

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Sylvio Teixeira

Desafios do planejamento estratégico em empresas familiares

São Paulo

2026

SYLVIO TEIXEIRA

Desafios do planejamento estratégico em empresas familiares

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, como requisito para obtenção do título referente ao curso.

Orientador(a): Prof. Dra. Ivete Rodrigues

São Paulo

2026

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Está autorizada a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte. Proibido uso com fins comerciais.

Teixeira, Sylvio.

Desafios do planejamento estratégico em empresas familiares. /
Sylvio Teixeira. São Paulo, [s.n.]: 2026.
172 f. il, tab.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ivete Rodrigues.

Área de concentração: Administração de empresas.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) -
Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de
Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2026.

1. Empresas familiares. 2. Planejamento estratégico.
3. Governança corporativa. 4. Cultura organizacional. 5. Riqueza
socioemocional. 1. Rodrigues, Ivete. li. Mestrado Profissional.
111. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto
de Administração.

Nome: TEIXEIRA, Sylvio.

Título: Desafios do planejamento estratégico em empresas familiares

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, como requisito para obtenção do título referente ao curso.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rafael Moraes Pereira

Instituição: FEA-USP

Julgamento: _____

Profª. Dra. Clândia Manfini Gomes

Instituição: FIA Business School

Julgamento: _____

Profª. Dra. Ivete Rodrigues

Instituição: FIA Business School

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não é resultado de um esforço isolado, mas de uma trajetória construída a partir de influências que se acumulam, se transformam e se revelam ao longo do tempo.

Ao longo desta dissertação, buscou-se compreender como, nas empresas familiares, o planejamento estratégico não emerge de forma isolada, mas como consequência de uma hierarquia de influências — familiares, culturais e de governança. De forma análoga, também na vida, as escolhas não se constroem no vazio. Elas são continuamente moldadas pelas relações que nos antecedem e nos acompanham.

Aos meus pais, por serem a origem dessas influências. Pelos valores, pelos exemplos e pela presença constante, que, ao longo da vida, foram moldando silenciosamente a forma de ver, decidir e agir.

Às minhas filhas, que dão sentido ao futuro. Mais do que inspiração, representam a responsabilidade de evoluir continuamente, como profissional, como pai e como ser humano.

Às empresas e aos entrevistados que, com generosidade e confiança, compartilharam suas experiências, tornando possível a construção deste trabalho.

À Fundação Instituto de Administração (FIA), pelo ambiente acadêmico e pelo suporte ao longo desta jornada. Em especial, à minha orientadora, pela condução cuidadosa e pelas provocações que ampliaram a profundidade deste estudo, e aos professores da banca, pelas contribuições relevantes e criteriosas.

Aos colegas da Turma 11, pela convivência, pela construção coletiva e pelos momentos de leveza que tornaram a jornada mais significativa. Aos amigos que acompanharam esta trajetória, dentro e fora do ambiente acadêmico, pelas conversas, pelas reflexões compartilhadas e pela presença constante.

Este percurso também reafirma que o desenvolvimento não está condicionado ao tempo, mas à decisão de continuar aprendendo. Na minha idade, iniciar um novo ciclo acadêmico não representa um recomeço, mas a continuidade de um caminho orientado pela escolha de evoluir, sempre influenciado pelas relações, experiências e aprendizados que a vida proporciona.

Se, nas organizações, o planejamento é resultado das influências que o antecedem, na vida, a evolução também o é.

RESUMO

Esta pesquisa investiga como as interações entre a influência familiar, a cultura organizacional e as práticas de governança impactam a adoção do planejamento estratégico em empresas familiares. Utilizando uma abordagem qualitativa e exploratória, o estudo adotou a estratégia de casos múltiplos, analisando dez empresas familiares de diferentes portes e setores por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados demonstram que o planejamento estratégico não emerge como uma ferramenta técnica isolada, mas como consequência de uma "Hierarquia de Influências". Constatou-se que a centralidade da família molda os valores culturais que, por sua vez, sustentam arranjos específicos de governança, frequentemente informais. Esses arranjos condicionam a concepção da estratégia e o grau de estruturação do planejamento. Além disso, o estudo evidencia que a preservação da riqueza socioemocional (SEW) atua como um fator transversal que explica a resistência à formalização gerencial. Conclui-se que a longevidade organizacional depende menos de ferramentas sofisticadas e mais da capacidade da família de equilibrar seus laços e valores com mecanismos essenciais de institucionalização, viabilizando assim a continuidade do negócio.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Planejamento Estratégico; Governança Corporativa; Cultura Organizacional; Riqueza Socioemocional

ABSTRACT

This research investigates how the interactions between family influence, organizational culture, and governance practices impact the adoption of strategic planning in family businesses. Using a qualitative and exploratory approach, the study adopted a multiple case study strategy, analyzing ten family businesses of different sizes and sectors through semi-structured interviews. The results demonstrate that strategic planning does not emerge as an isolated technical tool, but as a consequence of a "Hierarchy of Influences". It was found that family centrality shapes cultural values which, in turn, support specific governance arrangements, often informal. These arrangements condition the conception of strategy and the degree of planning structuring. Furthermore, the study shows that the preservation of socioemotional wealth (SEW) acts as a transversal factor explaining the resistance to managerial formalization. It concludes that organizational longevity depends less on sophisticated tools and more on the family's ability to balance its bonds and values with essential institutionalization mechanisms, thus enabling business continuity

Keywords: Family Businesses; Strategic Planning; Corporate Governance; Organizational Culture; Socioemotional Wealth.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia de Influências	23
Figura 2 – Modelo de 3 círculos da empresa familiar	29
Figura 3 – Síntese processual do desenvolvimento do trabalho.....	73
Figura 4 – Hierarquia de Influências como eixo metodológico da pesquisa.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Reflexões sobre a Definição de Empresas Familiares e Autores	26
Quadro 2 – Características das Empresas Familiares segundo Autores.....	32
Quadro 3 – Desafios das Empresas Familiares	40
Quadro 4 – Perspectivas teóricas sobre Cultura Organizacional	42
Quadro 5 – Desafios Culturais nas Empresas Familiares segundo Marin <i>et al.</i> (2017).....	46
Quadro 6 – Conceitos e Reflexões sobre Governança Corporativa e seus Autores.....	50
Quadro 7 – Desafios de Governança nas Empresas Familiares e Autores.....	53
Quadro 8 – Contribuições Teóricas sobre Estratégias e Autores Associados.....	57
Quadro 9 – Autores, Desafios Estratégicos identificados e Contribuições.....	60
Quadro 10 – Autores, Conceitos Teóricos Gerais e Aplicações em Empresas Familiares	64
Quadro 11 – Autores, Contribuições Teóricas Gerais e Aplicações no Contexto das Empresas Familiares	67
Quadro 12 – Síntese dos Blocos Temáticos, Autores e Contribuição do Referencial Teórico.....	69
Quadro 13 – Delineamento da pesquisa.....	72
Quadro 14 – Relação entre Objetivos Específicos, Perguntas de Pesquisa e Categorias de Análise	74
Quadro 15 – Matriz de Amarração Teórico Metodológico da Pesquisa de campo.....	80
Quadro 16 – Códigos identificados no caso da Empresa 1	90
Quadro 17 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa.....	91
Quadro 18 – Resumo do caso da Empresa 1	93
Quadro 19 – Códigos emergentes no caso da Empresa 2	95
Quadro 20 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 2.....	96
Quadro 21 – Resumo do caso Empresa 2.....	99
Quadro 22 – Códigos emergentes no caso da Empresa 3	101
Quadro 23 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 3.....	102
Quadro 24 – Resumo do caso da Empresa 3	105
Quadro 25 – Códigos emergentes do caso da Empresa 4	107
Quadro 26 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 4.....	108
Quadro 27 – Resumo do caso da Empresa 4.....	111

Quadro 28 – Códigos emergentes do caso da Empresa 5	113
Quadro 29 - Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 5	114
Quadro 30 – Resumo do caso da Empresa 5	117
Quadro 31 – Códigos emergentes do caso da Empresa 6	119
Quadro 32 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 6.....	120
Quadro 33 – Resumo do caso da Empresa 6	122
Quadro 34 – Códigos emergentes do caso da Empresa 7	124
Quadro 35 - Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 7	125
Quadro 36 – Resumo do caso da Empresa 7	128
Quadro 37 – Códigos identificados do caso da Empresa 7	129
Quadro 38 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 7.....	130
Quadro 39 – Resumo do caso Empresa 8.....	133
Quadro 40 – Códigos identificados no caso da Empresa 8	134
Quadro 41 – Análise entrevista única	135
Quadro 42 – Resumo do caso Empresa 9.....	138
Quadro 43 – Códigos identificados no caso da Empresa 10	139
Quadro 44 – Análise entrevista única	140
Quadro 45 – Resumo do caso Empresa 10.....	143
Quadro 46 – Síntese empírica dos casos analisados: frases-chave dos entrevistados.....	144
Quadro 47 – Comparação inter -casos das empresas segundo a Hierarquia de influências e SEW	148
Quadro 48 – Padrões e contrastes na hierarquia de influências e SEW	151
Quadro 49 – Síntese analítica dos efeitos da hierarquia de influências e SWE sobre o planejamento estratégico	151
Quadro 50 – Articulação entre referencial teórico e achados empíricos segundo a Hierarquia de Influências.....	152
Quadro 51 – Fatores organizacionais que condicionam a fragilização do planejamento estratégico em empresas familiares	154

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização geral das empresas analisadas	88
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa	16
1.2 Justificativa	17
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Geral	20
1.3.2 Específicos	20
1.4 Estrutura da Dissertação	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Introdução	22
2.2 Empresas familiares: conceitos e definições	24
2.2.1 Características das Empresas Familiares	27
2.2.1.1 Riqueza Socioemocional nas Empresas Familiares (Socioemotional Wealth – SEW)	33
2.2.2 Desafios das Empresas Familiares	35
2.3 Cultura das Empresas Familiares	40
2.3.1 Conceitos e Definições sobre Cultura	40
2.3.2 Desafios culturais das empresas familiares	43
2.3.3 Cultura organizacional e SEW na ótica das empresas familiares	46
2.4 Governança nas Empresas Familiares	48
2.4.1 Conceitos e Definições sobre Governança	48
2.4.2 Desafios de governança nas empresas familiares	51
2.5 ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS FAMILIARES	54
2.5.1 Conceitos e Definições sobre Estratégia	54
2.5.2 Desafios estratégicos das empresas familiares	58
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS FAMILIARES	61
2.6.1 Conceitos e Definições sobre Planejamento Estratégico	61
2.6.2 Desafios do planejamento estratégico nas empresas familiares	65
3 METODOLOGIA	71
3.1 Tipo de Pesquisa	71
3.2 Estratégia de Pesquisa: Estudo de Casos Múltiplos	72

3.3 Seleção dos Casos	75
3.4 Técnicas e Fontes de Coletas de Dados	77
3.5 Análise dos Dados	78
3.6 Articulação entre Objetivos Específicos, Roteiro de Entrevistas e Categorias Analíticas	79
3.7 A Hierarquia de Influência como Eixo Metodológico da Pesquisa	85
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	87
4.1 Introdução à análise dos resultados	87
4.2 Análise Intra-caso	89
4.2.1 Caso Empresa 1	89
4.2.2 Caso Empresa 2	94
4.2.3 Caso Empresa 3	101
4.2.4 Caso Empresa 4	106
4.2.5 Caso Empresa 5	112
4.2.6 Caso Empresa 6	118
4.2.7 Caso Empresa 7	123
4.2.8 Caso Empresa 8	129
4.2.9 Caso Empresa 9	134
4.2.10 Caso Empresa 10	139
4.3 Análise Inter-caso	144
4.3.1 Critérios de comparação entre os casos	144
4.3.2 Padrões recorrentes na Hierarquia de influências	145
4.3.3 Variações na manifestação da Hierarquia de influências	146
4.3.4 Tensões e casos-limite	146
4.3.5 Síntese analítica da comparação inter-casos	147
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	156
5.1 Retomada do problema de pesquisa e dos objetivos	156
5.2 Discussão dos achados a luz da literature	156
5.2.1 A influência da família e seus desdobramentos organizacionais	156
5.2.2 Cultura organizacional como expressão da influência familiar	157
5.2.3 Governança: entre informalidade funcional e limites estruturais	158

5.2.4 Estratégias: entre o deliberado e o emergente	159
5.2.5 Planejamento estratégico como resultado da hierarquia de influências	160
5.3 Contribuições do estudo	161
5.4 Limitações da pesquisa	161
6 CONCLUSÕES	163
7 REFERÊNCIAS	166
ANEXO I – PROTOCOLO DE PESQUISA DE CAMPO	171

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são a espinha dorsal da economia brasileira. Segundo dados do SEBRAE (2022) e do IBGE (2023), cerca de 90% das empresas no Brasil têm origem familiar, sendo a ampla maioria constituída por organizações de capital fechado, nas quais a família concentra simultaneamente propriedade, controle, em muitos casos, a gestão do negócio, e contribuindo assim por aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e por mais de 75% dos empregos gerados no país (KPMG, 2023). A presença dessas empresas em diversos setores produtivos, aliada à sua representatividade entre as maiores corporações nacionais, evidencia não apenas sua relevância econômica, mas também sua função social e cultural.

Entretanto, apesar dessa importância, tais organizações enfrentam uma vulnerabilidade estrutural persistente. Estima-se que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem a segunda geração, e menos de 5% alcançam a terceira (IBGC, 2019). O elevado índice de mortalidade levanta um alerta importante: Por que tantas empresas familiares, mesmo reconhecendo sua relevância e desejando sua continuidade, enfrentam dificuldades recorrentes para sustentar sua longevidade organizacional ao longo do tempo?

A literatura aponta como um dos principais entraves a ausência de um planejamento estratégico estruturado (PwC, 2023; BoardReview, 2024; Carlock; Ward, 2001). Embora o planejamento seja considerado fundamental para o posicionamento competitivo, o crescimento sustentável e a adaptação em ambientes de alta complexidade (Porter, 1985; Valente, 2018; Mintzberg, 1994), muitas empresas familiares seguem operando com base em decisões informais, centralizadas e pautadas em vínculos afetivos (Gersick, *et al.*, 1997; Lansberg, 1999; Cater; Schwab, 2008).

Além dos aspectos técnicos, surgem indícios de que outros fatores – como valores enraizados, estruturas de poder, dinâmicas familiares e crenças organizacionais, podem estar interferindo no modo como essas empresas compreendem, executam ou evitam o planejamento estratégico. A resistência a sucessão, o apego ao passado e a aversão a formalização são aspectos frequentemente mencionados (Valente, 2018; Carlock; Ward, 2001; Chua *et al.*, 1999; Gersick *et al.*, 1997).

Há estudos que indicam que decisões estratégicas em empresas familiares podem ser orientadas pela preservação de benefícios não financeiros associados à família empresária, tais

como identidade, controle, legado e continuidade geracional. Esses elementos contribuem para explicar escolhas organizacionais que não se fundamentam exclusivamente em critérios econômicos ou técnicos, oferecendo uma base teórica relevante para compreender resistências a formalização e a institucionalização de práticas gerenciais, como o planejamento estratégico, sendo esse conjunto de fatores compreendido na literatura como riqueza socioemocional (Socioemotional Wealth-SEW) (Gómez-Mejia *et al.*, 2007; Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012, Hernández-Perline *et al.*, 2023)

Alcazar e Openheimer (2024) argumentam que a profissionalização da gestão em empresas familiares deve ser compreendida como um processo multidimensional, gradual e contingente, e não como um evento pontual. Conforme destacam os autores, é preciso superar a visão dicotômica que opõe “empresa familiar” e “empresa profissionalizada”, ao demonstrar que ambas as lógicas podem coexistir e se complementar no contexto organizacional. Ao analisarem o contexto brasileiro, os autores reforçam que fatores culturais, a centralidade do fundador e as dinâmicas sucessórias influenciam significativamente a trajetória da profissionalização, indicando que o fenômeno deve ser interpretado à luz das especificidades institucionais e socioculturais em que a empresa está inserida.

De acordo com a perspectiva do Pensamento Sistêmico, a adoção de práticas gerenciais formalizadas atua como um contrapeso ao "altruísmo parental", que frequentemente resulta em comportamentos oportunistas, como a manutenção de familiares não qualificados em cargos de liderança. Nesse contexto, o planejamento estratégico funciona como um substituto funcional para estruturas de governança familiar mais complexas, permitindo que a organização estabeleça metas objetivas e sistemas de controle que protegem a sustentabilidade econômica do negócio contra a interferência de critérios puramente emocionais ou irracionais da unidade familiar. Embora a centralização decisória e o personalismo sejam traços constitutivos da lógica familiar, o modelo sistêmico demonstra que o sucesso de longo prazo depende de um "mix de profissionalização" que envolva tanto gestores externos quanto familiares devidamente treinados (Songini *et al.*, 2013).

Embora a adoção de práticas gerenciais estruturadas, como o planejamento estratégico, seja frequentemente apresentada na literatura como caminho para a sustentabilidade organizacional, observa-se que, nas empresas familiares, tais práticas convivem com diferentes níveis de informalidade, centralização decisória e personalismo. Essas características não devem ser compreendidas, *a priori*, como disfunções, mas como elementos constitutivos da lógica

organizacional familiar que influenciam a forma como o planejamento é compreendido, adotado e praticado ao longo do tempo. Assim, a análise da profissionalização da gestão exige uma abordagem que considere essas especificidades, evitando interpretações simplificadas que tratem o planejamento estratégico como uma decisão técnica isolada ou como solução automática para os desafios de continuidade dessas organizações.

Diante deste cenário, torna-se relevante discutir a profissionalização da gestão nas empresas familiares, especialmente no contexto das empresas familiares de capital fechado, não como um movimento linear ou padronizado de formalização, mas como um processo condicionado por valores familiares, padrões culturais e estruturas de governança.

1.1 Problema de Pesquisa

O planejamento estratégico é amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para o crescimento sustentável, a competitividade, e a sobrevivência das organizações (Andrews, 1971; Porter, 1985; Hoskisson *et al.*, 1999; Mintzberg, 1994; Ansoff, 1979; Kaplan; Norton, 1996). Sua importância torna-se ainda mais evidente em contextos marcados por rápidas transformações e crescente complexidade ambiental, nos quais, a capacidade de pensar estrategicamente constitui um diferencial para a adaptação e a longevidade Empresarial (Bennett, Lemoine, 2014; Christensen, 1997; Rigby *et al.*, 2016)

No entanto, no contexto das empresas familiares, observa-se uma lacuna entre a compreensão teórica da importância do planejamento estratégico e sua efetiva aplicação (Gersick *et al.*, 1997; Carlock; Ward, 2001; Aronoff; Ward, 1996).

Muitas dessas organizações operam com baixos níveis de institucionalização, priorizam decisões de curto prazo e apresentam resistência à formalização de processos gerenciais. Apesar da consciência sobre a necessidade de planejar, permanecem fatores que dificultam ou inviabilizam a prática estratégica (Aronoff *et al.*, 1991; Le Breton; Miller, 2006; Chrisman *et al.*, 2005). A literatura especializada identifica fatores que contribuem para essa realidade, como o medo de conflitos familiares (Aronoff *et al.*, 1991; Gordon; Nicholson, 2008; Tagiuri, 1999) a ausência de sucessores preparados (Ward, 2004; Miller *et al.*, 2003), e o desalinhamento entre gerações (Lecounte 2020; Ward, 1991).

Tais dificuldades sugerem que as barreiras à adoção do planejamento estratégico não são problemas que residem apenas na ausência de conhecimento técnico ou na falta de recursos humanos e financeiros. Há indícios de que variáveis subjetivas, como valores familiares enraizados, culturais, modelos de gestão herdados e padrões comportamentais intergeracionais podem influenciar ou estarem interferindo diretamente nas decisões de cunho estratégico (Schein, 2020; Davis; Gersick, 1997; Carlock; Ward, 2001; Le Breton; Miller, 2006).

Nesse sentido, abordagens teóricas recentes apontam que preservação de benefícios socioemocionais valorizados pela família empresária, como identidade, controle, vínculos afetivos e continuidade do legado, pode influenciar decisões estratégicas e gerar resistência a formalização de práticas gerenciais, mesmo quando estas são reconhecidas como relevantes para a sustentabilidade organizacional (Gómez-Mejia *et al.*, 2007; Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012).

Apesar da ampla disseminação de modelos e ferramentas de planejamento estratégico, observa-se que muitas empresas familiares enfrentam dificuldades recorrentes para adotar ou institucionalizar essas práticas de forma consistente. Tais dificuldades não se explicam apenas por limitações técnicas ou gerenciais, mas estão associadas a fatores relacionados a influência da família, a cultura organizacional e as práticas de governança, que moldam os processos decisórios e estratégicos dessas organizações. Nesse contexto, o problema de pesquisa deste estudo busca compreender como essas dimensões se articulam e influenciam o planejamento estratégico em empresas familiares.

Considerando o foco na adoção do planejamento estratégico como estratégia de longevidade nas empresas familiares, esta pesquisa é orientada pela seguinte questão central:

Como as empresas familiares podem adotar o planejamento estratégico como instrumento para promover sua longevidade organizacional, considerando as interações entre influência familiar, cultura organizacional e práticas de governança?

A investigação desse problema permite compreender o planejamento estratégico como resultado de interações organizacionais e familiares, e não apenas como uma escolha racional ou técnica de gestão.

1.2 Justificativa

Conforme citado anteriormente, as empresas familiares têm grande relevância para a economia do País. Correspondem a uma parcela significativa do tecido empresarial brasileiro, contribuindo de forma substancial para o Produto Interno Bruto (PIB) e para a geração de empregos. Essa expressiva representatividade evidencia não apenas sua relevância econômica, mas também sua contribuição para a estabilidade do mercado de trabalho, o estímulo ao empreendedorismo e à circulação de renda em diferentes regiões do Brasil, inclusive nas menos industrializadas.

Dada a importância das empresas familiares no cenário empresarial, o campo da administração tem se dedicado, ao longo dos anos, ao estudo das especificidades que envolvem sua gestão. Embora haja avanços significativos em áreas consolidadas, como sucessão e governança, persiste a necessidade de estudos que considerem a complexidade estrutural e simbólica dessas organizações, marcada por valores, tradições e dinâmicas familiares singulares (Carlock, Ward, 2001, Gersick *et al.*, 1997; Lansberg, 1999).

No contexto do planejamento estratégico em empresas familiares, observa-se que a fragilidade ou ausência dessas práticas não decorre, necessariamente de desconhecimento gerencial ou de resistência a racionalidade econômica. Estudos indicam que objetivos não econômicos, associados a preservação do controle familiar, da identidade organizacional e do legado intergeracional, coexistem com objetivos empresariais e influenciam a tomada de decisão estratégica, podendo gerar tensões com modelos tradicionais de planejamento baseados em pressupostos predominantemente racionais (Gómez-Mejia *et al.*, 2007; Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012).

Entre os temas recorrentes na literatura, destacam-se o grau de envolvimento da família na gestão, na propriedade e na governança do negócio. No entanto, ainda é limitado o entendimento sobre os impactos comportamentais decorrentes dessa interação, tanto no ambiente organizacional quanto familiar. A interdependência entre os sistemas da família e da empresa reforça o caráter interdisciplinar do campo e evidencia os desafios teóricos e metodológicos relacionados a análise dessa relação complexa (Chua *et al.*, 1999; Davis; Gersick, 1997; LeCounte, 2020).

No âmbito da prática empresarial em pesquisa realizada em 2019 com empresas familiares o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) evidenciou a heterogeneidade desse segmento empresarial, ressaltando seus distintos estágios de maturidade e as variadas práticas de

gestão adotadas. Embora o estudo tenha identificado avanços na adoção de mecanismos formais de governança, também apontou que muitas dessas empresas enfrentam, ainda hoje, desafios significativos para assegurar sua continuidade ao longo do tempo, especialmente aquelas sob a liderança da primeira geração familiar (IBGC, 2019).

No contexto do planejamento estratégico em empresas familiares, foco central deste estudo, a ausência de práticas consolidadas de planejamento estratégico não se deve, necessariamente, à ignorância ou omissão dos gestores, mas ao confronto entre essas práticas formais e elementos centrais da identidade organizacional, como valores familiares, modos de governança e padrões culturais transmitidos entre gerações. A resistência, especialmente por parte da geração mais velha, decorre do receio de perder autonomia, de revelar conflitos ou expor temas sensíveis, além da relutância em compartilhar informações estratégicas e financeiras com outros membros da família ou da organização. A percepção de incerteza quanto ao futuro também contribui para a resistência. Compreender essas dinâmicas é fundamental para elucidar os obstáculos à institucionalização do planejamento estratégico nesse tipo de organização (Carlock, Ward, 2001; Ward, 1991; Shoeler, 2016; Valente, 2018; Lansberg, 1999; LeCounte, 2020; Chua *et al.*, 1999; Le Breton; Miller, 2006).

Diante desse contexto aprofundar a compreensão sobre os entraves e potencialidades do planejamento estratégico nesse tipo de organização torna-se essencial para o fortalecimento de sua governança, perenidade e capacidade adaptativa. A investigação do tema contribui, portanto, não apenas para o avanço do conhecimento na área da administração, mas também para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais eficazes e alinhadas às especificidades estruturais e simbólicas que caracterizam as empresas familiares.

Portanto, esta pesquisa parte do entendimento de que o planejamento estratégico não constitui um privilégio restrito a grandes corporações, mas um processo relevante também para empresas familiares de diferentes portes e estágios de desenvolvimento. Ao analisar esse fenômeno a partir de uma abordagem qualitativa e relacional, o estudo contribui para ampliar a compreensão dos desafios associados à formalização do planejamento estratégico, considerando a influência de fatores familiares, culturais e de governança. Os resultados oferecem subsídios analíticos tanto para o avanço da literatura quanto para a reflexão prática de gestores e famílias empresárias.

Adicionalmente, o interesse por este tema está diretamente associado à trajetória profissional do autor, construída ao longo de anos de atuação junto a empresas familiares. A experiência prática em contextos organizacionais permeados por relações familiares, somada a

participação em instâncias de governança e a formação específica na área, possibilitou a identificação recorrente de desafios relacionados a condução do planejamento estratégico. Dessa forma, a presente pesquisa não se limita a uma investigação teórica, mas representa também um esforço de compreensão e sistematização de questões observadas na prática, buscando contribuir para a aplicação do conhecimento em contextos organizacionais reais.

1.3 Objetivos

Os objetivos apresentados a seguir foram definidos a partir do problema de pesquisa e orientaram todo o delineamento metodológico e o desenvolvimento da investigação empírica. Ao longo do estudo, esses objetivos nortearam a construção do instrumento de coleta, a análise dos dados e a interpretação dos resultados, conforme apresentado nos capítulos subsequentes.

1.3.1 Geral

Compreender como as interações entre influência familiar, cultura organizacional e práticas de governança impactam a adoção do planejamento estratégico em empresas familiares, visando sua longevidade empresarial.

1.3.2 Específicos

- Descrever como se manifestam a influência familiar, a cultura organizacional e as práticas de governança no cotidiano das empresas familiares
- Identificar de que maneira esses três elementos interagem e influenciam o processo de formulação, implementação e controle do planejamento estratégico.
- Analisar as barreiras percebidas pelas empresas familiares para a adoção de práticas formais de planejamento estratégico, a luz de suas dinâmicas internas
- Explorar estratégias e mecanismos que podem contribuir para alinhar o planejamento estratégico as especificidades culturais e familiares das empresas analisadas,

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, além desta introdução. O Capítulo 1 apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos do estudo. O Capítulo 2 discute o referencial teórico, abordando os principais conceitos relacionados às empresas familiares, a cultura organizacional, a governança, a estratégia e ao planejamento estratégico. O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. O Capítulo 4 apresenta a análise empírica dos casos investigados. O Capítulo 5 discute os resultados à luz do referencial teórico. Por fim, o Capítulo 6 apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

No contexto atual, onde as empresas enfrentam um ambiente de negócios em constante mudança e crescente complexidade, a formulação de estratégias e seus respectivos planos eficazes se tornaram um desafio crucial, especialmente para as empresas familiares. Essas organizações que representam uma parcela significativa da economia global, não apenas lidam com dinâmicas de mercado, mas também enfrentam as particularidades das relações familiares que podem afetar diretamente suas decisões empresariais. Segundo Carlock e Ward (2001), a interdependência entre família e negócio é uma característica definidora das empresas familiares, tornando-as únicas em sua estrutura e funcionamento.

A interdependência entre os membros da família e as operações do negócio cria um cenário onde a cultura organizacional, a governança e estratégia estão profundamente entrelaçadas. Schein (2020) destaca que a Cultura organizacional pode impor grandes barreiras as mudanças, e essa cultura define fortemente como uma organização se manifesta, com suas maneiras próprias de falar, vestir, seus procedimentos e comportamentos. Isso em empresas familiares tomam proporções ainda maiores (Carlock; Ward, 2001; Davis; Gersick, 1997).

Autores como Mintzberg (1994) argumentam que a estratégia não é apenas um plano formal, mas um padrão de ações que emerge das decisões diárias, o que pode ser particularmente relevante em contextos familiares. Porter (1980) por sua vez enfatiza a importância da vantagem competitiva, sugerindo que as empresas devem se posicionar de forma a maximizar seus recursos e capacidades, um desafio que se torna mais complexo quando as dinâmicas familiares estão em jogo.

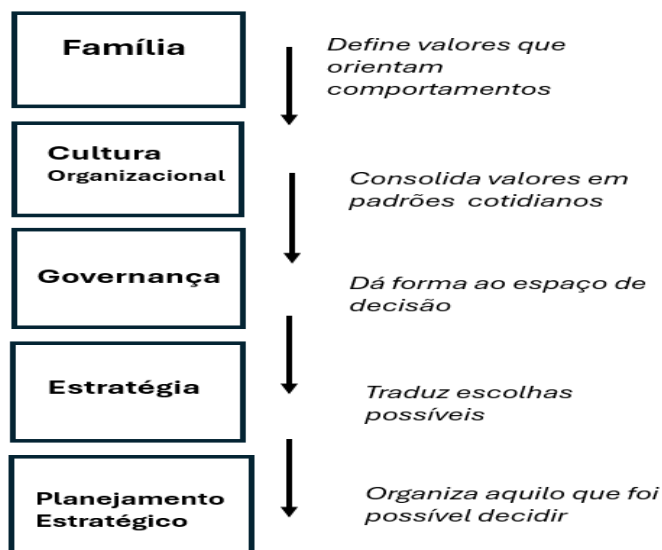
Diante desse contexto, este capítulo se propõe a aprofundar em uma hierarquia de assuntos que pode nos ajudar a compreender fatores que se interrelacionam e que são fundamentais para a formulação de um Planejamento Estratégico. Essa hierarquia de temas visa mapear e elucidar as interconexões entre os fatores que podem ser críticos no andamento e na gestão nas empresas familiares. Abordaremos as relações dinâmicas entre cultura organizacional, a governança e a estratégia, além de identificar as etapas relevantes para a formulação do planejamento estratégico

em empresas familiares, considerando os desafios relacionados a governança e a sustentabilidade organizacional.

A importância de compreender essas interações não pode ser subestimada. A medida que as empresas familiares buscam se adaptar a um ambiente de negócios em transformação, a capacidade de integrar suas práticas de governança e estratégia, enquanto preservam a essência de seus valores familiares, será fundamental para sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo. Esta análise não apenas contribuirá para a literatura existente, mas também oferecerá insights práticos para líderes e gestores que buscam otimizar suas abordagens estratégicas em um contexto familiar.

Nesse sentido, com o intuito de ilustrar a estrutura lógica que orienta a construção do referencial teórico desta dissertação, a Figura 1, apresenta um modelo visual que sintetiza a hierarquia de influências, consideradas na formulação do planejamento estratégico em empresas familiares. Tal hierarquia parte da base institucional formada pela interação entre a família e empresa, passando pelas camadas intermediárias da cultura organizacional e da governança, até culminar na formulação estratégica e, finalmente, no planejamento estratégico. Essa representação busca evidenciar as interdependências entre os diferentes níveis de análise e será aprofundada nos tópicos subsequentes

Figura 1 – Hierarquia de Influências



Fonte: Elaborado pelo autor.

A hierarquia de influências apresentada na Figura 1 sintetiza o entendimento adotado neste estudo de que o planejamento estratégico em empresas familiares resulta da interação entre múltiplas dimensões organizacionais, e não de decisões isoladas ou exclusivamente técnicas. Essa estrutura não emerge como construção desvinculada da literatura, mas é elaborada a partir da compreensão integrada de autores que analisam a interdependência entre família, cultura, governança e estratégia nas empresas familiares. Contribuições clássicas como as de Carlock e Ward (2001), Gersick *et al.* (1997) e Lansberg (1999), evidenciam que os processos decisórios e estratégicos nessas organizações são fortemente influenciados pelas dinâmicas familiares, pelos ciclos geracionais e pelas estruturas de governança. Em complemento, estudos como os de Gómez-Mejia *et al.* (2007), Berrone, Cruz e Gómez-Mejia (2012) e SSongini *et al.* (2024) reforçam a relevância das dimensões socioemocionais e sistêmicas na orientação das escolhas estratégicas. Ao posicionar a influência familiar, os elementos culturais, as estruturas de governança e os processos estratégicos de forma encadeada, a hierarquia organiza essas contribuições teóricas em um referencial analítico que orienta a compreensão do fenômeno investigado ao longo desta pesquisa. Com base nesse enquadramento, torna-se necessário aprofundar a discussão sobre o que caracteriza uma empresa familiar e quais são suas especificidades, tema que será desenvolvido a seguir.

2.2 Empresas familiares: conceitos e definições

A definição de empresa familiar ainda é objeto de amplo debate na literatura, tanto nacional quanto internacional em razão da diversidade estrutural e simbólica dessas organizações. Não há uma única definição amplamente aceita, o que reflete a complexidade e a heterogeneidade desse tipo de empresa. A dificuldade em consolidar um conceito único está relacionada a múltiplos fatores., entre eles a diversidade de perfis organizacionais, as variações culturais e regionais, as diferentes abordagens teóricas e os distintos objetivos de pesquisa.

A heterogeneidade das empresas familiares se manifesta em aspectos como porte, setor de atuação, estrutura de governança, grau de envolvimento da família e práticas de gestão. Chua *et al.* (1999) observam que as empresas familiares operam sob modelos variados de governança, com diferentes níveis de participação da família, dificultando, portanto, a formulação de uma definição universal.

Adicionalmente, os fatores culturais e regionais desempenham papel relevante na delimitação do conceito de empresa familiar. A concepção de família e o modo como ela integra ao negócio variam substancialmente entre países, conforme destacam Wennberg *et al.* (2011). Em determinadas culturas, como as mediterrâneas e asiáticas, os laços de parentesco podem abranger um espectro mais amplo, impactando diretamente a configuração da empresa e seus processos de tomada de decisão.

As perspectivas teóricas que abordam o tema também contribuem para a diversidade de definições. Existem abordagens objetivas, que se baseiam em critérios como controle acionário e participação em cargos de gestão, e subjetivas, que valorizam elementos como intenção transgeracional, valores e missão familiar. Nesse sentido, Villalonga e Amit (2006) propõem uma definição híbrida, ao considerar tanto a participação acionária e o controle como ao aspectos subjetivos relacionados a cultura e sucessão familiar.

O enquadramento legal também influencia o entendimento sobre o que constitui uma empresa familiar. As legislações que tratam de propriedade, sucessão e governança variam conforme o país, dificultando ainda mais a padronização conceitual. Allouche *et al.* (2008) argumentam que essas diferenças legais inviabilizam uma definição universal, pois impactam diretamente a estruturação jurídica e organizacional das empresas.

Outro aspecto a ser considerado é a evolução da própria empresa ao longo do tempo. Donneley (1964) aponta que o conceito de empresa familiar pode se transformar a medida que diferentes gerações assumem o comando do negócio. Nesse processo, aspectos como o controle, os objetivos familiares e as práticas gerenciais tendem a se modificar.

Adicionalmente, os próprios objetivos dos estudos acadêmicos interferem na forma como o conceito é operacionalizado. Anderson e Reeb (2003), por exemplo, adotam uma definição voltada a análise de desempenho financeiro, enfatizando a propriedade e a composição dos conselhos administrativos. Já Chua *et al.* (1999) ajustam o conceito conforme a ênfase do estudo, seja na dinâmica ou na governança.

