

Empresas familiares como sistemas vivos

Por Leonardo Comparsi de Oliveira

1. Introdução

As empresas familiares representam uma parcela significativa da economia brasileira e mundial, mas também figuram entre os modelos organizacionais com **maior fragilidade em termos de longevidade**. A razão central para esse paradoxo não está na falta de competência técnica ou espírito empreendedor, mas na **complexidade sistêmica** que emerge quando **família, propriedade e empresa coexistem e se sobrepõem**.

Um dos modelos mais influentes para compreender essa complexidade é o **Modelo dos Três Círculos**, desenvolvido por **Renato Tagiuri e John Davis**, da Harvard Business School. Esse modelo propõe que toda empresa familiar é composta por **três subsistemas distintos, porém interdependentes**:

- **Família** — o campo das relações afetivas, da identidade, dos valores, da história e do pertencimento;
- **Propriedade** — o campo dos direitos econômicos, do capital, da sucessão patrimonial, do poder e das expectativas de retorno;
- **Empresa** — o campo da gestão, da estratégia, da operação, do mercado e dos resultados.

Cada pessoa relacionada ao sistema ocupa uma posição específica nesses círculos — podendo estar em apenas um deles ou em suas intersecções. Um fundador, por exemplo, costuma estar simultaneamente nos três círculos; um herdeiro que não atua na empresa pode estar apenas em família e propriedade; um executivo profissional está apenas no círculo da empresa. Essas posições distintas geram **interesses legítimos, porém frequentemente conflitantes**.

O grande valor do modelo não está apenas em descrever a estrutura, mas em **explicitar onde surgem as tensões**. Muitos conflitos atribuídos a “problemas pessoais” ou “falta de alinhamento” são, na verdade, **conflitos de papéis e de sistemas**, não reconhecidos como tal.

Essa complexidade se intensifica ao longo do tempo, especialmente com a **evolução geracional**:

- **1ª geração** — normalmente centrada no fundador, com forte centralização de poder, decisões rápidas e identidade profundamente ligada à pessoa que criou o negócio.
- **2ª geração** — marcada pela entrada dos filhos, aumento do número de stakeholders, disputas veladas por reconhecimento e pelo início das tensões sucessórias.
- **3ª geração** — caracterizada por maior distanciamento emocional do fundador, multiplicação de interesses, conflitos mais explícitos e necessidade urgente de governança estruturada.

Estudos mostram que a maioria das empresas familiares não ultrapassa a 3ª geração justamente porque **não desenvolve mecanismos para lidar com essa crescente complexidade.**

2. Principais problemas enfrentados pelas empresas familiares

À luz do Modelo dos Três Círculos, os desafios das empresas familiares tornam-se mais inteligíveis quando organizados a partir dos **três públicos centrais** que compõem esse sistema: **família, proprietários e empresa.** Cada um desses campos possui tensões próprias, que se retroalimentam quando não são reconhecidas e tratadas de forma adequada.

2.1 Problemas no âmbito da Família

O principal desafio da família empresária está em **conciliar vínculos afetivos, expectativas implícitas e relações de poder com decisões que exigem racionalidade, limites claros e diferenciação de papéis.** Esse desafio se torna ainda mais complexo quando se consideram os **agregados familiares** — cônjuges, noras, genros e cunhados — que, embora muitas vezes não atuem formalmente na empresa, **influenciam de forma significativa o sistema.** São recorrentes:

