



# SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

## Analise de Gestão em Empresas Familiares: Revisão Crítica da Literatura

### Autor(es)

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



# SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

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 descriptores 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



# SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga  
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.