Diante dessa diversidade, observa-se que as definições existentes compartilham alguns elementos em comum, mesmo que adotem perspectivas distintas. Um exemplo de definição abrangente é a de Chua *et al.* (1999), que conciliam fatores objetivos e subjetivos ao afirmarem que: “uma empresa familiar é um negócio governado e /ou gerido com a intenção de moldar e

perseguir a visão do negócio sustentada por coalizão dominante controlada por membros da mesma família, de maneira potencialmente sustentável ao longo das gerações “

Donnelley (1964), por sua vez, define uma empresa familiar como aquela “associada a pelo menos duas gerações de uma família e na qual essa ligação influencia reciprocamente a política da empresa e os interesses familiares”. Já Chua *et al.* (1999) oferecem uma definição abrangente e comportamental, baseada em três elementos principais: a presença de controle acionário por parte da família, a sua influência ativa nas decisões estratégicas do negócio e a intenção explícita de manter o controle e a gestão da empresa ao longo das gerações.

De maneira geral, pode-se afirmar que as empresas familiares são aquelas em que a propriedade e o controle estão sob responsabilidades de uma ou mais famílias, ainda que em diferentes graus de envolvimento. A família, nesse tipo de organização, exerce influência significativa no processo decisório, na cultura organizacional e na definição dos rumos estratégicos do negócio. A definição de empresas familiares apresenta variações conforme diferentes abordagens teóricas, refletindo sua diversidade estrutural e cultural. A seguir, o Quadro 1 sintetiza as principais contribuições e autores que exploram essas diferentes perspectivas.

Quadro 1 – Reflexões sobre a Definição de Empresas Familiares e Autores

Aspecto de Reflexão	Descrição	Autores
Ausência de definição única	A diversidade conceitual reflete a complexidade e heterogeneidade das empresas familiares	Chua <i>et al.</i> (1999)
Heterogeneidade estrutural	Variações em porte, setor, grau de envolvimento familiar, governança e cultura dificultam uma definição universal	Chua <i>et al.</i> (1999)
Influência cultural e regional	A concepção de “família” varia entre contextos culturais, impactando a estrutura das empresas	Wennberg <i>et al.</i> (2011)
Perspectivas objetivas e subjetivas	Definições podem considerar desde critérios técnicos (controle, propriedade) até valores, missão e intenção transgeracional	Villalonga e Amit (2006)
Enquadramentos legais distintos	A legislação sobre herança, governança e propriedade varia conforme o país, afetando o conceito	Allouche <i>et al.</i> (2008)
Evolução intergeracional	A definição pode mudar conforme a empresa evolui e novas gerações assumem a liderança	Donnelley (1964)

Dependência dos objetivos da pesquisa	Pesquisadores adaptam a definição segundo o foco do estudo, como desempenho, governança ou dinâmica familiar	Andersom e Reeb (2003), Sharma <i>et al.</i> (1997)
Síntese conceitual contemporânea	Empresas familiares são aquelas em que a propriedade e/ou controle estão sob responsabilidade de uma ou mais famílias, influenciando decisões e estratégias	Síntese baseadas na literatura

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O Quadro 1 reflete a complexidade e a heterogeneidade inerentes a essas organizações. Não existe uma definição única universal, pois o conceito é moldado por variadas estruturas de governança, porte e setores de atuação, além de sofrer influência direta dos contextos culturais e regionais que alteram a própria concepção de "família". Somam-se a isso as distinções em enquadramentos legais e as mudanças que ocorrem conforme a empresa evolui ao longo das gerações. Verifica-se que há dois eixos principais. O primeiro, refere-se aos critérios objetivos, focados em aspectos técnicos e mensuráveis, como a concentração da propriedade, o controle acionário e o envolvimento direto na gestão. O segundo considera os critérios subjetivos, ou seja, elementos intangíveis como a missão compartilhada, os valores familiares e a intenção de manter a continuidade transgeracional do negócio.

Pode-se sintetizar o conceito de empresa familiar como um sistema em que a propriedade e o controle estão sob a responsabilidade de uma ou mais famílias. Essa configuração não é meramente formal, mas constitui a base que influencia as decisões estratégicas e os comportamentos organizacionais, visando equilibrar o desenvolvimento econômico com a preservação do legado familiar. As definições e abordagens apresentadas neste tópico permitem delimitar o objeto de estudo e compreender as especificidades organizacionais que caracterizam as empresas familiares. Essa base conceitual é fundamental para interpretar comportamentos, decisões e desafios observados ao longo da pesquisa empírica, especialmente aqueles relacionados às dinâmicas familiares e a continuidade organizacional, aspectos que serão aprofundados na sequência.

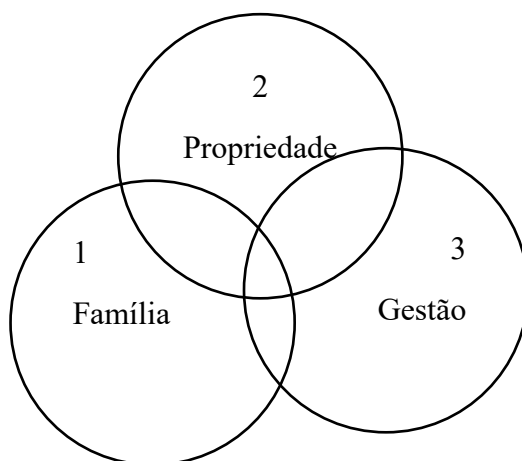
2.2.1 Características das Empresas Familiares

As empresas familiares apresentam um conjunto de características singulares que a distinguem de outras formas organizacionais, não apenas por sua estrutura de propriedade, mas principalmente pela intersecção contínua entre os sistemas da família, da gestão e da propriedade. Essa sobreposição de esferas, conforme indicado por Davis e Gersick (1997), configura um campo de dinâmicas complexas e, ao mesmo tempo, profundamente influenciado por fatores emocionais, históricos e simbólicos. Compreender as particularidades dessas organizações é essencial para analisar seu comportamento estratégico, seus desafios sucessórios e a forma como consolidam sua cultura e governança ao longo do tempo.

O modelo dos “três círculos” (Figura 2) proposto por Davis e Gersick (1997) constitui uma das estruturas conceituais mais amplamente adotadas para descrever as características centrais das empresas familiares. Segundo esse modelo, três sistemas interdependentes – família, propriedade e gestão – coexistem e se sobrepõem, produzindo sete possíveis combinações de papéis entre indivíduos que fazem parte da organização. Cada pessoa pode estar situada em um ou mais posições nesses círculos, assumindo diferentes funções e perspectivas. Por exemplo, um membro da família pode ser simultaneamente proprietário e gestor (ocupando a zona central de sobreposição dos 3 círculos), enquanto outro pode ser apenas acionista, sem envolvimento na operação nem pertencimento a família fundadora. Essa configuração permite uma leitura detalhada dos potenciais pontos de tensão e colaboração entre os atores organizacionais.

A família, como um dos 3 sistemas do modelo, representa a origem de valores, expectativas e vínculos afetivos que perpassam as decisões do negócio. A propriedade refere-se ao controle acionário e ao direito de definir os rumos estratégicos da empresa. Já a gestão está relacionada ao comando técnico e operacional da organização, independentemente do vínculo familiar. A sobreposição entre essas esferas, embora constitua uma das fortalezas das empresas familiares no que diz respeito a coesão e a agilidade decisória, também pode gerar conflitos de interesses, favoritismo, ambiguidade de papéis e dificuldades na profissionalização da gestão. É nesse ponto que o modelo dos 3 círculos (Figura 2) se revela particularmente útil, ao permitir identificar onde os conflitos emergem - por exemplo, entre gestores não familiares e acionistas familiares, ou entre herdeiros com diferentes níveis de engajamento.

Figura 2 – Modelo de 3 círculos da Empresa familiar



Fonte: DAVIS *et al.* (1997).

Segundo Davis e Gersick (1997), as empresas familiares que reconhecem essas múltiplas interações tendem a ser mais bem sucedidas na implementação de estruturas de governança e processos de sucessão. O desafio, portanto, não está apenas em administrar o negócio, mas em harmonizar interesses, delimitar papéis e estabelecer regras claras para convivência organizacional. Para esses autores, a ausência de mecanismos formais pode tornar a empresa refém de vínculos afetivos, personalismo e conflitos intergeracionais que comprometem sua longevidade.

Além do modelo dos 3 círculos, outras contribuições teóricas aprofundam a análise sobre as tipologias das empresas familiares. Martins *et al.* (1999), por exemplo, propõem a distinção entre empresas familiares centralizadas e descentralizadas. No primeiro grupo, composto predominantemente por pequenas e médias empresas, a propriedade é altamente concentrada, muitas vezes exclusiva da família fundadora, e a gestão é exercida diretamente por seus membros. Nessas organizações, observa-se uma forte presença dos valores e hábitos familiares no processo decisório, além de um alto grau de informalidade. Já as empresas descentralizadas, que em geral já passaram por processos de profissionalização, diversificação societária ou até abertura de capital, operam com estruturas mais robustas de governança e menor participação direta dos familiares na gestão cotidiana. A passagem de um modelo centralizado para um modelo descentralizado representa, muitas vezes, um marco evolutivo e um divisor de águas no ciclo de vida da empresa familiar.

Essa transição, no entanto, está longe de ser linear. Ela envolve dilemas estratégicos, como a perda de controle direto por parte da família, o temor de descaracterização da cultura original e os conflitos entre lógica afetiva e racionalidade técnica. Nesse processo, torna-se indispensável a institucionalização de práticas que favoreçam o equilíbrio entre continuidade e renovação. A criação de conselhos de administração com a participação de membros externos, a implementação de processos meritocráticos de sucessão e a adoção de protocolos familiares são instrumentos que auxiliam na redução de conflitos e na construção de um ambiente mais estável e profissionalizado.

Adicionalmente, a caracterização das empresas familiares também passa pela identificação do grau de envolvimento da família nos diferentes níveis da organização. Villalonga e Amit (2006) argumentam que a definição e o comportamento dessas empresas dependem da intensidade do controle exercido, da presença de membros da família em posições - chave e da intencionalidade de perpetuação do negócio ao longo das gerações. Já Donnelley (1964) destaca que a ligação entre família e empresa não é estática, mas evolui com o tempo, sendo a transição geracional um ponto crítico para a redefinição de estratégias, cultura e estruturas organizacionais.

É importante destacar que as empresas familiares não devem ser analisadas apenas em contraposição as empresas não familiares, mas também a partir da riqueza de seus próprios atributos. Como enfatiza Gallo (2009), a principal diferença reside no fato de que empresas familiares operam sob uma lógica híbrida, em que os valores e objetivos da família influenciam diretamente a condução do negócio. Por sua vez, as empresas não familiares tendem a apresentar uma governança mais formalizada e orientada por critérios exclusivamente econômicos, com menor influência de vínculos afetivos nas decisões estratégicas. Para Anderson e Reeb (2003), essa distinção se traduz na estrutura de propriedade e no distanciamento entre os sistemas de gestão e de controle, o que facilita a adoção de práticas gerenciais padronizadas, mas por vezes menos sensíveis as questões humanas e culturais.

Para Songini *et al.* (2024) a empresa familiar é caracterizada por uma estrutura sistêmica complexa, definida pela sobreposição e interação contínua entre três dimensões fundamentais: propriedade, governança e gestão. Enquanto a **propriedade** garante a visão de longo prazo e o controle transgeracional através do reinvestimento de lucros, a **governança** atua na mediação dos interesses conflitantes entre o sistema familiar e o empresarial, muitas vezes utilizando mecanismos formais como substitutos de regras familiares tradicionais. Por fim, a **gestão** representa a execução estratégica, onde o desafio reside em equilibrar o alto comprometimento dos membros da família

com a necessidade de competências técnicas e profissionalização para evitar disfunções derivadas do altruísmo parental. A sinergia entre os recursos familiares e as capacidades empresariais permite que a organização adote uma orientação temporal de longo prazo, manifestada frequentemente na tendência de reinvestir lucros para assegurar o crescimento e a independência financeira, evitando a diluição do controle por meio de capital externo. Portanto, a dinâmica da empresa familiar é marcada por um equilíbrio constante entre a racionalidade necessária ao negócio e as necessidades intrínsecas do sistema familiar, tornando a sucessão geracional e a profissionalização processos críticos para a sua continuidade e desempenho (Songini *et al.*, 2024).

Embora parte dos modelos apresentados neste capítulo contribuam de forma significativa para a compreensão das características estruturais e organizacionais das empresas familiares, observa-se que eles não explicam integralmente as motivações subjacentes às decisões tomadas pela família empresária. A sobreposição entre família, propriedade e gestão, bem como as tipologias organizacionais discutidas, descrevem a configuração e os papéis desempenhados pelos diferentes atores, mas não aprofundam os fatores emocionais, identitários e simbólicos que orientam o comportamento estratégico dessas organizações.

Nesse contexto, Gómez-Mejía *et al.* (2007), no âmbito da literatura sobre empresas familiares, introduziram o conceito de Riqueza Socioemocional (*Socioemotional Wealth – SEW*) como forma de explicar por que essas organizações frequentemente tomam decisões que não podem ser compreendidas exclusivamente à luz da racionalidade econômica tradicional. Segundo os autores, além da geração de retorno financeiro, as famílias empresárias buscam preservar benefícios não econômicos associados ao controle do negócio, tais como identidade familiar, perpetuação do legado, manutenção do poder decisório e preservação dos laços afetivos vinculados à empresa.

Para Songini *et al.* (2024) a carga emocional da Riqueza Socioemocional, embora fortaleça a coesão e o compromisso transgeracional, pode introduzir desafios como o altruísmo parental e a centralização decisória, elementos que são partes constitutivas da lógica organizacional familiar e não meras disfunções. Assim, a SEW emerge como um elemento importante para aprofundar a análise das características das empresas familiares, complementando os modelos estruturais apresentados e oferecendo base teórica para compreender o comportamento estratégico, as escolhas de governança e os processos de profissionalização nas empresas familiares. Verifica-se que as empresas familiares compartilham características que as distinguem de outras organizações,

especialmente pela sobreposição entre família, propriedade e gestão. O Quadro 2 resume os principais modelos e contribuições teóricas que ajudam a compreender essas especificidades.

Quadro 2 – Características das Empresas Familiares segundo Autores

Autor (es)	Contribuição / modelo	Principais reflexões
Davis e Gesick (1997)	Modelo dos três círculos (Família-Propriedade e Gestão)	As empresas familiares operam na intersecção de três sistemas. A sobreposição entre papéis pode gerar sinergias, mas também conflitos e ambiguidades funcionais
Martins <i>et al.</i> (1999)	Tipologia :Empresas familiares centralizadas e descentralizadas	Empresas centralizadas têm alta informalidade, controle direto e forte presença familiar, empresas descentralizadas possuem maior profissionalização e governança
Villalonga e Amit (2006)	Níveis de envolvimento da família, controle, gestão e intenção transgeracional	A definição de empresa familiar deve considerar a presença da família na propriedade, na gestão e sua intenção de continuidade intergeracional
Donnelley (1964)	Evolução familiar e organizacional	A ligação entre família e empresa se transforma ao longo do tempo, as mudanças geracionais impactam estratégias, cultura e estrutura
Gallo (2009)	Comparação entre empresas familiares e não familiares	Empresas familiares operam sob lógica híbrida (econômica e afetiva), empresas não familiares apresentam governança mais técnica e distanciada
Anderson e Reeb (2003)	Estrutura de governança e desempenho financeiro	Empresas não familiares tendem a separar propriedade e controle, em empresas familiares, o envolvimento direto pode comprometer ou fortalecer o desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura especializada citada no item 2.3.

Embora os modelos apresentados neste capítulo contribuam de forma significativa para a compreensão das características estruturais e organizacionais das empresas familiares, observa-se que eles não explicam integralmente as motivações subjacentes as decisões tomadas pela família empresária. A sobreposição entre família, propriedade e gestão, bem como as tipologias organizacionais discutidas, descrevem a configuração e os papéis desempenhados pelos diferentes atores, mas não aprofundam os fatores emocionais, identitários e simbólicos que orientam o comportamento estratégico dessas organizações. Nesse contexto, a literatura contemporânea passou a incorporar o conceito de Riqueza Socioemocional (*Socioemotional Wealth-seW*) como uma lente explicativa capaz de compreender por que as empresas familiares, muitas vezes, priorizam objetivos não econômicos e adotam decisões que visam preservar o legado, o controle e

a identidade familiar. Assim, a SEW emerge como um elemento central para aprofundar a análise das características das empresas familiares, complementando os modelos estruturais apresentados e oferecendo base teórica para compreender suas implicações sobre cultura, governança e planejamento estratégico.

Os conceitos e desafios discutidos neste tópico contribuem para compreender as tensões e prioridades que permeiam a gestão das empresas familiares, oferecendo subsídios analíticos para a interpretação dos padrões culturais e comportamentais que influenciam suas práticas organizacionais, tema desenvolvido no tópico seguinte.

2.2.1.1 Riqueza Socioemocional nas Empresas Familiares (Socioemotional Wealth – SEW)

Este subitem aprofunda o conceito de riqueza socioemocional anteriormente apresentado, dada a sua utilidade como uma lente interpretativa para compreender decisões e comportamentos nas empresas familiares. Como mencionado anteriormente, o conceito de riqueza socioemocional é adotado como uma lente interpretativa para compreender decisões e comportamentos nas empresas familiares, e não como uma variável isolada ou independente. O conceito de Riqueza Socioemocional (*Sociemotional Wealth* – SEW) emergiu como um dos principais referenciais teóricos para compreensão do comportamento das empresas familiares. Introduzido por Gómez-Mejia *et al.* (2007), o constructo descreve o conjunto de benefícios não financeiros que a família empresária busca preservar ao manter o controle do negócio, tais como identidade, legado, continuidade geracional, reputação social, influência e vínculos afetivos. Sobre essa perspectiva, decisões estratégicas que aparentam desalinhamento com a lógica econômica tradicional podem ser compreendidas quando se consideram os valores emocionais e simbólicos que a família atribui a empresa.

A lógica de preservação da riqueza socioemocional é fundamentada no *Behavioral Agency Model*, segundo o qual famílias empresárias tendem a evitar decisões que possam representar perdas em seu patrimônio socioemocional, mesmo quando tais decisões indicam potenciais ganhos econômicos. Dessa forma, comportamentos como resistência a profissionalização da gestão, aversão a entrada de gestores externos, manutenção de estruturas informais de decisão, centralização do poder e postergação do processo sucessório podem ser interpretados como

esforços conscientes ou inconscientes de proteção da identidade familiar e de seu legado histórico (Gómez-Mejia *et al.*, 2007)).

Com o objetivo de operacionalizar o conceito de SEW, Berrone, Cruz e Gómez-Mejia (2012) propuseram o modelo FIBER, composto por cinco dimensões centrais: “*Family control and influence*”, que se refere ao desejo da família de manter o controle e o poder decisório sobre a empresa; “*Identification of family members with the firm*”, que expressa a forte associação entre a identidade da família e a identidade organizacional; “*Binding social ties*”, relacionada a valorização dos laços sociais e afetivos com colaboradores, fornecedores e a comunidade; “*Emotional attachment*”, que evidencia o papel das emoções e dos vínculos afetivos nas decisões gerenciais; e “*Renewal of Family bonds through dynastic succession*”, que representa a intenção de perpetuar a empresa ao longo das gerações familiares. Essas dimensões revelam que as empresas familiares operam sob uma lógica híbrida, na qual objetivos econômicos coexistem com objetivos socioemocionais.

Conforme destacado por Hernández-Perlines *et al.* (2023), essas dimensões exercem impactos práticos e, por vezes, paradoxais na gestão; por exemplo, enquanto a preocupação com o controle pode inibir investimentos em inovação disruptiva, o desejo de proteger a reputação familiar impulsiona ações mais proativas de Responsabilidade Social Corporativa. Com base em mapeamento da produção científica sobre o tema, os autores reforçam que a SEW se consolidou como o paradigma dominante para explicar por que as empresas familiares adotam lógicas de funcionamento e estratégias que as diferenciam fundamentalmente das empresas não familiares.

A resistência de empresas familiares à adoção de mecanismos formais, como o planejamento estratégico e a contratação de gestores externos, está intrinsecamente ligada à necessidade de proteger a Riqueza Socioemocional (SEW). De acordo com Songini *et al.* (2024), famílias empresárias frequentemente percebem a formalização técnica como uma ameaça ao controle emocional e aos valores que permeiam a organização, temendo que o rigor de processos estratégicos e a visão puramente econômica de profissionais de fora diluam a identidade e o legado familiar.

No entanto, o planejamento estratégico atua justamente como um mediador essencial para garantir a sobrevivência dessa riqueza afetiva no longo prazo. Ao adotar mecanismos formais, a empresa consegue equilibrar a inércia gerencial com a necessidade de profissionalização para enfrentar a crescente complexidade do negócio. Assim, o planejamento deixa de ser visto como

uma imposição burocrática para se tornar uma ferramenta de governança que protege a família contra disfunções, como o oportunismo e o nepotismo, assegurando uma transição geracional mais harmônica e eficiente. Nesse sentido, a SEW constitui um elemento explicativo fundamental para compreender as especificidades das empresas familiares, especialmente no que se refere a resistência a mudanças, a informalidade dos processos gerenciais e aos desafios enfrentados na adoção de práticas de governança e de planejamento estratégico.

Segundo Hernández-Perlines *et al.* (2023), a SEW é o principal fator de heterogeneidade entre essas organizações, pois diferentes níveis de priorização dos elementos emocionais resultam em comportamentos e decisões estratégicas distintas. Nesse contexto, a preservação da riqueza emocional frequentemente atua como o guia principal da gestão, levando os proprietários a tomarem decisões que protegem esse patrimônio, mesmo quando estas podem implicar em riscos ou perdas financeiras potenciais.

Ao incorporar o conceito de riqueza socioemocional ao estudo das empresas familiares, amplia-se a compreensão das motivações que orientam as decisões da família empresária e das dinâmicas que influenciam a cultura organizacional e a governança. Dessa forma, a SEW fornece uma base teórica relevante para esta dissertação, ao esclarecer como valores afetivos, identitários e simbólicos interferem diretamente na formulação e na implementação do planejamento em empresas familiares.

2.2.2 Desafios das Empresas Familiares

As empresas familiares enfrentam desafios singulares decorrentes da complexa interação entre os sistemas de família, propriedade e gestão. Conforme destacam Davis *et al.* (1997) e Carlock e Ward (2001), esses desafios não se restringem às dimensões empresariais tradicionais, mas incluem também questões emocionais e relacionais, que frequentemente dificultam a tomada de decisões objetivas. Os autores citados concordam que, para enfrentar tais entraves, é essencial adotar uma abordagem estruturada, sustentada por mecanismos formais que promovam a governança, a sucessão planejada e o alinhamento entre os interesses familiares e organizacionais. A seguir, são apresentados os principais desafios destacados na literatura especializada, acompanhados de suas respectivas proposições de superação na perspectiva de Davis *et al.* (1997) e Carlock e Ward (2001).

- **Conflitos de interesse e sobreposição de papéis.**

A acumulação simultânea dos papéis de membro da família, proprietário e gestor tende a gerar conflitos e comprometer a objetividade nas decisões empresariais. Davis (1997) aponta que a intersecção entre os três círculos do modelo por ele proposto - família, propriedade e gestão - é um espaço propenso a tensões, sobretudo quando os interesses afetivos da família colidem com os objetivos estratégicos do negócio. Carlock e Ward (2001), por sua vez, defendem a separação clara dos papéis, com a criação de regras formais para a atuação de membros familiares na empresa. Ambos recomendam a implementação de mecanismos de governança e a elaboração de um código de conduta familiar, capaz de delimitar funções e minimizar o favoritismo e subjetividade nas decisões.

- **Sucessão e continuidade do legado**

A transição de liderança entre gerações, quando não adequadamente conduzida, pode desestabilizar a organização. Para Davis (1997), a sucessão vai além da mera transferência de poder; ela implica preservar a cultura organizacional e os valores fundacionais, ao mesmo tempo em que se promove adaptação às exigências contemporâneas do mercado. Carlock e Ward (2001) alertam que sucessões improvisadas tendem a gerar conflitos intergeracionais e perdas de talentos. Ambos enfatizam a necessidade de um plano de sucessão estruturado, com critérios objetivos e a inserção gradual das novas gerações em processos decisórios e em funções de liderança.

- **Governança familiar e corporativa**

A ausência de estruturas formais de governança pode gerar decisões inconsistentes e acirrar conflitos, especialmente em organizações de grande porte ou com múltiplos núcleos familiares. Davis (1997) recomenda a instituição de conselhos familiares e conselhos de administração como instrumentos de mediação entre os interesses familiares e empresariais. Carlock e Ward (2001) complementam, propondo a formalização da governança por meio de acordos familiares, com regras claras para a tomada de decisão e resolução de conflitos. Ambos defendem um sistema de governança dual, em que conselhos distintos tratem, respectivamente, de questões familiares e empresariais, promovendo maior alinhamento estratégico e transparência.

- **Conflitos interpessoais**

Os conflitos interpessoais tendem a emergir em contextos de decisões patrimoniais ou disputas gerenciais. Davis (1997) observa que os conflitos frequentemente decorrem de rivalidades emocionais ou diferenças de visão entre gerações. Para mitigar esses riscos, ele sugere a adoção de mediação formal. Carlock e Ward (2001) acrescentam que protocolos específicos de resolução de conflitos e a contratação de consultores externos são estratégias eficazes para preservar a coesão familiar. Ambos recomendam a criação de canais de comunicação estruturados, capazes de separar as esferas emocionais das empresariais nas deliberações estratégicas.

- **Equilíbrio entre tradição e inovação**

A forte valorização do legado pode resultar em resistência à mudança, obstaculizando a renovação necessária para a adaptação às dinâmicas do mercado. Davis (1997) alerta para o fenômeno da “prisão do passado”, no qual o apego a tradição se sobrepõe à busca por inovação. Carlock e Ward (2001), por outro lado, argumentam que inovação deve ser incorporada de forma gradual e alinhada aos valores da família. A sugestão dos autores é o fomento a uma cultura de inovação que respeite a identidade familiar, mas que incentive a experimentação, a criatividade e a abertura para o novo.

- **Alinhamento entre planejamento estratégico e objetivos familiares**

A divergência entre as metas da empresa e as aspirações familiares pode resultar em estratégias inconsistentes e crescimento desordenado. Davis (1997) propõe que os membros familiares compartilhem uma visão de futuro comum para o negócio. Carlock e Ward (2001) destacam a importância da integração entre os objetivos da família e os planos estratégicos da organização. Ambos recomendam a elaboração de um plano estratégico familiar, que contemple as expectativas intergeracionais e os objetivos de longo prazo do empreendimento.

- **Profissionalização da gestão**

A nomeação de membros da família sem devida qualificação para cargos estratégicos pode comprometer o desempenho organizacional. Davis (1997) ressalta que a meritocracia deve orientar os processos de gestão, com definição clara de competência e critérios de desempenho. Carlock e Ward (2001), por sua vez, sugerem a contratação de profissionais externos para cargos-chave e a

criação de programas de capacitação voltados aos membros familiares. Ambos defendem a implementação de processos transparentes de recrutamento e avaliação de desempenho, garantindo que as decisões sejam guiadas por critérios técnicos e não por vínculos afetivos.

Complementando essa análise, a literatura recente tem enfatizado que os desafios contemporâneos das empresas familiares devem ser compreendidos à luz de sua natureza organizacional híbrida, marcada pela sobreposição das esferas da família, da propriedade e da gestão. Nesse contexto, fenômenos como transformação digital e resistência à mudança não podem ser interpretados exclusivamente como déficits gerenciais, mas como expressões de lógicas institucionais múltiplas que moldam a tomada de decisão estratégica (Reay; Jaskiewicz; Hinings, 2015).

- **Transformação Digital**

A transformação digital tem sido caracterizada como um processo de mudança estratégica descontínua, que exige reconfiguração de modelos de negócio, rotinas organizacionais e estruturas cognitivas (Kammerlander; Ganter, 2015). No caso das empresas familiares, tal processo interage com objetivos não econômicos associados à preservação da identidade e do legado familiar. A centralização decisória, frequentemente associada ao fundador ou à geração sênior, pode limitar a velocidade e a profundidade das iniciativas digitais, especialmente quando a digitalização é percebida como ameaça ao controle familiar ou às práticas consolidadas.

Sob a perspectiva das lógicas institucionais, Reay, Jaskiewicz e Hinings (2022) demonstram que o comportamento estratégico das empresas familiares resulta da negociação contínua entre lógica familiar (baseada em lealdade, tradição e continuidade) e lógica de mercado (orientada para eficiência, inovação e competitividade). A transformação digital, nesse sentido, tensiona essas lógicas ao demandar maior abertura a conhecimento externo, descentralização e experimentação. A literatura sugere que a entrada de membros da nova geração pode atuar como mecanismo de renovação estratégica, reduzindo conflitos intergeracionais e favorecendo processos de aprendizagem organizacional, desde que apoiada por mecanismos formais de governança e profissionalização.

- **Resistência às mudanças estratégicas**

A resistência à mudança estratégica nas empresas familiares tem sido analisada, sobretudo, à luz da Teoria da Riqueza Socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2007), que sustenta que famílias controladoras priorizam a preservação de benefícios não financeiros — tais como controle, identidade e perpetuação do legado — mesmo diante de possíveis perdas econômicas. Essa orientação pode gerar comportamentos estratégicos diferenciados quando comparados a organizações não familiares. Schweiger *et al.* (2024) demonstram que a propriedade familiar atua como moderadora da relação entre desempenho abaixo das aspirações e mudança estratégica, reduzindo a propensão a respostas adaptativas imediatas. Diferentemente de empresas não familiares, que tendem a ajustar estratégias de forma mais reativa quando confrontadas com declínio de desempenho, empresas familiares frequentemente exibem maior persistência estratégica. Tal comportamento pode ser interpretado à luz da *behavioral agency theory*, segundo a qual decisores familiares avaliam riscos não apenas sob a ótica financeira, mas considerando potenciais perdas socioemocionais.

Madison *et al.* (2016) acrescentam que a preservação da riqueza socioemocional pode produzir uma orientação temporal de longo prazo que favorece estabilidade e continuidade, mas que, paradoxalmente, pode também gerar inércia estratégica quando mudanças ambientais exigem respostas mais rápidas. Essa “inércia estratégica” emerge quando a lógica emocional da família se sobrepõe à racionalidade econômica, limitando investimentos em inovação e Pesquisa e Desenvolvimento e aumentando a vulnerabilidade competitiva da organização.

Assim, a literatura contemporânea sugere que os desafios enfrentados pelas empresas familiares, especialmente no que concerne à transformação digital e à adaptação estratégica, devem ser analisados a partir de uma abordagem integradora, que considere simultaneamente dimensões econômicas, emocionais e institucionais. Essa perspectiva evita interpretações simplificadas que tratem resistência à mudança como mera ineficiência gerencial, reconhecendo-a como fenômeno complexo, enraizado na própria lógica constitutiva da organização familiar. Nesse sentido, quadro a seguir sintetiza essa evolução teórica, relacionando os principais desafios mapeados na literatura às suas respectivas implicações e proposições de superação para o contexto empresarial.

Quadro 3 – Desafios das Empresas Familiares

Desafios Principais	Base Teórica (Autores)	Implicações e Soluções para as Empresas
Conflitos de Interesse e Papéis	Davis (1997); Carlock & Ward (2001)	Separação clara entre os sistemas (família, propriedade, gestão); criação de Códigos de Conduta e regras formais de atuação.

Sucessão e Continuidade	Davis (1997); Carlock & Ward (2001)	Necessidade de um plano de sucessão estruturado; preservação do legado com inserção gradual das novas gerações em decisões.
Fragilidade na Governança	Davis (1997); Carlock & Ward (2001)	Implementação de Conselhos de Família e de Administração; adoção de um sistema de governança dual para mediar interesses.
Conflitos Interpessoais	Davis (1997); Carlock & Ward (2001)	Uso de mediação formal e consultores externos; criação de canais de comunicação para separar o emocional do estratégico.
Equilíbrio Tradição vs. Inovação	Davis (1997); Carlock & Ward (2001)	Superação da "prisão do passado"; fomento a uma cultura de inovação que respeite a identidade, mas incentive a criatividade.
Inércia e Resistência Estratégica	Gómez-Mejía (2007); Schweiger <i>et al.</i> (2024); Madison (2016)	A Teoria da Riqueza Socioemocional explica a priorização do controle e legado sobre o lucro; risco de vulnerabilidade competitiva por "inércia".
Transformação Digital	Reay, Jaskiewicz & Hinings (2015)	Conflito entre a lógica familiar (tradição) e de mercado (eficiência); a nova geração atua como motor de renovação tecnológica.
Profissionalização da Gestão	Davis (1997); Carlock & Ward (2001)	Substituição do favoritismo pela meritocracia; contratação de gestores externos para cargos-chave e capacitação técnica de herdeiros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A discussão teórica dessa seção permite inferir que a gestão das empresas familiares é marcada por uma complexidade intrínseca, onde as fronteiras entre os sistemas de família, propriedade e gestão frequentemente se sobrepõem, exigindo mecanismos de governança que transcendem a organização tradicional. A literatura seminal de Davis (1997) e Carlock e Ward (2001) enfatiza a necessidade de estruturas formais e sucessão planejada para mitigar conflitos de papéis. Estudos contemporâneos, fundamentados na Teoria da Riqueza Socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2007), revelam que o comportamento dessas organizações é guiado por uma racionalidade híbrida, que equilibra a eficiência de mercado com a preservação do legado.

2.3 Cultura das Empresas Familiares

2.3.1 Conceitos e Definições sobre Cultura

A literatura sobre cultura organizacional é marcada por uma significativa fragmentação conceitual, fenômeno este analisado criticamente por Detert, Schroeder e Mauriel (2000). Os autores argumentam que o uso difuso do termo "cultura" resulta em uma lacuna de rigor acadêmico, pois frequentemente é empregado sem a devida explicitação de seus pressupostos teóricos. Neste tópico, pretende-se definir os conceitos de cultura que serão adotados no presente estudo. Entre os

autores que mais contribuíram para o entendimento do conceito de cultura organizacional, destaca-se Schein (2020), que define cultura como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos, por terem sido considerados válidos, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses desafios. Schein (2020) argumenta que tais elementos são fundamentais para a coesão e estabilidade da organização, pois fornecem uma estrutura interpretativa comum para os seus membros.

De acordo com o autor, a cultura se manifesta em três níveis interdependentes. O primeiro nível refere-se aos artefatos organizacionais, que incluem todos os elementos visíveis e tangíveis, como linguagem, os rituais, o layout dos espaços físicos, os padrões de vestimenta e os documentos formais. Apesar de serem de fácil observação, esses artefatos nem sempre são de fácil interpretação, pois refletem camadas mais profundas de sentido. O segundo nível é composto pelos valores declarados, que representam as normas e os princípios orientadores expressos pela organização, muitas vezes registrados em sua missão e visão. Embora mais explícitos do que os pressupostos básicos, esses valores nem sempre se alinham com os comportamentos reais praticados. Por fim, o terceiro e mais profundo nível são os pressupostos básicos subjacentes, que consistem em crenças inconscientes, amplamente compartilhadas, que moldam forma como os indivíduos percebem e reagem ao mundo organizacional. Esses pressupostos são difíceis de modificar e exercem influência significativa nas decisões e no comportamento coletivo.

Detert, Schroeder e Mauriel (2000) corrobora a definição de Schein (2020) ao identificar que, apesar das divergências terminológicas, há um núcleo conceitual recorrente: cultura é composta por valores compartilhados, crenças e pressupostos fundamentais que orientam a interpretação da realidade e o comportamento dos membros organizacionais. Os autores argumentam, porém, que muitos estudos confundem níveis culturais distintos, tratando práticas observáveis como se fossem a própria cultura, quando na verdade são manifestações superficiais de crenças mais profundas.