- **Confusão entre relações familiares e organizacionais:** Papéis como pai, mãe, filho, irmão ou cônjuge se sobrepõem a funções executivas ou societárias, dificultando feedbacks objetivos, decisões meritocráticas e a responsabilização clara por resultados.
- **Sucessão tratada como tabu, especialmente pelo fundador:** O adiamento do tema da sucessão gera ansiedade não apenas entre herdeiros diretos, mas também entre seus cônjuges, que passam a influenciar expectativas, medos e posicionamentos de forma indireta.
- **Disputas de reconhecimento entre irmãos, gerações e núcleos familiares:** A entrada de agregados tende a ampliar rivalidades, deslocando disputas individuais para disputas entre “núcleos” (casais ou famílias), frequentemente intensificadas por comparações, alianças e ressentimentos históricos.
- **Ambiguidade sobre o papel e o lugar dos agregados:** A ausência de critérios claros sobre participação, influência e limites de atuação de cônjuges cria zonas cinzentas, nas quais decisões passam a ser influenciadas fora dos fóruns legítimos.
- **Influência informal e paralela nas decisões:** Mesmo sem papel formal, agregados exercem forte influência nas percepções de risco, justiça e pertencimento dos herdeiros, afetando decisões societárias e estratégicas por meio de conversas privadas e pressões sutis.
- **Ausência de fóruns formais para diálogo familiar ampliado:** Sem espaços estruturados — como um Conselho de Família — temas sensíveis envolvendo agregados acabam sendo tratados em ambientes informais, emocionalmente carregados e pouco produtivos.

- **Choque de valores, estilos de vida e visões de mundo trazidos pelos agregados:** A entrada de pessoas com histórias, culturas e expectativas diferentes pode enriquecer o sistema, mas, sem mediação, também gera ruídos, julgamentos morais e tensões silenciosas.
- **Lealdades cruzadas e conflitos de identidade:** Herdeiros frequentemente se veem divididos entre lealdade à família de origem e compromisso com o núcleo familiar que formaram, o que pode gerar paralisia decisória ou comportamentos defensivos.

Quando esses temas não são tratados de forma explícita e estruturada, **os conflitos envolvendo agregados tendem a se infiltrar na empresa e na propriedade**, ampliando tensões, dificultando consensos e contaminando a cultura organizacional de maneira difusa, porém persistente.

2.2 Problemas no âmbito dos Proprietários / Sócios

No campo da propriedade, o desafio central está na **falta de clareza sobre papéis, direitos e responsabilidades dos acionistas**, especialmente quando há sobreposição entre condição de sócio, vínculo familiar e atuação executiva. Destacam-se:

- **Interferência dos sócios na gestão operacional:** Acionistas, muitas vezes movidos por ansiedade ou senso de pertencimento, ultrapassam a fronteira entre governança e gestão, enfraquecendo a autoridade executiva e gerando confusão organizacional.
- **Inexistência ou fragilidade de acordos societários:** A ausência de regras claras sobre voto, liquidez, entrada e saída de sócios, sucessão patrimonial e resolução de conflitos cria insegurança jurídica e amplia o risco de disputas futuras.
- **Visões divergentes sobre risco, crescimento e distribuição de resultados:** Sócios podem ter expectativas muito diferentes — alguns priorizando renda e preservação patrimonial, outros defendendo reinvestimento e expansão — sem fóruns adequados para alinhamento estratégico.
- **Baixa preparação dos herdeiros para o papel de acionistas:** Muitos herdeiros assumem a condição de sócios sem compreender deveres fiduciários, leitura financeira ou seu papel estratégico, o que fragiliza a qualidade das decisões de propriedade.
- **Personalização excessiva do poder decisório:** A concentração de decisões em uma figura dominante dificulta a institucionalização da empresa e torna transições futuras mais traumáticas e arriscadas.

Esses fatores combinados geram **conflitos recorrentes, paralisia decisória e dificuldade de construção de uma visão de longo prazo compartilhada**.

2.3 Problemas no âmbito da Empresa

No plano do negócio, os efeitos das dinâmicas familiares e societárias tornam-se visíveis na operação, na estratégia e na cultura organizacional. Manifestam-se, sobretudo, por meio de:

- **Centralização excessiva da gestão:** Decisões críticas permanecem concentradas em poucas pessoas, limitando a autonomia das lideranças, a escalabilidade do negócio e a capacidade de resposta a contextos mais complexos.
- **Baixo nível de profissionalização:** Critérios subjetivos para contratação, promoção e remuneração — especialmente envolvendo familiares — comprometem a meritocracia, o clima organizacional e a retenção de talentos-chave.
- **Fragilidade ou inexistência de estruturas de governança:** A ausência de conselhos atuantes, indicadores claros e processos formais de decisão enfraquece a estratégia e expõe a empresa a riscos desnecessários.
- **Resistência à mudança e risco de obsolescência:** O sucesso do passado cria zonas de conforto que dificultam inovação, transformação digital e adaptação a novas exigências do mercado.
- **Perda de talentos e queda de desempenho em função de conflitos internos:** Ambientes politizados, imprevisíveis ou emocionalmente carregados afastam profissionais qualificados e impactam diretamente os resultados do negócio.

