



## **Impactos da Riqueza Socioemocional (SEW) na Governança: Percepção de Gestores em Empresa Familiar de Vitória/ES**

Meryellen dos Santos

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

meryellen\_ds@hotmail.com

Mark Miranda de Mendonça

Universidade Federal do Espírito Santo

mark.mendonca@edu.ufes.br

Débora Luiza Sperandio Gama

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

debora.gama@edu.ufes.br

Diane Rossi Maximiano Reina

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

diane.reina@ufes.br

### **Resumo**

Este estudo tem por objetivo analisar a percepção dos gestores sobre os impactos da Riqueza Socioemocional (SEW) na estrutura de governança corporativa de uma empresa familiar de médio porte. Utilizando a Teoria da Riqueza Socioemocional, foi realizado um estudo de caso descritivo e exploratório com abordagem quantitativa, por meio de questionário estruturado baseado no modelo FIBER, aplicado a 11 gestores de uma empresa familiar em Vitória/ES. Os resultados apontam forte influência familiar nas decisões estratégicas (72,7%), apego emocional à empresa (72,7%), intenção de sucessão familiar (54,6%), reconhecimento de que divergências entre familiares e funcionários comprometem a qualidade da tomada de decisões (81,8%) e reconhecimento da importância de um conselho de administração (100%), indicando que os laços socioemocionais moldam as práticas de governança, em consonância com estudos anteriores. Concluiu-se que os elementos da SEW, como controle familiar e apego emocional, impactam diretamente a sucessão, a gestão de conflitos e a criação de estruturas formais de governança, revelando uma tensão entre valores familiares e práticas corporativas. Nesse contexto, recomenda-se a criação e o fortalecimento de mecanismos formais de governança – como conselhos de administração e planos de sucessão – para alinhar os interesses familiares e empresariais e garantir a eficiência da governança corporativa.

**Linha temática:** Gestão e Controladoria.

**Palavras-Chave:** Empresas familiares; Governança corporativa; Teoria da Riqueza Socioemocional (SEW); Modelo FIBER; Gestão familiar.



## 1. Introdução

As empresas familiares desempenham um papel fundamental na economia brasileira. Segundo Ricca (2007, p. 7), “a história da economia brasileira foi escrita por empresas familiares”. Atualmente, cerca de 99% dos negócios no Brasil são micro ou pequenas empresas, das quais entre 80% e 90% são familiares. Essas empresas representam 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e geram 75% dos empregos formais, o que evidencia sua relevância econômica (SEBRAE, 2023).

A governança corporativa reúne práticas que organizam a tomada de decisões e o monitoramento da gestão, promovendo a profissionalização e a continuidade das empresas familiares (Bernhoeft & Gallo, 2003). Diferentes modelos são discutidos internacionalmente, e uma governança voltada à família pode representar vantagem competitiva frente às empresas não familiares, pois o compromisso com a unidade familiar motiva os proprietários a serem mais eficazes e a investir no longo prazo (Lobão, 2019).

Nas empresas familiares, as decisões não se restringem à lógica econômica, pois envolvem dinâmicas afetivas que nem sempre seguem critérios financeiros. Além do retorno econômico, valoriza-se uma gama de benefícios socioemocionais – a chamada Riqueza Socioemocional (SEW) –, o que demanda uma abordagem mais ampla para sua compreensão (Cunha et al., 2017).

A governança em empresas familiares assume características particulares, uma vez que decisões estratégicas são frequentemente influenciadas por fatores não econômicos, como valores, vínculos afetivos e a identidade dos membros da família com o negócio. Esse fenômeno é abordado pela Teoria da Riqueza Socioemocional, que destaca a preservação de aspectos emocionais como diferencial e motivador central nas decisões das empresas familiares (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012).

A natureza do envolvimento da família nos negócios determina quais órgãos de governança são mais adequados para atingir as metas desejadas (Nordqvist et al., 2014). Os mecanismos formais e informais de governança, internos e externos às organizações, têm impacto relevante no desempenho das empresas familiares (Chrisman et al., 2018). A aplicação do conceito de SEW na governança de empresas familiares pode inclusive impulsionar práticas de gestão inovadoras (Rossi & Rojas-Vallejos, 2024).

A literatura nacional e internacional reconhece a influência da SEW na dinâmica organizacional, especialmente em temas como conflitos sucessórios, tomada de decisão e desempenho (Mucci, Beck & Ferrari, 2022; Christensen-Salem et al., 2021). No entanto, estudos empíricos que exploram a interação entre SEW e mecanismos formais de governança ainda são escassos, sobretudo no contexto de empresas familiares de médio porte não listadas em bolsa (Gouveia & Fonseca, 2021; Steier et al., 2015). Entretanto, permanece uma lacuna de pesquisa quanto a compreender de que forma a SEW influencia a governança corporativa em empresas familiares de médio porte, indicando a necessidade de novos estudos nesse tipo de organização (Gouveia & Fonseca, 2021; Steier et al., 2015).

Diante desse contexto, presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos gestores sobre os impactos da Riqueza Socioemocional (SEW) na estrutura de governança corporativa de uma empresa familiar de médio porte. O estudo contribui teoricamente ao ampliar a aplicação da Teoria da Riqueza Socioemocional no contexto da governança familiar; do ponto de vista prático, oferece *insights* para o aperfeiçoamento da governança em empresas familiares; e socialmente, ressalta a importância de práticas sustentáveis de gestão para a longevidade de organizações que respondem por parcela significativa da geração de empregos e riqueza no país.



## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Gestão nas empresas familiares e a aplicação da teoria da riqueza socioemocional

Uma empresa é considerada de gestão familiar quando um ou mais membros da família fundadora administram o negócio, mantendo a participação familiar na gestão (Bernhoeft & Gallo, 2003). De maneira geral, existem três principais tipos de empresas familiares: (1) Tradicional – capital fechado, baixa transparência e controle total da família; (2) Híbrida – capital aberto, mas com controle familiar, permitindo maior transparência e participação externa na gestão; e (3) Influência Familiar – ações majoritariamente no mercado, com a família mantendo influência estratégica (Lethbridge, 1997). Em todos os casos, o controle acionário pertence à família de origem, independentemente da geração no comando, e a sucessão do controle ocorre dentro da própria família (Macedo, 2009). Ao longo do tempo, a evolução nos modelos de gestão deve acompanhar as mudanças de mercado para garantir sua efetividade (Ricca, 2007).

Além da preocupação com modelos de gestão, os laços entre os membros da família são fundamentais. A Teoria da Riqueza Socioemocional destaca que empresas familiares valorizam aspectos não financeiros, como vínculos afetivos e identidade com o negócio (Berrone et al., 2012). Esses fatores influenciam o controle, a valorização da influência familiar e a identificação da família com a empresa (Gomez-Mejia et al., 2014).

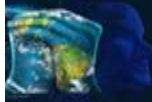
A Teoria da Riqueza Socioemocional é essencial para compreender empresas familiares, baseando-se em quatro premissas principais: (a) Definição de SEW – representa os aspectos não financeiros, ou “dotações afetivas”, valorizados pelos proprietários familiares, explicados pelo modelo FIBER; (b) Influência nas decisões estratégicas – a preservação da SEW orienta a tomada de decisões nas empresas familiares; (c) Relação com a governança – fatores socioemocionais favorecem mecanismos de governança informais alinhados aos valores familiares, impulsionando inclusive a profissionalização da gestão; (d) Heterogeneidade – a SEW ajuda a explicar a diversidade de comportamentos e escolhas de governança entre empresas familiares (Gouveia & Fonseca, 2021; Wang et al., 2023; Segura et al., 2024).

A SEW diferencia empresas familiares de não familiares e explica comportamentos específicos. Isso é representado pelo modelo FIBER, que abrange cinco dimensões: (1) Controle e influência familiar; (2) Identificação dos membros da família com a empresa; (3) Laços sociais; (4) Apego emocional; e (5) Renovação dos laços familiares por meio da sucessão dinástica. Esse modelo evidencia que empresas familiares tendem a priorizar a preservação da riqueza socioemocional na gestão. Sua aplicação permite captar percepções e opiniões dos membros da família sobre a empresa (Berrone et al., 2012).

Debicki et al. (2016) reforçam a distinção entre empresas familiares e não familiares, ao destacarem três dimensões análogas: ênfase na família, continuidade e enriquecimento familiar – todas alinhadas ao modelo FIBER. Além disso, em situações de potencial conflito de agência, enquanto a dimensão influência e controle da família pode aumentar práticas de não conformidade (non-compliance), os laços sociais vinculados à reputação tendem a mitigar esse risco (Kabbach de Castro et al., 2017).

As dimensões da SEW impactam também a profissionalização da gestão e a percepção dos membros da organização. Em uma empresa familiar de capital fechado com 50 anos de história, observou-se que a profissionalização visava preservar valores familiares e garantir a sobrevivência do negócio (Ames, Nolli, Beck & Mucci, 2020). Laços sociais, forte identificação com a empresa e apego emocional estiveram presentes na governança dessa organização e foram claramente reconhecidos pelos gestores membros da família fundadora (Segura et al., 2024).

No contexto da gestão das empresas familiares, existe ainda a dinâmica do entrenchment gerencial (*entrenchment index* ou E-index) – mecanismos que restringem a



transferência de controle para proteger gestores de remoção, mesmo com baixo desempenho. Essa dinâmica torna-se mais complexa em empresas familiares de capital aberto, pois laços familiares e apego emocional podem superestimar a competência de executivos e dificultar o monitoramento. Famílias fundadoras tendem a adotar E-index nos estágios iniciais para preservar o controle transgeracional; contudo, essa prática diminui conforme a empresa envelhece, pois o poder familiar já consolidado e formas não contratuais de entrenchamento tornam-se mais eficazes, reconciliando evidências conflitantes sobre a heterogeneidade da governança corporativa familiar (Wang et al., 2023).

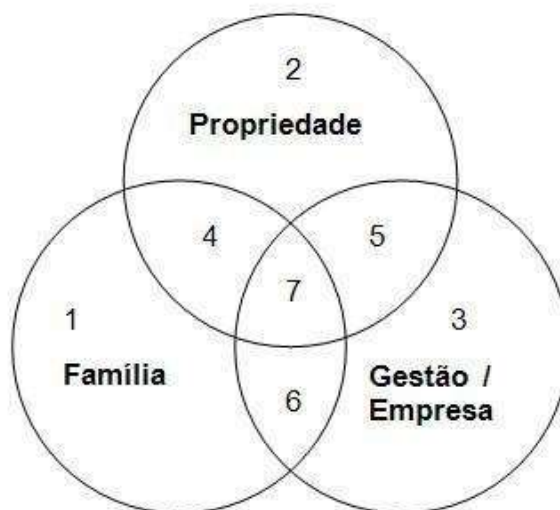
## 2.2 A Governança Corporativa no Contexto das Empresas Familiares

A governança corporativa organiza a tomada de decisão e a supervisão da gestão empresarial, ajudando a enfrentar desafios e garantindo a continuidade e profissionalização das empresas familiares (Bernhoeft & Gallo, 2003). Além disso, envolve processos de gestão e monitoramento baseados em responsabilidade corporativa (fiscal, social, ambiental e societária), promovendo a interação com os stakeholders e assegurando a sustentabilidade da organização (Gonzalez, 2014). Apesar das diferentes interpretações, a governança corporativa tem um objetivo comum: criar valor por meio de uma gestão ética e segura, beneficiando investidores e demais stakeholders (Mazzali & Ercolin, 2018).