A cultura organizacional também pode ser analisada a partir da perspectiva da Visão Baseada em Recursos (RBV), proposta por Jay Barney (1986), segundo a qual os recursos internos de uma organização são os principais responsáveis por sua vantagem competitiva sustentável. Nesse contexto, a cultura organizacional é entendida como um recurso intangível que, se for

Valioso, Raro, Inimitável e Não-substituível (VRIN), pode se tornar uma fonte diferenciadora de desempenho superior. Para o autor, uma cultura organizacional valiosa é aquela que promove o alinhamento entre os comportamentos dos colaboradores e os objetivos estratégicos da empresa, contribuindo diretamente para o aumento da produtividade, do engajamento e da eficiência. A raridade da cultura está relacionada ao fato de que cada organização desenvolve um sistema cultural único, especialmente nas empresas familiares, onde os valores são transmitidos de geração em geração, configurando uma herança simbólica de difícil replicação por concorrentes. Ser inimitável, por sua vez, decorre da profundidade histórica e emocional da cultura, enraizada nas experiências da organização e na influência do fundador. Por fim, não apresentar substitutos refere-se ao papel central que a cultura exerce na orientação dos comportamentos organizacionais, sendo impossível substituí-la sem comprometer a coesão interna e a identidade institucional.

A conjunção das abordagens de Shein (ibid.) e Barney (ibid.) permite compreender a cultura organizacional como um fenômeno multifacetado: ao mesmo tempo estruturante das relações internas e estratégicas para a diferenciação competitiva. No caso específico das empresas familiares, a cultura tende a ser ainda mais influenciada pelos valores e crenças da família fundadora, repercutindo diretamente na governança, nas práticas de gestão e nas estratégias organizacionais. Assim, reconhecer a cultura como um recurso estratégico e compreender suas múltiplas manifestações constitui um passo essencial para a construção de organizações mais coesas, adaptáveis e sustentáveis no longo prazo. A compreensão da cultura organizacional é essencial para analisar o comportamento das empresas familiares. A seguir, o Quadro 4 sintetiza as principais contribuições teóricas sobre o tema, com destaque para os trabalhos de Shein e Barney.

Quadro 4 – Perspectivas teóricas sobre Cultura Organizacional

Autor(es)	Conceito Principal de Cultura	Contribuição Teórica	Contribuição Empírica (especialmente empresas familiares)
Schein (2020)	Cultura como padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Estruturada em três níveis: artefatos, valores declarados e pressupostos básicos subjacentes.	Sistematização multinível da cultura organizacional; distinção analítica entre manifestações visíveis e pressupostos inconscientes; cultura como mecanismo de estabilidade e integração.	Permite compreender como valores da família fundadora se cristalizam em pressupostos duradouros; explica resistência à mudança e padrões decisórios persistentes; auxilia na análise de alinhamento (ou desalinhamento) entre discurso e prática organizacional.

Detert, Schroeder e Mauriel (2000)	Cultura como conjunto de valores, crenças e pressupostos fundamentais que orientam interpretações e comportamentos; crítica à fragmentação conceitual na literatura.	Proposição de maior rigor conceitual; identificação de dimensões culturais recorrentes (controle vs. flexibilidade; foco interno vs. externo; estabilidade vs. mudança etc.); alerta contra a confusão entre práticas observáveis e cultura profunda.	Evidencia que iniciativas de mudança fracassam quando ignoram pressupostos culturais; reforça a necessidade de coerência entre cultura e estratégias de melhoria; relevante para empresas familiares onde práticas informais podem ser confundidas com cultura essencial.
Barney (1986)	Cultura como recurso estratégico intangível capaz de gerar vantagem competitiva sustentável quando atende aos critérios VRIN (Valioso, Raro, Inimitável e Não Substituível).	Integração entre cultura organizacional e Visão Baseada em Recursos (RBV); elevação da cultura ao status de ativo estratégico; formulação do enquadramento VRIN aplicado à cultura.	Fundamenta a análise da cultura como fonte de diferenciação competitiva; explica singularidade cultural em empresas familiares (herança simbólica, influência do fundador); demonstra como cultura pode sustentar desempenho superior no longo prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A síntese integradora das perspectivas de Schein (2020) e Barney (1986) apresentada no Quadro 4 permite compreender a cultura organizacional sob uma ótica dual: como uma matriz interpretativa que assegura a coesão, identidade e estabilidade interna (dimensão estruturante) e, simultaneamente, como um recurso intangível capaz de sustentar vantagem competitiva (dimensão estratégica). Complementarmente, a abordagem de Detert, Schroeder e Mauriel (2000) oferece um suporte metodológico-crítico ao advertir sobre a necessidade de rigor conceitual e os riscos de intervenções que negligenciam os níveis profundos da cultura organizacional. No contexto das empresas familiares, essa articulação torna-se fundamental, visto que a cultura é fortemente influenciada pela família fundadora e transmitida intergeracionalmente, atuando tanto como um elemento de coesão identitária quanto como um potencial barreira à mudança estratégica.

2.3.2 Desafios culturais das empresas familiares

A cultura organizacional nas empresas familiares apresenta características singulares, derivadas da intersecção entre os valores familiares e os objetivos corporativos. Essa condição híbrida frequentemente da origem a desafios culturais que impactam diretamente os processos de gestão, a tomada de decisões e a capacidade de inovação e adaptação ao ambiente competitivo. Marin *et al.* (2017), com base na tipologia proposta por Cameron e Quinn (1999) identificaram

quatro tipos principais de cultura organizacional – Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia – e apontam os respectivos desafios enfrentados pelas empresas familiares em cada uma dessas configurações:

- **Clã**

Na cultura de Clã, predominam a coesão interna, a lealdade, a colaboração e a valorização das relações interpessoais. Esse tipo cultural, fortemente presente em empresas familiares, enfatiza os laços de pertencimento, o comprometimento e a transmissão de valores. No entanto, tal configuração pode gerar excessiva personalização das decisões, dificultando a profissionalização da gestão e o estímulo a inovação. O nepotismo, frequentemente motivado pela preferência por membros familiares em posições - chave, compromete a meritocracia e desestimula talentos externos. Além disso, a sucessão tende a ser um processo conflituoso, marcado por resistência a ruptura com o passado e dificuldades na aceitação de novas ideias. A manutenção do legado, embora legítima, pode conflitar com exigências de renovação e crescimento. Para mitigar esses riscos, recomenda - se a adoção de mecanismos que preservem os valores familiares, mas que incentivem práticas de meritocracia, inovação e abertura a profissionalização, inclusive por meio da formação técnica e da preparação estruturada de sucessores.

- **Adhocracia:**

Na cultura de Adhocracia, a ênfase recai sobre a criatividade, o dinamismo e a disposição para correr riscos em ambientes instáveis e competitivos. Empresas que operam sob essa lógica priorizam a inovação contínua e a flexibilidade organizacional. Contudo, empresas familiares tradicionalmente conservadoras enfrentam dificuldades em adotar esse modelo, dada sua aversão histórica ao risco e sua preferência por estruturas centralizadas e rígidas. A presença de hierarquias familiares fortes pode limitar a liberdade criativa e inibir a experimentação. Além disso, a ausência de governança ágil e descentralizada compromete a capacidade de resposta as transformações do ambiente externo. Nesse sentido, torna - se recomendável fomentar uma cultura de aprendizado contínuo, tolerância ao erro e inovação incremental, inclusive mediante a inserção de profissionais externos com experiência em processos criativos e adoção de programas de intraempreendedorismo.

- **Mercado:**

A cultura de Mercado é orientada por resultados, metas agressivas, competitividade e foco no desempenho financeiro. Embora esse modelo favoreça a objetividade e a eficiência, pode entrar em conflito com os valores mais afetivos das empresas familiares, como o cuidado com os colaboradores, a preservação de relações interpessoais e o compromisso com o legado. O embate entre desempenho e tradição é recorrente, sobretudo em organizações de primeira e segunda geração, ainda fortemente vinculadas a figura do fundador. Além disso, a dificuldade em responder rapidamente as demandas do mercado pode comprometer a competitividade da empresa. A fim de compatibilizar esses interesses, recomenda-se o estabelecimento de indicadores de performance, metas claras e estruturas de governança corporativa que viabilizem a busca por resultados sem comprometer a identidade familiar.

- **Hierarquia**

No que se refere a cultura de Hierarquia, prevalece a valorização da estabilidade, da formalização, das regras e da eficiência operacional. As estruturas organizacionais são rígidas e verticalizadas, com fluxos decisórios centralizados. Nas empresas familiares, essa configuração é comum, especialmente naquelas sob o controle direto da primeira geração. A burocratização excessiva, somada a resistência a mudança, limita a capacidade de adaptação a novas práticas de gestão, tecnologias e demandas do mercado. Conflitos de poder entre gerações ou entre núcleos familiares diferentes também tendem a emergir com frequência, especialmente durante o processo sucessório. Para enfrentar tais obstáculos, é fundamental a adoção de políticas claras de governança familiar, capazes de descentralizar a autoridade, promover maior transparência e estimular a inovação sem renunciar à eficiência operacional.

Considerando os quatro tipos culturais apresentados, observa-se que o maior desafio das empresas familiares reside na capacidade de equilibrar a preservação dos seus valores fundamentais com a necessidade de adaptação ao ambiente competitivo. Conforme apontam Marin *et al.* (2017), é possível combinar elementos positivos de cada tipo de cultura organizacional, como manter a coesão da cultura de Clã, estimular a inovação da Adhocracia, incorporar práticas orientadas a resultados da cultura de Mercado e assegurar a estabilidade da cultura de Hierarquia. Essa

integração permite a construção de uma cultura organizacional robusta, coerente com os valores familiares, mas suficientemente flexível para enfrentar os desafios de um ambiente empresarial em constante transformação. As configurações culturais nas empresas familiares influenciam diretamente sua gestão e a capacidade de adaptação. O Quadro 5 resume os principais desafios associados a diferentes tipos de cultura organizacional conforme a tipologia de Marin *et al.* (2017)

Quadro 5 – Desafios Culturais nas Empresas Familiares segundo Marin *et al.* (2017)

Tipo de Cultura Organizacional	Principais Desafios nas Empresas familiares
Cultura de Clã	-Personalização excessiva das decisões -Nepotismo e baixa meritocracia. Conflitos intergeracionais na sucessão, resistência a profissionalização e a mudança organizacional
Cultura de Adhocracia	- Aversão ao risco e conservadorismo. Estruturas familiares rígidas inibem a inovação. Dificuldade na implementação de processos descentralizados e ágeis
Cultura de Mercado	- Conflitos entre resultados e valores familiares, tensão entre tradição e metas de desempenho. Dificuldade de adaptação ao ambiente competitivo
Cultura de Hierarquia	- Burocratização e lentidão decisória, resistência a introdução de novas práticas de gestão. Conflitos de poder e centralização nas lideranças familiares

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Marin *et al.* (2017), a partir da tipologia de culturas organizacionais de Cameron e Quinn (1999).

2.3.3 Cultura organizacional e SEW na ótica das empresas familiares

Segundo a perspectiva de Detert *et al.* (2000), o sucesso de reformas organizacionais depende da compreensão dos pressupostos culturais subjacentes, visto que mudanças puramente estruturais tendem ao fracasso quando ignoram crenças enraizadas, resultando em resistência e desalinhamentos. Intervenções eficazes exigem rigor conceitual para distinguir valores declarados de pressupostos reais, evitando transformações apenas simbólicas. Essa necessidade de clareza é atendida, no contexto das empresas familiares, pelo Modelo FIBER, que sistematiza a cultura por meio de dimensões como a identificação dos membros com a firma e a renovação de laços transgeracionais. Ao investigar esses pressupostos profundos que sustentam a Riqueza Socioemocional (SEW), a organização deixa de descrever apenas práticas visíveis para compreender os elementos estruturantes que ditam a estabilidade e a tomada de decisão estratégica ao longo das gerações.

Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012) defendem o SEW como o paradigma central e diferenciador para entender o comportamento das empresas familiares. Diferente de modelos puramente econômicos, o SEW foca em como a preservação de dotes afetivos guia as decisões estratégicas, mesmo que isso implique perdas financeiras potenciais. O modelo proposto por Berrone *et al.* (2012) permite decompor os "sistemas de significados compartilhados" em dimensões práticas:

- **Identidade e Símbolos:** A cultura organizacional é fortalecida pela percepção da empresa como uma extensão da própria família. Símbolos como o sobrenome na marca ou a história do fundador criam um senso de pertencimento que orienta as decisões internas.
- **Rituais de Sucessão:** O foco na continuidade transgeracional transforma a sucessão em um ritual cultural central. A passagem do bastão não é apenas uma mudança administrativa, mas a renovação de laços e valores que garantem a perpetuação da dinastia.
- **Comportamentos e Normas:** O desejo de controle e influência e o apego emocional estabelecem normas de conduta baseadas na lealdade e na proteção do patrimônio emocional. Isso explica por que o comportamento estratégico nessas empresas prioriza a preservação da riqueza socioemocional, mesmo diante de possíveis perdas financeiras.

A articulação entre a perspectiva cultural de Detert *et al.* (2000) e o paradigma da Riqueza Socioemocional proposto por Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012) permite compreender que, nas empresas familiares, a mudança organizacional não pode ser analisada apenas sob uma ótica técnico-estrutural ou estritamente econômica. Os pressupostos culturais traduzidos nas dimensões do modelo FIBER estruturam identidades, rituais e normas que orientam decisões estratégicas ao longo das gerações, condicionando tanto a abertura quanto a resistência à transformação. Assim, reformas eficazes dependem da capacidade de reconhecer e dialogar com esses elementos simbólicos e afetivos, evitando intervenções meramente formais e promovendo alinhamento entre estratégia, cultura e continuidade transgeracional.

A conjunção dessas abordagens permite inferir que a cultura não é apenas um "sistema de significados" (Schein), mas também um recurso estratégico diferenciador (Barney) que, no contexto de empresas familiares, ganha uma camada adicional de complexidade através da Riqueza Socioemocional (Hernández-Perlines *et al.*, 2023; Berrone *et al.*, 2012). Dessa forma, mudanças

puramente técnicas tendem a falhar se ignorarem esses pressupostos profundos, pois, como apontado por Detert *et al.* (2000), a cultura atua como o elemento estruturante que dita a capacidade de adaptação e a continuidade transgeracional da empresa.

2.4 Governança nas Empresas Familiares

2.4.1 Conceitos e Definições sobre Governança

A compreensão do conceito de governança corporativa exige, inicialmente, uma abordagem sobre a Teoria da Agência, por se tratar de um dos principais fundamentos teóricos que sustentam as práticas modernas de governança. Formulada por Jensen e Meckling (1976), essa teoria parte da premissa de que nas organizações existe uma separação entre os proprietários do capital(principais) e os gestores responsáveis pelas decisões(agentes). Essa dissociação de interesses pode gerar conflitos, pois os agentes nem sempre agem em conformidade com os objetivos dos principais, priorizando seus próprios interesses em detrimento da eficiência organizacional. A esse descompasso de objetivos, somam-se problemas como assimetria de informações, comportamentos oportunistas e a possibilidade de decisões gerenciais que não reflitam o melhor retorno para os acionistas. Esses elementos configuram os chamados “custos de agência”, que comprometem o desempenho e a credibilidade das corporações.

Assim, a governança corporativa emerge como um conjunto de mecanismos que busca alinhar os interesses entre principais e agentes, reduzir assimetrias informacionais, fortalecer a transparência e assegurar a sustentabilidade das decisões empresariais. Para Andrade e Rossetti (2014), a governança corporativa é uma resposta não apenas aos conflitos de agência, mas também as transformações estruturais e institucionais que marcaram o ambiente empresarial a partir da década de 1980. Os autores argumentam que, além das tensões internas decorrentes da separação entre propriedade e controle, fatores externos como a globalização dos mercados, a reestruturação dos setores produtivos e a postura mais ativa dos investidores institucionais impulsionaram a adoção de melhores práticas de governança como um movimento global, tornando-se um dos pilares fundamentais da moderna administração empresarial.

A literatura especializada apresenta diversas definições sobre governança corporativa, com ênfases distintas conforme o autor ou instituição. Segundo a Organização para Cooperação e

Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2023), a “governança corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a gestão da empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Ela fornece a estrutura por meio da qual os objetivos da empresa são definidos, bem como os meios para alcançar esses objetivos e monitorar seu desempenho”. Essa definição destaca o papel da governança como uma estrutura de relacionamentos e responsabilidades, com foco na transparência, no alinhamento de interesses e no monitoramento do desempenho organizacional. O relatório Cadbury (1992), um marco no desenvolvimento das práticas de governança no Reino Unido, conceitua governança corporativa como “o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas”. Esta formulação enfatiza os mecanismos de direção e supervisão, sobretudo a atuação dos conselhos de administração e a estrutura de controles internos que resguardam os interesses dos acionistas.

No contexto brasileiro, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022) define governança como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselhos de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas”. Essa definição, amplamente adotada em pesquisas acadêmicas e na prática empresarial, destaca os princípios fundamentais da governança: Transparência, Equidade, Prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (*compliance*), os quais devem nortear a atuação de todos os agentes envolvidos na governança de uma organização.

Sob uma perspectiva mais econômica, Shleifer e Vishny (1997) definem governança corporativa como o conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de capital garantem o retorno sobre seus investimentos. Essa abordagem enfatiza a proteção dos investidores, o controle sobre a atuação dos gestores e a importância de mecanismos institucionais que evitem abusos de poder e assegurem eficiência alocativa. As diferentes definições convergem ao destacar que a governança corporativa é um sistema que visa mitigar conflitos, garantir a integridade das decisões e promover a perenidade das organizações. Sua aplicação, no entanto, varia de acordo com o contexto institucional, a estrutura de propriedade e o grau de maturidade da empresa.

Para ampliar essa compreensão, Andrade e Rosetti (2014) propõem uma abordagem conhecida como os “8 Ps da governança corporativa” que reúne os principais elementos constitutivos de um sistema de governança eficaz. São eles: Propriedade, Princípios, Propósitos, Papéis, Poder, Práticas, Perenidade e Pessoas. Cada um desses elementos representa uma dimensão

crítica da governança e reforça a necessidade de um sistema coeso e bem estruturado. A Propriedade diz respeito a estrutura acionária e ao regime legal da empresa; os Princípios correspondem aos fundamentos éticos que orientam a tomada de decisão; os Propósitos relacionam-se ao retorno de longo prazo esperado pelos stakeholders; os Papéis dizem respeito as atribuições específicas de sócios, conselheiros e gestores, o Poder refere-se as dinâmicas de influência e decisão; as Práticas envolvem os instrumentos e processos de governança, a Perenidade representa o compromisso com a continuidade da organização; e por fim, as Pessoas são os agentes que materializam e sustentam o sistema de governança.

Ao integrar conceitos teóricos, princípios éticos e instrumentos operacionais, a governança corporativa revela-se um componente indispensável a eficácia organizacional. Em especial nas empresas familiares, onde frequentemente há sobreposição entre propriedade e gestão, a adoção de práticas de governança torna-se essencial para preservar o legado, profissionalizar a gestão, reduzir conflitos e assegurar a longevidade do empreendimento.

A governança corporativa é amplamente discutida na literatura como instrumento de alinhamento entre interesses e fortalecimento da gestão. A seguir, a Quadro 6 reúne os principais conceitos e contribuições teóricas sobre o tema.

Quadro 6 – Conceitos e Reflexões sobre Governança Corporativa e seus Autores

Autor/Instituição	Conceito Central	Principais Contribuições para as Empresas Familiares
Jensen e Meckling (1976)	Teoria da Agência: relação entre Principal e agente marcada por assimetria de interesses e informação	Fundamenta a necessidade da governança como mecanismo para redução de conflitos e custos de agência
OCDE (2023)	Governança como sistema de relacionamentos entre gestão, conselho, acionistas e stakeholders	Destaca a importância da estrutura para definição de objetivos, monitoramento e transparência
Relatório Cadbury (1992)	Governança é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas	Enfatiza a função dos conselhos de administração e os controles internos
IBGC (2022)	Sistema que dirige, monitora e incentiva empresas, envolvendo sócios, conselhos e partes interessadas.	Estabelece os quatro princípios: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade corporativa
Shleifer e Vishny (1997)	Governança é o meio pelo qual os fornecedores de capital garantem retorno sobre seus investimentos	Foco na proteção do investidor e no alinhamento entre controle e desempenho financeiro

Andrade e Rossetti (2014)	Governança responde a conflitos de agência e a pressões internas e externas. Proposta dos 8Ps da governança	Integra dimensões éticas, estruturais e operacionais :Propriedade, Princípios, Propósitos, Papéis, Poder, Práticas, Perenidade e Pessoas
----------------------------------	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A síntese apresentada no Quadro 6 evidencia que a governança corporativa nas empresas familiares não pode ser compreendida apenas como um conjunto de mecanismos formais de controle, mas como um sistema relacional que busca equilibrar interesses econômicos, valores familiares e processos decisórios ao longo do tempo. As diferentes contribuições teóricas indicam que a governança assume múltiplas funções, desde a definição de estruturas e papéis organizacionais até a mediação de conflitos e a promoção da continuidade intergeracional. Observa-se que, embora existam abordagens distintas entre os autores analisados, há convergência quanto a necessidade de mecanismos que favoreçam a transparência, o alinhamento estratégico e a profissionalização gradual da gestão, sem descaracterizar a lógica organizacional familiar. Nesse sentido, a governança emerge como elemento estruturante da hierarquia de influências discutida nesta dissertação, atuando como ponte entre as dimensões culturais e as escolhas estratégicas, aspecto que será aprofundado nos tópicos subsequentes.

2.4.2 Desafios de governança nas empresas familiares

A adoção de práticas de governança corporativa é particularmente desafiadora no contexto das empresas familiares, uma vez que essas organizações apresentam características estruturais e relacionais que diferem substancialmente das empresas não familiares. A sobreposição entre os sistemas de família, propriedade e gestão torna o ambiente decisório mais complexo e muitas vezes permeado por vínculos emocionais, informalidade e centralização. Nesse cenário, os instrumentos de governança não apenas visam alinhar interesses entre gestores e proprietários, mas também equilibrar objetivos empresariais e valores familiares, assegurando a continuidade do negócio ao longo das gerações.

Embora a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2023) não formule recomendações específicas voltadas exclusivamente as empresas familiares, suas diretrizes gerais sobre governança corporativa têm potencial para beneficiar esse tipo de

organização, sobretudo no que diz respeito ao equilíbrio entre interesses diversos. As orientações da OCDE ressaltam a importância de estruturas que promovam a transparência, a equidade e a responsabilização nas decisões, aspectos frequentemente negligenciados em empresas de perfil familiar. Nesse sentido, recomenda-se, com base nessas diretrizes, a criação de conselhos de administração com participação de membros independentes, bem como a institucionalização de práticas que promovam a prestação de contas e reduzam a centralização excessiva do poder, traço recorrente nas empresas familiares e que pode comprometer a racionalidade nas decisões estratégicas.

Embora o Relatório Cadbury (1992), tenha sido concebido como um marco para o aprimoramento da governança em empresas de capital aberto no Reino Unido, suas recomendações sobre a separação entre propriedade e gestão, bem como o fortalecimento dos conselhos de administração, oferecem diretrizes valiosas que podem ser adaptadas ao contexto das empresas familiares. Em organizações onde vínculos familiares influenciam diretamente a estrutura decisória, como é frequentemente o caso nesse tipo de empresa, tais princípios tornam-se especialmente relevantes. A incorporação desses mecanismos contribui para mitigar conflitos de interesse, garantir maior controle sobre as decisões estratégicas e promover uma governança mais transparente e funcional.

No contexto brasileiro, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022) propõe um conjunto de princípios aplicáveis a empresas familiares, entre os quais se destacam; transparência nas decisões, equidade no tratamento de membros familiares e não familiares, prestação de contas perante os stakeholders e responsabilidade corporativa com foco na perenidade organizacional. A adoção de instrumentos como conselhos de família, conselhos consultivos e códigos de conduta são exemplos de práticas recomendadas para alinhar os interesses da família as exigências do ambiente empresarial, promovendo a profissionalização da gestão e a sustentabilidade do negócio

A abordagem de Shleifer e Vishny (1997), centrada na proteção dos investidores e na redução de riscos para os financiadores de capital, também oferece elementos relevantes que podem ser tranpostos ao contexto das empresas familiares. Embora originalmente voltada a ambientes corporativos amplamente capitalizados e com estrutura de propriedade dispersa, essa perspectiva ajuda a evidenciar como a informalidade e a ausência de controles internos típicas das empresas familiares podem comprometer a atratividade para novos investidores e parceiros estratégicos. A

adoção de auditorias independentes, demonstrações financeiras regulares e práticas de governança transparentes, embora não exigidas formalmente para todas as empresas familiares, representa um avanço importante na direção de uma maior credibilidade e sustentabilidade.

Além dos aspectos formais, Andrade e Rossetti (2014) lembram que a governança em empresas familiares deve considerar tanto as dimensões objetivas quanto simbólicas da organização. A proposta dos autores, sintetizada nos 8P's da Governança, revela que elementos como princípios éticos, propósito organizacional, papéis bem definidos, estruturas de poder equilibradas, práticas coerentes, foco na perenidade e valorização das pessoas são essenciais para a construção de um sistema de governança eficiente e aderente a realidade familiar. A ausência de governança estruturada, nesse tipo de empresa, tende a acirrar conflitos intergeracionais, dificultar a transição de poder e comprometer a longevidade do negócio.

Dessa forma, os desafios enfrentados pelas empresas familiares no campo da governança não se restringem a implantação de mecanismos técnicos, mas envolvem uma mudança cultural profunda. Exige-se dessas organizações a capacidade de conciliar a lógica afetiva da família com a racionalidade exigida pelo mercado, transformando estruturas informais em sistemas funcionais, sustentáveis e legitimados tanto internamente quanto externamente. A superação desses obstáculos pode representar não apenas a profissionalização da empresa, mas sua permanência e relevância em um cenário empresarial cada vez mais competitivo. As empresas familiares enfrentam desafios específicos na implementação de práticas de governança. A Quadro 7 apresenta uma síntese dos principais obstáculos identificados na literatura e as recomendações propostas pelos autores.

Quadro 7 – Desafios de Governança nas Empresas Familiares e Autores

Fonte /Autor	Desafio de Governança identificado	Contribuição e Recomendações para as empresas familiares
OCDE (2023)	Importância de mecanismos de transparência, equidade e prestação de contas	Sugere estruturação de conselhos formais, inclusão de membros independentes e adoção de práticas de transparência
Relatório Cadbury (1992)	Conflito entre funções familiares e funções de gestão	Recomenda separação clara entre Propriedade e gestão e fortalecimento de mecanismos de controle e supervisão
IBGC (2019)	Informalidade e centralização nas decisões	Propõe a adoção de conselhos de família, protocolos formais, políticas de equidade e valorização da prestação de contas

Shleifer e Vishny (1997)	Baixa atratividade para investidores externos	Destaca a importância de práticas financeiras transparentes e proteção de direitos de minoritários
Andrade e Rossetti (2014)	Ausência de estrutura ética e sistêmica de governança	Introduzem os 8Ps da Governança para integração de Propriedade, Princípios, Propósitos, Papéis, Poder, Práticas, Perenidade e Pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A síntese apresentada no Quadro 7 evidencia que os desafios da governança nas empresas familiares extrapolam aspectos meramente estruturais, envolvendo dimensões relacionais, culturais e intergeracionais que influenciam diretamente o processo decisório. As contribuições dos autores analisados indicam que tensões relacionadas a centralização do poder, a sobreposição de papéis e a dificuldade de institucionalização de práticas formais constituem elementos recorrentes nesse contexto. Ao mesmo tempo, observa-se que a governança não deve ser compreendida apenas como mecanismo de controle, mas como um processo gradual de organização das relações entre família e empresa, capaz de reduzir ambiguidades e favorecer a continuidade estratégica. Dessa forma os desafios identificados reforçam a compreensão de que a governança ocupa posição intermediária na hierarquia de influências proposta nesta dissertação, conectando com a formulação estratégica e a prática do planejamento, aspecto que será aprofundado na sequência da análise teórica.

2.5 Estratégia nas empresas familiares

2.5.1 Conceitos e Definições sobre Estratégia

O conceito de estratégia ocupa lugar central nos estudos da administração e gestão organizacional, tendo evoluído ao longo das décadas como resposta à crescente complexidade dos ambientes empresariais. Configura-se como uma dimensão multifacetada, composta por variáveis interdependentes, cuja definição varia conforme o autor, a abordagem teórica e o momento histórico. Essa diversidade reflete tanto aspectos internos das organizações quanto influências externas derivadas do ambiente competitivo.

A diversidade conceitual pode ser compreendida a luz da proposta teórica de Hoskisson *et al.* (1999), que apresentam a chamada “teoria do pêndulo” para explicar o movimento oscilatório entre duas abordagens predominantes: a orientação para o ambiente interno e a orientação para o

ambiente externo. De um lado, encontram-se os autores que enfatizam os recursos e capacidades internas da organização como fontes de vantagem competitiva; de outro, aqueles que valorizam o posicionamento estratégico frente as condições do mercado e da indústria. Tal oscilação revela a constante busca por equilíbrio entre elementos endógenos e exógenos que afetam o desempenho organizacional.

Nesse aspecto, Chandler (1962) apresenta uma abordagem predominantemente interna, ao afirmar que a estratégia consiste na determinação dos objetivos de longo prazo da organização, seguida pela adoção de cursos de ação e alocação de recursos. Sua tese de que a “estrutura segue a estratégia” enfatiza que o desenho organizacional deve ser consequência da definição estratégica. Porter (1980), por sua vez propõe uma abordagem externa, centrada na análise da indústria e das forças competitivas. Para o autor, a essência da estratégia está na criação de uma posição única e sustentável no setor, com base em liderança de custo, diferenciação ou enfoque. Sua contribuição se materializa no modelo das cinco forças competitivas, que permite estruturar estratégias conforme a atratividade do ambiente externo.

Na Visão Baseada em Recursos (RBV), Barney (1991) retoma o foco interno, argumentando que a vantagem competitiva sustentável é derivada de recursos que sejam valiosos, raros, inimitáveis e organizados (VRIO). Essa perspectiva endógena permite compreender como ativos intangíveis, como reputação, cultura e conhecimento, podem constituir diferenciais estratégicos duradouros. Mintzberg (1987, 1994) propõe uma perspectiva mista, ao reconhecer que a estratégia não se limita ao planejamento deliberado, mas também emerge da prática organizacional e do aprendizado acumulado. Ao formular os “5P’s” da estratégia: Plano (refere-se a uma direção deliberada e antecipada), Padrão (indica uma consistência de comportamento ao longo do tempo), Posição (relaciona-se a localização da organização no ambiente competitivo), Perspectiva (diz respeito a forma como a organização interpreta seu contexto e age com base em valores e cultura) e Ploy (interpretado como uma manobra tática ou uma ação específica para superar concorrência). Desta forma o autor combina diferentes elementos, com olhares externos e internos para formular suas estratégias.

Drucker (1994), em uma abordagem orientada ao propósito organizacional, compreende a estratégia como resposta as perguntas “qual é o nosso negócio?” e “o que ele deveria ser?”. Sua ênfase sobre o alinhamento entre missão, valores e posicionamento da organização frente ao ecossistema, incorporando simultaneamente dimensões internas e externas. Essa multiplicidade

teórica deu origem a diferentes escolas de pensamento estratégico, conforme sistematizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). As escolas prescritivas - normativas, como as escolas de design, planejamento e posicionamento, visam estabelecer modelos racionais e estruturados para a formulação estratégica. Já escolas descritivas – explicativas, como as escolas cultural, empreendedorismo, cognitiva e de aprendizagem, concentram – se em descrever como a estratégia realmente emerge nas organizações, a partir da prática, da cultura e da intuição.

Mais recentemente, diante da volatilidade e da complexidade do ambiente competitivo, emergem novas abordagens estratégicas. A chamada estratégia ágil propõe ciclos curtos de formulação e execução, com foco em experimentação e aprendizado contínuo, inspirada em métodos originários do desenvolvimento de software (Rigby; Sutherland; Takeuchi, 2016). Já a estratégia adaptativa enfatiza a capacidade de resposta rápida e reconfiguração organizacional em ambientes incertos, com decisões descentralizadas e estruturas flexíveis (Reeves; Deimler, 2011).

Paralelamente, a estratégia baseada em disrupção, conforme propõe Christensen (1997), desafia empresas a anteciparem rupturas e desenvolverem inovações capazes de transformar indústrias inteiras. Finalmente, a literatura recente passou a abordar explicitamente os chamados ambientes VUCA (Voláteis, Incertos, Complexos e Ambíguos), nos quais a previsibilidade é substituída por resiliência, adaptabilidade e liderança situacional (Bennett; Lemoine, 2014).

Essas abordagens contemporâneas, embora ainda em processo de consolidação teórica, ganham espaço na prática empresarial e oferecem caminhos promissores para organizações que buscam maior flexibilidade, inovação e sustentabilidade, características especialmente relevantes para empresas familiares que enfrentam desafios sucessórios, mudanças de geração e inserção em novos mercados. Em síntese, a estratégia pode ser compreendida como um processo contínuo e adaptativo de definição de metas de longo prazo, que integra os recursos internos da organização com sua posição no ambiente externo, com o objetivo de gerar vantagem competitiva e sustentar sua missão organizacional. Tal definição contempla tanto a lógica racional do planejamento quanto a flexibilidade exigida pelas realidades complexas do ambiente contemporâneo.

Para dar suporte a análise sobre os fundamentos estratégicos aplicáveis as empresas familiares, a quadro a seguir organiza as contribuições teóricas de autores de referência na área de estratégia. Embora suas formulações não tenham sido elaboradas com foco específico nesse tipo de organização, suas concepções oferecem bases sólidas para a reflexão e a adaptação das práticas

estratégicas ao contexto das empresas familiares, considerando suas particularidades históricas, culturais e de sucessão.

Quadro 8 – Contribuições Teóricas sobre Estratégias e Autores Associados

Autor	Foco Principal	Estilo Teórico	Aplicação ao Contexto das Empresas Familiares
Chandler (1962)	Interno	Prescritivo	Ajuda a estruturar metas de longo prazo e alocar recursos visando a perpetuação do negócio, reforça a importância de alinhar a estrutura a estratégia
Porter (1980)	Externo	Prescritivo	Incentiva o posicionamento estratégico claro diante da concorrência, com base em diferenciação, custos ou nicho
Barney (1991)	Interno	Prescritivo	Estimula o uso de recursos intangíveis, como reputação, cultura e redes de confiança como fontes de vantagem competitiva sustentável
Mintzberg (1987)	Misto	Prescritivo/Descritivo/integrador	Valoriza o aprendizado organizacional e a estratégia emergente, conciliando intuição e formalização. É útil em ambientes familiares com forte legado histórico
Drucker (1954)	Misto	Prescritivo com nuances	Auxilia na reflexão sobre missão, identidade e propósito da organização, aspectos sensíveis a história familiar
Hoskisson <i>et al.</i> (1999)	Misto	Integrador / Teoria da Pêndulo	Permite compreender o equilíbrio entre tradição (recursos internos) e adaptação ao mercado (fatores externos)
Rigby <i>et al.</i> (2016)	Misto	Adaptativo / Contemporâneo	Propõe uma abordagem ágil, interativa, útil para empresas familiares em processos de mudança e sucessão
Reeves; Deimler (2011)	Misto	Adaptativo / Contemporâneo	Foca em resiliência estratégica, estrutura flexível e capacidade de reconfiguração, adequadas a complexidade familiar
Christensen (1997)	Externo	Disruptivo / Inovador	Estimula o rompimento com padrões estabelecidos, essencial para a reinvenção de empresas familiares consolidadas

Bennett; lemoine (2014)	Misto	Situacional / VUCA	Oferece ferramentas estratégicas para atuar com agilidade em ambientes voláteis e incertos, onde o legado familiar pode ser tanto um ativo quanto uma limitação
-------------------------------	-------	--------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A síntese apresentada no Quadro 8 reúne contribuições teóricas clássicas do campo da estratégia que, embora não tenham sido desenvolvidas especificamente para o contexto das empresas familiares, oferecem bases conceituais fundamentais para a compreensão do fenômeno estratégico nas organizações em geral. As diferentes perspectivas evidenciam que a estratégia pode ser analisada tanto sob abordagens deliberadas e orientadas ao posicionamento competitivo quanto sob visões emergentes, construídas a partir de padrões de ação ao longo do tempo. Essa pluralidade de enfoques permite compreender a estratégia como um processo dinâmico, influenciado por fatores internos e externos que moldam as escolhas organizacionais. No âmbito desta dissertação, tais contribuições são mobilizadas como referência analítica para sustentar a discussão subsequente sobre estratégia em empresas familiares, permitindo posteriormente examinar como essas bases conceituais se articulam com as especificidades culturais, familiares e de governança discutidas nos tópicos seguintes.

