

PERCEÇÃO DA FAMÍLIA FUNDADORA, SOBRE A EXISTÊNCIA E A PRESERVAÇÃO DAS DIMENSÕES DA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL

PERCEPTION OF THE FOUNDING FAMILY REGARDING THE EXISTENCE AND PRESERVATION OF SOCIOEMOTIONAL WEALTH DIMENSIONS

LILIANE CRISTINA SEGURA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
liliane.segura@mackenzie.br
<https://orcid.org/0000-0001-7920-7319>

HENRIQUE FORMIGONI

Universidade Presbiteriana Mackenzie
hformigoni@mackenzie.br
<https://orcid.org/0000-0002-0980-29022>

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
ana.svasconcelos@ufpe.br
<https://orcid.org/0000-0002-1963-8456>

LIZANDRA DAL RÉ

Universidade Presbiteriana Mackenzie
lizdalre@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-4340-358X>

R E S U M O

O objetivo deste artigo foi analisar a percepção da família fundadora, sobre a existência e a preservação das dimensões da riqueza socioemocional (SEW). Esta pesquisa é do tipo exploratória, descritiva e de natureza aplicada. Utilizou-se o método qualitativo, com a técnica de análise de conteúdo nas entrevistas realizadas com os membros da família fundadora que atuam na empresa usando as dimensões FIBER para identificar a riqueza socioemocional. De acordo com a percepção dos familiares, os Laços Sociais são representados por um Instituto mantido pela família, o qual contribui para uma educação de qualidade para crianças e jovens em todo o país. As dimensões ligadas à marca, sendo a dimensão I, relacionada ao nome da família, e a dimensão E, ao apego emocional, também se mostraram fortes na análise. Assim, a família fundadora percebe a existência e se ela preserva as dimensões da riqueza socioemocional para tornar a empresa diferenciada e estrategicamente valiosa diante das demais empresas. O estudo aplica a teoria de riqueza socioemocional utilizando o método FIBER para a análise das respostas dos entrevistados. O estudo contribui com elementos importantes para a gestão, relacionando os laços familiares e a diferenciação estratégica das empresas familiares.

P A L A V R A S - C H A V E

Empresas Familiares, Riqueza Socioemocional, Governança Corporativa, Estratégia.

A B S T R A C T

The aim of this article was to analyze the founding family's perception regarding the existence and preservation of socioemotional wealth (SEW) dimensions. This research is exploratory, descriptive, and applied in nature. A qualitative method was employed, using content analysis techniques on interviews conducted with family members who are active in the company, utilizing the FIBER dimensions to identify socioemotional wealth. According to the family members' perceptions, Social Ties are represented by an institute maintained by the family, which contributes to quality education for children and young people throughout the country. The dimensions related to the brand, specifically dimension I, associated with the family name, and dimension E, related to emotional attachment, also emerged strongly in the analysis. Thus, the founding family perceives the existence and preservation of socioemotional wealth dimensions as a means to make the company distinctive and strategically valuable compared to other companies. The study applies the socioemotional wealth theory using the FIBER method to analyze the interviewees' responses. It contributes important elements to management by linking family ties and the strategic differentiation of family businesses.

K E Y W O R D S

Family Businesses, Socioemotional Wealth, Resource Based View, Corporate Governance, Strategy.

INTRODUÇÃO

Os estudos em empresas familiares são bastante comuns nas pesquisas de estratégia (Astrachan, 2010), empreendedorismo (López-Fernández et al., 2016) e governança (Anderson & Reeb, 2003; Anderson & Reeb, 2004). Por conta de sua importância no mercado de trabalho ou na economia, as empresas familiares estão sempre em destaque nas pesquisas, seja porque são diferentes em perspectivas de longo prazo (Astrachan, 2010), seja porque possuem características bastante peculiares na sua gestão (Rosa, Cardoso & Mazon, 2017).

Sabe-se, portanto, que as empresas familiares possuem componentes que as transformam em organismos diferenciados, por conta de uma dinâmica própria exercida também em virtude da família envolvida (Astrachan et al., 2002). Para compreender a dinâmica encontrada em empresas de controle familiar, uma das principais características identificadas pela literatura é a riqueza socioemocional (SEW), definido por Gomez-Mejia et al. (2007) como aspectos não financeiros que atendem às necessidades afetivas da família e passam a construir elementos necessários para explicar por que as empresas familiares se comportam diferente das demais.

A propriedade, a gestão familiar e o envolvimento dos proprietários com a empresa, são considerados as principais características que distinguem as empresas familiares de empresas não familiares (Bornholdt, 2005). Segundo Gomez-Mejia et al. (2007), a SEW traz um conjunto

de dotações de valores afetivos dos proprietários da empresa. Estes valores afetivos, de acordo com Berrone et al. (2012), podem ser: (a) controle pessoal, (b) capacidade de exercer autoridade, (c) necessidade de autoridade, (d) perpetuação da imagem, (e) reputação da família, e (f) senso de pertencimento.

A SEW é uma característica específica presente nas empresas familiares. Por esse motivo, entende-se que esta característica está presente nos gestores dessas empresas para gerir e resolver conflitos, de forma a aumentar a diferenciação da empresa no mercado e tornar-se única.