No contexto das empresas familiares, o modelo dos três círculos, desenvolvido por Tagiuri e Davis nos anos 1980, identifica três sistemas interligados: família, gestão e propriedade. Esse modelo explica as interações e possíveis conflitos dentro das empresas familiares (Gersick et al., 1997), conforme Figura 1 a seguir.

### Figura 1

*Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar*



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997, p. 6).

Nesse modelo conceitual, os círculos representam os sistemas de gestão, propriedade e família, que se sobrepõem formando sete setores distintos onde as pessoas ligadas à empresa se posicionam conforme suas conexões. Por exemplo, proprietários que não têm relação com a família nem trabalham na empresa estão no setor 2, referente apenas à propriedade. Um membro da família que não exerce função na gestão nem detém participação societária ocupa o setor 1 (somente família), enquanto indivíduos conectados a mais de um subsistema localizam-se nas áreas de interseção. Assim, um proprietário que também é membro da família, mas não trabalha



na empresa, estará no setor 4 (interseção de propriedade e família); alguém que combina propriedade e gestão, sem vínculo familiar, situa-se no setor 5; e indivíduos que acumulam os três papéis: proprietário, membro da família e gestor, ocupam o setor 7, no centro do modelo. Cada integrante da empresa familiar se encaixa em apenas um desses setores, refletindo sua relação específica com os subsistemas (Gersick et al., 1997).

Para um crescimento sustentável, é essencial contar com gestores qualificados, descentralizar a autoridade e tomar decisões ágeis (Bernhoeft & Gallo, 2003). Além disso, os diferentes níveis de envolvimento familiar influenciam a escolha do modelo de governança mais adequado para fortalecer a estratégia e o desempenho da empresa (Nordqvist et al., 2014).

O uso eficiente dos mecanismos de governança impacta diretamente o desempenho das empresas familiares. A chamada governança familiar regula a relação entre família, propriedade, empresa e stakeholders, por meio de um conjunto de princípios e mecanismos (IBGC, 2016). Esses mecanismos envolvem regras, práticas e processos, formais e informais, que emergem dentro e fora da empresa para orientar e controlar seu comportamento, equilibrando os interesses dos membros familiares com os dos demais stakeholders (Chrisman et al., 2018).

Empresas familiares geralmente empregam menos cláusulas formais de entrenchamento do que as empresas não familiares. Sob a perspectiva da SEW, que prioriza valores não econômicos como controle e identidade familiar, famílias fundadoras tendem a adotar mais mecanismos de entrenchamento nos estágios iniciais de suas empresas. Contudo, com o amadurecimento da empresa, a dependência de cláusulas formais diminui, pois o poder familiar consolidado e outras formas não contratuais de entrenchamento (ex.: influência informal) tornam-se mais eficazes, conciliando evidências aparentemente conflitantes sobre a heterogeneidade nos arranjos de governança familiar (Wang et al., 2023).

Os aspectos socioemocionais influenciam diretamente a forma de governança na empresa familiar, afetando decisões estratégicas, controle de custos e orçamentos. A influência do gestor familiar é direta e permeia fatores como relações de amizade e gratidão no ambiente de trabalho. Além disso, existe um forte desejo de sucessão, buscando manter o legado e o controle familiar na próxima geração (Gouveia & Fonseca, 2021). Ressalta-se também que os recursos socioemocionais nas empresas familiares impactam positivamente a inovação, contribuindo para o sucesso e longevidade do negócio (Rossi & Rojas-Vallejos, 2024).

### 3. Metodologia

#### 3.1 Procedimentos de Pesquisa

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, cujo objetivo é proporcionar melhor compreensão do problema, tornando-o mais claro ou possibilitando a formulação de hipóteses. Seu foco principal é o desenvolvimento de ideias e novas percepções, o que demanda um planejamento flexível para considerar diferentes aspectos do tema estudado (Gil, 2002).

Quanto à abordagem, adotou-se uma pesquisa quantitativa, utilizando dados numéricos para descrever os fenômenos observados. A investigação incluiu uma revisão da literatura sobre empresas familiares, governança corporativa, aspectos socioemocionais e trabalhos correlatos, complementada por um estudo de caso. Essa técnica, comum nas ciências sociais e biomédicas, envolve a análise detalhada de um ou poucos objetos com o objetivo de adquirir conhecimento aprofundado (Gil, 2002). O estudo foi conduzido em uma empresa familiar de médio porte, com mais de 25 anos de atuação no mercado, situada em Vitória/ES, e que conta com aproximadamente 130 colaboradores.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário fechado, definido por Fonseca (2002) como um método estruturado de pesquisa para obtenção de informações. As perguntas foram elaboradas com base em uma escala Likert de 5 pontos, com opções de resposta



variando de (1) “Discordo Totalmente” a (5) “Concordo Totalmente”. Os questionários foram aplicados de forma online entre os meses de outubro e novembro de 2024, envolvendo o sócio-proprietário, diretores, filhos e os principais gestores da empresa. Ao todo, foram obtidas respostas de 11 gestores, representando 100% do quadro gerencial da organização. Durante todo o processo, foram seguidos cuidados éticos, assegurando o consentimento livre e esclarecido dos participantes, além do anonimato das respostas e a confidencialidade dos dados coletados.

### 3.2 Caracterização da Empresa e Perfil dos Entrevistados

A pesquisa foi realizada em uma empresa familiar do setor imobiliário (loteadora), composta por um grupo de 41 empresas. A matriz está localizada em Vitória/ES, contando com cerca de 130 funcionários e uma ampla rede de clientes e fornecedores. A organização foi fundada por um empresário capixaba e sua administração permanece na primeira geração. Trata-se de uma sociedade limitada considerada de médio porte em termos de faturamento anual.

A escolha da empresa se justifica por sua trajetória de 27 anos no mercado e pela forte presença familiar na condução dos negócios, características que a tornam um caso relevante e representativo para o estudo da SEW e governança em empresas familiares de médio porte. Adicionalmente, a acessibilidade dos participantes da pesquisa – que ocupam posições estratégicas como gestores, colaboradores-chave, proprietários ou herdeiros – facilitou a coleta de dados. O acesso à organização foi viabilizado pelo vínculo profissional de uma das autoras com a empresa, o que contribuiu para o engajamento dos respondentes.