2.5.2 Desafios estratégicos das empresas familiares

Conforme demonstrado no item anterior, a estratégia pode ser compreendida como um modelo mental multifacetado, que articula abordagens prescritivas e descritivas, integra análises do ambiente externo e recursos internos, e assume formas tanto deliberadas quanto emergentes. Diante dessa complexidade, as empresas familiares enfrentam desafios específicos na formulação e implementação de estratégias, resultantes de sua estrutura híbrida, em que os sistemas da família, da propriedade e da gestão interagem de modo contínuo. Tais desafios não se limitam a aspectos técnicos, mas envolvem também dinâmicas simbólicas, culturais e intergeracionais que influenciam profundamente a prática estratégica.

Um dos principais entraves recai sobre a coerência entre a estrutura organizacional e a estratégia adotada. A clássica proposição de Chandler (1962), segundo a qual a estrutura deve

seguir a estratégia, revela-se muitas vezes invertida no contexto familiar. Nesses casos, a manutenção de modelos organizacionais moldados por laços afetivos, centralização de decisões e pouca delegação compromete a capacidade da empresa de se adaptar a novas direções estratégicas. A informalidade e a ambiguidade de papéis tornam-se barreiras a institucionalização de mecanismos que sustentem um direcionamento sólido.

Outro desafio importante emerge da tensão entre o aproveitamento dos recursos internos e a necessidade de posicionamento competitivo no ambiente externo. As contribuições de Barney (1991) destacam a relevância de ativos intangíveis como cultura organizacional, reputação e confiança como fontes de vantagem competitiva sustentável. Em contrapartida, Porter (1980), enfatiza a importância de compreender o setor e posicionar-se estrategicamente frente a concorrência. As empresas familiares, ao priorizarem vínculos históricos e a continuidade do legado, nem sempre conseguem alinhar suas forças internas às exigências do ambiente externo, gerando desalinhamentos estratégicos ou oportunidades negligenciadas.

A forma como a estratégia é concebida e praticada também representa um ponto de atenção. Em muitas empresas familiares, predominam decisões baseadas na experiência do fundador ou em processos intuitivos e informais. Embora essas práticas estejam alinhadas com a perspectiva de Mintzberg (1994), segundo a qual a estratégia pode emergir da rotina organizacional e do aprendizado ao longo do tempo, a ausência de certa formalização pode comprometer a continuidade estratégica, especialmente em momentos de transição geracional.

A definição do propósito organizacional, ainda que impregnada de valores familiares, requer atualização constante para manter sua relevância. Drucker (1954, 1994) propõe que a estratégia deve responder a pergunta fundamental sobre o negócio e sua razão de existir. No entanto, quando esse propósito se confunde exclusivamente com a perpetuação do sobrenome ou da cultura do fundador, corre-se o risco de inibição da inovação e de fechamento às mudanças do ambiente competitivo. A articulação entre identidade familiar e missão empresarial requer sensibilidade para promover continuidade sem incorrer em estagnação.

Além dos desafios já consolidados na literatura clássica, observa-se que as abordagens estratégicas mais contemporâneas, como a estratégia ágil (Rigby *et al.*, 2016), adaptative (Reeves; Deimler, 2011), disruptive (Christensen, 1997), e voltada a ambientes VUCA (Bennett; Lemoine, 2014), impõe novos níveis de complexidade às empresas familiares. Essas organizações, tradicionalmente marcadas por estruturas centralizadas, culturas conservadoras e aversão a

incerteza, tendem a encontrar dificuldades adicionais diante da necessidade de ciclos rápidos de decisão, inovação contínua e flexibilidade organizacional. A superação desses desafios requer, portanto, não apenas o reconhecimento de suas competências internas e vínculos históricos, mas também a disposição para reconfigurar modelos mentais e estruturas operacionais em direção a práticas mais dinâmicas e responsivas.

A fim de consolidar as reflexões realizadas sobre os desafios estratégicos das empresas familiares, o quadro a seguir apresenta autores consagrados da literatura em estratégia, relacionando suas contribuições teóricas gerais com possíveis interpretações aplicáveis ao contexto familiar. É importante destacar que tais autores não elaboraram suas teorias a partir da realidade das empresas familiares, mas suas abordagens permitem análises relevantes quando confrontadas com as particularidades desse tipo de organização.

Quadro 9 – Autores, Desafios Estratégicos identificados e Contribuições

Autor	Conceito Estratégico Geral	Aplicação ao contexto das Empresas Familiares
Alfred Chandler (1962)	A estratégia deve preceder e orientar a estrutura organizacional	Mostra que muitas empresas familiares falham ao manter estruturas baseadas em vínculos pessoais, limitando sua adaptação ao crescimento estratégico
Michael Porter (1980)	A vantagem competitiva decorre da escolha de um posicionamento estratégico sustentável	Ajuda empresas familiares a identificarem seus diferenciais (como tradição e vínculo comunitário) e a posicionarem -se estrategicamente diante da concorrência
Henry Mintzberg (1994)	A estratégia pode emergir da prática e da experiência, não sendo exclusivamente um plano deliberado	Reforça o valor da intuição de fundadores, mas alerta para a necessidade de mecanismos que assegurem consistência estratégica em momentos de transição
Jay Barney (1991) -RBV	Vantagens competitivas são construídas com base em recursos VRIO	Encoraja empresas familiares a valorizarem e protegerem recursos intangíveis como reputação, cultura e redes de relacionamento
Peter Drucker (1954)	A estratégia deve responder a um propósito organizacional claro e voltado ao futuro	Auxilia empresas familiares a repensarem sua missão e visão, alinhando o legado com as transformações externas e as novas gerações
Rigby et al. (2016)	Estratégia ágil baseada em ciclos curtos, aprendizado contínuo e iteração rápida	Sugere a introdução de processos iterativos, autonomia de equipes e entregas rápidas, onde a cultura de controle e hierarquizadas não conseguem estas demandas

Reeves; Deimler (2011)	Estratégia adaptativa voltada a resiliência e a reconfiguração em ambientes dinâmicos	Propõe estruturas flexíveis e mecanismos de adaptação contínua a incerteza, onde líderes centralizadores certamente limitam essas exigências
Christensen (1997)	Inovação disruptiva como rompimento de paradigmas e antecipação de transformações	Estimula a criação de novas unidades, autonomia experimental e abertura a ruptura de modelos estabelecidos, onde a baixa tolerância ao risco inibem processos de reinvenção estratégica
Bennett; Iemoine	Ambientes VUCA exigem capacidade de adaptação, leitura contextual e respostas flexíveis	Defendem a formação de lideranças interpretativas e a construção de cenários contingenciais, onde aqui as empresas familiares conservadoras tem muita dificuldade de atuar sob incertezas e volatilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os autores reunidos no Quadro 9 evidenciam que os desafios estratégicos discutidos na literatura clássica de estratégia organizacional refletem dilemas amplamente observados em diferentes tipos de organizações, independentemente de sua natureza familiar ou não. As contribuições apresentadas permitem compreender tensões associadas a adaptação ao ambiente competitivo, a tomada de decisão sob incerteza e ao alinhamento entre recursos internos e demandas externas, reforçando a estratégia como um processo dinâmico e sujeito a revisões contínuas. Ainda que essas abordagens tenham sido desenvolvidas em um contexto mais amplo da teoria estratégica, elas oferecem fundamentos conceituais relevantes para esta dissertação, ao sustentar a análise dos desafios estratégicos que, posteriormente, serão reinterpretados a luz das especificidades culturais, familiares e de governança presentes nas empresas familiares.

2.6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS FAMILIARES

2.6.1 Conceitos e Definições sobre Planejamento Estratégico

O conceito de planejamento estratégico ocupa papel central na teoria da administração e da gestão organizacional, sendo amplamente reconhecido como o mecanismo que traduz a visão e a estratégia em ações práticas e estruturadas. Embora frequentemente associado a formulação de planos formais, o planejamento estratégico vai além da mera burocratização de processos, constituindo-se como uma prática adaptativa e essencial para o alcance dos objetivos

organizacionais de longo prazo. A distinção entre estratégia e planejamento estratégico é fundamental para compreender o papel de cada elemento na gestão organizacional, enquanto a estratégia está relacionada a definição do “o quê” e do “por que”, realizar determinadas ações, o planejamento estratégico responde ao “como” e “quando” essas ações devem ser executadas, garantindo a operacionalização da visão estratégica (Hrebiniak, 2005).

Chandler (1962) contribuiu de maneira seminal para essa compreensão ao afirmar que a estrutura organizacional deve seguir a estratégia. Segundo o autor, o planejamento estratégico surge como uma etapa essencial para alinhar os recursos, processos e estrutura da organização as metas estratégicas delineadas, permitindo que a visão de futuro se materialize em ações concretas. Nesse sentido o planejamento estratégico não é um elemento isolado, mas sim um desdobramento lógico e necessário da estratégia.

Ansoff (1965), considerado o “pai do planejamento estratégico”, aprofunda essa abordagem ao definir o planejamento estratégico como um processo sistemático, voltado a formulação de objetivos, a identificação de recursos e a definição de ações específicas para enfrentar as incertezas do ambiente competitivo. Para Ansoff, o planejamento estratégico não apenas organiza as ações futuras, mas também proporciona coerência entre os objetivos estratégicos e as iniciativas operacionais, sendo, portanto, indispensável para a adaptação organizacional em contextos de elevada complexidade.

Drucker (1954; 1994), em uma perspectiva igualmente fundamental, enfatiza que o planejamento estratégico deve ser orientado pelo propósito organizacional. Para o autor, as decisões estratégicas e o respectivo planejamento devem responder a questões essenciais, como “qual é o nosso negócio? “e como ele deveria ser?”. Dessa forma, o planejamento estratégico é concebido como um meio para assegurar que os recursos e as capacidades da organização estejam direcionados para a criação de valor e para o atendimento das demandas futuras, preservando a identidade organizacional ao mesmo tempo em que promove adaptação.

Mintzberg (1994) apresenta uma visão crítica sobre os modelos tradicionais de planejamento estratégico. Para o autor, o planejamento formal excessivamente rígido pode se tornar contraproducente, pois desconsidera a natureza dinâmica e imprevisível do ambiente organizacional. Mintzberg argumenta que o planejamento estratégico deve ser flexível e sensível as mudanças emergentes, sendo concebido não apenas como um exercício racional de previsão, mas como um processo de aprendizagem contínua, onde o controle e a adaptação se equilibram.

Complementando essa perspectiva, Kaplan e Norton (1997), ao desenvolverem o conceito de Balanced Scorecard, propõe que o planejamento estratégico deve ser traduzido em objetivos tangíveis e mensuráveis, conectando a visão de longo prazo as operações cotidianas. Para esses autores, o planejamento estratégico eficiente é aquele que articula indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas de maneira sistemática, permitindo o monitoramento contínuo da execução e o alinhamento de todos os níveis organizacionais em torno dos objetivos comuns.

Com base nas contribuições dos autores mencionados, compreende-se que o planejamento estratégico apresenta características distintivas que o qualificam como um instrumento fundamental para sustentabilidade organizacional. Em primeiro lugar, observa-se que ele é orientado para a ação, pois traduz a estratégia em planos operacionais, indicando de forma clara os recursos necessários e os prazos para a execução das atividades. Ademais, caracteriza-se pela sistematização e pelo controle, uma vez que estabelece métricas e processos de acompanhamento, promovendo a disciplina estratégica no interior da organização. Outra característica fundamental reside na flexibilidade e adaptação, considerando que o planejamento estratégico deve reconhecer a necessidade de ajustes diante de mudanças ambientais inesperadas, garantindo, assim, a sua efetividade em contextos dinâmicos. Finalmente, destaca-se a integração e a comunicação, uma vez que o planejamento estratégico conecta a visão estratégica as atividades operacionais cotidianas, promovendo a coesão e o alinhamento de esforços em todos os níveis organizacionais.

Portanto, compreender o planejamento estratégico como um processo estruturado, porém flexível e sensível as mudanças, é essencial para garantir a sustentabilidade das organizações. Especialmente diante de contextos marcados por crescente complexidade e transformação, torna-se indispensável alinhar a formulação conceitual a capacidade prática de execução e monitoramento contínuo. Nesse sentido, abordagens contemporâneas como a estratégia ágil (Rigby *et al.*, 2016) a adaptative (Reeves; Deimler, 2011), a disruptive (Christensen, 1997) e aquelas voltadas a ambientes VUCA (Bennett; Lemoine, 2014), ampliam a compreensão do planejamento estratégico, ao propor estruturas mais dinâmicas, interativas e orientadas e orinetadas a experimentação. Incorporar essas perspectivas a prática do planejamento permite responder de forma mais efetiva aos desafios enfrentados por empresas que buscam longevidade, como é o caso das empresas familiares.

Com o objetivo de sintetizar as principais contribuições teóricas relativas ao conceito de planejamento estratégico, o quadro a seguir apresenta autores de referência no campo da

administração, destacando seus conceitos gerais e a forma como esses podem ser aplicados ao contexto específico das empresas familiares. Ainda que tais autores não tenham desenvolvido teorias voltadas exclusivamente para esse tipo de organização, suas abordagens oferecem subsídios relevantes para compreender e aprimorar os processos estratégicos em contextos familiares.

Quadro 10 – Autores, Conceitos Teóricos Gerais e Aplicações em Empresas Familiares

Autor	Conceito Teórico Geral	Aplicação ao contexto das Empresas familiares
Alfred Chandler (1962)	A estrutura organizacional deve ser definida em função da estratégia formulada	Mostra para as empresas familiares a importância de alinhar estrutura e sucessão a estratégia definida para garantir continuidade
Igor Ansoff (1965)	Planejamento estratégico como processo formal, estruturado e voltado a adaptação em ambientes incertos	Orienta empresas familiares a sistematizarem seus processos decisórios, superando a improvisação e fortalecendo a previsibilidade
Peter Drucker (1954)	O planejamento deve estar vinculado a um propósito organizacional claro e voltado a criação de valor	Auxilia empresas familiares a refletirem sobre o legado e definirem um propósito que equilibre tradição e inovação
Henry Mintzberg (1994)	Enfatiza que planejamento estratégico não é linear, mas sim um processo adaptativo e emergente	Ajuda empresas familiares a reconhecerem o valor da intuição e da prática, sem abrir mão de diretrizes estratégicas mínimas
Kaplan; Norton (1992)	Criaram o BSC (Balanced Score Card) como ferramenta para traduzir a estratégia em ações e indicadores concretos	Incentiva empresas familiares a adotarem ferramentas formais de acompanhamento e avaliação de estratégias, evitando a centralização excessiva
Rigby et al. (2016)	Planejamento ágil, baseado em ciclos curtos e entregas rápidas	Propõe metodologias mais leves e adaptativas, compatíveis com empresas familiares menores e resistentes a burocratização
Reeves; Deimler (2011)	Planejamento adaptativo requer resiliência e reconfiguração constante	Estimula a construção de flexibilidade estratégica em culturas familiares tradicionalmente avessas a mudança
Christensen (1997)	A inovação disruptiva rompe modelos estabelecidos e gera novas trajetórias estratégicas	Incentiva a abertura a novos negócios e produtos, rompendo com modelos históricos excessivamente preservados
Bennetti; Lemoine (2014)	Ambientes VUCA exigem planejamento contingencial e liderança situacional	Ajuda empresas familiares a desenvolverem competências para navegar em cenários voláteis, incertos e ambíguos

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

As contribuições teóricas reunidas no Quadro 10 demonstram que o planejamento estratégico, conforme discutido na literatura clássica da estratégia organizacional, é concebido como um processo estruturado de definição de objetivos, análise de cenários e orientação das decisões organizacionais ao longo do tempo. Ainda que tais abordagens tenham sido desenvolvidas a partir de uma perspectiva ampla das organizações, elas evidenciam diferentes formas de compreender o planejamento, ora como instrumento formal de direcionamento estratégico, ora como processo dinâmico sujeito a revisões e adaptações contínuas. Esse conjunto de referenciais

oferece fundamentos conceituais importantes para esta dissertação, ao permitir que o planejamento estratégico seja analisado como etapa articuladora das escolhas estratégicas discutidas anteriormente. A partir dessas bases gerais, torna-se possível avançar, nos tópicos seguintes, para a análise de como essas concepções são tensionadas e reinterpretadas quando inseridas no contexto específico das empresas familiares.

2.6.2 Desafios do planejamento estratégico nas empresas familiares

Dando continuidade a abordagem conceitual e aplicada apresentada nos itens anteriores, observa-se que as empresas familiares, ao buscarem estruturar seus processos de planejamento estratégico, enfrentam desafios peculiares que decorrem da sobreposição entre a lógica empresarial e as dinâmicas familiares. Esses desafios são complexificados pelas especificidades do contexto familiar, como preservação de valores, as relações emocionais e a intenção de perpetuação do legado, exigindo abordagens estratégicas que conciliem tradição e inovação.

Um dos principais desafios refere-se ao alinhamento entre os valores familiares e os objetivos organizacionais. Muitas vezes, as empresas familiares possuem finalidades que transcendem a busca pelo lucro, priorizando a manutenção do legado, da identidade familiar e da estabilidade intergeracional. Tal orientação, embora valiosa, pode entrar em conflito com as exigências do mercado, que frequentemente demandam decisões ágeis e mudanças estruturais. Nesse sentido, Drucker (1954) enfatiza que o planejamento estratégico deve estar ancorado em um propósito claro e atualizável, capaz de harmonizar as aspirações da organização com as necessidades de crescimento e competitividade organizacional.

Outro desafio recorrente diz respeito a resistência a formalização e estruturação dos processos. Muitas empresas familiares ainda operam com forte base intuitiva, guiadas pela experiência de líderes fundadores e pela tradição, o que dificulta a adoção de instrumentos formais de planejamento. Mintzberg (1994) critica a rigidez dos modelos tradicionais de planejamento, ressaltando a importância da flexibilidade. No entanto, observa-se que, nas empresas familiares, essa flexibilidade frequentemente se confunde com a informalidade excessiva, o que pode resultar em decisões inconsistentes e falta de coesão estratégica.

A gestão de conflitos internos também se apresenta como um obstáculo relevante para o desenvolvimento eficaz do planejamento estratégico. Divergências entre membros de diferentes

gerações, bem como disputas em torno da visão de futuro da empresa, podem comprometer a construção de um consenso necessário a formulação de estratégias de longo prazo. Ansoff (1965) destaca que o planejamento estratégico pressupõe clareza de objetivos e consenso organizacional, condições muitas vezes fragilizadas em contextos familiares, nos quais questões emocionais e rivalidades pessoais se sobrepõem as necessidades estratégicas da organização.

A sucessão e a sustentabilidade da gestão são igualmente temas críticos no contexto do planejamento estratégico em empresas familiares. A ausência de um plano estruturado para a transição de liderança pode comprometer a continuidade dos negócios e expor a empresa a riscos estratégicos significativos. Chandler (1962) já advertia que a estrutura organizacional e, conseqüentemente, o sucesso da empresa dependem do alinhamento entre a estratégia delineada e a capacidade de execução. No âmbito das empresas familiares, tal alinhamento é frequentemente fragilizado pela ausência de preparação formal de sucessores e pela resistência a profissionalização. Outro desafio estratégico relevante reside no equilíbrio entre a exploração de recursos internos, muitas vezes ligados a tradição e a cultura organizacional, e a adaptação as novas exigências de mercado. Barney (1991), por meio da Visão Baseada em Recursos (RBV), argumenta que a competitividade depende da capacidade da organização de identificar, preservar e explorar recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados. No entanto, para as empresas familiares, o apego ao passado pode dificultar a necessária adaptação estratégica, colocando em risco a sustentabilidade competitiva da empresa.

Além disso, a centralização da liderança e da tomada de decisão em poucos membros da família, particularmente em fundadores, constitui um fator que limita a eficácia do planejamento estratégico. Conforme defendem Drucker (1954) e Kaplan; Norton (1992), um planejamento estratégico bem sucedido pressupõe a participação de múltiplos níveis da organização e o desdobramento da estratégia em objetivos tangíveis e mensuráveis. Quando as decisões permanecem concentradas em poucos indivíduos, a organização tende a se tornar reativa, limitando sua capacidade de inovar, de se adaptar as mudanças e de realizar o controle efetivo da execução estratégica.

Assim, observa-se que os desafios do planejamento estratégico em empresas familiares não se limitam a questões técnicas ou de conhecimento. Eles envolvem aspectos culturais, emocionais e estruturais, profundamente enraizados na identidade organizacional, exigindo abordagens sensíveis que integrem tradição e renovação. Nesse contexto, as contribuições de autores clássicos,

como Drucker, Ansoff, Chandler, Barney, Mintzberg permanecem fundamentais, mas devem ser complementadas por perspectivas contemporâneas que reconhecem a complexidade dos ambientes atuais. Abordagens como a estratégia ágil (Rigby *et al.*, 2016), adaptative (Reeves; Deimler, 2011), *disruptive* (Christensen, 1997) e voltada a ambientes VUCA (Bernnett; Lemoine, 2014) oferecem subsídios importantes para repensar o papel do planejamento estratégico em empresas familiares, especialmente no que se refere a necessidade de flexibilidade, inovação e capacidade de resposta rápida. Incorporar tais perspectivas pode representar um diferencial competitivo relevante para organizações que desejam aliar continuidade e renovação..

Para organizar e esclarecer a aplicação dos referenciais teóricos discutidos, o quadro a seguir apresenta uma síntese dos principais autores que contribuíram com o campo do planejamento estratégico, destacando seus conceitos gerais e como suas ideias podem ser interpretadas no contexto das empresas familiares. Cabe ressaltar que tais autores não trataram especificamente de empresas familiares, mas suas formulações teóricas oferecem subsídios valiosos para a análise dos desafios enfrentados por esse tipo de organização.

Quadro 11 – Autores, Contribuições Teóricas Gerais e Aplicações no Contexto das Empresas Familiares

Autor	Conceito Teórico Geral	Aplicação ao Contexto das Empresas Familiares
Peter Drucker (1954)	Defende que o planejamento deve ser guiado por um propósito organizacional claro	Ajuda empresas familiares a alinhar valores familiares aos objetivos estratégicos, equilibrando tradição e mercado
Henry Mintzberg (1994)	Critica modelos rígidos de planejamento, valoriza o caráter emergente e adaptativo da estratégia	Reforça a necessidade de flexibilidade em contextos familiares, evitando que a informalidade comprometa a consistência estratégica
Igor Ansoff (1965)	Planejamento estratégico como processo sistemático e racional de definição de objetivos e ações	Permite que empresas familiares superem conflitos internos por meio de estruturação clara e lógica de planejamento
Alfred Chandler (1962)	A estrutura deve seguir a estratégia para garantir eficácia organizacional	Mostra que a falta de planejamento sucessório e de estrutura pode comprometer a execução da estratégia nas empresas familiares
Jay Barney (1991) - RBV	Vantagem competitiva advém de recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados (VRIO)	Incentiva empresas familiares a valorizarem recursos intangíveis, como reputação e cultura, integrando -os a estratégia

Kaplan; Norton (1992)	O BSC (Balanced Score Card) traduz a estratégia em indicadores e metas operacionais	Contribui para que empresas familiares estabeleçam métricas de controle, reduzindo dependência na liderança centralizada
Rigby et al. (2016)	O planejamento ágil permite ciclos rápidos de decisão	A centralização de poder e a cultura avessa a mudança reduzem a velocidade e a flexibilidade do planejamento
Reeves; Deimler (2011)	O planejamento deve ser adaptativo em ambientes dinâmicos	A rigidez cultural e a baixa descentralização comprometem a capacidade de reconfiguração estratégica
Christensen (1997)	A inovação disruptiva exige romper com modelos tradicionais	O apego ao modelo do fundador dificulta a criação de novos negócios e a experimentação estratégica
Bennett; Lemoine (2014)	O planejamento em ambientes VUCA requer cenários e agilidade	A baixa tolerância a ambiguidade e a instabilidade impede a atuação estratégica em cenários incertos e complexos

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A leitura integrada dos referenciais apresentados no Quadro 11 evidencia que o planejamento estratégico pode ser compreendido sob diferentes perspectivas teóricas, variando entre abordagens mais estruturadas e orientadas ao controle e visões que reconhecem o caráter adaptativo e evolutivo das decisões organizacionais. Ainda que essas contribuições tenham sido formuladas a partir de uma abordagem geral da estratégia e do planejamento, elas permitem identificar tensões recorrentes relacionadas a formalização dos processos, a previsibilidade dos cenários e a necessidade de revisão contínua das escolhas estratégicas. No contexto desta dissertação, tais fundamentos são mobilizados como base conceitual para compreender o planejamento estratégico como etapa resultante das dinâmicas estratégicas discutidas anteriormente, abrindo espaço para a análise subsequente de como essas concepções se manifestam quando confrontadas com as especificidades culturais, familiares e de governança presentes nas empresas familiares.

Como forma de consolidar os principais conceitos e autores apresentados ao longo do referencial teórico, apresenta-se a seguir um quadro-síntese, organizado por blocos temáticos. Essa estrutura busca sistematizar as contribuições centrais que embasam a análise da relação entre família, cultura, governança, estratégia e planejamento estratégico em empresas familiares. Além de facilitar a compreensão das interconexões entre os temas, o quadro reforça o caráter

multidimensional do fenômeno estudado e evidencia os fundamentos conceituais que sustentam esta pesquisa.

Quadro 12 – Síntese dos Blocos Temáticos, Autores e Contribuição do Referencial Teórico

Bloco Temático	Autores	Contribuição Principal
Características das Empresas Familiares	Davis & Gersick (1997); Martins <i>et al.</i> (1999); Villalonga e Amit (2006), Anderson & Reeb (2003); Songini <i>et al.</i> (2024), Wennberg <i>et al.</i> (2011); Madison <i>et al.</i> (2016); Hernandez-Perlines <i>et al.</i> (2023); Gómez-Mejia <i>et al.</i> (2007)	Modelos dos três círculos; tipologias de centralização; intenção de continuidade familiar, evolução intergeracional, lógica híbrida e visão sistêmica da interação família, propriedade gestão, diversidade estrutural, orientação empreendedora e dinâmicas intergeracionais.
Desafios das Empresas Familiares	Davis <i>et al.</i> (1997); Carlock & Ward (2001); Gallo (2017), Hastenteufel e Staub (2019); Gómez-Mejia <i>et al.</i> (2007); Berrone & Cruz (2012); Schweiger <i>et al.</i> (2024)	Conflitos de papéis, sucessão, governança, profissionalização, tradição vs. inovação e transformação digital; influência da riqueza socioemocional, tensões decisórias e desafios de adaptação estratégica
Cultura Organizacional	Schein (2020); Barney (1991); Marin <i>et al.</i> (2017); Detert, Schroeder & Manuel (2000)	Cultura como sistema profundo e recurso estratégico, impacto da cultura na inovação e sucessão, alinhamento entre valores organizacionais e práticas gerenciais
Governança Corporativa	Jensen & Meckling (1976); Cadbury (1992); OCDE (1999); IBGC (2015); Andrade & Rossetti (2014)	Teoria da Agência; princípios da governança, 8P's da governança e boas práticas para empresas familiares
Estratégias nas Empresas Familiares – Abordagens Clássicas	Drucker (1954); Chandler (1962); Porter (1980); Mintzberg (1994); Barney (1991); Hoskisson <i>et al.</i> (1999)	Abordagens prescritivas e emergentes; vantagem competitiva; teoria do pêndulo interno -externo
Estratégias nas Empresas Familiares – Abordagens Contemporâneas	Rigby <i>et al.</i> ; (2016); Reeves e Deimler (2011); Christensen	Estratégia Ágil, adaptativa; disruptiva e para ambientes VUCA; resposta estratégica a complexidade

	(1997); Bernnett & Lemoine (2014)	
Planejamento Estratégico nas Empresas Familiares – Abordagem Clássica + Contemporânea	Mesmo autores anteriores (Estratégia)	Resistência a formalização, a adaptação e a inovação, necessidade de incorporar abordagens mais flexíveis

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O quadro de síntese apresentado consolida a arquitetura teórica que sustenta o referencial desenvolvido nesta dissertação, evidenciando a articulação entre diferentes blocos temáticos e os respectivos autores mobilizados ao longo do capítulo. Observa-se que o referencial teórico foi estruturado a partir da integração entre contribuições clássicas da teoria organizacional e da estratégia, aplicáveis ao campo das organizações em geral, e abordagens específicas das empresas familiares, que enfatizam dimensões como influência familiar, cultura organizacional, governança e riqueza socioemocional. Essa organização permite compreender que os conceitos não são apresentados de forma isolada, mas como partes interdependentes de uma estrutura analítica que fundamenta a hierarquia de influências adotada neste estudo. Assim, a síntese dos blocos temáticos não apenas sistematiza os principais referenciais teóricos, mas também evidencia o percurso conceitual que orienta a análise empírica desenvolvida nos capítulos seguintes.

Diante dessa construção teórica, torna-se necessário avançar da reflexão conceitual para a investigação empírica, buscando compreender como as influências discutidas se manifestam na prática organizacional. A passagem para o capítulo metodológico representa, portanto, o movimento de operacionalização das categorias analíticas desenvolvidas ao longo do referencial teórico, permitindo examinar o fenômeno do planejamento estratégico em empresas familiares a partir das evidências concretas.

3 METODOLOGIA

3. 1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com o objetivo de compreender, interpretar e descrever como se deram as interações entre influência familiar, cultura organizacional e práticas de governança que impactaram a adoção do planejamento estratégico em empresas familiares. A abordagem qualitativa permitiu acessar percepções, significados e experiências dos participantes, favorecendo a compreensão de realidades complexas e contextualizadas.

Segundo Yin (2005), tratou-se de um caminho metodológico apropriado quando se busca investigar fenômenos em profundidade, especialmente quando esses fenômenos estão fortemente inseridos em seu ambiente real, de modo que não é possível compreendê-los de forma isolada, sem considerar o contexto em que ocorrem. No caso desta pesquisa, isso significou que o planejamento estratégico em empresas familiares foi analisado conjuntamente com suas relações familiares, estruturas de governança e padrões culturais, pois todos esses elementos se mostram interligados e se influenciam mutuamente.

O caráter exploratório justificou-se pela busca de uma compreensão aprofundada sobre um fenômeno ainda pouco delimitado do ponto de vista prático e teórico, particularmente no que se refere a forma como valores familiares, costumes e aspectos culturais não formalizados se entrelaçaram as práticas de gestão e influenciaram o planejamento estratégico das empresas familiares. Diferentemente das pesquisas que testam hipóteses específicas, esta investigação buscou construir conhecimento a partir da escuta dos participantes e da observação das realidades organizacionais, sem pressupor respostas prontas. O objetivo foi construir uma visão abrangente e fundamentada, que ajude a revelar sentidos, padrões e relações relevantes para explicar o comportamento estratégico dessas organizações.

Ao final deste item, apresenta-se o Quadro 13, que sintetiza de forma integrada o delineamento metodológico adotado, oferecendo uma visão geral das principais etapas do estudo, desde a definição do tipo de pesquisa até a análise dos dados empírico.

Quadro 13 – Delineamento da pesquisa

Etapas da Metodologia	Descrição / Objetivo	Resultado Esperado
Tipo de Pesquisa	Pesquisa qualitativa, exploratória, com abordagem indutiva, orientada a compreensão das dinâmicas internas das empresas familiares	Justificativa metodológica para escolha do método qualitativo
Estratégia de Pesquisa	Estudo de casos múltiplos, conforme proposta metodológica de Robert Yin, visando análise comparativa e aprofundada	Exploração da complexidade dos casos e comparabilidade entre eles
Seleção dos Casos	Amostragem intencional baseada em critérios de relevância, acesso e potencial de contribuição teórica	Representatividade dos casos para responder à pergunta de pesquisa
Técnicas e Fontes de Coleta de Dados	Entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta, buscando triangulação dos dados	Coleta rica e diversificada de dados primários e secundários
Análise dos Dados	Análise temática com categorização, conforme objetivos da pesquisa, com apoio de software especializado (Ex: Nvivo)	Interpretação profunda e fundamentada do material empírico
Articulação entre Objetivos e Roteiro	Construção de roteiro de entrevista com base nos objetivos específicos, permitindo coleta sistemática e direcionada de evidências empíricas	Coerência entre objetivos, perguntas de pesquisa e evidências empíricas coletadas

Fonte: Elaborado pelo autor com (2026).

3.2 Estratégia de Pesquisa: Estudo de Casos Múltiplos

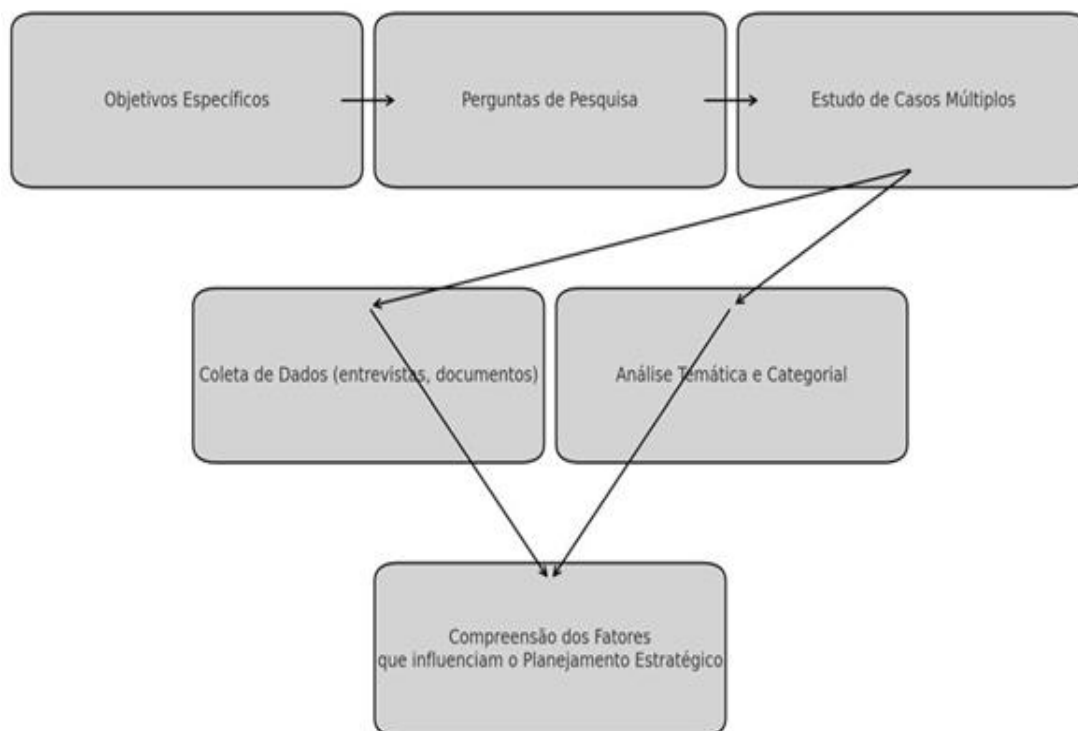
Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa adotou como estratégia o estudo de casos múltiplos, conforme proposto por Yin (2005). Essa abordagem permitiu examinar diferentes empresas familiares para compreender, com profundidade, como planejamento estratégico foi influenciado por fatores como a presença da família, a cultura organizacional e as práticas de governança. Segundo Yin (2005), o estudo de caso mostrou-se especialmente indicado quando se deseja investigar fenômenos complexos dentro de seu contexto real, ou seja, considerando todos os fatores que estão presentes no ambiente em que o fenômeno ocorre. Em vez de isolar variáveis ou trabalhar com dados distanciados da realidade, esse tipo de pesquisa buscou entender como as

decisões foram tomadas e quais significados foram atribuídos pelos próprios participantes da organização.