Assim, este estudo tem como objetivo analisar a percepção da família fundadora de uma empresa, sobre a existência e a preservação da riqueza socioemocional ou *socioemotional wealth* (SEW). Essa análise é importante para identificar se a família percebe essa característica (SEW) gerir os negócios e diferenciar a empresa familiar daquelas que não são familiares. .

Diversos estudos têm tratado deste tema, como Tagiuri e Davis (1996), que mostram os atributos bivalentes das empresas familiares, Chua et al. (1999), que identificaram o comportamento e envolvimento dos familiares em suas empresas, Habbershon e Williams (1999), que trataram da avaliação das empresas familiares com base na RBV (Resource Based View), e Gómez-Mejía et al. (2007), que trataram da riqueza socioemocional (SEW). No entanto, não se encontraram estudos que relacionem a SEW com a percepção dos familiares.

Assim, foi feito um estudo de caso, nas empresas do Grupo S, e buscou-se verificar a percepção da família fundadora sobre a existência e a preservação das dimensões da riqueza socioemocional (SEW) presentes na organização familiar, fundada em 1983, pelo patriarca, para administrar a carreira de um dos seus sócios e, ao longo dos anos, outras empresas foram criadas pelos sócios para administrar outros negócios da família.

A SEW, segundo Gomez-Mejia et al. (2007), considera aspectos não financeiros, como forma de longevidade, e utiliza estratégias no sentido de preservar as características socioemocionais e a riqueza financeira, herdadas ou transmitidas por crenças e normas sociais que as distinguem de empresas não familiares. Neste estudo foi aplicado o modelo denominado FIBER, utilizado por Berrone et al. (2012), para identificar as características da SEW na empresa familiar.

Como contribuição teórica, o artigo identifica, na percepção dos gestores, as características da teoria de Riqueza Socioemocional presentes nas empresas familiares (Gomez-Mejia et al., 2017) trazendo novos insights para para a área de Governança. Assim, a pesquisa alarga o debate acerca da importância da manutenção da riqueza socioemocional nas empresas familiares, sugerindo que esse processo concorre para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentada, do ponto de vista da integração familiar. A aplicação do modelo FIBER (Berrone et al., 2012) para analisar a SEW em uma empresa familiar também desenvolve a aplicação prática e análise desse modelo nas empresas, trazendo contribuições importantes para que novas empresas familiares possam desenvolver este tipo de análise.

O artigo apresenta, além da introdução acima, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados coletados, a discussão dos resultados e as considerações finais.

REVISÃO DA LITERATURA

A definição de empresas familiares é ampla na literatura. Chua et al. (1999, p. 25) definem empresa familiar como “aquela que é gerenciada de forma a manter os negócios de uma mesma família através de gerações”. Bornholdt (2005), define que uma empresa é considerada familiar quando alguns fundamentos correlacionados são identificados em uma organização, como por exemplo: controle acionário pertencente a uma família ou aos seus herdeiros; as crenças e valores da organização identificam-se com os da família, e quando os laços familiares determinam a sucessão do poder.

Corroborando com a definição, Chrisman et al. (2003, p. 359), destacam que, “no nível mais básico, o que diferencia uma empresa familiar de outras com finalidade de gerar lucros é a influência significativa da família na tomada de decisões e nas operações da empresa”, e isso é bem observado em quase todas as pesquisas de governança (Campopiano et al., 2019; Dadalt, n.d.; FFI, 2021; Gomez-Mejia et al., 2010; Russel Reynolds Associates, 2019; Schulze & Gedajlovic, 2010; Segura & Abreu, 2023; Villalonga et al., 2015; Yoshikawa & Rasheed, 2010). Dessa maneira, graças ao controle e gestão envolvidos na empresa, a presença da família torna-se o fator que distingue essas empresas das demais, e esse envolvimento é percebido no dia a dia das operações e no processo decisório.

Outro ponto importante na definição da empresa familiar é a interação entre propriedade, família e negócio (Gersick et al. 1997; Basco & Rodríguez, 2011), que traz elementos particulares que conferem às empresas familiares características únicas. A necessidade de manter o negócio sob controle da família é um pressuposto das empresas familiares e explica por que essas empresas se diferenciam, em certos aspectos, das empresas não familiares (Chrisman et al., 2012).

De acordo com Chrisman et al. (2012), além dos objetivos financeiros, empresas familiares também possuem objetivos não financeiros que impactam no comportamento da organização. A reputação da família associada ao nome da empresa, o apego emocional dos membros da família com o negócio (Berrone et al., 2012) e a conservação da riqueza socioemocional para a família (Gomez-Mejia et al., 2007), são exemplos de objetivos não financeiros na empresa familiar.

Riqueza Socioemocional (SEW)

A riqueza socioemocional, de acordo com Nadine & Umans (2024) representa papel fundamental nas empresas para que se tenha o controle do negócio e dos valores da família. Domenichelli e Mazzoli (2024) também afirmam que a riqueza socioemocional impacta, principalmente, as decisões estratégicas das empresas familiares e que há um equilíbrio entre a preservação da SEW e a riqueza financeira nestas empresas. No início do século XXI, os estudos sobre a SEW ganharam força, desenvolvendo uma teoria para explicar o comportamento diferenciado entre as empresas familiares e não familiares.