A Tabela 1 apresenta o perfil dos 11 gestores entrevistados que compõem a amostra da pesquisa, distribuído em cinco aspectos: sexo, faixa etária, tempo de atuação na empresa, vínculo (relação com a empresa) e escolaridade.

**Tabela 1**

*Perfil dos Gestores Entrevistados*

CARACTERÍSTICAS	FREQUÊNCIA	%
<b>Parte A: Sexo</b>		
Feminino	2	18,2%
Masculino	9	81,8%
Total	11	100,00%
<b>Parte B: Faixa etária</b>		
Até 28 anos	2	18,2%
De 29 a 36 anos	2	18,2%
De 37 a 39 anos	2	18,2%
De 40 a 64 anos	5	45,4%
Total	11	100,00%
<b>Parte C: Tempo de atuação na empresa</b>		
Até 4 anos	5	45,4%
De 5 anos a 20 anos	4	36,4%
Acima de 20 anos	2	18,2%
Total	11	100,00%
<b>Parte D: Tipo de relação com a empresa</b>		
Único Proprietário	1	9,0%



Um dos Proprietários	0	0,0%
Membro da Família	3	27%
Funcionário Contratado	7	64%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>
<b>Parte E: Escolaridade</b>		
Fundamental completo	1	9,1%
Médio Completo	1	9,1%
Graduação Completa	3	27,3%
Pós-Graduação Completa	6	54,6%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

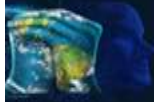
Observa-se uma participação majoritariamente masculina entre os entrevistados (81,8%). Esse resultado é consistente com o estudo de Gouveia e Fonseca (2021), que aponta predominância de homens em cargos de liderança (presidência, diretoria e posições de herdeiros) mesmo havendo presença feminina nas empresas familiares. Embora não forneça dados agregados sobre composição de gênero, Segura et al. (2024) discute a questão de gênero entre CEOs de empresas familiares, reforçando a relevância desse tema para a sucessão e gestão.

A maior parte dos gestores situa-se na faixa etária de 40 a 64 anos (45,5%), indicando a presença de membros familiares já estabelecidos e profissionais experientes na liderança. Biscaia et al. (2020) destacam que a maturidade e experiência, comuns nessa faixa, são valorizadas em posições de governança. No estudo de Gouveia e Fonseca (2021) também foram observados perfis variados: o diretor-presidente tinha 58 anos, enquanto os herdeiros possuíam 28 e 22 anos, respectivamente. Nota-se que ao longo das gerações (1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup>), a idade média dos gestores tende a se elevar, refletindo o amadurecimento das empresas familiares (Segura et al., 2024).

Em relação ao tempo de atuação, 45,5% dos gestores trabalham na empresa há até 4 anos, 36,4% têm entre 5 e 20 anos de casa, e 18,2% atuam há mais de 20 anos. Ames et al. (2020) relatam, em caso similar, um presidente com 30 anos de empresa e diretores não familiares com 28 e 14 anos de atuação. Gouveia e Fonseca (2021) também mencionam um diretor-presidente com 38 anos de empresa. A presença de gestores com longa trajetória – mesmo não sendo familiares – reflete a cultura de lealdade e o apego emocional presentes na empresa familiar pesquisada.

A maioria dos gestores da empresa (64%) é composta por profissionais contratados (não membros da família), enquanto membros da família perfazem 27% e o único proprietário corresponde a 9%. Segundo Ames et al. (2020), a contratação de profissionais externos é uma forma de profissionalização que agrega valor ao trazer novas perspectivas para a tomada de decisão. Biscaia et al. (2020) reforçam a importância desses profissionais ocupando cargos de governança, especialmente quando a empresa busca investidores ou crédito para crescimento – cenário que estimula a formalização de práticas de governança. Em estudos voltados a empresas de capital aberto, Wang et al. (2023) e Arteaga e Menéndez-Requejo (2017) também analisam a composição da alta liderança, destacando a relevância tanto de CEOs familiares quanto de gestores profissionais no desempenho de empresas familiares.

No que tange à escolaridade, 54,6% dos entrevistados possuem pós-graduação completa, evidenciando a valorização da qualificação formal na gestão. Esse dado está alinhado à busca pela profissionalização mencionada por Ames et al. (2020), que destaca o treinamento formal e a contratação de gestores com base na competência. A alta escolaridade indica que, embora seja uma empresa familiar, há um esforço para qualificar a liderança, refletindo um



movimento em direção à profissionalização – ainda que tal processo seja influenciado pelos limites e pelo ritmo impostos pela SEW.

Evidenciando de forma mais detalhada a formação acadêmica, a Tabela 2 apresenta os cursos de graduação dos gestores que possuem ensino superior completo, com as respectivas frequências.

**Tabela 2**

*Perfil dos Gestores Quanto ao Curso de Graduação*

CURSO DE GRADUAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Administração	2	22,2%
Contabilidade	2	22,2%
Engenharia Civil	1	11,1%
Marketing	1	11,1%
Gestão Comercial	1	11,1%
Gestão Empresarial	1	11,1%
Direito	1	11,1%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Entre os gestores com nível superior completo, os cursos mais frequentes foram Administração e Ciências Contábeis (22,2% cada), enquanto os demais cursos apareceram com 11,1% cada. Segundo Gouveia e Fonseca (2021), espera-se um perfil técnico dos ocupantes de cargos de gestão, o que reflete a valorização de competências específicas pela empresa. A alta escolaridade e a diversidade de formações já na 1ª geração sugerem uma iniciativa do fundador em profissionalizar a gestão, promovendo sustentabilidade e longevidade do negócio (Wang et al., 2023). Essa tendência alinha-se às observações de Ames et al. (2020), que destacam o incentivo à qualificação formal como estratégia para garantir o futuro da empresa.