A adoção de múltiplos casos ampliou sua capacidade analítica da pesquisa, permitindo a comparação entre diferentes experiências organizacionais, identificação de padrões recorrentes e de diferenças significativas, contribuindo para a construção de interpretações mais consistentes. O objetivo não foi chegar a conclusões que possam ser aplicadas a todas as empresas familiares, como ocorre nas pesquisas estatísticas, mas sim compreender com profundidade as situações analisadas e gerar aprendizados relevantes, que possam ser úteis para a realidades semelhantes.

Para ilustrar o percurso metodológico adotado neste estudo, apresenta-se a seguir a Figura 3, que sintetiza de forma processual a articulação entre os objetivos específicos, a formulação das perguntas de pesquisa, a realização dos estudos de casos múltiplos, a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e a posterior análise temática e categorial.

Figura 3 – Síntese processual do desenvolvimento do trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Embora a Figura 4, sintetize o percurso metodológico em termos processuais, tornou-se necessário explicitar a articulação entre os objetivos específicos, as perguntas de pesquisa e as categorias de análise que orientam a coleta e análise dos dados. Para esse fim, apresenta-se o Quadro 14, que sistematiza essa relação e evidencia a coerência entre os elementos da pesquisa.

Quadro 14 – Relação entre Objetivos Específicos, Perguntas de Pesquisa e Categorias de Análise

Objetivo Específico	Pergunta de Pesquisa	Categoria de Análise
OE 1 Descrever como se manifestam a influência familiar, a cultura organizacional	De que maneira a presença da família interfere nas decisões estratégicas e operacionais da empresa?	Influência Familiar
OE 1	Você percebe que há valores familiares enraizados na forma como a empresa é conduzida?	Cultura Organizacional
OE 1	Existem práticas ou regras formais de governança? Elas convivem bem com a lógica familiar de gestão?	Práticas de Governança
OE 2 Identificar como esses elementos interagem e influenciam a formulação, implementação e o controle do planejamento estratégico	Quando a empresa pensa em seu futuro, quem participa das decisões e de que forma isso ocorre?	Governança e influência Familiar
OE 2	A cultura organizacional ou os vínculos familiares já influenciaram positiva ou negativamente alguma iniciativa estratégica?	Interações entre Cultura e Família
OE 2	Como são estabelecidas e acompanhadas as metas de longo prazo? Existe algum plano estratégico formal ou informal?	Planejamento Estratégico e Nível de Formalização

OE3 Analisar as barreiras percebidas para a adoção de práticas formais de planejamento	Você identifica alguma resistência por parte de membros da família a esse tipo de prática?	Resistências familiares e barreiras simbólicas
OE 3	Na sua opinião, o que dificulta a adoção de um planejamento estratégico mais estruturado?	Barreiras estruturais e Culturais
OE 3	Questões como sucessão, conflitos ou centralização dificultam o planejamento estratégico? De que forma?	Sucessão, Conflitos e Centralização
OE 4 Explorar estratégias e mecanismos para aliviar o planejamento estratégico as especificidades	Há experiências positivas na empresa em relação a implementação de estratégias de longo prazo? Quais foram os fatores que facilitaram?	Facilitadores e Boas Práticas
OE 4	Que ações ou mecanismos você acredita ajudar a família a se envolver mais com o planejamento estratégico?	Integração entre Família e Estratégia
QE 4	Que recomendações você daria a outra empresa familiar que enfrenta dificuldades para formalizar sua gestão estratégica?	Estratégias de superação e adaptação cultural

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

3.3 Seleção dos Casos

A definição dos critérios de seleção dos casos partiu da necessidade de assegurar coerência entre o referencial teórico desenvolvido, o fenômeno investigado e o delineamento metodológico adotado nesta pesquisa. Considerando que o objetivo do estudo é compreender como diferentes influências condicionam o planejamento estratégico em empresas familiares, os critérios foram estabelecidos de modo a garantir aderência conceitual, comparabilidade analítica entre os casos e viabilidade de investigação em profundidade. Os critérios de seleção dos casos não foram definidos de forma aleatória, mas derivam diretamente do enquadramento teórico adotado nesta pesquisa e

da necessidade de garantir coerência entre o conceito de empresa familiar, o fenômeno investigado e o desenho metodológico proposto.

O primeiro critério, empresas com controle familiar explícito na gestão, busca assegurar a aderência ao próprio conceito de empresa familiar discutido na literatura, no qual a influência da família sobre decisões estratégicas constitui elemento central de análise (Chua *et al.*, 1999; Gersick *et al.*, 1997). A inclusão de organizações nas quais a presença familiar se manifesta apenas de forma residual poderia descaracterizar o fenômeno estudado e comprometer a validade analítica da investigação. O segundo critério; presença da segunda geração ou sucessão em curso, fundamenta-se na compreensão de que a continuidade intergeracional representa um dos elementos estruturantes das empresas familiares, influenciando valores, governança e processos decisórios ao longo do tempo (Lansberg, 1999; Carlock; Ward, 2001). A análise de empresas ainda restritas a geração fundadora limitaria a observação das dinâmicas de transição, aprendizagem e institucionalização que atravessam a hierarquia de influências proposta nesta dissertação.

O terceiro critério; existência, ainda que parcial, de práticas de planejamento estratégico, foi adotado não com o objetivo de avaliar níveis de maturidade ou formalização do planejamento, mas para garantir a presença mínima do fenômeno investigado nos casos analisados. Essa escolha metodológica permite observar diferentes graus de estímulo e reflexão estratégica, alinhando-se a perspectiva de que o planejamento, em empresas familiares, é influenciado por dimensões culturais, socioemocionais e de governança (Gómez-Mejia *et al.*, 2007; Berrone; Cruz; Gómez-Mejia, 2012)

Além dos critérios conceituais e analíticos, considerou-se também a viabilidade de acesso a entrevistas e documentos internos relevantes, condição necessária para a condução de estudos de caso em profundidade. Esse aspecto não foi adotado como critério de conveniência, mas como requisito metodológico para assegurar a qualidade e a triangulação das evidências empíricas, conforme recomendado na literatura sobre pesquisa qualitativa e estudos de caso (Yin, 2015). A possibilidade de acesso aos participantes e as informações organizacionais permitiu observar o fenômeno investigado de forma contextualizada, fortalecendo a consistência analítica dos resultados.

Cabe destacar que esses critérios foram definidos a priori, antes do contato aprofundado com os casos, com o objetivo de assegurar coerência entre o referencial teórico, o fenômeno investigado e o delineamento metodológico adotado, reduzindo possíveis vieses de seleção e

fortalecendo a consistência analítica da pesquisa. Dessa forma, os critérios não devem ser compreendidos como restrições arbitrárias, mas como parâmetros necessários para garantir comparabilidade entre os casos e aderência ao objeto de estudo.

- Empresas com controle familiar explícito na gestão e /ou propriedade;
- Presença da segunda geração ou sucessão em curso;
- Intenção declarada de continuidade intergeracional;
- Existência, ainda que parcial ou informal, de práticas de planejamento estratégico
- Acesso viável a entrevistas e documentos internos relevantes

Foram analisadas dez empresas familiares, previamente definidas com base nos critérios mencionados. Essa quantidade permitiu a comparação entre diferentes configurações familiares e organizacionais, assegurando profundidade nas análises sem comprometer a viabilidade da pesquisa. A estratégia também favoreceu o uso de evidências cruzadas entre os casos, conforme recomendado por Yin (2005), ampliando a consistência e a credibilidade dos achados. Os critérios de seleção dos casos descritos neste item materializam-se empiricamente na composição dos estudos de caso apresentados no Capítulo 4, sustentando as análises intra e intercasos ali desenvolvidas. A diversidade controlada dos casos analisados contribui para a discussão interpretativa apresentada no Capítulo 5 e para as conclusões e implicações expostas no Capítulo 6.

3.4 Técnicas e Fontes de Coletas de Dados

A principal técnica de coleta foi a entrevista semiestruturada, conduzida com base em um roteiro flexível e orientado pelos objetivos específicos da pesquisa. Este tipo de entrevista permitiu capturar não apenas informações factuais, mas também as percepções, valores e experiências dos respondentes, aspectos essenciais no estudo de fenômenos organizacionais complexos e simbólicos, como o planejamento estratégico em empresas familiares. Os perfis de entrevistados priorizados incluíram;

- Fundador ou sócio majoritário (quando atuantes);

- Membros da segunda geração

As entrevistas foram realizadas com representantes das dez empresas analisadas, tanto de forma presencial ou por meio de videoconferência, conforme a disponibilidade dos participantes. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante consentimento dos entrevistados, com o objetivo de assegurar a fidelidade do registro e possibilitar posterior transcrição e análise aprofundada do conteúdo.

No que se refere a análise documental, o acesso a documentos internos ocorreu de forma limitada e predominantemente informal. Algumas empresas compartilharam materiais de apoio, relatos históricos e informações organizacionais de maneira não institucionalizada, sem a formalização de entrega de documentos internos, como atas de reuniões, registros formais de governança ou planejamento estratégico documentados. Essa limitação refletiu a própria dinâmica das empresas familiares analisadas, nas quais o compartilhamento formal de documentos estratégicos mostrou-se restrito, não comprometendo, entretanto, a profundidade e qualidade das informações obtidas por meio das entrevistas.

As técnicas e fontes de coleta de dados descritas neste item subsidiaram diretamente as análises empíricas apresentadas no Capítulo 4, permitindo a construção das análises intra e intercasos. A diversidade das fontes de evidência também contribuiu para a discussão interpretativa desenvolvida no Capítulo 5 e para as conclusões e implicações apresentadas no Capítulo 6.

3.5 Análise dos Dados

Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados com o objetivo de identificar temas, padrões de discurso e relações significativas entre os conteúdos relatados pelos participantes e os conceitos abordados no referencial teórico. O foco da análise esteve em compreender como os entrevistados perceberam a influência da família, da cultura organizacional e da governança no processo de planejamento estratégico,

A análise foi conduzida de forma cuidadosa, em ciclos de leitura e interpretação, a partir das respostas dadas, das situações descritas e das expressões utilizadas pelos participantes. Embora os temas principais tenham sido alinhados aos objetivos específicos da pesquisa, o processo

analítico permaneceu aberto a identificação de novas percepções e sentidos que surgiram durante o exame aprofundado do material empírico.

Para apoiar o processo de análise, as entrevistas foram gravadas por meio do dispositivo Plaud Note, ferramenta de registro de áudio assistida por inteligência artificial, que possibilitou a transcrição integral e fidedigna das entrevistas realizadas. As transcrições completas foram posteriormente importadas para o software Atlas.ti, utilizado como apoio a organização, codificação e sistematização dos dados qualitativos. O uso dessas ferramentas tecnológicas contribui para a eficiência e a precisão do processo analítico, permitindo a identificação de padrões, recorrências e relações entre categorias, sem substituir o papel interpretativo do pesquisador, que permaneceu central na condução da análise.

A combinação entre leitura atenta do material empírico, uso de tecnologia de apoio e articulação com o referencial teórico contribuiu para maior clareza e profundidade na interpretação dos resultados, respeitando os princípios da pesquisa qualitativa e assegurando coerência entre os procedimentos adotados e os objetivos do estudo.

Os procedimentos de análise descritos neste item fundamentaram diretamente as análises intra-caso e inter-casos apresentadas no Capítulo 4, bem como a discussão dos achados a luz do referencial teórico desenvolvida no Capítulo 5. As interpretações derivadas desse processo analítico sustentaram as conclusões e contribuições apresentadas no Capítulo 6.

3.6 Articulação entre Objetivos Específicos, Roteiro de Entrevistas e Categorias Analíticas

O roteiro de entrevistas foi construído com base nos quatro objetivos específicos delineados na etapa inicial da pesquisa, assumindo papel central como instrumento de operacionalização empírica do estudo. As perguntas foram organizadas em blocos temáticos, assegurando coerência entre os objetivos da investigação, o referencial teórico e as categorias analíticas adotadas.

O primeiro bloco de perguntas buscou descrever como se manifestam a influência familiar, a cultura organizacional e as práticas de governança no cotidiano das empresas familiares. O segundo bloco concentrou-se na interação entre esses elementos e sua influência sobre os processos de formulação, implementação e controle do planejamento estratégico. O terceiro bloco foi direcionado a identificação das barreiras percebidas para a adoção de práticas formais de planejamento estratégico. O quarto bloco explorou experiências positivas, mecanismos e

estratégias capazes de alinhar o planejamento estratégico as especificidades culturais e familiares das empresas analisadas.

A estrutura semiestruturada do roteiro permitiu flexibilidade na condução das entrevistas, favorecendo o aprofundamento de temas emergentes sem comprometer a comparabilidade entre os casos. Essa característica mostrou-se particularmente adequada ao contexto das empresas familiares, nas quais aspectos simbólicos, relacionais e históricos desempenham papel relevante nos processos decisórios e estratégicos.

As categorias analíticas adotadas na pesquisa foram definidas a partir do referencial teórico e da hierarquia de influências que estrutura o estudo, orientando tanto a formulação das perguntas quanto a posterior organização e interpretação dos dados empíricos. Dessa forma, o roteiro de entrevistas não se limitou a um instrumento de coleta, mas constituiu um elemento fundamental de conexão entre os objetivos de pesquisa, a base teórica e o processo analítico desenvolvido.

Com o objetivo de explicar de forma sistemática essa articulação, elaborou-se a Matriz de Amarração Teórico-Metodológico da Pesquisa de Campo, apresentada no Quadro 15. Esse Quadro, construído na fase de planejamento da pesquisa, sistematiza a relação entre objetivos específicos, as perguntas de pesquisa, os níveis de hierarquia de influência e as proposições teóricas utilizadas como lentes analíticas. A matriz evidencia a coerência entre o referencial teórico e o delineamento metodológico adotado, orientando a coleta e a análise dos dados empíricos, sem antecipar resultados ou assumir caráter hipotético.

Quadro 15 – Matriz de Amarração Teórico Metodológico da Pesquisa de campo

Objetivo Específico	Pergunta de Pesquisa	Hierarquia de Influência (nível analítico)	Preposição teórica (autores utilizados no estudo)
OE 1 – Descrever como se manifestam a influência familiar, a cultura organizacional a as práticas de governança no cotidiano das	Q1. De que maneira a presença da família interfere nas decisões estratégicas e operacionais da empresa?	Família→Cultura organizational / estratégia	A influência da família nas decisões organizacionais pode ser compreendida pela priorização de objetivos não econômicos, associados a preservação da riqueza socioemocional (SEW), como controle,

empresas familiares			identidade e continuidade familiar (Gómez-Mejia <i>et al.</i> ; Berrone <i>et al.</i>), em articulações com os sistemas família-empresa (Gersick; Carlock; Ward)
OE 1	Q2. Você percebe que há valores familiares enraizados na forma como a empresa é conduzida?	Família → Cultura	Valores familiares incorporados a cultura organizacional refletem a busca pela preservação da SEW, especialmente no que se refere a identidade familiar, e a manutenção do legado simbólico (Gómez-Mejia <i>et al.</i> ; Berrone <i>et al.</i>), em consonância com a noção de cultura como padrão compartilhado (Shein)
OE 1	Q3. Existem práticas ou regras formais de governança? Elas convivem bem com a lógica familiar de gestão?	Cultura / Família → Governança	A convivência entre governança formal e lógica familiar pode ser tensionada pela preservação da SEW, que tende a privilegiar controle e influência familiar sobre mecanismos institucionais (Gómez-Mejia <i>et al.</i> ; Berrone <i>et al.</i>); conforme discutido na literatura de governança em empresas familiares (Carlock; Ward; IBGC)
OE 2 – Identificar como esses	Q4. Quando a empresa pensa	Governança → Estratégia	A participação nos processos decisórios é

elementos interagem e influenciam a formulação, implementação e o controle do planejamento estratégico	em seu futuro, quem participa das decisões e de que forma isso ocorre?		influenciada pela busca de preservação da SEW, que pode levar a centralização das decisões em membros da família, mesmo diante de estruturas formais de governança (Gómez-Mejia <i>et al.</i> ; Berrone <i>et al.</i>),
OE 2	Q5. A cultura organizacional ou os vínculos familiares já influenciaram positiva ou negativamente alguma iniciativa estratégica?	Família/Cultura → Estratégia	A estratégia é influenciada por padrões culturais e vínculos familiares que refletem a lógica de preservação da SEW, podendo favorecer decisões alinhadas ao legado familiar, ainda que em detrimento de critérios estritamente econômicos (Gómez-Mejia <i>et al.</i> ; Berrone <i>et al.</i> ; Carlock; Ward),
OE 2	Q6. Como são estabelecidas e acompanhadas as metas de longo prazo? Existe algum plano estratégico formal ou informal?	Estratégia→ Planejamento estratégico	A informalidade ou baixa institucionalização do planejamento estratégico pode ser explicada pela preferência por flexibilidade e controle familiar, características associadas a preservação da SEW (Gómez-Mejia <i>et al.</i> ; Berrone <i>et al.</i>), em diálogo com a literatura sobre estratégia deliberada e emergente (Mintzberg)

OE3– Analisar as barreiras percebidas para a adoção de práticas formais de planejamento	Q7. Você identifica alguma resistência por parte de membros da família a esse tipo de prática?	Família/ Cultura → Barreiras ao Planejamento estratégico	A resiliência a formalização pode ser compreendida como mecanismo de defesa da SEW, especialmente no que se refere a preservação do controle e da influência familiar (Gómez-Mejia <i>et al.</i>; Berrone <i>et al.</i>); associada a padrões culturais consolidados (Schein)
OE3	Q8. Na sua opinião, o que dificulta a adoção de um planejamento estratégico mais estruturado?	Cultura/ Governança→ Planejamento estratégico	Barreiras a adoção do planejamento estratégico estruturado decorrem da tensão entre racionalidade econômica e objetivos socioemocionais, nos quais a SEW exerce papel central (Gómez-Mejia <i>et al.</i>; Berrone <i>et al.</i>); em articulação com níveis de institucionalização da governança (Carlock; Ward; IBGC)
OE3	Q9. Questões como sucessão, conflitos ou centralização dificultam o planejamento estratégico? De que forma?	Família → Governança → Planejamento	Conflitos, sucessão e centralização decisória podem ser interpretados como manifestações da prioridade atribuída a preservação da SEW, sobretudo controle, continuidade e identidade (Gómez-Mejia <i>et al.</i>; Berrone <i>et al.</i>; Carlock; Ward)

OE4– Explorar estratégias e mecanismos para aliviar o planejamento estratégico as especificidades culturais e familiares	Q10. Há experiências positivas na empresa em relação a implementação de estratégias de longo prazo? Quais fatores facilitariam?	Governança/ Estratégia → Planejamento	Experiências bem-sucedidas indicam a possibilidade de conciliação entre preservação da SEW e mecanismos de governança e planejamento mais estruturados (Gómez-Mejia <i>et al.</i>; Berrone <i>et al.</i>)
OE4	Q11. Que ações ou mecanismos podem ajudar a família a se envolver mais com o planejamento estratégico?	Família→ Cultura →Governança→ estratégia→ planejamento	Mecanismos que promovem participação estruturada da família permitem alinhar a preservação da SEW com práticas de governança e planejamento estratégico (Gersick; Carlock; Ward; Gómez-Mejia <i>et al.</i>; Berrone <i>et al.</i>; Gersick)
OE4	Q12.Que recomendações você daria a outra empresa familiar que enfrenta dificuldades para formalizar sua gestão estratégica	Família→ Cultura →Governança→ estratégia→ planejamento	As recomendações derivam da compreensão de que a formalização do planejamento estratégico em empresas familiares depende da capacidade de equilibrar a preservação da SEW com exigências de profissionalização e institucionalização (Gómez-Mejia <i>et al.</i>; Berrone <i>et al.</i>; Gersick)

			)
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

3.7 A Hierarquia de Influência como Eixo Metodológico da Pesquisa

A hierarquia de influências apresentada no referencial teórico desta pesquisa não foi utilizada apenas como estrutura interpretativa a posteriori, mas assumiu papel central como eixo metodológico orientador da investigação empírica. Composta pelas dimensões influência familiar, cultura organizacional, governança, estratégia e planejamento estratégico, essa hierarquia forneceu a lógica integradora para a condução do estudo, permitindo organizar a coleta e a análise de dados de forma coerente com a natureza complexa e contextual das empresas familiares investigadas.

Nessa perspectiva, a hierarquia funcionou como referência para assegurar que a investigação contemplasse, de maneira encadeada, tanto os elementos de base, como influência familiar e os padrões culturais, quanto mecanismos organizacionais intermediários, como as estruturas e práticas de governança, e por fim, seus efeitos na estratégia e no grau de formalização do planejamento estratégico. Assim, o foco metodológico não recaiu exclusivamente sobre a existência (ou ausência) de ferramentas formais de planejamento, mas sobre o modo como as interações entre família, cultura e governança condicionam decisões estratégicas e a institucionalização do planejamento no longo prazo.

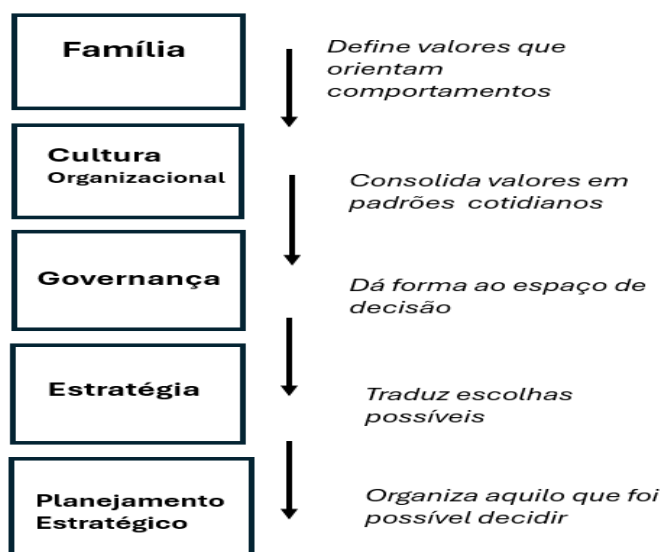
As lentes teóricas, utilizadas ao longo da pesquisa, incluindo o conceito de preservação da riqueza socioemocional (SEW), conforme discutido por Gómez-Mejia *et al.* e Berrone *et al.*, foram mobilizadas de forma transversal para compreender comportamentos familiares, decisões e resistências a formalização. Essas lentes não assumiram caráter prescritivo nem hipotético, mas orientaram a leitura analítica do material empírico, permanecendo abertas a confirmação, tensionamento ou refutação a partir das evidências examinadas.

Durante a etapa de coleta de dados, a hierarquia orientou a estruturação do roteiro de entrevistas, contribuindo para que as diferentes dimensões analíticas fossem exploradas de forma integrada, preservando a comparabilidade entre os casos sem comprometer a profundidade das

narrativas obtidas. No processo de análise, a hierarquia também serviu como referência para a organização e interpretação dos dados qualitativos, possibilitando compreender de forma encadeada como elementos familiares e culturais influenciam estruturas de governança, decisões estratégicas e práticas de planejamento nas empresas estudadas.

A Figura 4 representa a hierarquia de influências sob a perspectiva metodológica, evidenciando sua função como elemento integrador do estudo e como base para a leitura das análises empíricas apresentadas no Capítulo 4, para a discussão dos achados a luz do referencial teórico no Capítulo 5 e para as conclusões e recomendações desenvolvidas no Capítulo 6.

Figura 4 – Hierarquia de Influências como eixo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base no delineamento metodológico descrito no item 3 da dissertação

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Introdução à análise dos resultados

A análise dos resultados foi conduzida a partir de um conjunto de empresas familiares que apresentam diversidade significativa em termos de setores de atuação, níveis de faturamento, número de colaboradores, regiões geográficas e estágios organizacionais. O grupo investigado inclui organizações com faturamento anual variando aproximadamente entre 15 e 700 milhões de reais anos, bem como estruturas operacionais distintas, que vão desde equipes mais enxutas até empresas com maior número de funcionários e maior complexidade organizacional. Essa composição reflete a intenção de observar o fenômeno do planejamento estratégico em contextos variados, preservando, entretanto, o elemento comum que caracteriza todas as organizações analisadas: a presença da família como influência ativa na gestão e nos processos decisórios.

Neste contexto, a diversidade entre os casos não constitui um fator de dispersão analítica, mas uma escolha metodológica coerente com o objetivo desta pesquisa. Considerando que o fenômeno investigado não se restringe a características setoriais específicas, mas a condição de empresa familiar e as influências que emergem dessa configuração organizacional, essa diversidade configura-se como uma força analítica, permitindo observar a recorrência dos padrões identificados para além de contextos particulares. Em vez de buscar homogeneidade estrutural entre as empresas, optou-se por analisar organizações distintas que compartilham a presença da família na gestão, possibilitando verificar como a hierarquia de influências se manifesta em cenários diversos. Dessa forma, a variedade de contextos não fragiliza a análise, mas amplia sua robustez interpretativa ao evidenciar que os desafios do planejamento estratégico, quando mediados pela dinâmica familiar, transcendem especificidades setoriais ou diferenças de escala organizacional.

Conforme descrito na metodologia, adotou-se o método de estudo de casos múltiplos, seguindo a orientação de Eisenhardt (1989), que recomenda analisar cada caso de forma individual antes de comparar os casos entre si. Essa lógica evita conclusões apressadas, permite compreender a singularidade de cada organização e favorece a identificação de padrões mais gerais.

As análises foram organizadas em duas etapas. A primeira é a análise intra-caso, que busca compreender cada empresa separadamente. Nessa etapa, são apresentados o contexto, as principais características observadas e como os elementos da Hierarquia de Influências — família, cultura

organizacional, governança, estratégia e planejamento estratégico — aparecem nos relatos dos entrevistados, incluindo os códigos emergentes identificados nas transcrições para fins de rastreabilidade.

A segunda etapa é a análise inter-casos, apresentada ao final deste capítulo. Nessa etapa, os casos são comparados para identificar semelhanças, diferenças e padrões recorrentes, bem como variações e situações-limite. O objetivo é produzir uma explicação mais ampla sobre como família, cultura e governança condicionam a estratégia e impactam o planejamento estratégico em empresas familiares, foco central desta pesquisa.

A Tabela 1 apresenta a caracterização geral das empresas analisadas na pesquisa, evidenciando a diversidade setorial, regional e organizacional da amostra. Foram investigadas dez empresas familiares de capital fechado, distribuídas por diferentes regiões do Brasil e atuantes em setores distintos da economia. Observa-se ainda significativa heterogeneidade em termos de porte, com faturamentos que variam aproximadamente entre R\$ 15 milhões e R\$ 700 milhões anuais, bem como número de colaboradores que oscila de cerca de 40 a aproximadamente 2000 funcionários. Essa diversidade amplia a robustez empírica do estudo e reforça o potencial explicativo da Hierarquia de Influências em contextos organizacionais distintos.

Tabela 1 – Caracterização geral das empresas analisadas

Empresa	Entrevistados	Sector de atuação	Região do Brasil	Faturamento anual aproximado - R\$	Nº aproximado de funcionários	Estrutura Societária
Empresa 1	Entrevistado 1A / 1B	Indústria alimentícia/ molhos	Sudeste	200 M	450	Capital fechado
Empresa2	Entrevistado 2A / 2B	imobiliário	Nordeste	60 M	120	Capital fechado
Empresa3	Entrevistado 3A / 3B	Varejo alimentar /franquias	Nordeste	30 M	150	Capital fechado
Empresa4	Entrevistado 4A / 4B	Alimentação fora do lar / restaurantes	Sudeste	60 M	450	Capital fechado
Empresa5	Entrevistado 5A / 5B	Telecomunicações / radiocomunicação	Sul	70 M	100	Capital fechado
Empresa6	Entrevistado 6A / 6B	Indústria moveleira / estofados	Sul	30 M	100	Capital fechado
Empresa7	Entrevistado 7A / 7B	Indústria de manequins	Sudeste	150 M	200	Capital fechado
Empresa8	Entrevistado 8A / 8B	Moda e confecção	Sul	700 M	1800	Capital fechado
Empresa9	Entrevistado 9A	Industria quimica	Sudeste	550 M	250	Capital fechado

Empres10	Entrevistado 10A	Móveis para refeição fora de casa / hotéis/ food service	Sudeste	15 M	40	Capital fechado
----------	---------------------	---	---------	------	----	--------------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Os valores de faturamento e número de colaboradores são aproximados e foram informados pelos entrevistados durante as entrevistas. Na sequência, apresentam-se as análises intra-caso das empresas participantes da pesquisa.

4.2 Análise Intra-caso

4.2.1 Caso Empresa 1

Apresentação do caso

A Empresa 1 atua mais de cinco décadas no setor alimentício, na produção e comercialização de produtos manufaturados (molhos de tomate), destinados a mercados regionais e nacionais, e passou por um processo de expansão gradual ao longo da sua trajetória. Embora não tenha sido fundada pela família atual, o pai dos entrevistados assumiu o negócio ainda jovem e consolidou uma cultura marcada por disciplina, integridade e dedicação ao trabalho. Esses valores foram transmitidos a segunda geração e permanecem presentes na forma como a empresa é conduzida.

Os entrevistados, identificados como Entrevistado 1A e Entrevistado 1B, ocupam posições complementares na gestão. O Entrevistado 1A atua nas áreas administrativa e financeira, enquanto o Entrevistado 1B é responsável por suprimentos e logística. Ambos relatam que a empresa cresceu apoiada na proximidade entre os sócios e na tomada de decisões baseada no consenso e na confiança.

A governança é informal e pouco estruturada. As decisões são tomadas em conversas diretas e não há mecanismos formais de planejamento ou definição de papéis. A transição para a segunda geração já ocorreu, mas o legado do fundador ainda influencia fortemente as operações, a forma de decidir e o ritmo de evolução estratégica.

Códigos emergentes

A análise intracaso inicia-se pela identificação dos códigos emergentes derivados das entrevistas, organizados conforme as dimensões da hierarquia de influências adotada neste estudo. Esses códigos representam a base empírica da interpretação apresentada nas seções seguintes.

Quadro 16 – Códigos identificados no caso da Empresa 1

Dimensão da hierarquia	Códigos emergentes identificados
Família	-Influência direta dos membros da família - preservação das relações como prioridade -legado do fundador -evitação de conflitos - sucessão tratada de forma implícita
Cultura organizacional	- disciplina e esforço como valores centrais - comportamento prático e informal - proximidade nas relações de trabalho
Governança	- ausência de regras formais - decisões por consenso - dependência de figuras-chave - mistura entre papéis familiares e empresariais
Estratégia	- decisões conservadoras - prudência como diretriz - ritmo moderado de crescimento - baixa formalização
Planejamento estratégico	- planejamento intuitivo - ausência de processos estruturados - dificuldade de manter foco - influência de urgências operacionais

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise comparativa interna das entrevistas

A análise comparativa interna das entrevistas permite identificar convergências e divergências entre os participantes, articulando os achados empíricos as dimensões da hierarquia de influências e ao modelo FIBER.

Quadro 17 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 1

Hierarquia de Influências	Pontos de Convergência	Divergências de Ênfase	Interface com o Modelo FIBER (SEW)
Família e Sucessão	Influência direta dos membros; união familiar como guia; sucessão implícita.	Entrevistado 1B: Enfatiza a prudência e o consenso como garantidores da estabilidade histórica.	Renovação (R) e Identificação (I): A sucessão implícita e o legado do fundador focam na continuidade transgeracional.
Cultura Organizacional	Cultura familiar molda a gestão; valorização do esforço e disciplina.	Ambos: Reconhecem que a cultura é o elemento estruturante do modelo de gestão.	Apego Emocional (E): As relações de proximidade e vínculos pessoais refletem o aspecto afetivo da família na empresa.
Governança	Informalidade predominante; ausência de regras; decisões por consenso.	Entrevistado 1A: Alerta para as limitações estratégicas causadas pela falta de formalidade.	Controle e Influência (F): A mistura de papéis e a dependência de figuras-chave asseguram a autoridade familiar.
Estratégia e Crescimento	Decisões conservadoras; ritmo moderado; baixa formalização.	Entrevistado 1B: Vê o conservadorismo como fator de prudência e segurança.	Laços Sociais (B): A estratégia foca na preservação das relações e do patrimônio emocional, mesmo com menor crescimento financeiro.
Planejamento	Processo intuitivo e flexível; foco em urgências operacionais.	Entrevistado 1A: Aponta a dificuldade de manter o foco estratégico devido à falta de estrutura.	Comportamento Estratégico: A priorização da SEW guia decisões intuitivas para evitar riscos à unidade familiar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Interpretação analítica segundo a Hierarquia de influências

a) Família

A família exerce influência direta e contínua sobre as decisões da Empresa. A preservação dos vínculos familiares aparece como prioridade recorrente nas falas dos entrevistados, orientando escolhas estratégicas e organizacionais. O legado do fundador permanece como referência central, influenciando comportamentos, expectativas e a forma como os irmãos conduzem o negócio. Decisões potencialmente sensíveis tendem a ser evitadas ou postergadas para não gerar conflitos, reforçando a centralidade da dimensão familiar (Gersick *et al.*, 1997; Carlock; Ward, 2001; Gómez-Mejia *et al.*, 2007; Berrone; Cruz; Gómez-Mejia, 2012).

b) Cultura Organizacional

A cultura organizacional reflete valores associados a disciplina, ao esforço individual e a proximidade entre os membros da família e da equipe. O ambiente é marcado por relações informais, comunicação direta e forte valorização da estabilidade. Esses valores contribuem para a coesão interna, mas também dificultam a confrontação de divergências e a introdução de mudanças mais estruturadas. A cultura funciona, assim, como elemento orientador do comportamento cotidiano e como limite para transformações mais profundas (Schein, 2010; Detert; Schroeder; Mauriel, 2000).

c) Governança

A governança da Empresa 1 é predominantemente informal. Não existem estruturas formais, conselhos ou regras claramente definidas para a tomada de decisão, sucessão ou separação entre papéis familiares e empresariais. As decisões ocorrem por meio de conversas diretas e consensos informais, com forte dependência das figuras centrais da família. Esse modelo garante agilidade no curto prazo, mas fragiliza a institucionalização da gestão e previsibilidade das decisões estratégicas (Davis; Tagiuri; Gersick *et al.*, 1997; Madison *et al.*, 2016).

d) Estratégia

A estratégia da empresa é caracterizada por prudência e conservadorismo. As decisões estratégicas são tomadas de forma reativa, orientadas por demandas operacionais e percepções imediatas dos sócios, especialmente do fundador. Há pouca formalização de alternativas estratégicas e limitado debate estruturado sobre cenários de longo prazo. O ritmo de crescimento é moderado e condicionado pelas limitações impostas pela dinâmica familiar e pela ausência de mecanismos formais de governança (Berrone *et al.*, 2012; Mintzberg, 1994).

e) Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico ocorre de maneira intuitiva e pouco estruturada. Não há processos formais, documentos ou rituais específicos voltados ao planejamento de longo prazo. As metas e iniciativas são definidas de forma flexível, muitas vezes influenciadas por urgências

operacionais. Os entrevistados reconhecem a necessidade de maior organização e formalização do planejamento, mas apontam dificuldades para implementar mudanças nesse sentido, dada as características culturais e familiares da empresa (Goméz-Mejia, 2012; Kaplan & Norton, 1996; Mintzberg, 1994).

Interpretação analítica segundo o modelo FIBER (SEW)

A luz da análise sob a ótica da hierarquia de influências e da riqueza socioemocional, o caso da Empresa 1 evidencia um modelo de gestão fortemente condicionado pela influência familiar, no qual a preservação das relações entre os membros da família orienta de forma decisiva as escolhas organizacionais. Os valores transmitidos pelo fundador estruturam uma cultura organizacional coesa e sustentam uma governança informal baseada em confiança e alinhamento relacional. Observa-se a predominância do controle e influência familiar (**F**), associada ao forte apego emocional (**E**) e a identificação dos membros com o negócio (**I**). Os laços sociais vinculantes (**B**) reforçam a coesão interna, enquanto a renovação dos vínculos familiares (**R**) ocorre de forma gradual, sustentando a continuidade de modelo organizacional (Berrone; Cruz; Goméz-Mejia, 2012; Hernandez-Perlines *et al.*, 2023).