Gomez-Mejia et al. (2007) definem o conceito da riqueza socioemocional (SEW) se referindo a aspectos não financeiros que atendem às necessidades afetivas da família e passam a construir elementos necessários para explicar por que as empresas familiares se comportam diferente das demais.

A literatura destaca que a riqueza socioemocional pode ser vista como uma seleção de estratégias de gestão das empresas familiares, que melhor se adequam à preservação da riqueza socioemocional da família (Gomez-Mejia et al., 2007). Isso é corroborado por Kołodkiewicz e Wojtyra-Perlejewska. (2023), que apresentou uma pesquisa sobre consultores em empresa familiares e afirma que é fundamental a identificação da riqueza socioemocional para a tomada de decisão estratégica.

Berrone et al. (2012) afirmam que as empresas familiares são comprometidas em preservar a riqueza socioemocional no que se refere a ligações afetivas, havendo pontos positivos e negativos no que se refere à tomada de decisão ou a estratégias que são utilizadas na empresa. Eles explicam que a riqueza socioemocional se baseia em cinco dimensões, as quais formam o modelo FIBER, conforme apresentado na Tabela I.

Tabela I. Cinco dimensões do modelo FIBER

F	Controle e influência familiar
I	Identificação dos membros da família com a empresa
B	Laços sociais
E	Apego emocional
R	Renovação dos laços familiares por meio da sucessão dinástica

FONTE: ADAPTADO DE BERRONE ET AL. (2012).

Para Martínez-Romero e Rojo-Ramírez (2016), a riqueza socioemocional é uma característica exclusiva das empresas familiares, uma vez que se refere a um conjunto de relacionamentos, emoções, sentimentos e vínculos entre os membros da família, pressupostos esses não existentes em empresas não familiares. Day e Aiyede (2023) também investigaram a relação entre o nome da família, coesão familiar e riqueza socioemocional, contribuindo para a identificação da riqueza socioemocional e a dinâmica familiar.

Em decorrência disso, há interferência direta nos tomadores de decisão das empresas familiares que, por vezes, evitam tomar decisões economicamente arriscadas quando essas podem envolver a perda da riqueza socioemocional, as quais visam perpetuar o nome da família e os valores familiares (Gomez-Mejia et al., 2007).

Dessa forma, os tomadores de decisão possuem inúmeras perspectivas para abordar cada decisão, o que faz com que a Teoria da Perspectiva, desenvolvida por Kahneman e Tversky (1979), seja vista como promissora para expandir a compreensão do fenômeno da SEW (Chua & De Massis, 2015; Debicki et al., 2016). Neste caso, os tomadores de decisões buscam comparar os

resultados positivos e negativos que cada possibilidade oferece e, geralmente, as empresas familiares não estão dispostas a aceitar um risco que exponha o desempenho da empresa ou até mesmo o nome da família, preservando, assim, a SEW (Gomez-Mejia et al., 2007).

A partir da percepção de Habbershon e Macmillan (2003), que questionaram a relação comportamental e econômica entre os sistemas da família e da empresa, outros autores passaram a perceber a importância das emoções na gestão das empresas familiares, tais como Sharma (2004), que propôs o estudo do capital emocional e Astrachan e Jaskiewicz (2008), que observaram os retornos e os custos emocionais em empresas familiares.

Tratando a emoção como um construto, esta demonstra a conexão emocional que os familiares possuem com suas empresas e inclui a organização como estoque afetivo da família, influenciando os aspectos psicológicos, comportamentais, sociais e cognitivos da gestão das empresas familiares (Gomez-Mejia et al., 2011). Apesar do construto emoção estar presente também em empresas não familiares, Ashforth e Humphrey (1995) observam que ela desempenha um papel mais intenso nas empresas familiares.

Gomez-Mejia et al. (2007) incluem, no conceito da SEW, além dos objetivos não financeiros, outros elementos como: (a) habilidade de exercer autoridade; (b) satisfação das necessidades de pertencimento, afeto e intimidade; (c) perpetuação dos valores da família mediante o negócio; (d) sucessão familiar; (e) conservação do capital social da família; (f) cumprimento das obrigações familiares, com base em laços de sangue, em vez de critérios rígidos de competência; e (g) oportunidade de ser altruísta com os membros da família.

A preservação da SEW e os benefícios não econômicos detêm múltiplas dimensões que interagem entre si e com os objetivos econômicos, sendo dependentes do comportamento da família (Chua & De Massis, 2015). Sendo a SEW importante para a família e proprietários, Gomez-Mejia et al. (2011) sugerem que ela afeta a gestão e governança das empresas familiares.

Assim, entender como a família identifica esses componentes emocionais e de ligação com a empresa é importante para saber se esta ligação é utilizada como um recurso inimitável e que possui capacidades estratégicas que fazem com que a empresa se diferencie das demais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa trata-se de estudo de caso único, aprofundado e, de forma temporal, a 2020 e 2021. Apesar de único, é um estudo de caso integrado, pois o estudo envolve mais de uma unidade de análise (Yin, 2010), considerando que foram entrevistados diretores de diferentes unidades de negócios. Mesmo tendo como foco uma única empresa, foi proporcionada uma visão mais profunda dos conceitos pelo pesquisador, em sua análise.