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1 A influência da Riqueza Socioemocional (SEW) na estrutura de governança

A análise inicial examinou a percepção dos gestores sobre as cinco dimensões do modelo FIBER da Teoria da Riqueza Socioemocional (ver Tabela 3), destacando a influência dessas dimensões na gestão da empresa estudada. Os resultados corroboram a literatura ao confirmar que a preservação da SEW é o principal ponto de referência não econômico na tomada de decisão (Berrone et al., 2012), reforçando a profissionalização dos membros da família em vez de inibi-la (Ames et al., 2020). Além disso, identificou-se que laços sociais, renovação por sucessão e apego emocional são as dimensões da SEW mais presentes na percepção da família fundadora (Segura et al., 2024).

**Tabela 3**

*Percepção dos Gestores Quanto as Dimensões das Riquezas Socioemocionais*

DIMENSÃO/QUESTÃO	PONTOS – ESCALA LIKERT		
	1 a 2	3	4 a 5
<b>Dimensão: Controle e influência familiar</b>			
▪ Questão 1: A família exerce forte influência sobre as decisões estratégicas da empresa	2 18,2%	1 9,0%	<b>8</b> <b>72,8%</b>
▪ Questão 2: Decisões empresariais na empresa são fortemente influenciadas pelos valores e laços familiares, acima dos aspectos financeiros	4 36,4%	2 18,1%	<b>5</b> <b>45,5%</b>



Dimensão: Identificação dos membros da família com a empresa			
▪ Questão 3: Os membros da família estão envolvidos nas operações diárias da empresa	3 27,2%	2 18,2%	6 54,6%
Dimensão: Laços sociais			
▪ Questão 4: Os membros da família e funcionários se identificam profundamente com a empresa e se veem como uma extensão de si mesmos	3 27,2%	2 18,2%	6 54,6%
Dimensão: Apego emocional			
▪ Questão 5: A imagem da família está diretamente associada aos valores da empresa	2 18,2%	1 9,1%	8 72,7%
Dimensão: Renovação dos laços familiares por meio da sucessão			
▪ Questão 6: Há uma clara intenção de que a próxima geração da família assuma o controle da empresa no futuro	3 27,3%	2 18,2%	6 54,6%

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

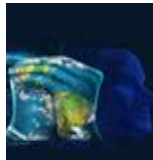
Observou-se que aproximadamente 72,7% dos gestores concordam que a família exerce forte influência nas decisões estratégicas da empresa (Questão 1), reforçando essa premissa do modelo FIBER (Berrone et al., 2012). Esse dado indica que o poder familiar vai além dos aspectos formais, sendo sustentado por valores subjetivos e por um histórico de envolvimento dos familiares com o negócio. Esse controle consolidado influencia as decisões de gestão e de governança, e frequentemente se apoia em mecanismos de entrincheiramento familiar, como nepotismo, estruturas societárias piramidais e ações com direitos diferenciados, para garantir o domínio dos familiares no comando (Wang et al., 2023).

A identificação dos membros da família com a empresa, evidenciada pelo percentual significativo que confirma o envolvimento diário dos familiares nas operações (54,6% de concordância na Questão 3), revela um alinhamento emocional e simbólico da família com a organização. Tal fato tende a fortalecer o comprometimento dos familiares com o negócio e pode até colaborar para processos de profissionalização desses membros (Segura et al., 2024). Essa sobreposição entre a identidade da família e a identidade organizacional está no cerne do conceito de SEW e pode influenciar diretamente decisões tanto de curto quanto de longo prazo (Gomez-Mejia et al., 2014).

Notou-se também que 54,6% dos gestores concordam que tanto membros da família quanto funcionários não familiares se identificam fortemente com a empresa, percebendo-na como uma extensão de si mesmos (Questão 4). Esse resultado ressalta a relevância da SEW não apenas para os atores familiares, mas também para colaboradores externos que assimilam a cultura da empresa familiar. O senso de pertencimento alcança os funcionários não familiares, favorecendo um ambiente de estabilidade e comprometimento organizacional (Berrone et al., 2012).

O apego emocional, outra dimensão central da SEW, também se destacou nos resultados, com 72,7% de concordância na Questão 5. Isso evidencia um forte vínculo entre a reputação da família, seus valores fundadores e a imagem da empresa. Apesar de promover coesão interna e orgulho entre os membros, esse fator pode dificultar a adoção de práticas de governança mais independentes, como a inclusão de conselheiros externos ou a realização de auditorias independentes (Kabbach de Castro et al., 2017). Além disso, laços emocionais muito estreitos podem levar à supervalorização da capacidade dos executivos familiares, prejudicando a objetividade no monitoramento e na avaliação de desempenho gerencial (Wang et al., 2023).

No que diz respeito à sucessão, 54,6% dos gestores manifestaram concordância com a afirmação de que existe a intenção clara de manter o controle da empresa com a próxima geração da família (Questão 6), enquanto 27,3% discordaram dessa ideia. A literatura aponta que a predisposição à sucessão familiar pode mudar ao longo do tempo, conforme as novas gerações ingressam no negócio (Wang et al., 2023). Essa ambivalência observada nos resultados sugere fragilidades na elaboração de planos sucessórios estruturados – um dos principais desafios de governança em empresas familiares, amplamente discutido na literatura



(Ames et al., 2020). Ou seja, embora haja desejo de continuidade familiar, nem todos os gestores (especialmente os não familiares) percebem essa transição como garantida ou plenamente planejada.

