014). Documentos do IBGC entram como referência normativa para transparência, prestação de contas e funcionamento de órgãos de governança (IBGC, 2023).

A análise se organizou em quatro categorias: (a) centralização do fundador e resistência à delegação; (b) assimetria informacional e confidencialidade; (c) confiança baseada em parentesco e relação com gestores externos; (d) resistência à modernização e institucionalização de controles. Essas categorias foram ligadas a mecanismos intermediários — autonomia gerencial, monitoramento, atribuição de responsabilidades, aprendizagem organizacional.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Como é ensaio teórico, não há população, amostra nem resultados de campo. As proposições são analíticas. Não devem ser lidas como conclusões empíricas sobre o conjunto das empresas familiares brasileiras. Validar o modelo exige estudos de caso ou surveys que comparem organizações com níveis diferentes de profissionalização e que controlem explicações concorrentes: recursos, setor, estágio de desenvolvimento. Sem esse controle, corre-se o risco de atribuir a barreiras psicoculturais o que, em certos casos, se explica por restrições de capacidade ou de mercado.

Há limitações evidentes. Revisão narrativa depende das escolhas de literatura e pode deixar de fora trabalhos relevantes. Se o texto for convertido em artigo empírico, a seção metodológica precisará ser reescrita com procedimentos reais e dados. Ainda assim, a articulação conceitual aqui tentada busca oferecer um quadro útil tanto para pesquisas qualitativas quanto quantitativas. A flexibilidade da revisão narrativa, apesar de suas limitações de abrangência, permite cruzar tradições teóricas que raramente conversam de forma sistemática no campo das empresas familiares.

3. PROPOSIÇÕES TEÓRICAS E DISCUSSÃO

A articulação das quatro barreiras permite propor um modelo em que fatores comportamentais e estruturas organizacionais se reforçam. Não se pressupõe que a sequência ocorra em todas as empresas. O que se oferece são proposições verificáveis para pesquisas futuras.

3.1. Proposição 1 — Centralização e autonomia gerencial

P1: Quanto maior a concentração de decisões relevantes no fundador, menor tende a ser a autonomia efetiva dos gestores não familiares — sobretudo quando não há regras formais de alçada nem mecanismos estáveis de prestação de contas. A proposição precisa ser examinada à luz do estágio de desenvolvimento da empresa e da necessidade de coordenação central. Em fases iniciais ou de crise aguda, a centralização pode ser funcional. O problema se coloca com mais força quando a complexidade operacional já exige divisão de trabalho decisório e a autoridade continua concentrada sem mediação institucional.

3.2. Proposição 2 — Assimetria informacional e responsabilização

P2: Restringir o acesso a informações gerenciais tende a enfraquecer a relação entre responsabilidade formal e capacidade de decisão. O efeito deve ser mais forte quando gestores são cobrados por indicadores sobre os quais não têm controle ou acesso suficiente aos dados.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Nesses casos, a assimetria informacional não só prejudica a qualidade das decisões: ela enfraquece a legitimidade do próprio sistema de avaliação e de responsabilização.

3.3. Proposição 3 — Confiança baseada em parentesco e avaliação

P3: Quando o parentesco substitui critérios explícitos de competência e avaliação, a empresa tende a ter mais dificuldade para institucionalizar processos de seleção, delegação e responsabilização. A proposição não prevê efeitos negativos inevitáveis da participação familiar. Enfatiza a ausência de critérios verificáveis. Familiares podem ser excelentes gestores. O ponto é outro: quando o parentesco substitui a definição clara de requisitos e de avaliação, a organização perde capacidade de comparar, de desenvolver e de corrigir trajetórias profissionais de forma transparente.

3.4. Proposição 4 — Modernização e distribuição do poder

P4: A adoção de sistemas integrados, auditorias e controles formais tende a produzir mudanças gerenciais mais consistentes quando acompanha a redefinição de direitos decisórios e responsabilidades. Implantação tecnológica isolada pode aumentar a disponibilidade de dados sem alterar os padrões de centralização. Em alguns casos, o sistema até reforça o controle do fundador, na medida em que concentra informações em painéis aos quais apenas ele tem acesso pleno. A tecnologia, nesse cenário, serve à concentração, não à redistribuição de autoridade.

3.5. Proposição 5 — Retroalimentação das barreiras

P5: Centralização, assimetria informacional e desconfiança podem formar um circuito de reprodução em que cada barreira reforça as demais. O circuito tende a ser menos intenso quando a organização tem canais de contestação, regras transparentes de acesso à informação, avaliação de desempenho e instâncias colegiadas com atuação efetiva. A existência formal desses mecanismos, contudo, não basta. É preciso que eles de fato alterem o modo como as decisões são tomadas e contestadas no cotidiano da empresa.