Para identificação da percepção da família fundadora, sobre a existência e a preservação da riqueza socioemocional SEW, realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória, descritiva e de natureza aplicada. Quanto ao método, é qualitativo, e para coleta de dados utilizou-se a técnica

de entrevistas semiestruturadas. Um pré-teste de coleta de dados foi realizado para identificação de possíveis incongruências ou não compreensões e, assim, o instrumento de coleta foi ajustado. Realizaram-se, então, entrevistas com três membros da família fundadora, atuantes na administração da organização, pertencentes, cada um, a diferentes gerações: primeira, segunda e terceira. Aplicou-se a técnica de análise de conteúdo nas entrevistas realizadas, utilizando-se o software IRAMUTEq.

Para análise da SEW, utilizou-se o conceito definido por Berrone et al. (2012), que considera cinco dimensões: (1) controle e influência da família (F); (2) identificação dos membros da família com as empresas (I); (3) laços sociais (B); (4) apego emocional (E); (5) renovação dos laços familiares por meio de sucessão dinástica (R), constituindo o modelo denominado FIBER.

Os três membros da família foram convidados a narrarem eventos que eles consideram relevantes na formação de suas vidas e na carreira dentro da organização. No decorrer da entrevista, algumas perguntas foram direcionadas de acordo com os fatos trazidos pelos entrevistados, sem um roteiro de entrevista específico. Segundo Yin (2016), a relação entre o pesquisador e o entrevistado não segue um roteiro e não há uma lista completa das perguntas, pelo contrário, o pesquisador deve ter “[...] uma concepção mental das perguntas do estudo, mas as perguntas especificamente verbalizadas, propostas a qualquer participante, vão ser diferentes de acordo com o contexto e o ambiente da entrevista” (Yin, 2016, p. 156).

O objetivo das entrevistas com os familiares foi obter informações que pudessem ser relacionadas com a presença de alguma das cinco dimensões do modelo FIBER. Por questões de confidencialidade, os nomes dos familiares serão referidos, neste estudo, por Diretor 1, Diretor 2 e Diretor 3. As entrevistas foram realizadas por meio de videoconferências e gravadas com a concordância dos entrevistados, foram posteriormente transcritas e estão em poder dos pesquisadores.

ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados, geralmente, ocorre em um ciclo de cinco fases: (1) compilar, (2) decompor, (3) recompor, (4) interpretar e (5) concluir (Yin, 2016). Segundo o autor, a primeira fase foi utilizada para compilar, ou seja, reunir e classificar os dados obtidos no trabalho de campo e, assim, formar uma base de dados importante e organizada para posterior análise.

A segunda fase exigiu decompor a base de dados em fragmentos menores. Estes fragmentos consistem em apurar o que foi coletado para que possibilitar a análise dos dados. Dando seguimento a essa etapa, a terceira fase foi utilizada para reorganizar esses fragmentos em sequências diferentes das que estariam presentes nas notas originais e, assim possa se iniciar a análise de acordo com a estrutura conceitual definida na pesquisa.

Na quarta fase, houve a interpretação dos dados recompostos, na qual o material decomposto também foi utilizado para criar narrativa, por meio de gráficos e tabelas, que foram a parte analítica fundamental do manuscrito.

Por fim, a quinta fase, na qual houve a conclusão de todo o estudo, que esteve diretamente relacionada à quarta fase e, conseqüentemente, a todas as outras fases do ciclo. Com base no ciclo das fases mencionados por Yin (2016), a análise dos dados desta pesquisa foi direcionada e organizada em função do objetivo definido, proposto inicialmente.

Para a análise estatística das entrevistas, foi utilizado o *software Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq). Trata-se de um *software* francês que permite a análise estatística de um grupo de textos referente ao mesmo tema (*corpus textual*), reunido em um único arquivo de texto, sendo, assim, aplicável para a avaliação estatística das entrevistas qualitativas, produzindo análise estatística e visual. O *software* oferece diferentes tipos de análises de dados textuais, entre estes a análise estatística lexicográfica clássica, análise de similitude e a nuvem de palavras (Camargo & Justo, 2018), utilizadas na análise dos dados coletados nesta pesquisa.

Segundo Camargo e Justo (2018), a análise estatística lexicográfica identifica e formata o *corpus textual*. Para esta análise, identifica-se a quantidade de palavras utilizadas e a frequência com que foram utilizadas nas entrevistas. A análise de similitude possibilita identificar as ocorrências entre as palavras e seu resultado, traz indicações da conexão entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura da representação. A nuvem de palavras organiza o *corpus textual* de maneira gráfica, utilizando, para isso, a frequência com que foram empregadas.

As entrevistas foram analisadas com o objetivo de identificar os termos mais utilizados em uma pesquisa qualitativa, no caso desta, identificar quais das cinco dimensões da SEW, estabelecidas pelo modelo FIBER, estão mais presentes na organização. Foram considerados os termos com ocorrência mínima de cinco vezes para cada corpo textual. Para complementar a interpretação dos dados coletados pelas entrevistas, foi utilizada também uma matriz de amarração adaptada de Cleary et al. (2019), para cada uma das dimensões FIBER, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Dimensões FIBER

Dimensões Fiber		Elementos
F	Controle e influência familiar.	Referência à tomada de decisões por um membro da família. Referências a nomeações familiares / renúncia do Conselho. Referências para compartilhar questões com a família / não-família. Referências a nomeações / renúncias a cargos gerenciais para a família.
I	Identificação dos membros da família com a empresa.	Referência ao nome da família no nome do produto. Referência à família em termos operacionais diários. Referência à história da família