Quadro resumo do caso

O quadro a seguir sintetiza as principais influências identificadas no caso, organizadas conforme as dimensões analíticas adotadas neste estudo. A leitura das influências incorpora implicitamente os elementos da riqueza socioemocional (SEW), já presentes nas evidências empíricas analisadas ao longo da seção.

Quadro 18 – Resumo do caso Empresa 1

Dimensão	Evidências principais	Síntese
Família	Preservação dos vínculos, consenso	Forte coesão
Cultura	Disciplina e proximidade	Valores consistentes
Governança	Informal e pouco estruturada	Fragilidade institucional
Estratégia	Prudente e conservadora	Crescimento moderado
Planejamento	Intuitivo e flexível	Baixa formalização

Trecho representativo (frase chave)	<i>“A gente trava e não sai do lugar, porque não quer se indispor “</i>	Evitação de conflitos familiares que resulta em paralisia decisória e fragilização do planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Síntese Interpretativa do caso

O caso da Empresa 1 evidencia um modelo de gestão fortemente condicionado pela influência familiar, no qual a preservação das relações entre os membros da família orienta, de forma decisiva, as escolhas organizacionais. Os valores transmitidos pelo fundador, como disciplina, dedicação ao trabalho e prudência, estruturam uma cultura organizacional coesa, que contribui para estabilidade do negócio e para a manutenção da identidade da empresa ao longo do tempo. Entretanto, essa mesma cultura, ao priorizar a harmonia relacional e evitar confrontos, limita a institucionalização da governança e a formalização dos processos decisórios. A governança informal, baseada em conversas diretas e consensos tácitos, funciona no cotidiano, mas reduz a previsibilidade das decisões estratégicas e dificulta a construção de mecanismos mais estruturados de planejamento.

Como consequência, a estratégia da empresa tende a assumir um caráter conservador, orientado por percepções imediatas e por demandas operacionais, com pouco espaço para reflexão sistemática de longo prazo. O planejamento estratégico ocorre de forma intuitiva e fragmentada, dependendo fortemente da experiência acumulada dos sócios e da capacidade de reação a situações pontuais. Dessa forma, o caso confirma a Hierarquia de Influências proposta na dissertação ao demonstrar que centralidade da família molda a cultura organizacional; esta sustenta uma governança informal, e essa governança condiciona diretamente a estratégia e o planejamento estratégico. O aprendizado do caso sugere que avanços em planejamento dependerão menos de ferramentas técnicas e mais da capacidade da família de criar espaços formais de decisão, sem comprometer os vínculos que sustentam o negócio.

4.2.2 Caso Empresa 2

Apresentação do caso

A Empresa 2 atua há mais de três décadas no **setor imobiliário** e foi fundada por dois irmãos, que ainda exercem papel relevante no direcionamento do negócio. A organização consolidou uma reputação baseada na ética, na transparência e na construção de relações duradouras, elementos citados pelos entrevistados como parte essencial da identidade corporativa. Os dois entrevistados pertencem a segunda geração. O entrevistado 2A está mais envolvido na área de gestão, com foco em processos e indicadores. O entrevistado 2B atua na área comercial e destaca principalmente a tradição e a importância da reputação. Ambos reconhecem que os fundadores continuam influenciando valores e práticas importantes. O funcionamento cotidiano inclui reuniões periódicas, conversas frequentes e acompanhamento de desempenho feito pelos próprios familiares. A governança não é formalizada, mas ocorre de maneira ordenada devido ao alinhamento e a confiança entre os membros da família.

Códigos emergentes

A análise intracaso inicia-se pela identificação dos códigos emergentes derivados das entrevistas, organizados conforme as dimensões da hierarquia de influências adotada neste estudo. Esses códigos representam a base empírica da interpretação apresentada nas seções seguintes.

Quadro 19 – Códigos emergentes no caso da Empresa 2

Dimensão da hierarquia	Códigos emergentes identificados
Família	-- Participação ativa dos fundadores - Forte alinhamento entre os familiares - Preservação da união como prioridade - Influência direta nas decisões
Cultura organizacional	- Tradição como valor central - Reputação como guia das decisões - Prudência e comportamento ético - Relações de longo prazo - Resistência natural a mudanças bruscas - Resistência natural a mudanças bruscas
Governança	- Ausência de estrutura formal - Decisões baseadas em confiança

	- Conversas frequentes como mecanismo informal - Rituais simples e não documentados
Estratégia	- Postura conservadora - Crescimento gradual - Foco em consistência e continuidade - Abertura moderada para inovações
Planejamento estratégico	- Uso de indicadores e metas - Reuniões periódicas de acompanhamento - Inexistência de documentação formal - Planejamento funcional e prático

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise comparativa interna das entrevistas

A análise comparativa interna das entrevistas permite identificar convergências e divergências entre os participantes, articulando os achados empíricos as dimensões da hierarquia de influências e ao modelo FIBER.

Quadro 20 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 2

Hierarquia de Influências	Pontos de Convergência	Divergências de Ênfase	Interface com o Modelo FIBER (SEW)
Família e Sucessão	Influência dos fundadores; união familiar valorizada, sucessão em andamento com alinhamento entre gerações	2 A enfatiza modernização e maior profissionalização; 2B preservação da tradição E continuidade do legado	A presença contínua dos fundadores evidencia F , enquanto a valorização da trajetória demonstra I . A sucessão gradual indica R , refletindo continuidade sem ruptura e preservação da SEW
Cultura Organizacional	Reputação como valor orientador, estabilidade nas práticas, prudência nas decisões organizacionais	2 A demonstra maior abertura a ajustes culturais; 2B privilegia manutenção dos valores tradicionais já consolidados	A reputação como valor central expressa E , revelando apego emocional a identidade construída. Esse apego orienta decisões prudentes e contribui para a manutenção da coesão interna
Governança	Decisões baseadas em confiança; diálogo frequente entre familiares, funcionamento informal considerado eficaz.	2 A sugere evolução gradual para maior formalização; 2B entende que o modelo atual ainda atende as necessidades da empresa.	A governança baseada em proximidade reforça B e F , pois o controle ocorre por vínculos familiares e confiança. Esse modelo sustenta estabilidade,

			embora limite a institucionalização formal.
Estratégia e Crescimento	Crescimento gradual; decisões cautelosas; foco em consistência e reputação	2 A indica abertura moderada a inovação; 2B prioriza continuidade e menor exposição a riscos	A postura estratégica cautelosa evidência E , priorizando estabilidade e reputação. A tensão entre continuidade e inovação revela movimento incremental associado a R
Planejamento	Acompanhamento periódico por meios de reuniões e indicadores; planejamento funcional na prática	2 A busca maior estruturação e formalização; 2B aceita planejamento mais flexível e baseado no diálogo	O planejamento incremental demonstra R , indicando adaptação progressiva sem ruptura. As decisões baseadas em diálogo reforçam B , mantendo coerência com a dinâmica familiar

Fonte: Elaborado pelo autor.

Análise das evidências empíricas segundo a Hierarquia de Influências

A partir dos códigos emergentes e da análise comparativa interna das entrevistas, a interpretação a seguir articula as evidências empíricas as dimensões da hierarquia de influências. Os autores indicados em cada eixo são mobilizados como referências explicativas, conectando os achados do caso a literature que sustenta as relações entre família, cultura, governança, estratégia e planejamento estratégico.

a) Família

Na Empresa 2, a família exerce influência relevante e contínua sobre a condução do negócio. Os fundadores permanecem como referências centrais, especialmente no que diz respeito a preservação da reputação e a orientação dos valores que norteiam as decisões. A segunda geração participa ativamente da gestão, mas reconhece limites claros impostos pela necessidade de respeitar a trajetória construída pelos fundadores e manter a coesão familiar (Gerick *et al.*, 1997; Gómez-Mejia *et al.* 2007; Berrone *et al.* 2012).

b) Cultura Organizacional

A cultura organizacional é marcada por valores como tradição, ética, prudência e foco em relações de longo prazo. Esses valores aparecem de forma consistente nas falas dos entrevistados e orientam tanto o comportamento interno quanto a postura da empresa no mercado. A cultura funciona como um filtro para decisões estratégicas, favorecendo escolhas cautelosas e evitando mudanças abruptas que possam comprometer a reputação construída (Schein 2010; Detert, Schroeder; Mauriel, 2000).

c) Governança

A governança da Empresa 2 é predominantemente informal, porém há reuniões periódicas, acompanhadas por indicadores e divisão clara de responsabilidades operacionais entre os membros da família. Ainda assim, não existem conselhos formais ou regras documentadas. O funcionamento da governança depende fortemente da confiança mútua e do alinhamento de valores entre os sócios (Madison *et al.*, 2016; Davis; Tagiuri, 1992).

d) Estratégia

A estratégia da empresa reflete diretamente esse arranjo familiar e cultural. As decisões estratégicas priorizam crescimento gradual, manutenção da posição no mercado e preservação da reputação. A abertura a inovação existe, especialmente por iniciativa da segunda geração, mas ocorre da forma controlada e incremental, evitando riscos elevados ou rupturas com práticas consolidadas (Mintzberg, 1994; Porter, 1996; Gómez-Mejia *et al.* 2007).

e) Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é funcional, mas limitado. Existem metas, indicadores e revisões periódicas, o que demonstra alguma sistematização. Contudo, o planejamento de longo prazo é pouco estruturado e frequentemente substituído por ciclos anuais de definição de objetivos. Os entrevistados reconhecem a importância de planejar horizontes mais longos, mas apontam incertezas do ambiente e eventos recentes como fatores que dificultam esse movimento. (Kaplan & Norton, 1996; Mintzberg, 1994; Berrone *et al.* 2012)

Interpretação analítica segundo o modelo FIBER (SEW)

A análise do caso evidencia a presença das dimensões do modelo FIBER associadas a preservação da riqueza socioemocional. O controle e influência familiar (**F**) aparecem na centralidade dos fundadores e na condução informal da governança. A identificação (**I**) manifesta-se na valorização da reputação e na continuidade dos valores transmitidos ao longo da trajetória da empresa.

Os laços sociais (**B**) são evidentes na coesão entre os familiares e na ênfase em relações duradoura, enquanto o apego emocional (**E**) orienta decisões estratégicas prudentes e cautelosas. A renovação dinástica (**R**) emerge na atuação da segunda geração, que busca introduzir ajustes graduais sem romper com a tradição estabelecida. (Berrone; Cruz; Gómez -Mejia,2012, Hernandez-Perlines *et al.*.2023)

Quadro resumo do caso

O quadro a seguir sintetiza as principais influências identificadas no caso, organizadas conforme as dimensões analíticas adotadas neste estudo. A leitura das influências incorpora implicitamente os elementos da riqueza socioemocional (SEW), já presentes nas evidências empíricas analisadas ao longo da seção.

Quadro 21 – Resumo do caso Empresa 2

Dimensão	Evidências principais	Síntese
Família	Influência dos fundadores e confiança interna	Centralidade familiar
Cultura	Tradição, reputação e estabilidade	Valores consistentes
Governança	Informal, com rituais e estabilidade	Funcionamento prático
Estratégia	Conservadora e gradual	Baixo risco
Planejamento	Moderado, com indicadores	Processo simples e estável

Trecho representativo (frase chave)	<i>‘Planejamento aqui acontece mais na conversa do que no papel ‘</i>	Predominância de práticas informais que dificultam a institucionalização do planejamento estratégico
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Síntese Interpretativa do caso

A análise da Empresa 2 permite observar a atuação da Hierarquia de Influências proposta nesta dissertação. Percebe-se claramente a influência da família, a cultura organizacional e a forma de governança combinadas para produzir um padrão específico de gestão e de planejamento. A empresa apresenta uma cultura estável e coerente, baseada em valores claramente compartilhados pelos membros da família, como tradição, reputação, prudência e cuidado com os relacionamentos. Esses valores não aparecem apenas no discurso, mas se manifestam de forma consistente nas práticas relatadas pelos entrevistados, o que confere a cultura um caráter internalizado e orientador do comportamento diário.

Nesse contexto, a governança informal consegue funcionar e oferecer estabilidade porque encontra apoio em três condições principais: (i) alto grau de confiança entre os familiares, construída ao longo da trajetória da empresa; (ii) alinhamento de expectativas e objetivos, em torno da continuidade do negócio e da preservação da reputação; e (iii) tamanho e complexidade ainda administráveis, que permitem que decisões importantes sejam tratadas em conversas diretas e reuniões periódicas, sem necessidade imediata de estruturas mais formais. Assim, a ausência de conselhos formais ou de papéis rigidamente definidos não resulta, neste caso específico, em desorganização, mas sim em um modelo de gestão simples, baseado na proximidade entre decisores.

Por outro lado, essa mesma combinação de tradição e centralidade familiar tende a limitar movimentos mais ousados de inovação e mudanças estruturais. A transição para a segunda geração aparece nos relatos como um processo gradual e cooperativo, marcado pela participação crescente dos sucessores, mas ainda orientado pelos valores e práticas consolidadas pelos fundadores. Dessa forma, o caso sugere que valores consistentes e compartilhados podem sustentar uma governança informal eficaz, mas também podem restringir o ritmo de transformação estratégica, mantendo o planejamento em um nível funcional e adequado ao perfil da organização.

4.2.3 Caso Empresa 3

Apresentação do caso

A Empresa 3 é uma empresa familiar atuante no setor de varejo alimentar, com operações voltadas a comercialização de produtos e serviços ao consumidor final (Franquias), caracterizada por um modelo de negócio intensivo em operação e relacionamento com clientes. O negócio teve origem na iniciativa empreendedora do casal fundador e passou por processos de crescimento e diversificação ao longo do tempo. A empresa envolve membros da família em diferentes níveis de participação, incluindo representantes da segunda geração, ainda em processo de inserção mais estruturada na gestão. A condução do negócio permanece fortemente influenciada pelos fundadores e pela complementariedade de seus papéis.

Um elemento distintivo deste caso é a centralidade de valores familiares de cunho religioso, explicitamente mencionados como referência para a condução do negócio e para a formação da segunda geração, influenciando a cultura organizacional e as decisões estratégicas. Para a construção deste caso, foram realizadas entrevistas com três participantes, identificados como entrevistado 3A, entrevistado 3B e entrevistado 3C., cujas posições distintas permitem captar percepções complementares sobre a dinâmica familiar, a cultura organizacional, a governança, a estratégia e o planejamento estratégico da empresa.

Códigos emergentes

A análise intracaso inicia-se pela identificação dos códigos emergentes derivados das entrevistas, organizados conforme as dimensões da hierarquia de influências adotada neste estudo. Esses códigos representam a base empírica da interpretação apresentada nas seções seguintes.

Quadro 22 – Códigos emergentes no caso da Empresa 3

Dimensão da hierarquia	Códigos emergentes identificados
Família	- Centralidade da família fundadora - Complementaridade de papéis entre os fundadores - Preservação das relações familiares como prioridade - Influência direta da família nas decisões estratégicas - Inserção gradual da segunda geração

Cultura organizacional	- Valores religiosos como referência - Ética e moral como orientadores do comportamento - Identidade organizacional fortemente associada a família - Cultura como elemento de coesão interna - Cultura atuando como filtro para decisões estratégicas
Governança	- Governança predominantemente informal - Divisão tácita de responsabilidades - Tomada de decisão baseada em diálogo e confiança - Dependência do alinhamento pessoal entre os fundadores - Uso pontual de apoio externo em decisões complexas (consultoria)
Estratégia	- Crescimento gradual como diretriz estratégica - Postura prudente frente a expansão - Inovação incremental e controlada - Preservação da reputação e da marca - Decisões estratégicas condicionadas por valores familiares
Planejamento estratégico	- Planejamento incremental - Foco predominante no curto prazo - Uso de metas e indicadores operacionais - Ajustes contínuos ao longo do tempo - Baixa formalização do planejamento de longo prazo

Fonte: Elaborado pelo (2026).

Análise comparativa interna das entrevistas

A análise comparativa interna das entrevistas permite identificar convergências e divergências entre os participantes, articulando os achados empíricos as dimensões da hierarquia de influências e ao modelo FIBER.

Quadro 23 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 3

Hierarquia de Influências	Pontos de Convergência	Divergências de Ênfase	Interface com o Modelo FIBER (SEW)
Família e Sucessão	Centralidade dos fundadores; influência direta nas decisões; inserção gradual da segunda geração	Diferentes percepções sobre ritmo da sucessão e autonomia futura	F e I evidentes na identidade familiar; R associado a transição gradual entre gerações

Cultura Organizacional	Valores religiosos orientando decisões; ética e moral como referência	Diferenças quanto a adaptação dos valores ao crescimento do negócio	E manifesta-se no apego emocional aos princípios religiosos e a identidade construída
Governança	Predominância de decisões informais e diálogo constante	Percepções distintas sobre necessidade de maior formalização	B e F sustentam governança baseada em proximidade familiar
Estratégia e Crescimento	Crescimento incremental; cautela nas decisões	Parte dos entrevistados sugere maior agilidade estratégica	E orienta escolhas prudentes; tensão incremental ligada a dimensão R
Planejamento	Planejamento orientado pela prática cotidiana	Divergências quanto a formalização futura	R indica tentativa gradual de evolução sem ruptura com valores familiares

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Evidências empíricas segundo a Hierarquia de Influências

A partir dos códigos emergentes e da análise comparativa interna das entrevistas, a interpretação a seguir articula as evidências empíricas as dimensões da hierarquia de influências. Os autores indicados em cada eixo são mobilizados como referências explicativas, conectando os achados do caso a literature que sustenta as relações entre família, cultura, governança, estratégia e planejamento estratégico

a) Família

A família exerce influência direta e contínua sobre as decisões estratégicas e organizacionais na empresa. A atuação dos fundadores é central na definição de prioridades, limites e diretrizes para o crescimento do negócio. Observa-se forte valorização da unidade familiar e da complementariedade de papéis, o que orienta escolhas relevantes e condiciona o tratamento de temas sensíveis. A participação da segunda geração ocorre de forma gradual, ainda sem plena institucionalização, sendo moldada pelas diretrizes estabelecidas pelos fundadores. (Gersick *et al.*, 1997; Gómez-Mejia *et al.*, 2007; Berrone & Cruz (2012)

b) Cultura organizacional

A cultura organizacional é fortemente marcada por valores familiares, com destaque para princípios de natureza religiosa, ética e moral. Esses valores orientam o comportamento interno, as

práticas de gestão de pessoas e as relações com parceiros e clientes. A cultura atua como elemento de coesão e identidade, reforçando padrões de conduta e funcionando como filtro para decisões estratégicas, especialmente aquelas relacionadas a expansão, a seleção de parceiros e a inovação. (Schein, 2010; Berger & Luckman, 1996)

c) Governança

A governança da empresa apresenta caráter predominantemente informal, estruturada a partir da divisão tácita de responsabilidades entre os membros da família. Não há instâncias formais consolidadas, como conselhos ou regras documentadas de tomada de decisão. A coordenação ocorre por meio de diálogo frequente e alinhamento pessoal, com eventual apoio externo em momentos específicos de maior complexidade. Esse modelo proporciona flexibilidade, mas depende fortemente da manutenção do alinhamento entre os fundadores. (Davis & Gersick, 1997; Carlock & Ward, 2001)

d) Estratégia

A estratégia da empresa caracteriza-se por uma postura prudente, orientada ao crescimento gradual e ao fortalecimento da marca. As decisões estratégicas buscam equilibrar oportunidades de expansão com preservação da reputação e dos valores familiares. Há abertura a inovação de forma incremental, evitando-se movimentos percebidos como excessivamente arriscados ou que possam comprometer a estabilidade do negócio. A influência familiar e cultural é determinante na definição das escolhas estratégicas. (Mintzberg, 1994; Gómez-Mejia *et al.*, 2007)

e) Planejamento estratégico

O planejamento estratégico ocorre de maneira predominantemente incremental e com foco no curto prazo. Existem metas, indicadores e rituais de acompanhamento que permitem ajustes contínuos a operação. Entretanto, o planejamento de longo prazo não se apresenta como um processo formal e sistemático, sendo acionado principalmente em momentos específicos, como

processos de expansão. A flexibilidade é valorizada, mas há limitações decorrentes da baixa institucionalização do planejamento estratégico. (Kaplan & Norton, 1996; Carlock & Ward, 2001)

Interpretação analítica segundo o modelo FIBER (SEW)

A análise evidencia forte presença de dimensão Family control and influence (**F**), associada a atuação complementar dos fundadores e a condução das decisões estratégicas. A identification (**I**) manifesta-se na associação entre valores religiosos e identidade organizacional, reforçando a continuidade simbólica entre família e empresa. Os Bindig social ties (**B**) aparecem na governança baseada em diálogo e proximidade familiar, enquanto o Emotional attachment (**E**) se expressa na preservação de princípios morais e religiosos que orientam escolhas estratégicas. A Renewal of Family bonds (**R**) emerge na inserção gradual da segunda geração e nas tensões relacionadas ao ritmo de mudança e formalização do planejamento. (Berrone; Cruz; Gómez -Mejia, 2012, Hernandez-Perlines *et al.*, 2023)

Quadro resumo do caso

O quadro a seguir sintetiza as principais influências identificadas no caso, organizadas conforme as dimensões analíticas adotadas neste estudo. A leitura das influências incorpora implicitamente os elementos da riqueza socioemocional (SEW), já presentes nas evidências empíricas analisadas ao longo da seção.

Quadro 24 – Resumo do caso da Empresa 3

Dimensão	Evidências principais	Síntese analítica
Família	Centralidade dos fundadores; complementaridade; Inserção gradual da segunda geração	Forte influência familiar, condicionando decisões e ritmo de evolução
Cultura organizacional	Valores religiosos e éticos; identidade clara	Cultura coesiva que orienta decisões e limita rupturas
Governança	Estrutura informal; diálogo frequente; apoio externo pontual	Governança funcional; dependente de alinhamento pessoal
Estratégia	Crescimento gradual; prudência] inovação incremental	Estratégia cautelosa orientada a continuidade
Planejamento Estratégico	Metas e indicadores; foco no curto prazo	Planejamento operacionalizado, com baixa institucionalização longo prazo
Trecho representativo (frase chave)	<i>“As decisões mudam conforme o momento da família “</i>	Forte dependência da dinâmica familiar, comprometendo a estabilidade das decisões estratégicas

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Síntese Interpretativa do caso

O caso da empresa 3 evidencia de forma consistente a atuação da hierarquia de influências proposta nesta dissertação. A centralidade da família define os valores culturais que orientam o comportamento organizacional e sustentam uma governança predominantemente informal. Essa governança condiciona as escolhas estratégicas e o modo como o planejamento estratégico é concebido e executado.

O planejamento estratégico emerge menos como resultado de processos formais e mais como consequência das dinâmicas familiares e culturais que estruturam o negócio. Embora esse modelo proporcione flexibilidade e capacidade de adaptação, ele também impõe limites à institucionalização do planejamento e à construção de uma visão estratégica de longo prazo. O aprendizado do caso indica que avanços nesse sentido dependerão da capacidade da família de equilibrar seus valores com maior formalização decisória, sem comprometer a identidade da empresa.

4.2.4 Caso Empresa 4

Apresentação do caso

A empresa 4 é uma empresa familiar atuante no setor de alimentação fora do lar, com foco em operações de restaurantes e serviços relacionados, caracterizada por um modelo de negócio intensivo em operação e gestão cotidiana. A empresa foi fundada por um empreendedor que construiu o negócio a partir de sua experiência prática no comércio e em atividades empresariais anteriores, desenvolvendo a operação de forma gradual e fortemente orientada ao dia a dia do negócio. A trajetória da empresa está diretamente associada à figura do fundador, que desempenhou papel central na criação, expansão e consolidação da organização. O crescimento do negócio ocorreu de maneira cautelosa, acompanhando as condições do mercado e a capacidade operacional da empresa, sem movimentos abruptos de expansão.

Atualmente, a empresa conta com a participação de um membro da segunda geração, que atua diretamente na gestão operacional. A condução estratégica permanece fortemente influenciada pelo fundador, cuja experiência acumulada e visão prática orientam as principais decisões organizacionais. Para a construção deste caso, foram realizadas entrevistas com dois participantes, identificados nesta dissertação como Entrevistado 4A (fundador) e o Entrevistado 4B ((segunda geração)), o que permitiu captar percepções complementares sobre a dinâmica familiar, a cultura organizacional, a governança, a estratégia e o planejamento estratégico da empresa.

Códigos emergentes

A análise intracaso inicia-se pela identificação dos códigos emergentes derivados das entrevistas, organizados conforme as dimensões da hierarquia de influências adotada neste estudo. Esses códigos representam a base empírica da interpretação apresentada nas seções seguintes.

Quadro 25 – Códigos emergentes do caso da Empresa 4

Dimensão da hierarquia	Códigos emergentes identificados
Família	- Centralidade do fundador - Liderança baseada na experiência prática - Relação direta entre fundador e sucessor - Preocupação com sucessão e continuidade - Valorização da confiança e da autoridade
Cultura organizacional	- Valorização do trabalho e da dedicação - Disciplina, pontualidade e responsabilidade - Rejeição a vaidade e ao individualismo - Cultura orientada ao exemplo do fundador - Aprendizado na prática
Governança	- Governança informal - Centralização das decisões no fundador - Ausência de conselhos formais - Uso pontual de aconselhamento externo (consultoria) - Tomada de decisão baseada em confiança
Estratégia	- Foco no curto e médio prazo - Crescimento cauteloso - Valorização do resultado operacional

	- Estratégia orientada pela experiência - Aversão a riscos elevados
Planejamento estratégico	- Planejamento predominantemente operacional - Acompanhamento contínuo do desempenho - Ajustes frequentes baseados no dia a dia - Baixa formalização do planejamento de longo prazo - Visão do planejamento como prática adaptativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise comparativa interna das entrevistas

A análise comparativa interna das entrevistas permite identificar convergências e divergências entre os participantes, articulando os achados empíricos as dimensões da hierarquia de influências e ao modelo FIBER.

Quadro 26 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 4

Hierarquia de Influências	Pontos de Convergência	Divergências de Ênfase	Interface com o Modelo FIBER (SEW)
Família e Sucessão	Ambos os entrevistados reconhecem a centralidade do fundador como eixo decisório e referência de legitimidade para o negócio, reforçando a continuidade do modelo familiar de gestão	Segunda geração demonstra maior sensibilidade a necessidade de adaptação futura, enquanto o fundador valoriza a manutenção da lógica construída ao longo da trajetória	A liderança concentrada evidencia F , enquanto a forte identificação entre fundador e empresa indica I . A presença gradual da segunda geração sugere R , ainda em estágio inicial
Cultura Organizacional	Convergência quanto a valorização do trabalho, disciplina e prática cotidiana como base da identidade organizacional	O sucessor sinaliza abertura a mudanças culturais progressivas, enquanto o fundador reforça a continuidade dos valores tradicionais	O apego aos valores construídos ao longo do tempo expressa E , sustentando escolhas prudentes e alinhadas a história da empresa
Governança	Ambos descrevem a governança como funcional, baseada em diálogo direto e confiança pessoal, sem estruturas	A segunda geração reconhece a necessidade futura de maior formalização, enquanto o fundador entende o	A governança sustentada por proximidade familiar evidencia B e reforça a influência direta da família F sobre as decisões

	formais consolidadas	modelo atual como suficiente	
Estratégia e Crescimento	Há consenso quanto ao pragmatismo estratégico e a priorização de resultados operacionais consistentes, com crescimento gradual e cauteloso.	O sucessor demonstra maior disposição para experimentar ajustes estratégicos, enquanto o fundador privilegia estabilidade e controle operacional	A postura estratégica prudente reflete E , indicando preferência pela preservação da estabilidade organizacional
Planejamento	Ambos reconhecem que o planejamento ocorre por meio de ajustes contínuos e observação da operação, sem processos estruturados de longo prazo	A segunda geração sinaliza interesse em maior sistematização futura, enquanto o fundador valoriza a flexibilidade do modelo atual	A adaptação incremental do planejamento sugere R , indicando possibilidade de evolução gradual sem ruptura com a lógica familiar

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise das evidências empíricas segundo a Hierarquia de Influências

A partir dos códigos emergentes e da análise comparativa interna das entrevistas, a interpretação a seguir articula as evidências empíricas as dimensões da hierarquia de influências. Os autores indicados em cada eixo são mobilizados como referências explicativas, conectando os achados do caso a literatura que sustenta as relações entre família, cultura, governança, estratégia e planejamento estratégico

a) Família

A família exerce influência central na condução da empresa 4, com forte protagonismo do fundador na definição das diretrizes estratégicas e operacionais. A autoridade do fundador é legitimada pela experiência acumulada ao longo da trajetória empresarial e pela capacidade de conduzir o negócio em diferentes contextos econômicos. A relação com a segunda geração ocorre de forma direta e personalizada, sem mediações formais, o que reforça a centralização das decisões. (Gómez- Mejia *et al.*, 2007; Berrone, Cruz; Gómez- Mejia, 2012)

b) Cultura organizacional

A cultura organizacional da Empresa 4 é fortemente marcada pelos valores do fundador, especialmente aqueles relacionados ao trabalho, a disciplina, a responsabilidade e a honestidade. Há rejeição explícita a comportamentos associados a vaidade e a falta de comprometimento. (Schein é transmitida principalmente pelo exemplo e pela convivência cotidiana, funcionando como referência para a conduta interna e para a forma de lidar com erros e aprendizados (Schein, 2020; Berger; Luckman, 1996).

c) Governança

A governança da empresa apresenta caráter informal e centralizado. As decisões estratégicas e operacionais são tomadas majoritariamente pelo fundador, com participação pontual da segunda geração. Não existem instâncias formais de governança, como conselhos ou comitês estruturados. Em situações específicas, a empresa recorre a aconselhamento externo de forma pontual, sem que isso se configure como um mecanismo institucionalizado (Davis; Gersick, 1997; Carlock; Ward, 2001).

d) Estratégia

A estratégia da Empresa 4 é orientada por uma lógica prática e pragmática, fortemente influenciada pela experiência do fundador. O foco recai sobre a manutenção da operação, a geração de resultados consistentes e a adaptação contínua as condições do mercado. A empresa adota postura cautelosa em relação a expansão, evitando movimentos percebidos como excessivamente arriscados ou distantes da realidade operacional (Mintzberg, 1994; Berrone; Cruz; Gómez- Mejia, 2012).

e) Planejamento estratégico

O planejamento estratégico ocorre de forma incremental e operacional. As decisões são ajustadas continuamente a partir da observação do desempenho diário e da identificação de erros e

acertos. O planejamento de longo prazo é pouco formalizado e frequentemente relativizado em função da dinâmica do comércio, que privilegia respostas rápidas e flexibilidade. Ainda assim, há reconhecimento da importância de alinhar experiência prática e conhecimento mais estruturados, especialmente no contexto de sucessão (Kaplan; Norton, 1996; Carlock; Ward, 2001; Gómez-Mejia *et al.*, 2007).

Interpretação analítica segundo o modelo FIBER (SEW)

A análise evidencia forte presença da dimensão Family control and influence (**F**) associada a liderança concentrada do fundador e a condução direta das decisões estratégicas. A identification (**I**) manifesta-se na associação entre identidade familiar e identidade organizacional construída ao longo da trajetória do negócio. Os Binding social ties (**B**) aparecem na governança baseada na confiança e proximidade familiar, enquanto o Emotional attachment (**E**) sustenta escolhas prudentes orientadas pela experiência prática. A Renewal of Family bonds (**R**) surge na inserção gradual da segunda geração e na possibilidade de evolução incremental do planejamento estratégico (Berrone; Cruz; Gómez -Mejia, 2012, Hernandez-Perlines *et al.* 2023).

Quadro resumo do caso

O quadro a seguir sintetiza as principais influências identificadas no caso, organizadas conforme as dimensões analíticas adotadas neste estudo. A leitura das influências incorpora implicitamente os elementos da riqueza socioemocional (SEW), já presentes nas evidências empíricas analisadas ao longo da seção.

Quadro 27 – Resumo do caso da Empresa 4

Dimensão	Evidências principais	Síntese analítica
Família	Centralidade do fundador, relação direta com sucessor	Forte influência familiar e liderança concentrada
Cultura organizacional	Trabalho, disciplina e rejeição a vaidade	Cultura orientada pelo exemplo e pela prática
Governança	Estrutura informal e centralizada	Governança funcional, porém pouco institucionalizada
Estratégia	Pragmatismo e cautela	Estratégia orientada ao resultado operacional

Planejamento estratégico	Foco no curto prazo e ajustes contínuos	Planejamento incremental com baixa formalização
Trecho representativo (frase chave)	<i>“O dia a dia sempre acaba mais alto que o planejamento”</i>	Predominância do operacional sobre a agenda estratégica, enfraquecendo a continuidade do planejamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Síntese Interpretativa do caso

O caso da Empresa 4 evidencia a atuação da Hierarquia de Influências proposta nesta dissertação, manifestada de forma particularmente concentrada na figura do fundador e no pragmatismo operacional que orienta a condução do negócio. A centralidade da família, expressa na liderança do fundador, condiciona a cultura organizacional, sustenta uma governança informal e centralizada e influencia diretamente as escolhas estratégicas e o modo como o planejamento estratégico é concebido. A cultura organizacional, orientada pelo exemplo cotidiano, reforça valores como disciplina, dedicação e responsabilidade, favorecendo um ambiente de aprendizado pela prática. Esse arranjo sustenta uma governança informal e centralizada, funcional para o contexto da empresa, mas dependente da presença ativa do fundador e de sua capacidade de mediação direta.

A estratégia e o planejamento estratégico refletem essa lógica operacional. As decisões são orientadas por resultados concretos, ajustes contínuos e respostas rápidas as demandas do mercado, com pouca ênfase em processos formais de planejamento de longo prazo. O aprendizado do caso sugere que o principal desafio não reside na ausência de capacidade estratégica, mas na dificuldade de traduzir o conhecimento prático acumulado em mecanismos mais estruturados, especialmente diante do processo de sucessão e da necessidade de garantir a continuidade do negócio.

4.2.5 Caso Empresa 5

Apresentação do caso

A Empresa 5 é uma empresa familiar atuante no setor de telecomunicações, especializada em soluções de radiocomunicação e serviços tecnológicos para clientes públicos e privados. O negócio possui trajetória consolidada, com mais de três décadas de atuação no mercado, tendo sido

conduzido por longo período sob a liderança direta da geração fundadora. Nos últimos anos, a empresa passou por um processo estruturado de transição geracional, com a ascensão da segunda geração a liderança executiva e a introdução de mecanismos formais de governança, como conselho consultivo e conselho de família, além do apoio de consultoria externa especializada. Esse movimento ocorreu em um contexto de mudanças tecnológicas relevantes e de maior profissionalização da gestão.

O elemento distintivo deste caso é o papel da governança como eixo mediador entre família, gestão e estratégia, sustentando a transição geracional e a construção de um planejamento estratégico mais estruturado. Para a construção deste caso, foram realizadas entrevistas com dois participantes, identificados nesta dissertação como Entrevistado 5A (Diretor executivo, segunda geração) e entrevistado B (gestor operacional, segunda geração).

Códigos emergentes

A análise intracaso inicia-se pela identificação dos códigos emergentes derivados das entrevistas, organizados conforme as dimensões da hierarquia de influências adotada neste estudo. Esses códigos representam a base empírica da interpretação apresentada nas seções seguintes.

Quadro 28 – Códigos emergentes do caso da Empresa 5

Dimensão da hierarquia	Códigos emergentes identificados
Família	- Transição geracional planejada - Redução da interferência direta da família - Confiança progressiva na segunda geração - Preocupação com continuidade e sucessão - Preservação das relações familiares
Cultura organizacional	- Valores cristãos enraizados e formalizados - ética e cuidado com as pessoas - Valorização do relacionamento - Ambiente de confiança e transparência - Incentivo ao aprendizado e a formação
Governança	- Conselho consultivo estruturado - Conselho de família em fase inicial - Apoio de consultoria externa

	- Separação entre papéis familiares e executivos - Governança como elemento de estabilização
Estratégia	- Orientação ao crescimento estruturado - Expansão geográfica planejada - Mudança do foco de portfólio - Decisões estratégicas mediadas pelo conselho - Visão de longo prazo em construção
Planejamento estratégico	- Direcionamento estratégico definido - Metas ainda em processo de consolidação - Acompanhamento via conselho consultivo - Planejamento em amadurecimento - Reconhecimento das limitações do modelo atual

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise comparativa interna das entrevistas

A análise comparativa interna das entrevistas permite identificar convergências e divergências entre os participantes, articulando os achados empíricos as dimensões da hierarquia de influências e ao modelo FIBER.