A comparação entre casos deve buscar também evidências contrárias. Empresas muito centralizadas podem entregar desempenho consistente em contextos específicos. Empresas com governança formal podem manter conflitos informais. Gestores externos podem não produzir os resultados esperados. A análise precisa explicar essas variações, em vez de classificar práticas de forma abstrata como boas ou ruins. Só o confronto sistemático com dados permitirá avaliar o alcance e os limites do modelo. Vale, ainda, considerar a interação com variáveis de contexto — setor, intensidade competitiva, presença de investidores externos —

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

para refinar as proposições. Sem esse cuidado, corre-se o risco de tratar como universal o que, em muitos casos, é específico de determinados arranjos de propriedade e de mercado.

3.6. Implicações para a gestão e a governança

Delegação pode ser feita de forma gradual. A empresa define o que permanece com os proprietários, o que vai para os executivos e o que exige aprovação colegiada. Regras de alçada, atas e revisões periódicas reduzem ambiguidade. O fundador preserva direitos de propriedade, mas deixa de interferir de maneira imprevisível em todas as decisões operacionais.

Uma matriz de acesso que relacione função, dado e finalidade ajuda. Diretor financeiro acessa caixa e margem detalhados; gestor operacional recebe indicadores da sua unidade; colaborador acessa o necessário para executar a tarefa. A matriz precisa incluir regras de confidencialidade, segurança, atualização e responsabilização. O objetivo é proteger informação sensível sem impedir que gestores cumpram o que se espera deles.

Profissionalizar não exige afastar familiares da gestão. Exige definir requisitos de experiência, competências, metas e avaliação aplicáveis a todos os ocupantes de cargos comparáveis. Critérios explícitos reduzem ambiguidade e permitem reconhecer tanto o valor do conhecimento familiar quanto a contribuição de profissionais externos. Gestão de conflitos de interesse deve integrar as regras de governança.

Implantar ERP, auditoria e dashboards começa pelo mapeamento de processos e pela definição de responsáveis pelos dados. Na sequência, vêm a definição de indicadores, a validação de cadastros, a padronização de rotinas e o treinamento de usuários. A tecnologia deve ser avaliada pela capacidade de melhorar decisão, rastreabilidade e coordenação — não só pela instalação do sistema.

Mecanismos de governança precisam considerar porte, complexidade, estrutura de propriedade e riscos. Nem toda empresa precisa da mesma estrutura de conselhos ou controles. Mas toda organização que quer ampliar a profissionalização se beneficia de clareza sobre quem decide, quais informações sustentam a decisão, como se avaliam resultados e como se tratam conflitos. O IBGC (2023) oferece princípios de referência; a aplicação deve ser adaptada à realidade de cada empresa.

3.7. Agenda de pesquisa empírica

O modelo pode ser testado por estudos de caso múltiplos com empresas familiares de médio porte. A seleção deve incluir organizações em estágios diferentes de formalização, gerações distintas e estruturas de gestão variadas. Entrevistas com fundadores, sucessores,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

gestores não familiares e responsáveis financeiros permitem comparar narrativas sobre autonomia, acesso à informação e confiança. Organogramas, atas, políticas de acesso, relatórios gerenciais e regras de alçada ajudam a checar se o que se declara corresponde ao que se pratica.

Uma matriz de análise pode ligar cada conceito a evidências observáveis. Centralização: decisões que exigem autorização do fundador, frequência de reversão, clareza de alçadas. Assimetria informacional: diferenças de acesso a indicadores, disponibilidade de relatórios, critérios de confidencialidade. Confiança: critérios de contratação, avaliação e promoção. Resistência à modernização: decisões sobre ERP, auditoria, padronização e uso dos indicadores.

Pesquisas quantitativas podem desenvolver escalas para mensurar centralização, transparência gerencial, confiança em executivos externos e maturidade de governança. Um survey precisaria definir operacionalmente cada construto, avaliar validade e confiabilidade e controlar porte, setor, geração, idade da empresa e estrutura de propriedade. Dados transversais permitem estimar associações, mas não estabelecem causalidade temporal.

Estudos longitudinais seriam úteis para acompanhar implantação de controles e transferência de autoridade. Comparar antes e depois de uma mudança de governança pode mostrar como os atores redefinem expectativas — desde que se considerem fatores externos que também afetam os resultados. Combinar métodos qualitativos e quantitativos aprofunda a explicação dos mecanismos e amplia a possibilidade de generalização analítica. Em qualquer desenho, convém prestar atenção especial às narrativas dos proprietários e à observação das práticas cotidianas, para não confundir discurso formal com comportamento real. A distância entre o que se declara e o que se pratica é, em si, um dado analítico relevante — e frequentemente revelador dos mecanismos de reprodução das barreiras discutidas neste artigo. Triangular discursos, documentos e observação direta das práticas decisórias pode revelar dissonâncias importantes. Incluir perspectivas de gestores intermediários e de membros da família não envolvidos diretamente na gestão cotidiana também amplia o alcance e reduz vieses de relato.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo examinou barreiras estruturais e comportamentais que podem limitar a profissionalização da gestão em empresas familiares brasileiras. Centralização do fundador,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

restrição informacional, confiança baseada em parentesco e resistência à modernização foram tratadas como mecanismos relacionados — não como problemas administrativos isolados.