Dimensões Fiber		Elementos
B	Laços sociais.	Doações familiares, patrocínios, referência a atividades sociais envolvendo a família. Referência a prêmios / reconhecimento de administradores / funcionários não familiares. Referência a relacionamentos de longa data com fornecedores, aliados de negócios. Referência a parceiros de negócios.
E	Apego emocional.	Uso de linguagem emotiva contra concorrentes / ameaças. Referências à família nas alternativas de tomada de decisão sobre considerações econômicas. Referências à superioridade da marca / métodos familiares.
R	Renovação dos laços familiares por meio da sucessão dinástica.	Referência à transferência de negócios para a próxima geração. Referência à transferência de membros do Conselho para membros da família.

FONTE: ADAPTADO DE CLEARY ET AL. (2019)

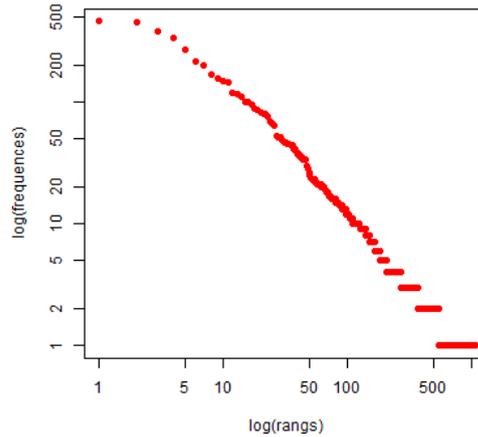
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Por questão de sigilo e anonimato, foram omitidos os nomes dos entrevistados os quais estão designados como Diretor 1 (1ª. Geração), Diretor 2 (2ª. Geração) e Diretor 3 (3ª. Geração). Todas as entrevistas foram autorizadas pelos entrevistados, com o preenchimento e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) que os pesquisadores lhes entregaram. Todos os dados coletados pertencem ao banco de dados da pesquisa e não serão divulgados, nem analisados com intuito de identificar ou expor os entrevistados.

A análise do diagrama de Zipf, apresentado na Figura 1, ressalta a distribuição de frequência das palavras utilizadas pelos entrevistados e mostra que, no eixo das abscissas, os logaritmos *rangs* apresentam a posição das frequências das palavras em ordem decrescente e, no eixo das ordenadas, os logaritmos *frequencies* apresentam as frequências das formas. A análise estatística textual do diagrama demonstra o número de palavras resultantes das três entrevistas realizadas com um total de 8.307 palavras apresentadas em 1.073 formas presentes e 524 palavras que foram utilizadas pelos entrevistados apenas uma vez. O *corpus textual* também foi analisado pela Nuvem de Palavras, Análise de Similitude e Análise Lexicográfica, todas pelo *software* Iramuteq.

Figura 1. Diagrama de Zpif do corpus das entrevistas realizadas

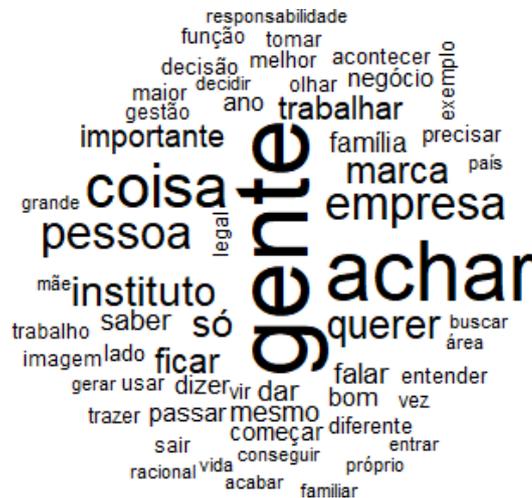
Resumo
 Number of texts : 3
 Number of occurrences : 8307
 Number of forms : 1073
 Número de hapax : 524 (6.31%of occurrences - 48.84% of forms)
 Média de ocorrências por texto : 2769.00



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, A PARTIR DO SOFTWARE IRAMUTEQ.

Na Figura 2, está representada a avaliação do *corpus textual* das entrevistas realizadas. A análise pela Nuvem de Palavras apresenta as palavras organizadas e dispostas graficamente em função da frequência com que foram mencionadas pelos entrevistados. Os termos apresentados em tamanho maior são aqueles com maior frequência e os menores, com menor frequência. As primeiras palavras, ou as mais utilizadas, são colocadas no centro da figura.