Além das dimensões principais da SEW, a pesquisa investigou variáveis complementares relacionadas à governança corporativa, aos desafios na tomada de decisão e à heterogeneidade de comportamentos nas opiniões dos gestores (ver Tabela 4). Os resultados evidenciam a necessidade de uma melhor estruturação da governança corporativa (Chrisman et al., 2018) e confirmam que divergências de opinião entre familiares e não familiares tendem a dificultar a tomada de decisões, não contribuindo para reduzir os conflitos de agência (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Adicionalmente, os achados revelam a presença de heterogeneidade (divergência de percepções e comportamentos) nas opiniões sobre as decisões da empresa (Wang et al., 2023).

**Tabela 4**

*Percepção dos Gestores Quanto as Outras Variáveis de Impacto da Riqueza Socioemocional*

VARIÁVEL/QUESTÃO	PONTOS – ESCALA LIKERT		
	1 a 2	3	4 a 5
<b>Variável: Opiniões e tomada de decisões</b>			
▪ Questão 7: Diferenças de opinião entre membros da família e funcionários geram dificuldades na tomada de decisões na empresa	1 9,1%	1 9,1%	9 81,8%
<b>Variável: Criação do conselho de administração</b>			
▪ Questão 8: A criação de um conselho de administração seria de grande importância para a resolução de conflitos	0 0,0%	2 18,2%	9 81,8%
▪ Questão 9: A criação de um conselho de administração seria importante na tomada de decisões da empresa	0 0,0%	0 0,0%	11 100,0%
<b>Variável: Mecanismos de governança corporativa</b>			
▪ Questão 10: Há um equilíbrio entre os interesses familiares e os objetivos corporativos na governança da empresa	5 45,5%	1 9,1%	5 45,5%
▪ Questão 11: A governança da empresa está estruturada para garantir a continuidade dos valores familiares nas gerações futuras	5 45,5%	2 18,2%	4 36,3%

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

A maioria dos gestores reconhece que diferenças de opinião entre familiares e funcionários comprometem a qualidade da tomada de decisões (81,8% de concordância na Questão 7). Esse resultado indica a possível ausência de canais institucionais de diálogo e mediação de conflitos na empresa. De fato, a literatura destaca que, sem mecanismos claros de governança, o capital emocional da família pode converter-se em fonte de conflito, gerando perda de eficiência e comprometendo a sustentabilidade organizacional (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017).

A necessidade de profissionalização da gestão ficou evidente: 100% dos respondentes reconheceram a importância de criar um conselho de administração (Questão 9). Essa estrutura é vista como essencial para mediar conflitos e sustentar decisões estratégicas de longo prazo. Conselhos de administração exercem papel fundamental na redução de assimetrias informacionais e no equilíbrio entre interesses familiares e empresariais, conforme apontado por Biscaia et al. (2020). Além disso, estudos sugerem que conselhos podem solidificar o controle e proteger os interesses da família fundadora em empresas familiares, ao mesmo tempo em que introduzem boas práticas de governança (Wang et al., 2023).

A percepção sobre equilíbrio entre interesses familiares e objetivos corporativos mostrou-se dividida meio a meio (45,5% concordaram e 45,5% discordaram na Questão 10). Esse dado sinaliza um contexto ambíguo, no qual o desejo de manter os valores familiares convive com a pressão por práticas corporativas mais racionais e eficazes. Tal tensão é típica



em empresas familiares de médio porte que estão em transição para modelos de gestão mais profissionalizados (Chrisman et al., 2018).

Por fim, constatou-se uma avaliação crítica de parcela significativa dos gestores quanto à estruturação atual da governança da empresa. Cerca de 45,5% dos respondentes discordaram que a governança esteja adequadamente estruturada para garantir a continuidade dos valores familiares nas próximas gerações (Questão 11), sugerindo a percepção de que faltam mecanismos formais mais sólidos. Esse resultado está alinhado com Gouveia e Fonseca (2021), que apontam que a ausência de mecanismos formais de governança é frequentemente compensada por mecanismos informais baseados nos valores da família. Vale ressaltar que ambos os tipos de governança – formal e informal – impactam significativamente o comportamento e o desempenho de empresas familiares (Chrisman et al., 2018).

#### **4.2 Comparação das Percepções entre Gestores Familiares e Não Familiares**

Comparando as respostas segundo o perfil dos respondentes, foram identificadas diferenças significativas entre gestores familiares e não familiares. Nas questões relacionadas ao controle do negócio e à sucessão (Questões 1 e 6), os gestores familiares demonstraram maior concordância com afirmações que reforçam o controle pela família e a intenção de sucessão pelos herdeiros. Em contrapartida, parte dos gestores não familiares mostrou-se menos convicta ou assumiu uma posição mais neutra em relação a esses temas.

Essa discrepância reflete visões distintas entre os dois grupos. Enquanto os membros familiares valorizam a continuidade do legado e a manutenção do poder da família na empresa, gestores profissionais tendem a priorizar critérios de mérito e a sustentabilidade do negócio, independentemente de vínculos familiares. Essa diversidade de perspectivas é típica de empresas familiares, que, como apontam Nordqvist et al. (2014), apresentam diferentes graus de envolvimento familiar, resultando em abordagens variáveis de governança e ocasionando percepções divergentes.

Apesar dessas diferenças, houve consenso em relação a pontos relevantes da governança. Todos os respondentes, sejam familiares ou não, reconheceram unanimemente a importância de implementar um conselho de administração. Na Questão 9, foi registrada 100% de concordância sobre os benefícios que a criação desse conselho traria para as decisões estratégicas. Esse alinhamento demonstra uma percepção coletiva de que estruturas formais de governança são fundamentais para mediar conflitos e orientar a estratégia de longo prazo.