Quadro 29 - Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 5

Hierarquia de Influências	Pontos de Convergência	Divergências de Ênfase	Interface com o Modelo FIBER (SEW)
Família e Sucessão	Reconhecimento da transição geracional estruturada e redução gradual da centralidade da geração fundadora	Um entrevistado enfatiza continuidade do legado, enquanto outro destaca desafios práticos da sucessão	Reorganização do F associada ao processo sucessório e fortalecimento de R na continuidade familiar
Cultura Organizacional	Valores familiares formalizados como ética, confiança e cuidado com pessoas orientam a identidade organizacional	Diferenças na percepção sobre o ritmo de adaptação cultural diante do crescimento	Preservação dos valores históricos evidencia I e E , sustentando identidade e vínculo emocional
Governança	Conselho consultivo e apoio externo percebidos como mecanismos estabilizadores da gestão	Percepções distintas quanto ao grau de maturidade das estruturas de governança	Formalização progressiva reforça B e reorganiza F na dinâmica decisória

Estratégia e Crescimento	Estratégia mais estruturada e mediada pelas instâncias de governança	Divergências quanto ao nível de consolidação das decisões estratégicas	Postura estratégica prudente associada a E , indicando busca por estabilidade
Planejamento	Reconhecimento de evolução do planejamento com maior direcionamento estratégico	Diferença na avaliação do estágio de maturidade do planejamento	Evolução incremental sugere R , refletindo adaptação gradual

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise das evidências empíricas segundo a Hierarquia de Influências

a) Família

Na empresa 5, a influência da família manifesta-se de forma predominantemente indireta, especialmente após a conclusão do processo de sucessão. A transição para a segunda geração ocorreu de maneira planejada, com apoio externo e mecanismos de governança que contribuíram para reduzir incertezas e preservar as relações familiares. Observa-se um movimento deliberado de afastamento da família das decisões operacionais, mantendo-se sua atuação em temas estratégicos e de longo prazo (Goméz-Mejia *et al.*, 2007; Berrone; Cruz; Goméz-Mejia., 2012).

b) Cultura organizacional

A cultura organizacional é fortemente marcada por valores familiares, especialmente aqueles associados a ética, ao cuidado com as pessoas e a construção de relacionamentos de longo prazo. Esses valores, anteriormente implícitos, foram formalizados durante o processo de transição geracional e passaram a orientar explicitamente as decisões organizacionais. A cultura atua como elementos de continuidade entre as gerações e como referência para a conduta interna em um contexto crescente de profissionalização (Schein, 2020; Berger; Luckman, 1996).

c) Governança

A governança representa um dos principais vetores de transformação da empresa 5. A implantação de um conselho consultivo com membros externos introduziu maior racionalidade e disciplina ao processo decisório, além de oferecer suporte técnico a nova geração. O conselho de família, ainda em fase inicial, tem como foco o alinhamento relacional e a preservação dos valores familiares. Nesse arranjo, a governança atua como mecanismos de mediação entre família, gestão e estratégia (Carlock; Ward, 2001; Davis; Gersick, 1997).

d) Estratégia

A estratégia da Empresa 5 passou por mudanças relevantes, especialmente no que se refere ao foco do portfólio e a expansão geográfica. As decisões estratégicas refletem uma orientação mais clara ao crescimento e a rentabilidade, sustentadas por análises técnicas e por discussões no âmbito do conselho consultivo. Observa-se maior disposição para assumir riscos calculados, ainda que condicionada a validação pelas instâncias de governança (Mintzberg, 1994; Porter, 1985; Gómez-Mejia *et al.*, 2007).

e) Planejamento estratégico

O planejamento estratégico da empresa encontra-se em processo de amadurecimento. Embora exista um direcionamento estratégico definido, com objetivos claros de crescimento e posicionamento, a formalização de metas de longo prazo ainda enfrenta ajustes e revisões frequentes. O acompanhamento ocorre principalmente no conselho consultivo, enquanto o conselho de família permanece mais afastado das discussões técnicas. O planejamento é reconhecido como necessário, mas ainda em consolidação (Kaplan; Norton, 1996; Gómez-Mejia *et al.*, 2007)

Interpretação analítica segundo o modelo FIBER (SEW)

A análise evidencia a presença das dimensões do modelo FIBER associadas a preservação da riqueza socioemocional. O controle e influência familiar (F) manifesta-se na condução da transição geracional com apoio estruturado da governança. A identificação familiar com a empresa

(I) aparece na formalização dos valores familiares como diretrizes organizacionais. Os laços sociais vinculantes (B) são reforçados pela criação de conselhos e pela profissionalização das relações internas. O apego emocional (E) sustenta decisões estratégicas prudentes e orientadas a continuidade, enquanto a renovação dos vínculos familiares (R) emerge no processo planejado de sucessão e amadurecimento do planejamento estratégico. (Berrone; Cruz; Gómez-Mejia, 2012, Hernandez-Perlines *et al.*, 2023)

Quadro resumo do caso

O quadro a seguir sintetiza as principais influências identificadas no caso, organizadas conforme as dimensões analíticas adotadas neste estudo. A leitura das influências incorpora implicitamente os elementos da riqueza socioemocional (SEW), já presentes nas evidências empíricas analisadas ao longo da seção.

Quadro 30 – Resumo do caso da Empresa 5

Dimensão	Evidências principais	Síntese analítica
Família	Sucessão planejada e menor Interferência direta	Família atua de forma estratégica e indireta
Cultura organizacional	Valores cristãos formalizados	Cultura como elemento de continuidade
Governança	Conselhos e apoio externo	Governança como eixo estruturante
Estratégia	Crescimento e redefinição de portfólio	Estratégia mediada por instâncias formais
Planejamento estratégico	Direcionamento claro, metas Instáveis	Planejamento em processo de maturação
Trecho representativo (frase chave)	<i>“Depois que o conselho passou a cobrar, o planejamento ganhou outro peso “</i>	Governança estruturada atuando como elemento de sustentação do planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Síntese Interpretativa do caso

O caso da Empresa 5 evidencia de forma clara a atuação da Hierarquia de Influências proposta nesta dissertação, cuja manifestação ocorre por meio do papel central assumido pela governança como mecanismo de articulação entre família, cultura organizacional, estratégia e planejamento estratégico. A influência familiar permanece presente, porém mediada por estruturas

formais que reduzem a interferência direta da família na gestão cotidiana. A cultura organizacional, ancorada em valores familiares e religiosos formalizados, atua como elemento de estabilidade e continuidade em meio as transformações institucionais. A governança, por sua vez, traduz esses valores em decisões estratégicas mais racionais e estruturadas, legitimando escolhas e oferecendo suporte a nova geração. O Planejamento estratégico emerge como consequência desse arranjo institucional, mais do que como iniciativa isolada da família ou da gestão. O aprendizado do caso indica que a efetividade do planejamento estratégico, na Empresa 5, está diretamente associada a capacidade da governança de organizar expectativas, reduzir incertezas e sustentar a profissionalização em um contexto de transição geracional ainda em consolidação.

4.2.6 Caso Empresa 6

Apresentação do caso

A Empresa 6 é uma empresa familiar atuante no **setor moveleiro**, com foco na produção de estofados e mobiliário, atendendo mercados regionais e nacionais. Fundada em 1979, a empresa construiu uma trajetória de crescimento sustentado, fortemente associada a figura do fundador e a valorização do trabalho industrial como base do negócio. Atualmente, a empresa encontra-se sob a liderança da segunda geração, com participação ativa de membros da família em funções executivas e estratégicas. O fundador permanece como referência simbólica e conselheiro, sem atuação direta na gestão cotidiana.

O elemento distintivo deste caso é a centralidade dos valores familiares relacionados a confiança, honestidade, e cuidado com pessoas, que se manifestam de forma consistente tanto na cultura organizacional quanto nas práticas de governança e nas decisões estratégicas. Para a construção do caso, foram realizadas entrevistas com dois participantes, segunda geração, identificados nesta dissertação como Entrevistado 6A (diretora executiva) e entrevistado 6B (gestora da área de criação)

Códigos emergentes

A análise intracaso inicia-se pela identificação dos códigos emergentes derivados das entrevistas, organizados conforme as dimensões da hierarquia de influências adotada neste estudo. Esses códigos representam a base empírica da interpretação apresentada nas seções seguintes.

Quadro 31 – Códigos emergentes do caso da Empresa 6

Dimensão da hierarquia	Códigos emergentes identificados
Família	- Sucessão planejada - Preparação prévia da segunda geração - Respeito aos papéis definidos - Fundador como referência simbólica - Separação entre família e operação
Cultura organizacional	- Valores de honestidade e confiança - Cuidado com as pessoas - Sentimento de pertencimento - Valorização da história da empresa - Aprendizado contínuo
Governança	- Conselho consultivo estruturado - Participação de conselheiros externos - Reuniões formais e periódicas - Clareza de papéis e responsabilidades - Governança como disciplina decisória
Estratégia	- Orientação ao crescimento sustentável - Diferenciação por design e qualidade - Decisões estratégicas colegiadas - Atenção as mudanças de mercado - Equilíbrio entre tradição e inovação
Planejamento estratégico	- Planejamento formal estruturado - Definição e acompanhamento de indicadores de performance - Revisões periódicas do plano - Rituais de acompanhamento - Apoio externo no processo de planejamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise comparativa interna das entrevistas

A análise comparativa interna das entrevistas permite identificar convergências e divergências entre os participantes, articulando os achados empíricos as dimensões da hierarquia de influências e ao modelo FIBER.

Quadro 32 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 6

Hierarquia de Influências	Pontos de Convergência	Divergências de Ênfase	Interface com o Modelo FIBER (SEW)
Família e Sucessão	Reconhecimento da influência histórica da liderança familiar nas decisões estratégicas	Um entrevistado percebe maior abertura a mudanças, enquanto outro enfatiza a continuidade do modelo anterior	Presença de F , com influência familiar ainda estruturando decisões
Cultura Organizacional	Predomínio de lógica operacional e aprendizagem pela prática	Diferença quanto a velocidade de mudança cultural	E associado ao apego a forma tradicional de condução
Governança	Decisões centralizadas e pouca formalização institucional	Percepções distintas sobre necessidade futura de estruturação	B relacionado a proximidade e confiança nas relações internas
Estratégia e Crescimento	Estratégia orientada por adaptação incremental e respostas rápidas ao mercado	Ênfase maior de um entrevistado na necessidade de visão de longo prazo	E indicando busca por estabilidade diante de mudanças
Planejamento	Reconhecimento de que a empresa passou a criar momentos formais para planejar	Divergências quanto ao grau de maturidade atual do planejamento	R associado a transição gradual para práticas mais estruturadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise das evidências empíricas segundo a Hierarquia de Influências

a) Família

Na Empresa 6, a influência da família manifesta-se de forma estruturada e mediada. O processo de sucessão foi planejado ao longo do tempo, com preparação da segunda geração e redução gradual da atuação direta do fundador. Observa-se clara separação entre papéis familiares e funções executivas, o que contribui para a estabilidade do negócio e para a legitimidade da liderança atual (Gomez- Mejia *et al.*, 2007; Gersick *et al.*, 1997).

b) Cultura organizacional

A cultura organizacional é fortemente marcada por valores familiares transmitidos pelo fundador, especialmente aqueles relacionados a honestidade, a confiança e ao cuidado com as pessoas. Esses valores se materializam em práticas cotidianas, na relação com colaboradores e na capacidade de mobilização coletiva observada em momentos críticos da trajetória da empresa. A cultura atua como elemento de coesão e identidade organizacional (Schein, 2020 Madison *et al.*, 2016).

c) Governança

A governança ocupa papel central na organização da Empresa 6. A existência de conselhos formais, com participação de membros externos, introduz disciplina ao processo decisório e contribui para a redução de conflitos potenciais. A governança funciona como espaço legítimo de discussão estratégica e como mecanismos de alinhamento entre família, gestão e expectativas de longo prazo (Davis; Gersick, 1997; Carlock; Ward, 2001).

d) Estratégia

A estratégia da Empresa 6 é orientada ao crescimento sustentável e a diferenciação, especialmente por meio do design e da qualidade dos produtos. As decisões estratégicas são construídas de forma colegiada, considerando tanto a experiência acumulada da família quanto análises técnicas e contribuições externas. Observa-se equilíbrio entre preservação da identidade do negócio e abertura a inovação (Porter, 1980).

e) Planejamento estratégico

O planejamento estratégico apresenta elevado grau de formalização, com definição clara de metas, indicadores e rituais de acompanhamento. O processo é revisto periodicamente e conta com apoio externo, o que contribui para sua atualização contínua. O planejamento é reconhecido como

instrumento central de coordenação e aprendizado organizacional. (Hrebiniak, 2005; Kaplan & Norton, 1996 ; Gomez- Mejia *et al.*, 2007)

Interpretação analítica segundo o modelo FIBER (SEW)

A análise evidencia a presença das dimensões do modelo FIBER associadas a preservação da riqueza socioemocional. O controle e influência familiar (**F**) permanece presente na condução das decisões estratégicas pela família, refletindo forte centralidade familiar na orientação do negócio. A identificação familiar com a empresa (**I**) aparece na maneira como a trajetória organizacional é narrada como extensão da história da própria família, reforçando vínculos simbólicos e legitimando escolhas estratégicas ao longo do tempo. Os laços sociais (**B**) sustentam práticas de governança baseadas em confiança e proximidade relacional, enquanto o apego emocional (**E**) orienta decisões prudentes voltadas a preservação do legado construído. Por fim, a dimensão renovação dos vínculos familiares (**R**) emerge na abertura gradual para ajustes estratégicos e na busca por maior estruturação do planejamento estratégico , sem ruptura com os valores históricos do negócio (Gomez–Mejia *et al.*, 2007; Berrone; Cruz; Gómez -Mejia, 2012).

Quadro resumo do caso

O quadro a seguir sintetiza as principais influências identificadas no caso, organizadas conforme as dimensões analíticas adotadas neste estudo. A leitura das influências incorpora implicitamente os elementos da riqueza socioemocional (SEW), já presentes nas evidências empíricas analisadas ao longo da seção.

Quadro 33 – Resumo do caso da Empresa 6

Dimensão	Evidências principais	Síntese analítica
Família	Sucessão planejada e e papéis definidos	Família atua de forma Mediana
Cultura organizacional	Valores fortes e cuidado com as pessoas	Cultura como eixo de coesão
Governança	Conselhos estruturados	Governança como disciplina
Estratégia	Crescimento e diferenciação	Estratégia colegiada

Planejamento estratégico	Planejamento formal e rituais	Planejamento estruturado
Trecho representativo (frase chave)	<i>“Sem alguém claramente responsável, o planejamento fica solto “</i>	Ausência de responsabilização formal que limita a efetividade do planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Síntese Interpretativa do caso

O caso da Empresa 6 evidencia de forma consistente a atuação da Hierarquia de Influências proposta nesta dissertação, na qual a influência familiar condiciona a cultura organizacional, estrutura a governança e orienta as escolhas estratégicas e o planejamento estratégico. A presença de valores familiares fortemente internalizados confere identidade e coesão ao negócio, enquanto a governança formalizada traduz esses valores em decisões organizadas e legitimadas. O planejamento estratégico emerge como resultado desse arranjo, sustentado por rituais, indicadores e apoio externo. O aprendizado do caso indica que, na Empresa 6, a efetividade do planejamento estratégico está associada a combinação entre valores familiares estáveis, governança disciplinada e abertura ao aprendizado contínuo, configurando um modelo de transição geracional bem estruturado e funcional.

4.2.7 Caso Empresa 7

Apresentação do caso

A Empresa 7 é uma empresa familiar, fundada no final da década de 1960, atuante no setor industrial especializado, com foco na produção de manequins e soluções para visual merchandising, atendendo clientes de grande porte do varejo nacional e da América do Sul. Ao longo de sua trajetória, a empresa consolidou posição de liderança em um nicho altamente específico, marcado por exigência técnica, inovação contínua e forte relacionamento com grandes redes varejistas. O negócio foi estruturado sob a liderança direta do fundador, cuja atuação permanece relevante tanto na condução operacional quanto na orientação estratégica.

A segunda geração encontra-se plenamente inserida na empresa, ocupando funções executivas e estratégicas bem definidas, com divisão clara de responsabilidades entre os membros da família. O elemento de destaque deste caso é a combinação entre liderança fundadora

conciliadora, forte coesão familiar e elevado grau de controle operacional e tecnológico, que sustenta decisões estratégicas e práticas de planejamento de forma contínua, ainda que predominantemente informal. Para a construção do caso, foram realizadas entrevistas com dois participantes, identificados nesta dissertação como o Entrevistado 7A (fundador) e entrevistado 7B (segunda geração).

Códigos emergentes

A análise intracaso inicia-se pela identificação dos códigos emergentes derivados das entrevistas, organizados conforme as dimensões da hierarquia de influências adotada neste estudo. Esses códigos representam a base empírica da interpretação apresentada nas seções seguintes.

Quadro 34 – Códigos emergentes do caso da Empresa 7

Dimensão da hierarquia	Códigos emergentes identificados
Família	- Liderança fundadora conciliadora - Divisão clara de funções entre familiares - Forte coesão familiar - Orgulho pelo negócio - Preocupação com sucessão futura
Cultura organizacional	- Valorização das pessoas - Ambiente de confiança - Espírito colaborativo - Aprendizagem prática - Senso de pertencimento
Governança	- Governança informal estruturada - Reuniões periódicas entre sócios - Definição clara de responsabilidades - Apoio pontual de consultoria externa - Decisões colegiadas
Estratégia	- Foco em inovação contínua - Liderança em nicho específico - Diferenciação técnica - Orientação ao longo prazo - Proteção da posição de mercado

Planejamento estratégico	- Planejamento predominantemente informal - Forte controle operacional - Uso intensivo de indicadores de performance e sistemas de controle - Acompanhamento sistemático de resultados
---------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise comparativa interna das entrevistas

A análise comparativa interna das entrevistas permite identificar convergências e divergências entre os participantes, articulando os achados empíricos as dimensões da hierarquia de influências e ao modelo FIBER.

Quadro 35 - Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 7

Hierarquia de Influências	Pontos de Convergência	Divergências de Ênfase	Interface com o Modelo FIBER (SEW)
Família e Sucessão	Forte coesão familiar e divisão clara de papéis sustentam decisões estratégicas	Fundador valoriza continuidade do modelo atual, sucessor sinaliza necessidade futura de maior estruturação	A liderança familiar estruturando decisões evidencia F , enquanto o orgulho e senso de pertencimento reforçam I . A preocupação com sucessão aponta R , ainda tratada de forma preventiva e gradual
Cultura Organizacional	Ambiente de confiança e senso de pertencimento como base da identidade organizacional	Diferenças sutis quanto ao ritmo de adaptação cultural diante do crescimento	O vínculo com pessoas e a valorização da confiança expressam E , sustentando coesão interna e manutenção do modo de operar construído ao longo do tempo
Governança	Governança informal funcional baseada em diálogo e responsabilidades definidas	Segunda geração sugere evolução gradual para maior formalização	A coordenação por proximidade e cooperação traduz B , que funciona como mecanismo de integração e substitui, em parte, estruturas formais mais rígidas
Estratégia e Crescimento	Estratégia orientada por inovação técnica e relacionamento com grandes clientes	Ênfase distinta entre estabilidade operacional e expansão futura	As escolhas estratégicas prudentes para preservar reputação e posicionamento técnico indicam E , equilibrando crescimento com proteção do legado construído.
Planejamento	Planejamento contínuo no nível operacional, com forte controle do negócio	Divergência quanto ao nível desejado de formalização estratégica	O movimento em direção a maior sistematização sugere R , indicando evolução incremental do planejamento sem ruptura com a lógica familiar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise das evidências empíricas segundo a Hierarquia de Influências

a) Família

Na Empresa 7, a influência da família é central e estruturante. A liderança do fundador exerce papel conciliador e integrador, promovendo alinhamento entre os membros da segunda geração. A divisão clara de funções contribui para reduzir conflitos e legitimar as decisões, criando um ambiente favorável a continuidade do negócio.(Gómez- Mejia *et al.*, 2007; Wennberg *et al.*, 2011)

b) Cultura organizacional

A cultura organizacional é fortemente marcada por valores familiares associados a honestidade, respeito as pessoas e compromisso com o trabalho. Esses valores extrapolam a família e se estendem aos colaboradores de longa data, reforçando um ambiente de confiança e cooperação. A cultura atua como elemento de coesão e sustentação da estratégia. (Schein, 2020; Madison *et al.*, 2016)

c) Governança

A governança caracteriza-se por um modelo informal, porém funcional. As decisões são tomadas de forma colegiada em reuniões frequentes, com clareza quanto aos papéis de cada membro da família. A presença eventual de apoio externo contribui para disciplinar discussões estratégicas sem comprometer a autonomia familiar. (Davis & Gersick, 1997)

d) Estratégia

A estratégia da Empresa 7 é orientada a manutenção da liderança em um nicho altamente especializado, sustentada por inovação constante, domínio tecnológico e proximidade com grandes clientes. As decisões estratégicas refletem uma visão de longo prazo, construída a partir da

experiência acumulada do fundador e da contribuição técnica da segunda geração. (Porter, 1985; Mintzberg, 1994; Gómez- Mejia *et al.*, 2007)

e) Planejamento estratégico

O planejamento estratégico ocorre de forma contínua e integrada a operação. Embora não formalizado em documentos extensos, o planejamento é sustentado por sistemas de informação, controle rigoroso de processos e acompanhamento sistemático de indicadores. Esse modelo permite elevada previsibilidade e capacidade de respostas as demandas do mercado. (Hrebiniak, 2005; Gómez- Mejia *et al.*, 2007)

Interpretação analítica segundo o modelo FIBER (SEW)

A análise evidencia a presença das dimensões do modelo FIBER associadas a riqueza socioemocional. O Controle e influência familiar (**F**) manifesta-se na liderança conciliadora do fundador e na divisão clara de funções entre familiares. A identificação familiar com a empresa (**I**) aparece no orgulho pelo negócio e no forte senso de pertencimento. Os laços sociais (**B**) sustentam uma governança informal baseada em confiança e cooperação, enquanto o apego emocional (**E**) orienta decisões estratégicas prudentes que preservam a reputação técnica construída ao longo da trajetória. A renovação dos vínculos familiares (**R**) surge na atenção crescente as questões sucessórias e na busca por evolução gradual das práticas de planejamento (Gómez- Mejia *et al.*, 2007, Berrone, Cruz & Gómez- Mejia, 2012)

Quadro resumo do caso

O quadro a seguir sintetiza as principais influências identificadas no caso, organizadas conforme as dimensões analíticas adotadas neste estudo. A leitura das influências incorpora implicitamente os elementos da riqueza socioemocional (SEW), já presentes nas evidências empíricas analisadas ao longo da seção.

Quadro 36 – Resumo do caso da Empresa 7

Dimensão	Evidências principais	Síntese analítica
Família	Liderança conciliadora e papéis definidos	Família como eixo integrador
Cultura organizacional	Confiança e valorização das pessoas	Cultura como base de coesão
Governança	Modelo informal funcional	Governança legitimadora
Estratégia	Liderança em nicho e inovação contínua	Estratégia de diferenciação
Planejamento estratégico	Controle operacional avançado	Planejamento contínuo
Trecho representativo (frase chave)	<i>“Existe visão, mas não existe prazo”</i>	Ruptura entre intenção estratégica e operacionalização do planejamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Síntese Interpretativa do caso

O caso da Empresa 7 evidencia de forma clara a atuação da Hierarquia de Influências proposta nesta dissertação, na qual a centralidade da família condiciona a cultura organizacional, estrutura um modelo de governança informal e orienta as escolhas estratégicas e planejamento estratégico. A liderança fundadora, de caráter conciliador, atua como elemento de estabilidade e alinhamento, permitindo que a segunda geração contribua de forma técnica e complementar. A cultura organizacional, fortemente baseada em confiança e compromisso com as pessoas, sustenta um ambiente favorável a cooperação e a inovação. O planejamento estratégico emerge como resultado da combinação entre controle operacional rigoroso, conhecimento acumulado e decisões colegiadas, demonstrando que, neste caso, a efetividade do planejamento está menos associada a formalização documental e mais a coerência entre valores familiares, governança funcional e disciplina gerencial.

4.2.8 Caso Empresa 8

Apresentação do caso

A empresa 8 é uma empresa familiar atuante no **setor de moda e confecção**, com operações integradas que abrangem criação, produção e comercialização de **vestuário**. O negócio foi

constituído a partir da iniciativa do casal fundador, cuja atuação inicial esteve fortemente associada a condução direta da operação e a formação dos filhos dentro do ambiente empresarial desde a infância. A incorporação da segunda geração ocorreu de maneira progressiva, sem um marco sucessório formal, com ampliação gradual das responsabilidades executivas ao longo do tempo. Atualmente, membros da segunda geração ocupam posições estratégicas relevantes, enquanto os fundadores mantêm participação indireta, sobretudo como referências para decisões sensíveis.

O traço distintivo deste caso é a internalização de valores familiares relacionados a responsabilidade patrimonial, ao aprendizado contínuo e a cautela decisória, que permeiam a cultura organizacional e influenciam os arranjos de governança e as escolhas estratégicas. Foram realizadas entrevistas com dois participantes, identificados nesta dissertação como Entrevistado 8A e entrevistado 8B, ambos integrantes da segunda geração.

Códigos emergentes

A análise intracaso inicia-se pela identificação dos códigos emergentes derivados das entrevistas, organizados conforme as dimensões da hierarquia de influências adotada neste estudo. Esses códigos representam a base empírica da interpretação apresentada nas seções seguintes.

Quadro 37 – Códigos identificados do caso da Empresa 7

Dimensão da hierarquia	Códigos emergentes identificados
Família	- Transmissão informal de valores - Referência dos fundadores nas decisões sensíveis - Legitimidade familiar da liderança - Confiança intergeracional - Preocupação com continuidade do negócio
Cultura organizacional	- Aprendizado contínuo - Responsabilidade patrimonial - Disciplina financeira - Valorização do esforço - Cautela decisória
Governança	- Governança em consolidação - Uso parcial de fóruns formais - Apoio pontual de conselheiros externos

	- Baixa institucionalização do conselho de família - Reconhecimento da necessidade de estruturação
Estratégia	- Decisões incrementais - Adaptação as condições de mercado - Expansão seletiva - Estratégia construída a partir da prática - Atenção a sustentabilidade do negócio
Planejamento estratégico	- Planejamento em desenvolvimento - Predominância do curto prazo - Dificuldade de priorização estratégica - Tensionamento entre operação e planejamento - Iniciativas formais ainda descontinuadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise comparativa interna das entrevistas

A análise comparativa interna das entrevistas permite identificar convergências e divergências entre os participantes, articulando os achados empíricos as dimensões da hierarquia de influências e ao modelo FIBER.

Quadro 38 – Análise comparativa interna das entrevistas da Empresa 7

Hierarquia de Influências	Pontos de Convergência	Divergências de Ênfase	Interface com o Modelo FIBER (SEW)
Família e Sucessão	Valores familiares continuam orientando decisões e legitimando a liderança da segunda geração	Um entrevistado percebe maior abertura a profissionalização, enquanto o outro enfatiza preservação do legado	A transmissão informal de valores evidencia F e I , enquanto a preocupação com continuidade reforça R como processo gradual
Cultura Organizacional	Prudência financeira e responsabilidade patrimonial como referências culturais centrais	Diferenças na percepção sobre o ritmo de mudança cultural	O apego aos princípios fundadores revela E , sustentando decisões cautelosas e alinhadas ao legado familiar
Governança	Reconhecimento da necessidade de fortalecimento dos mecanismos de governança	Divergências quanto ao estágio real de maturidade das estruturas	A governança em construção demonstra B , refletindo tentativa de equilibrar relações familiares com maior institucionalização
Estratégia e Crescimento	Estratégia construída a partir da prática e	Ênfase distinta entre disciplina estratégica e adaptação operacional	As escolhas estratégicas prudentes evidenciam E ,

	da experiência acumulada		priorizando preservação do negócio
Planejamento	Planejamento percebido como processo em desenvolvimento, ainda influenciado pela rotina operacional	Divergências quanto a velocidade desejada de formalização	O movimento incremental em direção a estruturação do planejamento sugere R, indicando evolução sem ruptura cultural

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise das evidências empíricas segundo a Hierarquia de Influências

a) Família

Na Empresa 8, a influência da família manifesta-se principalmente por meio da permanência dos valores transmitidos pelos fundadores, mais do que por intervenções diretas na gestão cotidiana. A família atua como referência simbólica e normativa, legitimando decisões e estabelecendo limites para escolhas estratégicas de maior impacto. (Gomez- Mejia *et al.*, 2007; Berrone & Cruz, 2012)

b) Cultura organizacional

A cultura organizacional reflete fortemente a formação familiar dos gestores, destacando-se a valorização do aprendizado, da prudência financeira e da responsabilidade com o patrimônio construído ao longo do tempo. Esses elementos orientam comportamentos e moldam a forma como riscos e oportunidades são avaliadas (Schein, 2020).

c) Governança

A governança apresenta configuração híbrida, combinando fóruns formais com práticas informais de coordenação. Embora haja reconhecimento da importância de estruturas mais claras, sua consolidação ainda ocorre de maneira gradual, condicionada pela dinâmica familiar e pelas demandas operacionais do negócio. (Lansberg, 1999)

d) Estratégia

As escolhas estratégicas caracterizam-se por um movimento incremental, fortemente influenciado pela experiência acumulada e pelas condições financeiras da empresa. A estratégia é construída ao longo do tempo, com ajustes sucessivos, priorizando a preservação do ambiente competitivo. (Mintzberg, 1994; Berrone & Cruz, 2012)

e) Planejamento estratégico

O planejamento estratégico encontra-se em fase de estruturação. Existem iniciativas formais e discussões de longo prazo, porém o curto prazo e a complexidade operacional ainda exercem influência significativa sobre a capacidade de sistematização do processo estratégico. (Hrebiniak, 2005; Berrone & Cruz, 2012))

Interpretação analítica segundo o modelo FIBER (SEW)

A análise evidencia a presença das dimensões do modelo FIBER associadas a preservação da riqueza socioemocional. O Controle e influência familiar (**F**) manifesta-se na referência contínua aos fundadores como legitimadores das decisões estratégicas. A Identificação familiar com a empresa (**I**) aparece na internalização dos valores patrimoniais e na forte identidade construída ao longo da trajetória. Os laços sociais (**B**) emergem na tentativa de estruturar mecanismos de governança sem romper com a lógica relacional familiar. O Apego emocional (**E**) orienta escolhas cautelosas e a preservação do negócio, enquanto a Renovação dos vínculos familiares (**R**) surge na incorporação progressiva de segunda geração e no amadurecimento gradual do planejamento estratégico . (Gomez – Mejia *et al.*. 2007 ; Berrone; Cruz; Gómez - Mejia,2012,)

Quadro resumo do caso

O quadro a seguir sintetiza as principais influências identificadas no caso, organizadas conforme as dimensões analíticas adotadas neste estudo. A leitura das influências incorpora

implicitamente os elementos da riqueza socioemocional (SEW), já presentes nas evidências empíricas analisadas ao longo da seção.

Quadro 39 – Resumo do caso Empresa 8

Dimensão	Evidências principais	Síntese analítica
Família	Valores transmitidos e referência simbólica	Família como base normativa
Cultura organizacional	Prudência e aprendizado contínuo	Cultura orientadora das decisões
Governança	Estruturas em consolidação	Governança em transição
Estratégia	Ajustes incrementais	Estratégia construída na prática
Planejamento estratégico	Iniciativas formais descontínuas	Planejamento em desenvolvimento
Trecho representativo (frase chave)	<i>“A empresa cresceu sem planejamento formal, e isso virou argumento para não planejar “</i>	Naturalização da informalidade como justificativa para a ausência de planejamento estruturado

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Síntese Interpretativa do caso

O caso da Empresa 8 evidencia a atuação da Hierarquia de Influências proposta nesta dissertação, cuja manifestação ocorre de forma gradual e interdependente. A influência familiar condiciona a cultura organizacional, que, por sua vez, orienta os arranjos de governança e o modo como a estratégia e o planejamento estratégico são concebidos. A governança emerge como elemento em construção, com potencial de maior institucionalização, enquanto a estratégia se desenvolve a partir da prática cotidiana e da experiência acumulada. O planejamento estratégico reflete esse arranjo, apresentando avanços pontuais, mas ainda sujeito as pressões operacionais. O aprendizado do caso indica que os desafios do planejamento estratégico não decorrem da ausência de direcionamento, mas da forma como valores familiares, cultura organizacional e governança em consolidação moldam o processo decisório ao longo do tempo.

4.2.9 Caso Empresa 9

Apresentação do caso

A Empresa 9 é uma empresa familiar atuante no setor **químico**, com foco na produção e comercialização de insumos industriais, atendendo clientes em mercados especializados. O negócio foi fundado e desenvolvido sob a liderança direta do fundador, cuja atuação central marcou de forma significativa a trajetória da empresa e a configuração atual de sua estrutura organizacional.

A empresa encontra-se em fase de transição geracional, com membros da segunda geração já atuando em funções executivas relevantes. No entanto, observa-se a ausência de um processo formal de sucessão e a manutenção de forte centralização das decisões estratégicas na figura do fundador. Para a construção deste caso, foi realizada entrevista com um participante, identificado nesta dissertação como Entrevistado 9A, integrante da segunda geração e atuante em função executiva, com atuação predominante nas áreas de gestão operacional e apoio às decisões estratégicas do negócio. O fundador optou por não participar da entrevista e o outro membro da segunda geração, irmão do entrevistado, concordou com o conteúdo abordado, mas não se dispôs a realizar entrevista gravada. Ainda assim, o relato obtido oferece evidências consistentes e aprofundadas sobre a dinâmica familiar, a cultura organizacional, a governança, a estratégia e o planejamento estratégico da empresa.

Códigos emergentes

A análise intracaso inicia-se pela identificação dos códigos emergentes derivados das entrevistas, organizados conforme as dimensões da hierarquia de influências adotada neste estudo. Esses códigos representam a base empírica da interpretação apresentada nas seções seguintes.

Quadro 40 – Códigos identificados no caso da Empresa 8

Dimensão da hierarquia	Códigos emergentes identificados
Família	- Liderança fundadora centralizadora - Dificuldade de diálogo intergeracional - Ausência de planejamento sucessório - Desconforto da segunda geração - Conflitos latentes não explicitados
Cultura organizacional	- Cultura de obediência - Baixa abertura ao questionamento

	- Valorização da autoridade - Resistência a mudanças - Aprendizado limitado
Governança	- Cultura de obediência - Baixa abertura ao questionamento - Valorização da autoridade - Resistência a mudanças - Aprendizado limitado
Estratégia	- Estratégia implícita - Decisões reativas - Aversão a delegação - Limitação a inovação - Dependência da experiência do fundador
Planejamento estratégico	- Inexistência de planejamento formal - Ausência de visão de longo prazo compartilhada - Priorização do curto prazo - Planejamento concentrado - Fragilidade na coordenação estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise da entrevista única

Neste caso, a análise baseia-se em uma única entrevista em profundidade. Embora não haja comparação entre participantes, a densidade das evidências empíricas permite interpretar o conteúdo segundo a hierarquia de influências e as dimensões do modelo FIBER, preservando a lógica analítica aplicada aos demais casos.