Figura 2. Nuvem de Palavras

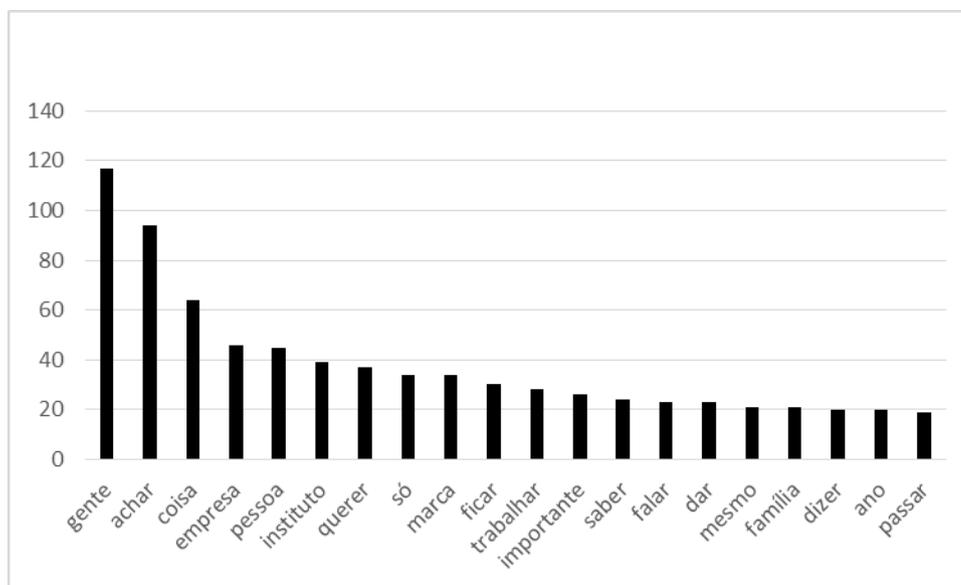


FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, A PARTIR DO SOFTWARE IRAMUTEQ.

Corroborando com os resultados obtidos na nuvem de palavras, pode-se observar pela Figura 3, na análise de similitude, uma correlação entre as palavras, na parte superior da figura, ligadas aos negócios da família, bem representados pela presença das palavras: gente, marca, instituto, gestão, negócio e imagem. Mais uma vez observa-se a presença dos elementos chaves do FIBER: controle e influência familiar, apego emocional, identificação dos membros da família, laços sociais e a renovação dos laços familiares através das gerações (neste caso observável pela relação dos 3 (três) diretores).

Por meio da análise estatística lexicográfica, apresentada na Figura 4, é possível verificar a frequência com que as palavras foram usadas pelos entrevistados. Para facilitar a apresentação gráfica, foram selecionadas as 20 (vinte) palavras mais utilizadas pelos entrevistados em suas respostas.

Figura 4. Análise estatística (lexicográfica) das palavras mais utilizadas nas entrevistas



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, A PARTIR DO SOFTWARE IRAMUTEQ, 2021.

De acordo com a análise estatística lexicográfica, pode-se observar que dentre as 10 (dez) palavras mais utilizadas nas entrevistas, além da palavra *gente*, mencionada na análise de nuvem de palavras, como a palavra mais utilizada, e que se refere ao grupo familiar, encontram-se as palavras *instituto* e *marca*. Ambas as palavras reforçam a presença das dimensões **B**, ligada aos laços sociais; **I** que se refere à identificação dos membros da família com a empresa, e **E** ligada ao apego emocional do modelo FIBER.

A palavra *instituto* refere-se ao Instituto que a empresa mantém com recursos próprios e com doações de terceiros para oferecer educação de qualidade a crianças e jovens de todo o Brasil, que é um orgulho para a família, como se pode perceber pelas transcrições de parte das entrevistas com D2 e D3, apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4. Transcrições das entrevistas

[...] a utilização dos recursos provenientes desses negócios com uma finalidade do bem coletivo que foi definida centralmente como educação, através (sic) do instituto, sendo o principal tipo de investimento que a gente faria de foco do trabalho (D2).

[...] eu acho que no caso o instituto até mais por que (sic) você está beneficiando a vida de milhões de crianças então está mudando a vida das pessoas...o orgulho que a gente sente ali é diferente ...é mais digamos assim, aspiracional (D3).

FONTE: DADOS DA PESQUISA

De acordo com a matriz de amarração apresentada, existem duas dimensões que se relacionam com a marca: (1) a dimensão I, quando o nome da família é relacionado ao produto; e (2) a dimensão E, referente à superioridade da marca. Neste estudo de caso, a marca do Grupo S é o sobrenome da família. Diante do exposto, utilizou-se a transcrição de trechos das entrevistas que evidenciam a utilização da palavra *marca*, para cada uma das duas dimensões.

A Tabela 5 apresenta a dimensão I do modelo FIBER, demonstrada pelos excertos D2 e D3.

Tabela 5. Transcrições demonstradas por D2 e D3.

[...] são atributos diferentes ao que ela tem por isso busca a associação com nossa marca porque associação com esta imagem evocam (sic) um conjunto de atributos que beneficiariam a marca da empresa que não possui esses atributos e se beneficiará desses atributos mesmo sendo uma marca conhecida então eu acho que é uma busca por agregar valor na própria marca que é o que leva as pessoas a buscarem a nossa marca e não é qualquer valor (D2).

[...] nossa família já tem um perfil controlador também é muito perfeccionista então tirar a gente o controle da situação eu acho que é difícil, para a gente isso não é uma meta eu acho que vai ser mais uma questão de necessidade o fato também é porque o nosso nome está lá (D3).

FONTE: DADOS DA PESQUISA

A Tabela 6 apresenta a dimensão E do modelo FIBER, exposto pelos fragmentos D1, D2 e D3.

Tabela 6. Transcrições referentes aos fragmentos D1, D2 e D3

[...] a procura de empresas para utilizar a nossa marca repercutiu mundialmente, porque a gente tem uma imagem de honestidade (D1).