No caso estudado, em que 64% dos gestores não pertencem à família, é natural que haja uma demanda por maior transparência e imparcialidade nas decisões. Por outro lado, gestores familiares também se mostraram favoráveis ao conselho, identificando nele uma forma de profissionalizar a gestão sem abandonar os valores e o legado familiar. Como destacam Steier et al. (2015), o maior desafio na governança de empresas familiares é equilibrar as prioridades emocionais da família com práticas corporativas racionais e eficientes. Nesse cenário, mecanismos formais, como conselhos de administração, podem trazer maior

#### **5. Considerações finais**

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos gestores sobre os impactos da Riqueza Socioemocional (SEW) na estrutura de governança corporativa de uma empresa familiar de médio porte. A partir de uma abordagem quantitativa e descritiva, foi possível identificar a presença significativa das dimensões socioemocionais nos processos decisórios, nos vínculos dos indivíduos com a empresa e em certas resistências à plena profissionalização da gestão.

Os achados revelam que aspectos como o controle familiar, o apego emocional e a forte identidade da família com o negócio moldam as práticas de governança da organização,



influenciando diretamente processos de sucessão, a gestão de conflitos e a criação (ou ausência) de estruturas formais, a exemplo de conselhos de administração. Observa-se, porém, que persiste uma tensão entre os valores familiares e as práticas corporativas: embora todos os gestores reconheçam a importância de mecanismos de governança mais robustos, equilibrar a preservação da SEW com a profissionalização da empresa permanece um desafio central.

Do ponto de vista gerencial, os resultados sugerem a necessidade de encontrar um equilíbrio entre os interesses emocionais da família e os objetivos estratégicos da empresa. Recomenda-se, portanto, o fortalecimento de estruturas de governança como conselhos consultivos ou de administração, aliado à implementação de planos de sucessão que considerem a preservação da identidade familiar sem comprometer a profissionalização da gestão. Tais medidas – incluindo conselhos de administração efetivos e um planejamento sucessório estruturado – tendem a garantir maior eficiência organizacional e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Esses resultados estão em consonância com estudos anteriores sobre o impacto da SEW na governança de empresas familiares (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2014; Ames et al., 2020; Wang et al., 2023; Segura et al., 2024). Tais estudos destacam a influência das variáveis socioemocionais na tomada de decisões, na criação de conselhos administrativos e na adoção de mecanismos formais de gestão (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Chrisman et al., 2018; Biscaia et al., 2020). Assim, evidencia-se que os aspectos socioemocionais desempenham um papel central na governança de empresas familiares.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se a análise de apenas uma organização, o que restringe a generalização dos resultados para outras empresas familiares. Além disso, a natureza intencional da amostra (todos os gestores de uma única empresa) e o uso exclusivo de questionário estruturado limitam a profundidade das interpretações e das inferências causais. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de entrevistas semiestruturadas que permitam aprofundar a compreensão das percepções dos gestores sobre os impactos da SEW na governança. Também seria interessante conduzir estudos comparativos envolvendo empresas de diferentes portes, setores de atuação e regiões do país, a fim de ampliar a generalização dos achados e avançar na compreensão do fenômeno da SEW em distintos contextos.

Este trabalho contribui para o avanço do debate sobre governança corporativa em empresas familiares ao explorar empiricamente como as premissas da Teoria da Riqueza Socioemocional afetam suas estruturas e decisões. Além disso, oferece contribuições relevantes para o campo da contabilidade e da gestão, ao evidenciar a necessidade de práticas de governança que considerem tanto os aspectos emocionais quanto os econômicos na construção de uma gestão sustentável em empresas familiares.

## Referências

- Ames, A. C., Nolli, J. G., Beck, F., & Mucci, D. M. (2020). Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, 19(3), 513-536.
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- Bernhoeft, R., & Gallo, M. (2003). *Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso*. Elsevier Brasil.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Biscaia, G. V., Gouvêa, D. G. T., & Coco, V. L. (2020). Em direção a uma Teoria Comportamental dos Conselhos e Governança Corporativa—um olhar para as Empresas



- Familiares brasileiras. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa* (ISSN 2447-8024), 5(1), 78-78.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance mechanisms and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171-186.
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100412.
- Cunha, M. P., Rego, A., Fernandes, F. S., & da Cunha, A. D. (2017). *Como liderar empresas familiares*. Leya.
- Debicki, B. J., Kellermans, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. João José Saraiva da Fonseca.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., HAMPTON, M. M., & Lansberg, I. (1997). De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. *São Paulo: Negócio*.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.
- Gomez-Mejia, L., Cruz, C., & Imperatore, C. (2014). Financial reporting and the protection of socioemotional wealth in family-controlled firms. *European Accounting Review*, 23(3), 387-402.
- Gómez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gonzalez, R. S. (2014). *Governança corporativa: o poder de transformação das empresas*. Trevisan Editora.
- Gouveia, V. A. L., & da Fonseca, A. C. P. D. (2021). Governança corporativa em empresas familiares: impacto dos aspectos socioemocionais em uma empresa da área de saúde. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(3), 37-63.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Governança da Família Empresária Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*. Disponível em: <[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria\\_web.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria_web.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2024.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640&assessment=1>>. Acesso em: 16 set. 2024.
- Kabbach de Castro, L. R., Aguilera, R. V., & Crespí-Cladera, R. (2017). Family firms and compliance: Reconciling the conflicting predictions within the socioemotional wealth perspective. *Family Business Review*, 30(2), 137-159.
- Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, 7(1), 1-18.
- Lobão, L. (2019). *Coleção Família e Negócio Ed. 01: Os desafios da empresa familiar*. Autografia.
- Macedo, J. F. D. (2009). *Sucessão na empresa familiar: teoria e prática*. São Paulo: Nobel.
- Mazzali, R., & Ercolin, C. A. (2018). *GOVERNANÇA CORPORATIVA ED. 1*. Editora FGV.



