Analise de Gestão em Empresas Familiares: Revisão Crítica da Literatura

Autor(res)

Lucas Figueiredo Santos Melo
Ninive Souza Maia
Rodrigo Mendes Coura

Categoria do Trabalho

TCC

Instituição

FACULDADE ANHANGUERA DE IPATINGA

Introdução

As empresas familiares desempenham um papel central na economia brasileira, sendo responsáveis por uma parcela significativa da geração de empregos e do desenvolvimento nacional. A característica distintiva dessas organizações reside na sobreposição entre as
dimensões familiares e empresariais, o que cria uma dinâmica única de gestão. Se, por um lado, isso gera comprometimento e agilidade, por outro, traz desafios complexos relacionados à mistura entre vínculos afetivos e interesses corporativos.
Entre os principais obstáculos enfrentados por essas organizações, destacam-se a ausência de práticas consolidadas de governança corporativa, a condução inadequada dos processos de sucessão e a recorrência de conflitos interpessoais. A literatura aponta que,
quando esses fatores não são geridos profissionalmente, a continuidade do negócio é posta
em risco, transformando a interação família-empresa em uma vulnerabilidade estratégica ao invés de uma vantagem competitiva.
Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo foi analisar criticamente a literatura existente sobre os principais fatores que influenciam a gestão em empresas familiares, com foco específico nos processos de governança corporativa, planejamento sucessório e
mediação de conflitos. Buscou-se compreender como a articulação desses elementos pode determinar o sucesso ou o fracasso na longevidade desses empreendimentos.

Objetivo

O objetivo geral deste estudo foi analisar criticamente a literatura existente sobre os principais fatores que influenciam a gestão em empresas familiares, com
foco específico nos processos de governança corporativa, planejamento sucessório e mediação de conflitos. Buscou-se compreender como a articulação desses elementos pode determinar o sucesso ou o fracasso na longevidade desses empreendimentos.

Material e Métodos

Para atingir o objetivo proposto, a metodologia utilizada consistiu em uma revisão bibliográfica de caráter

qualitativo e descritivo. O estudo não envolveu coleta de dados primários, concentrando-se na análise crítica e na síntese do conhecimento já produzido e
validado na área de Administração sobre o tema.

O levantamento do referencial teórico foi realizado através de uma busca sistemática em bases de dados acadêmicas de reconhecido impacto, especificamente SciELO, Google Acadêmico e o Portal de Periódicos CAPES. Para assegurar a atualidade da discussão,
estabeleceu-se um recorte temporal abrangendo publicações entre os anos de 2014 e 2024,
utilizando descritores como "gestão em empresas familiares", "governança corporativa" e
"sucessão". O material selecionado foi submetido à leitura aprofundada e categorização
temática.

Resultados e Discussão

A análise da literatura revelou que o processo sucessório é o desafio mais crítico para as empresas familiares (EFs), sendo frequentemente apontado como o principal determinante da mortalidade desses negócios. Os resultados indicam uma discrepância alarmante: embora cerca de 90% dos gestores reconheçam a importância da sucessão,
aproximadamente 71% não possuem qualquer plano formalizado. Estudos como os de Sanchez et al. (2021) sugerem que essa falha não é apenas técnica, mas comportamental, derivada da dificuldade psicológica do fundador em transferir o poder político.

Além disso, a discussão evidenciou que a ausência de planejamento é, muitas vezes, sintoma de conflitos emocionais não resolvidos. A pesquisa de Vogt, Haveroth e Zonatto (2021) demonstra que emoções como rivalidades e ciúmes transbordam para o ambiente de negócios, prejudicando a decisão racional. Nesse cenário, o conceito de Riqueza Socioemocional (Socioemotional Wealth - SEW) torna-se fundamental. Conforme apontam Nolli et al. (2019), a profissionalização não deve eliminar a cultura familiar, mas atuar como mecanismo para perpetuá-la, protegendo a essência da empresa.

A Governança Corporativa, portanto, atua como um sistema de freios e contrapesos. O Sebrae (2024) reforça que a "cultura empresarial única" é uma vantagem competitiva, mas precisa ser gerida para não virar estagnação. Por fim, há um paradoxo na performance: enquanto Brandt, Kroenke e Pletsch (2018) mostram que a gestão familiar pode gerar
melhores resultados contábeis devido à austeridade, Santos et al. (2023) alertam que o foco
excessivo no patrimônio do clã pode levar à negligência das pautas sociais e ambientais
(ESG).

Conclusão

A presente revisão permitiu concluir que a perenidade das empresas familiares depende fundamentalmente da capacidade de gerenciar a dualidade entre razão e emoção.

Confirmou-se que o processo sucessório permanece como o ponto de maior vulnerabilidade, falhando frequentemente não pela falta de ferramentas jurídicas, mas pela ausência de preparação emocional e técnica dos sucessores e fundadores.

Conclui-se, portanto, que a integração de práticas de governança corporativa é indispensável para garantir a continuidade dos negócios. A profissionalização da gestão não deve ser vista como oposta aos valores familiares, mas como a única via capaz de preservar
o legado da família, transformando conflitos interpessoais em processos decisórios

estruturados e garantindo a sustentabilidade da organização para as futuras gerações.

Referências

BRANDT, Elisane; KROENKE, Adriana; PLETSCH, Caroline. Efeito da Gestão Familiar na Avaliação do Desempenho da Empresa: Evidências do Brasil. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 17, n. 52, p. 41-55, 2018. Disponível em: https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2727. Acesso em: 05 nov. 2025.

NOLLI, Jessica Giovana et al. Preservação da Riqueza Socioemocional e a Profissionalização em Empresas Familiares: São Realmente Objetivos Opostos? In: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 19., 2019, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2019.
Disponível em: https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/23702. Acesso em: 05 nov. 2025.

SANCHEZ, Andre Felipe de Carvalho et al. Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte. Revista de Governança Corporativa, Barueri, v. 8, n. 1, p. 98-120, 2021. Disponível em: https://sustainableinstitutional.org/Journals/article/view/64/57. Acesso em: 06 nov. 2025.

SANTOS, Josiane Silva Costa dos et al. Empresas familiares e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: qual a influência do controle e da gestão familiar? Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 22, e3374, p. 1-21, 2023. Disponível em:
https://doi.org/10.16930/2237-766220233374. Acesso em: 07 nov. 2025.

SEBRAE. Vantagens e Desafios na Gestão das Empresas Familiares. 2024. Disponível em:
https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestaodas-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 04 nov. 2025.

VOGT, Mara; HAVEROTH, Juçara; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Efeito das emoções na tomada de decisão: um estudo de caso em empresa familiar. Revista Eletrônica de Ciências Contábeis, v. 10, n. 2, p. 244-269, 2021. Disponível em:
https://revista.crapr.org.br/index.php/recc/article/view/245. Acesso em: 03 nov. 2025.