[...] a gestão das marcas sempre ficava num segundo plano por mais que a gente tomasse cuidado na verdade a prioridade sempre foram as crianças e a educação, então para a gente dar maior foco a gente transformou isso numa unidade de negócios (D2).

[...] eu me envolvo muito nos projetos, então para mim é muito gratificante poder ter essa oportunidade de trabalhar com uma marca tão legal que inspira as pessoas que gera bem-estar nas pessoas e que ao mesmo tempo está gerando recursos para a gente (D3).

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Percebe-se que a dimensão R do FIBER, explanadas em D1, D2 e D3 da Tabela 8, ainda é embrionária no grupo, porque os membros da quarta geração ainda são crianças não alfabetizadas e os pais as deixaram livres para escolher o caminho que querem trilhar. De acordo com as entrevistas e as análises estatísticas, percebe-se que o Grupo ainda não possui um plano de sucessão traçado, caso os integrantes da quarta geração não se interessarem em seguir na administração dos negócios da família. Observe a tabela 7 sobre as transcrições sobre a sucessão.

Tabela 7. Transcrições referentes a dimensão R

[...] eu posso dizer que como nós educamos eles e com a gente criou eles, se eles forem realmente para esse lado, eu sei que eles vão fazer o melhor deles, isso eu sei por que eu conheço cada um deles (D1).
[...] eu posso dizer que como nós educamos eles e com a gente criou eles, se eles forem realmente para esse lado, eu sei que eles vão fazer o melhor deles, isso eu sei por que eu conheço cada um deles (D1).
[...] é um dos aspectos que fica em haver (sic) nas empresas familiares justamente porque elas são muito orgânicas, essa clareza sobre a necessidade de preparar as novas gerações para o futuro...está começando a dar alguns passos nessa direção, ainda está muito novo, muito no começo ainda, mas é uma coisa que é necessário a gente ir avançando (D2).
[...] a gente aprendeu que o mais importante na vida é ser feliz...preciso entender para que eles vieram pro mundo, se eles vieram pro mundo pra trabalhar na empresa que nem eu que trabalho e adoro, ótimo. são caminhos completamente diferentes, isso não quer dizer que eles não possam ter contribuições que gere valor para os negócios da família, mas não necessariamente de uma forma executiva (D3).

FONTE: DADOS DA PESQUISA

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme a análise dos dados, as dimensões FIBER com maior presença no Grupo foram as B, I e E, que se referem aos laços sociais, identificação dos membros da família com a empresa e o apego emocional destes com a empresa. A dimensão F não aparece na análise do discurso, mas entende-se que isso ocorra porque a empresa é de controle total da família. A dimensão R é a que menos se representa, considerando que a próxima geração ainda está em desenvolvimento, ou seja, a família fundadora está ainda na gestão da empresa. Portanto, ainda não há um plano de sucessão já estabelecido para essa renovação de laços. No entanto, é importante ressaltar que para a família, a identificação do recurso inimitável e valioso é latente, fazendo com que os laços familiares sejam bastante observados como fonte estratégica de diferenciação em empresas dessa natureza.

De acordo com a revisão da literatura, as características que levam ao crescente número de pesquisas sobre empresas familiares vão muito além do desempenho financeiro. Os resultados encontrados corroboram com as pesquisas de Day e Aiyede (2023), Kołodkiewicz. e Wojtyra-Perlejewska

(2023), Nadine & Umans (2024) e Domenichelli e Mazzoli (2024), que são estudos mais recentes e que mostram a relação intrínseca entre a riqueza socioemocional e os laços familiares, resultando em estratégias mais eficazes para a gestão da empresa.

Berrone et al. (2012) afirmam que as empresas familiares são comprometidas em preservar a riqueza socioemocional no que se refere a dotações afetivas, podendo destacar pontos positivos e negativos no que se refere à tomada de decisão ou a estratégias que serão utilizadas na empresa. Ainda, de acordo com os autores, a SEW baseia-se em cinco dimensões, as quais formam o modelo FIBER e que foram consideradas para mensuração no grupo familiar estudado.

Assim, nesta pesquisa foram realizadas entrevistas com os membros da família para identificar a percepção deles quanto às dimensões FIBER e os resultados analisados demonstram esses laços familiares. Isso corrobora com os estudos de Gomes Mejía et al (2007).

Os resultados mostraram que, de acordo com a percepção dos familiares, as dimensões FIBER mais presentes no Grupo são B, I e E. A dimensão B se refere aos Laços Sociais no caso do Grupo S, representada por um Instituto mantido pela família, o qual contribui para uma educação de qualidade para crianças e jovens em todo o país. A presença desta dimensão fica claramente demonstrada quando, na análise lexicográfica, a palavra Instituto é a sexta palavra mais utilizada nas entrevistas, sendo mencionada 39 vezes. As dimensões I e E têm ligação com a marca, sendo a dimensão I relacionada ao nome da família e a dimensão E ao apego emocional. Estas foram demonstradas na análise lexicográfica com a presença da palavra *marca*, que carrega o sobrenome da família, mencionada 34 vezes, sendo a nona palavra mais mencionada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar e analisar a percepção da família fundadora de uma empresa, sobre a existência e a preservação das dimensões da riqueza socioemocional. Por ser uma característica diferenciado, a SEW traz benefícios estratégicos para a organização, o que a torna diferente das demais em seu mercado.