Muitas empresas familiares conseguem **permanecer economicamente viáveis apesar desses problemas**, mas frequentemente pagam um preço elevado em termos de energia, saúde relacional e sustentabilidade futura.

3. Abordagens e soluções à luz de uma visão integrada

Os desafios das empresas familiares raramente se resolvem por meio de intervenções isoladas. A experiência prática e a literatura mostram que abordagens excessivamente técnicas tendem a fracassar quando desconsideram a dimensão humana, enquanto iniciativas focadas apenas em diálogo e desenvolvimento pessoal perdem tração quando não se traduzem em estruturas claras de decisão. Uma visão integrada parte do reconhecimento de que **empresas familiares são sistemas vivos**, nos quais pessoas, relações e estruturas evoluem de forma interdependente.

3.1 Integração entre dimensões internas e externas

Uma abordagem eficaz começa por reconhecer que todo problema relevante em uma empresa familiar possui, simultaneamente, **uma dimensão interna e uma dimensão externa**. Emoções, identidades e crenças convivem com contratos, processos e indicadores. Ignorar qualquer uma dessas dimensões gera soluções parciais e instáveis.

- **Mapear explicitamente o que é emocional, relacional e estrutural:** Diferenciar o que pertence ao campo das emoções e relações do que exige decisão formal ajuda a reduzir ruído, evitar personalização excessiva e aumentar a qualidade das escolhas.
- **Tratar pessoas e estruturas como elementos complementares:** Investir apenas em governança sem trabalhar relações tende a gerar rigidez; focar apenas em diálogo sem estrutura produz indefinição e desgaste.

3.2 Segurança psicológica como condição de avanço

Nenhuma empresa familiar avança de forma consistente sem um nível mínimo de segurança psicológica. Quando o medo domina — seja de perder poder, renda ou pertencimento — o sistema se torna defensivo e conservador.

- **Criar espaços protegidos para conversas difíceis:** Fóruns estruturados permitem que temas sensíveis sejam tratados de forma direta, reduzindo o acúmulo de tensões silenciosas.
- **Separar conflito de desrespeito:** Desenvolver a capacidade coletiva de discordar sem romper relações é um passo essencial para decisões maduras e sustentáveis.

3.3 Abordagem adequada à complexidade dos problemas

Nem todos os desafios das empresas familiares são do mesmo tipo. Alguns pedem regras claras e processos; outros exigem experimentação e aprendizagem contínua.

- **Diferenciar problemas técnicos de problemas adaptativos:** Questões como compliance ou contratos respondem bem a soluções estruturadas, enquanto sucessão, poder e confiança precisam de tempo, diálogo e ajustes progressivos.
- **Substituir soluções definitivas por caminhos evolutivos:** Em vez de buscar respostas finais, abordagens mais eficazes constroem acordos temporários que podem ser revistos à medida que o sistema amadurece.

3.4 Desenvolvimento humano como fator estratégico

A maturidade do sistema está diretamente relacionada à maturidade de seus principais atores. Lideranças com baixa capacidade de autorregulação tendem a personalizar decisões e resistir a mudanças necessárias.

- **Investir no autoconhecimento de fundadores, herdeiros e líderes-chave:** Ampliar a consciência sobre padrões emocionais e de poder reduz reatividade e melhora a qualidade das decisões.
- **Desenvolver capacidade de sustentar ambiguidade e tensão:** Empresas familiares exigem líderes capazes de conviver com dilemas sem recorrer a soluções simplistas ou autoritárias.

3.5 Governança como instância de contenção e proteção

Governança não é um fim em si mesma, mas um mecanismo para proteger relações, patrimônio e futuro. Quando bem desenhada, ela retira decisões difíceis do campo pessoal e as coloca em processos claros e previsíveis.

- **Construir arquitetura de governança compatível com o estágio da empresa:** Estruturas simples e bem usadas são mais eficazes do que modelos complexos mal compreendidos.