- Mucci, D. M., Beck, F., & Ferrari, A. (2022). Socioemotional wealth and entrepreneurial orientation in different family businesses' generational stages. *BAR-Brazilian Administration Review*, 19(02), e210053.
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of small business management*, 52(2), 192-209.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Ricca, D. (2007). *Sucessão na empresa familiar*. Editora CLA.
- Rossi, F., & Rojas-Vallejos, J. (2024). Scientometric Analysis of Socioemotional Wealth, Innovation, and Family Businesses: Dynamics of Their Interrelationship. *Sustainability*, 16(11), 4405.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2023). *O desafio de gerir pessoas em uma empresa familiar*. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-desafio-de-gerir-pessoas-em-uma-empresa-familiar,971b7293b2417810VgnVCM1000001b00320aRCRD>> . Acesso em: 31 ago. 2024.
- Segura, L. C., Formigoni, H., de Souza Vasconcelos, A. L. F., & Dal Ré, L. (2024). PERCEPÇÃO DA FAMÍLIA FUNDADORA, SOBRE A EXISTÊNCIA E A PRESERVAÇÃO DAS DIMENSÕES DA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL. *Revista de Administração FACES Journal*.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). Governance challenges in family businesses and business families. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(6), 1265-1280.
- Wang, Z. H., Randolph, R., Su, E., & Memili, E. (2023). How does the founding family matter in corporate governance? A study of the entrenchment heterogeneity among S&P 1,500 firms. *Journal of Business Research*, 154, 113362.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Abaixo, apresenta-se o questionário utilizado na coleta de dados, aplicado aos gestores da empresa familiar de médio porte em estudo. O objetivo do questionário foi captar percepções sobre os impactos da Riqueza Socioemocional (SEW) na governança corporativa.

### Sessão 01 – Perfil

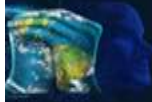
*Marque apenas uma opção de resposta em todas as questões:*

- 1) **Sexo do respondente:** ( ) – Masculino ( ) – Feminino
- 2) **Idade do respondente:** \_\_\_\_\_ anos
- 3) **Há quantos anos o Sr.(a) trabalha na empresa?** \_\_\_\_\_ anos
- 4) **Qual sua relação com a empresa que trabalha?**
  - ( ) Único Proprietário
  - ( ) Um dos Proprietários
  - ( ) Membro da Família
  - ( ) Funcionário Contratado
- 5) **Escolaridade do respondente:**
  - ( ) primário incompleto.
  - ( ) até o primário completo.
  - ( ) até o ensino fundamental completo.
  - ( ) até o médio completo.
  - ( ) até o ensino superior completo. Se sim, qual curso? \_\_\_\_\_
  - ( ) até a pós-graduação completa. Se sim, qual curso? \_\_\_\_\_

### Sessão 02 – Questões específicas

*Nas próximas onze (11) questões (da questão 6 até a questão 16), você deve marcar a alternativa mais próxima do que considera certo, numa escala de 1 a 5, sendo que o número 1 representa “discordo totalmente” e o número 5 representa “concordo totalmente”.*

- 6) **Em sua opinião, a família exerce forte influência sobre as decisões estratégicas da empresa.**
  - 1 ( ) discordo totalmente.
  - 2 ( ) discordo.
  - 3 ( ) neutro.
  - 4 ( ) concordo.
  - 5 ( ) concordo totalmente.
- 7) **Em sua opinião, os membros da família estão envolvidos nas operações diárias da empresa.**
  - 1 ( ) discordo totalmente.
  - 2 ( ) discordo.
  - 3 ( ) neutro.
  - 4 ( ) concordo.
  - 5 ( ) concordo totalmente.
- 8) **Em sua opinião, os membros da família e funcionários se identificam profundamente com a empresa e veem como uma extensão de si mesmos.**
  - 1 ( ) discordo totalmente.
  - 2 ( ) discordo.
  - 3 ( ) neutro.
  - 4 ( ) concordo.
  - 5 ( ) concordo totalmente.
- 9) **Em sua opinião, a imagem da família está diretamente associada aos valores da empresa.**



- 1 ( ) discordo totalmente.  
2 ( ) discordo.  
3 ( ) neutro.  
4 ( ) concordo.  
5 ( ) concordo totalmente.
- 10) Em sua opinião, há uma clara intenção de que a próxima geração da família assuma o controle da empresa no futuro.**
- 1 ( ) discordo totalmente.  
2 ( ) discordo.  
3 ( ) neutro.  
4 ( ) concordo.  
5 ( ) concordo totalmente.
- 11) Em sua opinião, as decisões empresariais na empresa são fortemente influenciadas pelos valores e laços familiares, acima dos aspectos financeiros.**
- 1 ( ) discordo totalmente.  
2 ( ) discordo.  
3 ( ) neutro.  
4 ( ) concordo.  
5 ( ) concordo totalmente.
- 12) Na sua perspectiva, diferenças de opinião entre membros da família e funcionários geram dificuldades na tomada de decisões na empresa.**
- 1 ( ) discordo totalmente.  
2 ( ) discordo.  
3 ( ) neutro.  
4 ( ) concordo.  
5 ( ) concordo totalmente.
- 13) Em sua opinião, a criação de um conselho de administração seria de grande importância para a resolução de conflitos.**
- 1 ( ) discordo totalmente.  
2 ( ) discordo.  
3 ( ) neutro.  
4 ( ) concordo.  
5 ( ) concordo totalmente.
- 14) Em sua opinião, a criação de um conselho de administração seria importante na tomada de decisões da empresa.**
- 1 ( ) discordo totalmente.  
2 ( ) discordo.  
3 ( ) neutro.  
4 ( ) concordo.  
5 ( ) concordo totalmente.
- 15) Em sua opinião, há um equilíbrio entre os interesses familiares e os objetivos corporativos na governança da empresa.**
- 1 ( ) discordo totalmente.  
2 ( ) discordo.  
3 ( ) neutro.  
4 ( ) concordo.  
5 ( ) concordo totalmente.
- 16) Em sua opinião, a governança da empresa está estruturada para garantir a continuidade dos valores familiares nas gerações futuras.**
- 1 ( ) discordo totalmente.



- 2 ( ) discordo.
- 3 ( ) neutro.
- 4 ( ) concordo.
- 5 ( ) concordo totalmente