Para atingir o objetivo do artigo, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, baseadas no modelo FIBER, com 3 diretores de diferentes áreas de negócios da empresa e o tratamento dos dados foi realizado utilizando-se a técnica de análise de conteúdo.

Os resultados mostraram que os laços sociais, a identificação dos membros da família com a empresa e o apego emocional são as características do modelo FIBER que se mostram mais presentes nesta empresa. Isso significa que existem laços socioemocionais presentes e percebidos pela família fundadora e gestora. Não se percebeu relação com a dimensão R, pois os sucessores ainda não estão em idade para assumir ou discutir a sucessão familiar.

Esses resultados estão de acordo com os estudos de Gomez-Mejia et al. (2011), Ashforth e Humphrey (1995), Gomez-Mejia et al. (2007), mostrando que os laços familiares não só estão presentes na empresa, mas também percebidos pelos gestores.

Diante dos resultados, esta pesquisa contribui para a redução das lacunas teóricas, utilizando o modelo FIBER para identificar a presença das dimensões da Riqueza Socioemocional em uma empresa familiar. Isso foi encontrado na pesquisa, quando foram identificadas as ligações da presença familiar com a marca da empresa, que é bastante envolvida com o nome da família e a presença de relações sociais e o apego emocional dos diretores ao negócio. Esses tipos de relações só são encontrados em empresas familiares, o que as tornam muito mais diferenciadas das demais empresas e são, neste caso, os motivos do sucesso estratégico da organização.

Do ponto de vista da riqueza socioemocional, diversos autores trataram do tema como Chua et al. (2019), Debicki et al. (2016), Gomez-Mejia et al. (2007). Este artigo contribui com a identificação das características da riqueza socioemocional como um recurso estratégico para essas empresas. Essas características são o que move os negócios e é o que traz o sucesso do empreendimento. Nenhuma outra empresa terá os mesmos laços e envolvimento, portanto, é inimitável do ponto de vista de gestão.

Como estudos futuros, sugerimos que seja ampliada a análise em outras empresas familiares, utilizando o mesmo método FIBER, para que se encontrem semelhanças entre as empresas pesquisadas, de forma a contribuir com uma tendência socioemocional na gestão das empresas e fazer com que esse recurso inimitável seja desenvolvido na literatura.

Os resultados desta pesquisa limitam-se à percepção dos gestores de um grupo de empresa familiar e, assim, os resultados não podem ser ampliados para todas as empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Shoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem I. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: origins and implications. In Hitt, M. A., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (Eds.), *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell.
- Basco, R., & Rodríguez, M. J. P. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 151-165. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.004>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bornholdt, W. (2005). Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: *Bookman*.
- Camargo, V. B., & Justo, A. M. (2018). Tutorial para uso do software Iramuteq. Santa Catarina: *Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – UFSC*.

- Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Zahra, S.A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 359–365. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00014>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173–182. <https://doi.org/10.1111/etap.12155>
- Cleary, P., Quinn M., & Moreno A. (2019). Socioemotional wealth in family firms: A longitudinal content analysis of corporate disclosures. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100302>
- Day, S. W., & Aiyede, J. (2023). Beyond the name: Analysis of cohesion factor in name congruence and socioemotional wealth relation of family business. *The Journal of Applied Business and Economics*, 25(7), 45-56. <https://doi.org/10.33423/jabe.v25i7.6655>
- Debicki, B. J., Kellermanns, 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. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: *Editorial Praxis*.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares*. 4a ed. Rio de Janeiro, RJ: *Negócio*.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Larraza Kintana, M. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, pp. 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T. G., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: *Pioneira Thomson Learning*.
- IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2010). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4a ed. São Paulo: *IBGC*.
- IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2013). *Relatório anual 2013: novas fronteiras da governança*. São Paulo: *IBGC*.
- IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Governança Corporativa da família Empresária*. São Paulo: *IBGC*.
- IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2019). *Governança em empresas familiares: evidências brasileiras*. São Paulo: *IBGC*.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, v.47, n.2, 263-291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Koładkiewicz, I., & Wojtyra-Perlejewska, M. (2023). An advisor to a family business: Main challenges from the perspective of socio-emotional wealth (SEW). *Economic Review Journal*. <https://doi.org/10.1515/erj-2022-0270>
- Martínez-Romero, M. J., & Rojo-Ramírez, A. A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v6i1.5063>
- Nadine, L., & Umans, I. (2024). CEO gender and family business performance: The moderating role of socio-emotional wealth. *International Conference on Gender Research*. <https://doi.org/10.34190/icgr.7.1.2200>

- Domenichelli, D., & Mazzoli, C. (2024). Reconciling socioemotional wealth with financial wealth in family firm IPOs. *International Journal of Economics and Finance*, 16(7), 73-85. <https://doi.org/10.5539/ijef.v16n7p73>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: *John Wiley*.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, V. 14, 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Rosa, D. A., Cardoso, R. V., & Mazon, V. E. R. (2017). Gestão de empresas familiares: Uma Revisão de Literatura. *Revista ESPACIOS*, 38(13), 19-32.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1). <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Whither Family Business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191-204. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00887.x>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4a ed. Porto Alegre: *Bookman*.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: *Penso*.