- **Despersonalizar decisões críticas:** Conselhos, acordos e protocolos reduzem o peso emocional de temas como sucessão, dividendos e entrada de familiares.

3.6 Integração progressiva entre família, propriedade e empresa

Abordagens realmente transformadoras não tratam esses campos de forma isolada. Elas criam coerência entre decisões familiares, societárias e empresariais.

- **Criar fóruns específicos para cada tipo de tema:** Assuntos familiares, societários e operacionais devem ser discutidos em espaços distintos, com critérios adequados a cada natureza.
- **Alinhar expectativas de curto e longo prazo:** A integração reduz conflitos recorrentes e permite que o sistema construa uma visão de futuro compartilhada.

3.7 Acompanhamento e aprendizagem contínua

Empresas familiares não se transformam por decreto. Mudanças sustentáveis exigem acompanhamento, ajustes e aprendizado coletivo ao longo do tempo.

- **Monitorar acordos e decisões de forma sistemática:** Acompanhamento contínuo evita retrocessos e dá consistência às mudanças implementadas.
- **Tratar governança e desenvolvimento como processos vivos:** Revisitar práticas, fóruns e acordos periodicamente permite que o sistema evolua sem rupturas desnecessárias.

4. Síntese

Abordagens integradas reconhecem que **não há soluções rápidas para desafios profundos**. Elas combinam desenvolvimento humano, segurança relacional, leitura adequada da complexidade e estruturas de governança coerentes. O resultado não é a eliminação de conflitos, mas a construção de um sistema capaz de **sustentá-los, aprender com eles e transformá-los em fonte de maturidade e longevidade**.

5. Referências bibliográficas

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou conflito anunciado**. São Paulo: Atlas, 2016.

DAVIS, John A. **The Three-Circle Model of the Family Business System**. [S. l.]: John Davis, [s. d.]. Disponível em: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>. Acesso em: 6 fev. 2026.

DAVIS, John A.; TAGIURI, Renato. **Bivalent attributes of the family firm**. *Harvard Business School Working Paper*, Boston, n. 82-104, 1982.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

HANDLER, Wendy C. **Succession in family business: a review of the research.** *Family Business Review*, Hoboken, v. 7, n. 2, p. 133–157, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de governança para empresas familiares.** 2. ed. São Paulo: IBGC, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Cadernos de governança corporativa: empresas familiares.** São Paulo: IBGC, 2018.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: realizing the dream of families in business.** Boston: Harvard Business School Press, 1999.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL (PwC Brasil). **Pesquisa global sobre empresas familiares 2021.** São Paulo: PwC Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br>. Acesso em: 6 fev. 2026.

SEBRAE; IBGE. **Empresas familiares no Brasil: relevância econômica e desafios de longevidade.** Brasília: SEBRAE, 2023.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John A. **On the goals of successful family companies.** *Family Business Review*, Hoboken, v. 5, n. 1, p. 43–62, 1992.

WILBER, Ken. **A teoria de tudo: uma visão integral para negócios, política, ciência e espiritualidade.** São Paulo: Cultrix, 2001.

CORDEIRO, José Vicente B.M.; LAMOGLIA, Luciane B.; CRUZ FILHO, Paulo R. **Liderança integral: a evolução do ser humano e das organizações.** Petrópolis: Editora Vozes, 2019.

GIERLICH, Udo Kurt. **Conselho em empresas familiares.** Material didático do Programa de Formação e Certificação de Conselheiros (PFCC). São Paulo: Board Academy, 2025.

***NOTA:** Partes deste ensaio foram desenvolvidas em diálogo com modelos de linguagem de inteligência artificial, utilizados como suporte à exploração de ideias, à formulação de argumentos e ao refinamento da linguagem. Todo o conteúdo gerado por IA foi revisado, editado e integrado pelo autor, a fim de garantir precisão, coerência e alinhamento com o sentido pretendido. O enquadramento conceitual, a estrutura, os argumentos e todas as decisões editoriais finais são inteiramente obra do autor, com a IA atuando como ferramenta criativa e analítica — à semelhança de um assistente de pesquisa ou parceiro editorial. A responsabilidade integral pelo conteúdo é do autor.*