O modelo dos três círculos permite reconhecer a sobreposição entre família, propriedade e empresa. A literatura sobre patrimônio socioemocional ajuda a interpretar o peso atribuído à identidade e à continuidade do controle familiar. A Teoria da Agência oferece ferramentas para analisar conflitos de interesse, monitoramento e alinhamento. As referências de governança acrescentam instrumentos para organizar responsabilidades, transparência e prestação de contas.

A proposição central é que as barreiras podem se reproduzir mutuamente. Concentração de autoridade restringe acesso a dados. Falta de informação limita a atuação dos gestores. Autonomia reduzida dificulta avaliar desempenho. Ausência de avaliação reforça a preferência do proprietário por decisões centralizadas. Essa dinâmica é explicação teórica. Precisa ser testada. Não é conclusão empírica universal.

Do ponto de vista gerencial, profissionalizar exige mais do que adotar sistemas ou contratar executivos. Exige critérios explícitos de delegação, acesso à informação compatível com as responsabilidades, avaliação baseada em evidências e mecanismos de governança proporcionais ao contexto. Participação de familiares na gestão pode coexistir com esses instrumentos quando a organização distingue parentesco, propriedade e competência profissional.

O texto tem limitações: baseia-se em revisão narrativa e não inclui dados primários. Pesquisas futuras precisam documentar sistematicamente a literatura, realizar estudos de caso ou surveys e comparar organizações com níveis diferentes de governança. A validação empírica poderá mostrar em que condições as barreiras se reforçam, quais mecanismos reduzem seus efeitos e como a profissionalização pode preservar a continuidade familiar sem manter a gestão dependente de uma única autoridade. Em última análise, a profissionalização da gestão em empresas familiares brasileiras continua sendo um processo aberto, marcado por tensões entre continuidade e mudança, afeto e cálculo, lealdade e competência. Reconhecer essa complexidade não deve servir de pretexto para a inércia. Deve estimular a construção de caminhos de profissionalização que respeitem a identidade familiar sem sacrificar a capacidade de adaptação e de geração de valor no longo prazo. É nesse equilíbrio entre tradição e inovação que se situa o desafio contemporâneo das empresas familiares no país. Compreender as tensões que atravessam esse processo — e os mecanismos que as reproduzem — é condição necessária tanto para o avanço da pesquisa quanto para o aprimoramento das práticas de governança. O modelo proposto aqui é uma contribuição nesse sentido: não fecha o debate, mas

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

oferece um mapa de relações a serem investigadas com mais rigor empírico. Não há fórmula única. Há, porém, um ponto de partida: reconhecer que profissionalizar a gestão, nessas organizações, é também negociar identidade, poder e legados — e que essa negociação precisa ser nomeada, e não apenas resolvida com organogramas e sistemas. O artigo, nesse sentido, fecha com um convite: tratar a profissionalização não como checklist técnico, mas como processo político e simbólico de redistribuição de poder.

APÊNDICE A. Matriz para futura investigação empírica

Quadro 1 – Matriz para futura investigação empírica

Categoria	Indicadores observáveis	Fontes de evidência	Questão orientadora
Centralização	Aprovações concentradas; reversão de decisões; baixa autonomia.	Entrevistas, atas, regras de alçada.	Quais decisões podem ser tomadas sem autorização do fundador?
Assimetria informacional	Acesso desigual a faturamento, margens, caixa e indicadores.	Relatórios, permissões de sistema, entrevistas.	Quais dados cada gestor acessa e com qual justificativa?
Confiança e agência	Critérios de contratação, avaliação, promoção e responsabilização.	Descrições de cargos, avaliações, entrevistas.	Como a empresa compara parentes e profissionais externos?
Modernização	Implantação e uso de ERP, auditoria, controles e indicadores.	Planos de implantação, relatórios, observação.	O que explica a adoção ou rejeição dos mecanismos formais?
Governança	Conselhos ativos, prestação de contas, regras de conflito.	Atas, regimentos, entrevistas.	Os mecanismos formais alteram as decisões cotidianas?

Fonte: Elaborado pelo autor.

REFERÊNCIAS

DE MASSIS, Alfredo; KOTLAR, Josip. The case study method in family business research: guidelines for qualitative scholarship. Journal of Family Business Strategy, v. 5, n. 1, p. 15–29, 2014.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. et al. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, v. 52, n. 1, p. 106–137, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, v. 9, n. 2, p. 199–208, 1996.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.