Quadro 41 – Análise entrevista única

Hierarquia de Influências	Evidências principais	Tensões percebidas	Interface com o Modelo FIBER (SEW)
Família e Sucessão	Fundador como principal referência estratégica e decisória	Ausência de sucessão formal gera dependência estrutural	Forte presença de F , com identidade familiar sustentando decisões I
Cultura Organizacional	Cultura orientada pela experiência prática e cautela nas mudanças	Necessidade de adaptação frente ao crescimento	E associado ao apego do modelo construído pelo fundador

Governança	Governança pouco institucionalizada e centralizada	Reconhecimento da necessidade futura de maior estrutura	Relações baseadas em proximidade refletem B , ainda sem formalização plena
Estratégia e Crescimento	Estratégia construída a partir da visão do fundador e da leitura prática do mercado	Segunda geração percebe limites dessa centralização	E evidencia escolhas prudentes para preservar estabilidade
Planejamento	Planejamento ocorre de forma reativa e pouco estruturada	Desejo de maior sistematização frente aos desafios futuros	Movimento potencial de evolução indica R , ainda embrionário

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise das evidências empíricas segundo a Hierarquia de Influências

a) Família

Na Empresa 9, a influência da família manifesta-se de forma fortemente concentrada na figura do fundador. A liderança centralizadora limita a participação efetiva da segunda geração nas decisões estratégicas, gerando desconforto e sensação de bloqueio ao diálogo. A ausência de planejamento sucessório amplia as tensões latentes e reforça a dependência da figura fundadora (Gómez–Mejia *et al.*, 2007).

b) Cultura organizacional

A cultura organizacional é caracterizada por forte valorização da autoridade e baixa tolerância ao questionamento. Observa-se um ambiente no qual a obediência é priorizada em detrimento do aprendizado coletivo e da reflexão estratégica. Esse padrão cultural restringe a circulação de ideias e dificulta a incorporação de novas perspectivas trazidas pela segunda geração. (Schein, 2020)

c) Governança

A governança apresenta configuração altamente informal e concentrada, sem a existência de conselhos, comitês ou fóruns estruturados de decisão. As decisões estratégicas permanecem restritas ao fundador, o que reduz a transparência e dificulta a construção de consensos. A ausência

de mecanismos de governança limita a mediação de conflitos e o alinhamento entre família e gestão. (Gersick *et al.*, 1997)

d) Estratégia

As escolhas estratégicas da Empresa 9 revelam caráter predominantemente reativo e implícito. A estratégia é construída a partir da experiência individual do fundador, sem processos formais de análise ou discussão coletiva. Essa configuração restringe a capacidade de inovação e torna a empresa vulnerável a mudanças no ambiente competitivo (Mintzberg, 1994; Gómez – Mejia *et al.*, 2007)

e) Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é praticamente inexistente enquanto prática estruturada. As decisões são orientadas pelo curto prazo e pela resolução de problemas imediatos, sem uma visão compartilhada de futuro. A concentração do planejamento na figura do fundador limita a coordenação organizacional e a preparação para a continuidade do negócio (Gómez-Mejia *et al.*, 2007; Hrebiniak, 2005)

Interpretação analítica segundo o modelo FIBER (SEW)

A análise evidencia forte presença da dimensão Family control and influence (**F**), associada a centralidade do fundador nas decisões estratégicas. A identificação familiar (**I**) manifesta-se na ligação direta entre história do negócio e trajetória pessoal do fundador. Os laços sociais (**B**) sustentam a governança baseada em proximidade e confiança, ainda que com baixa formalização. O apego emocional (**E**) orienta escolhas cautelosas, priorizando estabilidade e preservação do legado. A dimensão Renewal (**R**) aparece de forma incipiente na participação crescente da segunda geração, indicando potencial evolução futura sem ruptura abrupta (Gómez-Mejia *et al.*, 2007, Berrone, Cruz & Gómez-Mejia, 2012).

Quadro resumo do caso

O quadro a seguir sintetiza as principais influências identificadas no caso, organizadas conforme as dimensões analíticas adotadas neste estudo. A leitura das influências incorpora implicitamente os elementos da riqueza socioemocional (SEW), já presentes nas evidências empíricas analisadas ao longo da seção.

Quadro 42 – Resumo do caso Empresa 9

Dimensão	Evidências principais	Síntese analítica
Família	Centralização e ausência de sucessão	Família como fator da tensão
Cultura organizacional	Autoridade e obediência	Cultura restritiva
Governança	Inexistência de estruturas	Estratégia implícita
Estratégia	Decisões reativas	Estratégia construída na prática
Planejamento estratégico	Foco no curto prazo	Planejamento inexistente
Trecho representativo FRASE CHAVE	<i>“Quando a governança enfraqueceu, o planejamento foi junto “</i>	Dependência direta do planejamento estratégico em relação a força dos mecanismos de governança

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Síntese interpretativa do caso

O caso da Empresa 9 evidencia de forma clara a atuação da Hierarquia de Influências proposta nesta dissertação, ainda que sua manifestação ocorra de maneira disfuncional e tensionada. A centralidade da família, concentrada na figura do fundador, condiciona a cultura organizacional, estrutura um modelo de governança ausente e influencia diretamente as escolhas estratégicas e a inexistência de um planejamento estratégico estruturado.

A cultura organizacional baseada na autoridade e na obediência reforça a concentração decisória e limita o aprendizado organizacional. A ausência de mecanismos de governança impede a mediação de conflitos e a construção de consensos intergeracionais, afetando negativamente a capacidade de planejamento e de preparação para a sucessão. O aprendizado do caso indica que os desafios do planejamento estratégico na Empresa 9 não decorrem da falta de consciência da segunda geração, mas da forma como a Hierarquia de Influências se manifesta de maneira desequilibrada, bloqueando processos de diálogo, institucionalização e continuidade do negócio.

4.2.10 Caso Empresa 10

Apresentação do caso

A Empresa 10 é uma empresa familiar atuante no setor de móveis / soluções para alimentação fora do lar, com foco em hotéis, restaurantes, eventos, incluindo por exemplo produtos destinados a mesa, ao bar, a cozinha, e área de armazenagem. Fundada em 1956, a empresa foi construída sob a liderança do fundador e de sua esposa, cuja atuação conjunta conferiu consistência a estrutura inicial do negócio.

Ao longo de sua trajetória, os filhos foram incorporados gradualmente a empresa, passando a atuar em diferentes funções executivas. O fundador já é falecido e não houve a formalização de um processo sucessório estruturado. Os irmãos do entrevistado optaram por não participar da entrevista gravada, embora tenham concordado com o conteúdo geral compartilhado. Ainda assim, o relato obtido apresenta densidade suficiente para a compreensão da dinâmica familiar, cultural, de governança, estratégia e planejamento estratégico. Para a construção deste caso, foi realizada entrevista com um participante, identificado nesta dissertação como Entrevistado 10A, membro da segunda geração e ocupante de posição executiva nas áreas comercial e de criação.

Códigos emergentes

A análise intracaso inicia-se pela identificação dos códigos emergentes derivados das entrevistas, organizados conforme as dimensões da hierarquia de influências adotada neste estudo. Esses códigos representam a base empírica da interpretação apresentada nas seções seguintes.

Quadro 43 – Códigos identificados no caso da Empresa 10

Dimensão da hierarquia	Códigos emergentes identificados
Família	- Decisões estratégicas coletivas entre irmãos - Valores familiares compartilhados - Ausência de sucessão formal estruturada - Preocupação com a continuidade do negócio - Coesão familiar apesar de divergências
Cultura organizacional	- ética e integridade

	- Valorização do trabalho - Perseverança diante de crises - Curiosidade e abertura ao novo - Orgulho da trajetória construída
Governança	- Governança predominantemente informal - Decisões tomadas por consenso entre sócios - Inexistência de conselhos formais - Uso recorrente, porém pontual, de consultoria externa - Abertura a escuta externa
Estratégia	- Estratégia construída a partir da prática - Decisões baseadas em margem e rentabilidade - Reposicionamento de portfólio - Inovação como resposta a crises - Visão pragmática de crescimento
Planejamento estratégico	- Planejamento estratégico informal - Ausência de metas de longo prazo formalizadas - Priorização do curto e médio prazo - Planejamento concentrado nos sócios - Reconhecimento da necessidade de maior estruturação

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise da entrevista única

Neste caso também, a análise baseia-se em uma única entrevista em profundidade. Embora não haja comparação entre participantes, a densidade das evidências empíricas permite interpretar o conteúdo segundo a hierarquia de influências e as dimensões do modelo FIBER, preservando a lógica analítica aplicada aos demais casos.

Quadro 44 – Análise entrevista única

Hierarquia de Influências	Evidências principais	Tensões percebidas	Interface com o Modelo FIBER (SEW)
Família e Sucessão	Decisões estratégicas coletivas entre irmãos e forte influência dos valores familiares	Ausência de sucessão formal gera incerteza estrutural	F expresso no controle coletivo familiar, I no orgulho da trajetória, R aparece na preocupação com continuidade
Cultura Organizacional	Ética, perseverança e curiosidade sustentam	Equilíbrio entre tradição e inovação	E evidencia apego emocional a história e aos valores construídos

	decisões em momentos críticos		
Governança	Governança informal baseada em confiança e consenso	Dependência de relações pessoais e ausência de instâncias formais	B reflete vínculos sociais como mecanismo de coordenação
Estratégia e Crescimento	Estratégia adaptativa construída pela prática e pela experiência	Necessidade de maior disciplina estratégica	E orienta escolhas prudentes e preservação do legado
Planejamento	Planejamento informal e pouco sistematizado	Reconhecimento explícito da necessidade de evolução	R indica movimento incremental rumo a estruturação futura

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Análise das evidências empíricas segundo a Hierarquia de Influências

a) Família

Na Empresa 10, a influência da família manifesta-se de forma coletiva, com decisões estratégicas tomadas por consenso entre irmãos que atuam na gestão. A ausência do fundador, falecido, não resultou em ruptura organizacional, mas também não foi acompanhada por um processo formal de sucessão. A coesão familiar atua como elemento de estabilidade, ainda que coexistam divergências naturais quanto a prioridade e ritmos de decisão (Gómez- Mejia *et al.*, 2007; Berrone, Cruz & Gómez- Mejia, 2012).

b) Cultura organizacional

A cultura organizacional é fortemente marcada por valores associados a ética, a integridade e a perseverança no trabalho. Esses valores, herdados da geração fundadora, sustentam a empresa em períodos de crise financeira e orientam decisões difíceis relacionadas a investimentos e reposicionamento estratégico. Observa-se também forte valorização da curiosidade e da inovação como elementos culturais legitimados (Schein, 2020).

c) Governança

A governança apresenta caráter informal, baseada em relações de confiança, e em decisões colegiadas entre os sócios familiares. Não existe instâncias formais estruturadas, como conselhos

ou comitês permanentes. Ainda assim, a empresa demonstra abertura recorrente a contratação de apoio externo, reconhecendo a importância da escuta e da orientação técnica em momentos críticos. (Gersick *et al.*, 1997)

d) Estratégia

As escolhas estratégicas da Empresa 10 foram construídas de forma predominantemente empírica, orientadas por indicadores de margem, visibilidade financeira e percepção de oportunidades de mercado. A inovação em produtos e processos surge como resposta direta a crises enfrentadas no passado, evidenciando capacidade adaptativa e disposição para assumir riscos calculados. (Mintzberg, 1994; Gómez-Mejia *et al.*, 2007)

e) Planejamento estratégico

O planejamento estratégico ocorre de maneira informal e pouco sistematizado. Embora exista clareza compartilhada sobre direções desejadas e investimentos prioritários, essas decisões não são traduzidas em planos formais de longo prazo. O curto prazo e a gestão do caixa exercem influência significativa sobre o processo decisório, ao mesmo tempo em que há reconhecimento explícito da necessidade de maior estruturação futura. (Hrebiniak, 2005 Gómez-Mejia *et al.*, 2007)

Interpretação analítica segundo o modelo FIBER (SEW)

A análise evidencia forte presença da dimensão Controle familiar e influência (**F**), associada a centralidade do fundador nas decisões estratégicas. A identificação familiar (**I**) manifesta-se na ligação direta entre história do negócio e trajetória pessoal do fundador. Os laços sociais (**B**) sustentam a governança baseada em proximidade e confiança, ainda que com baixa formalização. O apego emocional (**E**) orienta escolhas cautelosas, priorizando estabilidade e preservação do legado. A dimensão **R** aparece de forma incipiente na participação crescente da segunda geração, indicando potencial de evolução futura sem ruptura abrupta (Gómez-Mejia *et al.*, 2007, Berrone , Cruz & Gómez-Mejia, 2012)

Quadro resumo do caso

O Quadro 44 sintetiza as principais influências identificadas no caso, organizadas conforme as dimensões analíticas adotadas neste estudo. A leitura das influências incorpora implicitamente os elementos da riqueza socioemocional (SEW), já presentes nas evidências empíricas analisadas ao longo da seção.

Quadro 45 – Resumo do caso Empresa 10

Dimensão	Evidências principais	Síntese analítica
Família	Decisões coletivas e ausência de sucessão formal	Família como eixo de coesão
Cultura organizacional	Ética, perseverança e curiosidade	Cultura resiliente
Governança	Modelo informal com apoio externo	Governança relacional
Estratégia	Inovação e reposicionamento	Estratégia adaptativa
Planejamento estratégico	Planejamento informal	Planejamento pouco estruturado
Trecho representativo (frase chave)	<i>“Foi na crise que aprendemos a inovar “</i>	A inovação surge como resposta adaptativa a contextos de crise, sustentada por cultura resiliente e governança relacional informal, resultando em planejamento estratégico adaptativo e pragmático

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Síntese Interpretativa do caso

O caso da Empresa 10 evidencia de forma clara a atuação da Hierarquia de Influências proposta nesta dissertação, ainda que sua manifestação ocorra de maneira extremamente informal e pragmática. A influência familiar, exercida de forma coletiva entre os irmãos, condicionada a cultura organizacional, sustenta um modelo de governança relacional e orienta as escolhas estratégicas e o planejamento estratégico.

A cultura organizacional, baseada em valores sólidos e na perseverança diante de adversidade, funciona como elemento de sustentação em momentos de crise e como base para a predisposição a inovação. A governança informal, embora limitada em termos de

institucionalização, mostrou-se suficiente para viabilizar decisões estratégicas relevantes, especialmente quando combinada a abertura para apoio externo.

O aprendizado do caso indica que os desafios do planejamento estratégico na Empresa 10 não estão associados a falta de visão ou de disposição para inovar, mas a forma como a Hierarquia de Influências se manifesta, priorizando a prática, o consenso familiar e a adaptação incremental em detrimento da formalização de processos de longo prazo.

O quadro a seguir sintetiza, por meio de frases-chave dos entrevistados, os principais aprendizados empíricos de cada caso analisado. Essas evidências não têm caráter comparativo, mas buscam encerrar o ciclo de análises intra-caso, preservando a voz dos participantes e evidenciando os elementos centrais que emergem da aplicação da Hierarquia de Influências em diferentes contextos organizacionais.

Quadro 46 – Síntese empírica dos casos analisados: frases-chave dos entrevistados

Empresa	Categoria da Hierarquia	Frase-chave do entrevistado
Empresa 1	Cultura Organizacional	<i>“Aqui sempre aprendemos que a empresa vem antes do cargo” – Entrevistado 1A</i>
Empresa 2	Família	<i>“Os valores do meu pai ainda guiam muitas decisões” – Entrevistado 2B</i>
Empresa 3	Cultura organizacional	<i>“A fê sempre fez parte das decisões da empresa” -Entrevistado 3A</i>
Empresa 4	Governança	<i>“Aqui funciona porque todo mundo sabe quem decide”.- Entrevistado 4A</i>
Empresa 5	Governança	<i>“O conselho mudou completamente a forma como pensamos o futuro” - Entrevistado 5A</i>
Empresa 6	Planejamento estratégico	<i>“Hoje conseguimos parar para planejar, coisa que antes não existia”. -Entrevistado 6A</i>
Empresa 7	Estratégia	<i>“A inovação sempre foi o que nos manteve no mercado”.- Entrevistado 7B</i>
Empresa 8	Planejamento estratégico	<i>“O desafio é sair do operacional para pensar mais a frente”.- Entrevistado 8A</i>
Empresa 9	Família	<i>“Enquanto tudo depende de uma pessoa, fica difícil planejar o futuro”. -Entrevistado 9A</i>
Empresa 10	Estratégia	<i>“Foi na crise que aprendemos a inovar”.- Entrevistado 10A</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.3 Análise Inter-caso

4.3.1 Critérios de comparação entre os casos

A análise intercasos foi conduzida a partir da comparação sistemática dos dez casos analisados, respeitando os mesmos critérios analíticos utilizados nas análises intracaso. Todos os casos foram examinados segundo as cinco categorias que compõem a hierarquia de influências proposta nesta dissertação (família, cultura organizacional, governança, estratégia e planejamento estratégico) e, transversalmente, em relação ao conceito da Riqueza Socioemocional (SEW). A comparação não teve como objetivo classificar empresas por setor, por porte ou desempenho, mas compreender como a Hierarquia de influências se manifesta em diferentes contextos organizacionais, identificando padrões recorrentes, variações relevantes e situações de tensão. Esse procedimento está alinhado a lógica proposta por Eisenhardt (1989), segundo a qual a comparação entre casos permite a construção de explicações mais robustas e fundamentada empiricamente.

4.3.2 Padrões recorrentes na Hierarquia de influências e na SEW (FIBER)

A leitura conjunta dos dez casos evidencia a presença de padrões recorrentes na forma como a Hierarquia de influências se manifesta. Em todos os casos analisados, a família ocupa posição central, atuando como ponto de partida da hierarquia, seja por meio da liderança fundadora, da transmissão de valores ou da legitimidade atribuída às gerações sucessoras. Observa-se que a cultura organizacional desempenha, na maioria dos casos, papel mediador, traduzindo os valores familiares em práticas, comportamentos e critérios de decisão, mesmo em contextos de maior profissionalização, a cultura mantém forte vínculo com a história da família e com a trajetória do negócio.

Outro padrão recorrente refere-se à governança, que, embora frequentemente informal, exerce papel relevante na organização das relações entre família e gestão. Em diversos casos, mecanismos informais de governança mostraram-se funcionais, especialmente quando sustentados por confiança, clareza de papéis e comunicação frequente. Esses padrões indicam que a Hierarquia de influências se manifesta de forma relativamente consistente quanto à sua lógica estrutural, ainda que assuma configurações distintas conforme as características específicas de cada empresa familiar.

De forma transversal aos padrões identificados, observa-se também a presença recorrente de elementos associados à Riqueza Socioemocional (SEW), especialmente nas dimensões do modelo FIBER. A preservação do controle e influência familiar (F), a identificação entre família e

organização (I) , os vínculos sociais como base de coordenação (B), o apego emocional as práticas consolidadas (E) e a preocupação com continuidade transgeracional (R) emergem como fatores que ajudam a compreender a intensidade com que cada nível da hierarquia se manifesta. Assim, a SEW não altera a lógica explicativa da hierarquia de influências, mas atua como camada interpretativa complementar, contribuindo para explicar por que determinadas escolhas estratégicas e práticas de planejamento estratégico são sustentadas ao longo do tempo nas empresas analisadas.

4.3.3 Variações na manifestação da Hierarquia de influências e na SEW (FIBER)

Apesar da presença de padrões estruturais, a análise comparativa revela variações relevantes na forma como cada nível da Hierarquia de influências se expressa. As diferenças observadas dizem respeito, sobretudo, ao grau de centralização da influência familiar, ao nível de institucionalização da cultura organizacional e a formalização das práticas de governança. Essas variações indicam que a Hierarquia de influências não opera de maneira linear ou padronizada, mas se adapta as condições históricas, relacionais e organizacionais de cada empresa familiar, preservando, contudo, sua lógica explicativa central.

Sob a perspectiva da Riqueza Socioemocional (SEW), as variações observadas na manifestação da hierarquia de influências também podem ser compreendidas como diferenças no grau de priorização das dimensões do modelo FIBER entre os casos analisados. Em contextos marcados por maior centralização decisória ou informalidade, sobressaem a preservação do controle familiar (F) e o apego emocional as práticas consolidadas (E), contribuindo para limitar avanços mais estruturados em governança e planejamento estratégico. Por outro lado, nos casos em que a governança se apresenta mais institucionalizada, observa-se maior equilíbrio entre a preservação socioemocional e abertura para mudanças graduais, com destaque para a dimensão de renovação (R) como justificativa para evoluções incrementais. Assim, a SEW ajuda a explicar não apenas a presença da hierarquia, mas também as diferenças na intensidade e na forma como ela se manifesta entre as empresas familiares analisadas.

4.3.4 Tensões e casos-limite

A análise inter-casos evidencia a existência de situações de tensão que contribuem para a compreensão dos limites da Hierarquia de influências. Em alguns casos, especialmente aqueles marcados por liderança excessivamente centralizadora ou ausência de mecanismos mínimos de governança, observa-se que a hierarquia se manifesta de forma desequilibrada. Nesses contextos, a forte influência da família, concentrada na figura do fundador ou de um líder central, restringe a construção de espaços de diálogo, dificulta a institucionalização da governança e compromete o desenvolvimento do planejamento estratégico. A Hierarquia, nesses casos, não deixa de existir, mas passa a operar como fator restritivo, dificultando a preparação para o futuro e a continuidade do negócio.

Esses casos-limite reforçam o poder explicativo do modelo, ao demonstrar que a ausência ou fragilidade de determinados níveis da hierarquia afeta diretamente a capacidade da empresa de planejar estrategicamente e lidar com desafios sucessórios e competitivos. As tensões e casos-limite também evidenciam a influência da Riqueza Socioemocional (SEW), sobretudo quando a preservação do controle familiar, do apego ao legado e da continuidade transgeracional condiciona o ritmo de mudanças em governança, estratégia e planejamento estratégico.

4.3.5 Síntese analítica da comparação inter-casos

A análise inter-casos permite afirmar que a Hierarquia de influências proposta nesta dissertação se mostra adequada para explicar os desafios do planejamento estratégico em empresas familiares. Os resultados indicam que o planejamento estratégico não emerge de forma isolada, nem depende exclusivamente de ferramentas ou técnicas gerenciais. Em vez disso, o planejamento estratégico é condicionado por um conjunto de influências que se inicia na família, se expressa na cultura organizacional, se organiza por meio da governança e se traduz em escolhas estratégicas. Quando essa hierarquia opera de forma equilibrada, o planejamento tende a ser mais consistente e sustentável. Quando se manifesta de forma desequilibrada, surgem limitações, tensões e dificuldades de institucionalização.

Essa dinâmica também evidencia a presença transversal da Riqueza Socioemocional (SEW), na medida em que a preservação do controle familiar, da identidade organizacional e da continuidade transgeracional modula a intensidade com que a hierarquia de influências se traduz em práticas de planejamento estratégico. A comparação intercasos permitiu avançar de uma leitura

descritiva para uma visão integrada das empresas analisadas. O quadro a seguir apresenta essa síntese comparativa segundo as dimensões da hierarquia de influências e com a perspectiva da riqueza socioemocional (SWE)

Quadro 47 – Comparação inter -casos das empresas segundo a Hierarquia de influências e SEW

Empre sa	Influência Familiar	Cultura organizacional	Governança	Estratégia	Planejament o Estratégico	SEW
E.1	Forte centralidade das relações familiares e evitação de conflitos	Cultura relacional orientada a preservação da harmonia	Ausência de instâncias formais de governança e resistência implícita a institucionalização	Estratégia reativa e pouco explicitada	Planejamento fragilizado, sujeito a revisões constantes e baixa sustentação ao longo do tempo	F e E predominante, R tensionado pela necessidade de evolução estratégica
E. 2	Influência familiar moderada, com decisões concentradas nos principais gestores	Cultura operacional voltada a resolução de demandas imediatas	Governança informal, baseada na confiança pessoal	Direcionamento estratégico implícito	Episódico e pouco sistematizado	F moderado, I e B sustentando coesão familiar e decisões cautelosas
E. 3	Dinâmica familiar interfere diretamente nas decisões organizacionais	Cultura adaptativa as circunstâncias do núcleo familiar	Ausência de estruturas formais de governança	Estratégia contingencial, ajustada conforme o contexto	Planejamento instável e dependente do contexto relacional	I e E elevados pela identidade simbólica e valores familiares fortes; R gradual
E. 4	Presença da família na gestão sem mediação institucional	Cultura orientada ao curto prazo e ao desempenho operacional	Governança em estágio inicial, sem rotinas consolidadas de deliberação	Estratégia construída de forma reativa, a partir das	Planejamento subordinado as demandas operacionais	F centralizado, E associados a preservação do modo tradicional de condução

			e acompanhame nto estratégico	demandas do dia a dia		
E. 5	Influência familiar mediada por mecanismos formais	Cultura mais institucionaliza da	Governança estruturada e atuante	Estratégia deliberada e compartilhada	Planejamento sustentado por rotinas e processos definidos	R fortalecido pela sucessão estruturada; B reforçado por governança formal
E. 6	Centralização das decisões nos principais dirigentes familiares	Cultura orientada a execução cotidiana, com baixa institucionaliza ção	Governança informal e pouco definida	Estratégia pouco articulada	Planejamento fragilizado pela ausência de responsabiliza ção clara	F e I presentes Na narrativa familiar; R emergente com introdução do planejamento
E. 7	Forte influência da família na definição de prioridades	Cultura marcada pela personalização das decisões e fragilidade de rotinas organizacionai s	Governança baseada em relações pessoais, sem mecanismos formais de decisão	Estratégia pouco explicitada e sem desdobrame nto claro em objetivos e ações	Planejamento descontinuado e sem temporalidade definida	I e B elevados pela coesão e divisão clara de papéis; E moderando expansão estratégica
E. 8	Centralidade da família na definição de prioridades, com decisões concentradas nos fundadores	Cultura baseada na experiência acumulada e na resolução prática de problemas, com baixa institucionaliza ção de rotinas	Ausência de mecanismos formais de governança e inexistência de instâncias estruturadas de deliberação estratégica a	Estratégia construída de forma intuitiva, a partir da trajetória passada e das percepções individuais	Planejamento substituído por decisões casuísticas, sem processos sistemáticos de definição de objetivos e acompanhame nto	E e I associados a responsabilida de patrimonial; R incremental na profissionaliza ção

				dos dirigentes		
E. 9	Influência familiar variável ao longo do tempo, alternando momentos de maior centralização e de maior compartilhamento das decisões	Cultura em processo de transição, marcada pela coexistência de práticas tradicionais e tentativas recentes de maior formalização	Regressão institucional, com enfraquecimento de governança anteriormente existentes	Estratégia definida de forma inconstante, sujeita a revisões frequentes conforme mudanças na liderança e no contexto familiar	Planejamento fragilizado pela perda de rotinas institucionais e pela instabilidade dos mecanismos de coordenação estratégica	F e E predominantes em contexto fundador-cêntrico; R ainda incipiente
E. 10	Influência familiar combinada com abertura a aprendizagem organizacional em contextos de crise	Cultura resiliente e orientada a adaptação, com valorização da aprendizagem a partir de experiências adversas	Governança relacional, baseada na confiança e em acordos informais, sem estruturas formais consolidadas	Estratégia construída a partir da experiência prática e da resposta incremental às mudanças do ambiente	Planejamento estratégico adaptativo, orientado a aprendizagem a a resposta progressiva às transformações do contexto	B e I sustentando decisões coletivas; R presente na preocupação com continuidade

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das análises das empresas entrevistadas (2026).

A partir dessa comparação geral, torna-se possível identificar padrões recorrentes e contrastes relevantes na forma como a hierarquia se manifesta e reforçados pela visão da Riqueza sociemocional (SWE).

Quadro 48 – Padrões e contrastes na hierarquia de influências e SEW

Dimensão	Padrão dominante	Padrão contrastante
Influência familiar	Centralização e evitação de conflitos condicionam decisões estratégicas	Mediação por mecanismos de governança que reduzem interferência direta da família
Cultura organizacional	Predomínio do operacional e da preservação da harmonia sobre a disciplina estratégica	Cultura mais institucionalizada e orientada a aprendizagem e previsibilidade
Governança	Ausência ou fragilidade de instâncias formais de deliberação estratégica	Presença de estruturas mínimas de governança que sustentam decisões estratégicas
Estratégia	Estratégia implícita, reativa ou contingencial	Estratégia mais explicitada e compartilhada
Planejamento estratégico	Planejamento instável, episódico ou inexistente	Planejamento sustentado por rotinas, processos e responsabilização
SEW	Preservação do controle familiar, da identidade organizacional e dos vínculos sociais como base de estabilidade decisória	Nos contextos mais centralizados, sobressaem F e E; nos casos com governança mais estruturada, destaca-se R associado a continuidade e evolução gradual

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nas pesquisas realizadas (2026).

Além dos padrões estruturais, a análise evidencia impactos diferenciados sobre o planejamento estratégico, sintetizados no quadro a seguir.

Quadro 49 – Síntese analítica dos efeitos da hierarquia de influências e SWE sobre o planejamento estratégico

Nível da Hierarquia	Evidência inter-casos	Efeito observado sobre o planejamento estratégico
Família	Presença central em todos os casos, variando entre liderança fundadora forte, decisões coletivas ou transição geracional	Condiciona o espaço de decisão estratégica e a abertura ao planejamento
Cultura organizacional	Valores familiares traduzidos em práticas, crenças e padrões de comportamento organizacional	Atua como mediadora entre família e escolhas estratégicas
Governança	Predominância de modelos informais, com variações de estruturação e uso de apoio externo	Define o grau de sistematização e estabilidade do planejamento
Estratégia	Estratégias deliberadas em contextos mais estruturados e emergentes em contextos informais	Orienta prioridades, ritmo de crescimento e capacidade adaptativa
Planejamento estratégico	Desde inexistente até formalizado, dependendo da maturidade da governança	Surge como consequência da hierarquia, não como ponto de partida

SWE	Preservação recorrente do controle/ influência familiar , identidade e legado, vínculos relacionais e intenção de continuidade transgeracional (F,I,B,E,R)	Modula a abertura e o ritmo de formalização do planejamento: tende a sustentar incrementalismo e prudência (proteção do legado/ controle), viabilizar evolução gradual quando a continuidade transgeracional exige maior estruturação
------------	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nas entrevistas realizadas (2026).

A análise intra-casos e inter- casos permitiu identificar padrões, contrastes e configurações recorrentes na manifestação da hierarquia de influências e em seus efeitos sobre o planejamento estratégico nas empresas familiares analisadas. Esses resultados empíricos, contudo, ganham maior significado quando confrontados com o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa.

Quadro 50 – Articulação entre referencial teórico e achados empíricos segundo a Hierarquia de Influências

Dimensão da Hierarquia	Principais autores do referencial teórico	Contribuições teóricas centrais	Evidências empíricas recorrentes nos casos	Síntese interpretativa
Família	Donnelley(1964); Chua et al. (1999); Davis& ersick(1967); Lansberg(1999); Carlock&Ward 001), Gómez-Mejía et al (2007)	A família exerce influência continua sobre objetivos, valores e decisões estratégicas, especialmente quando há intenção de continuidade transgeracional	Centralidade do fundador ou da família controladora, preservação dos vínculos familiares, decisões condicionadas a harmonia relacional	A influência familiar observada nos casos confirma que decisões estratégicas são fortemente condicionadas pela preservação do controle, da identidade e do legado familiar, o que ajuda a explica a resistência a mudanças estruturais e a postergação do planejamento formal
Cultura organizacional	Schein (2020);Berger & Luckmann (1996); Barney (1986;1991); Berrone et al. (2012)	Valores e pressupostos compartilhados moldam comportamentos e decisões; cultura pode ser recurso estratégico ou barreira a mudança	Forte presença de valores fundacionais; culturas coesas, porém resistentes a formalização e a ruptura	A cultura organizacional atua como mecanismo de transmissão dos valores familiares, reforçando comportamentos que privilegiam estabilidade, lealdade e continuidade, mesmo quando tais padrões limitam a institucionalização da gestão e do planejamento
Governança	Davis &Gersick (1997); Carlock & Ward 92001); IBGC (2019); Gómez-Mejia et al.(2007)	Governança informal; controle familiar ; aversão a perda de poder	Predominância de governança informal; decisões baseadas em confiança, diálogo	A governança observada reflete a preferência por modelos que preservam a autonomia familiar e reduzem riscos

			, ausência de conselhos, decisões concentradas	percebidos de perda de controle, o que explica a baixa adoção de estruturas formais mesmo em empresas de maior porte
Estratégia	Chandler(1962); Mintzberg (1994); Porter (1980;1985)	Estratégia pode ser deliberada ou emergente; em contextos familiares, tende a emergir da prática	Estratégias conservadoras, incrementais e orientadas a continuidade; baixo apetite ao risco	As escolhas estratégicas tendem a ser cautelosas e incrementais, refletindo a busca por preservação do negócio e redução de riscos que possam comprometer a continuidade familiar e a reputação construída
Planejamento estratégico	Ansoff (1979); Hrebiniak (2005) Kaplan & Norton (1996); Carlock & Wrad (2001)	Planejamento exige racionalidade formal, clareza de objetivos e mecanismos de controle ,desdobramento da estratégia em responsabilidades, prazos e métricas para viabilizar execução	Planejamento pouco formalizado, intuitivo ou operacional, foco no curto prazo, forte dependência da experiência dos líderes	O planejamento surge como consequência da hierarquia, não como ponto de partida. O planejamento fica limitado quando a família, a cultura e a governança priorizam flexibilidade, controle e preservação de valores em detrimento da formalização.
SWE	Gómez-Mejia et al(2007); Berrone, Cruz & Gómez-Mejia (2012)	SWE como lógica socioemocional que orienta decisões em empresas familiares (dimensões FIBER)	Controle familiar, preservação do legado, decisões estratégicas cautelosas e evolução incremental do planejamento	A SEW explica o ritmo e a intensidade das manifestações da hierarquia, modulando a formalização do planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nas entrevistas realizadas (2026).

Com o objetivo de sintetizar essas evidências, o Quadro 50 apresenta os principais pontos em que o planejamento estratégico pode vir a perder força nas empresas familiares analisadas. O quadro evidencia que as fragilidades observadas se concentram menos em aspectos técnicos ou metodológicos e mais em dimensões organizacionais relacionadas a autoridade, a disciplina, as emoções, a definição de prioridades e as práticas de governança, reforçando a compreensão do planejamento estratégico como um processo condicionado por múltiplas influências e não como uma decisão isolada.

Quadro 51 – Fatores organizacionais que condicionam a fragilização do planejamento estratégico em empresas familiares

Nível da hierarquia	Dimensão observada	Evidências empíricas recorrentes	Impacto sobre o planejamento
Influência familiar	Autoridade e controle	Centralização decisória, dificuldade de delegação, adiamento de decisões estratégicas	O planejamento pode não se consolidar como processo coletivo
Influência familiar	Emoções e vínculos afetivos	Evitação de conflitos, proteção de membros da família, decisões não explícitas	O planejamento pode perder objetividade e transparência
Cultura organizacional	Disciplina organizacional	Baixa rotina de acompanhamento, ausência de rituais estratégicos	O planejamento pode não se sustentar ao longo do tempo
Cultura organizacional	Agenda e prioridades	Predomínio do operacional, urgências constantes	O planejamento tende a ser postergado ou reinterpretado
Governança	Estruturas decisórias	Ausência de fóruns formais, conselhos pouco ativos	Falta de legitimidade institucional do planejamento
Governança	Papéis e responsabilidades	Ambiguidade entre família, gestão e propriedade	O planejamento pode não encontrar um “dono” organizacional
Estratégia	Clareza estratégica	Visão implícita, pouco comunicada	O planejamento não se traduz em ação consistente
Planejamento	Método e ferramentas	Métodos existem, mas não são apropriados pela organização	O planejamento não se traduz em ação consistente
SWE	FIBER	Preservação do controle familiar, apego ao legado e decisões cautelosas	Redução do nível de formalização e adoção de práticas incrementais, com planejamento orientado mais pela preservação socioemocional do que por racionalidade técnica isolada

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos achados da pesquisa (2026).

Assim, o capítulo seguinte dedica-se a discussão dos achados a luz da literatura, articulando os resultados obtidos com os conceitos de cultura organizacional, governança, estratégia e planejamento estratégico, bem como com as contribuições específicas da literatura sobre empresas

familiares. Esse movimento visa aprofundar a compreensão dos mecanismos organizacionais identificados e explicitar suas implicações teóricas e analíticas.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Retomada do problema de pesquisa e dos objetivos

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como as interações entre influência familiar, cultura organizacional, práticas de governança e estratégias adotadas, impactam o planejamento estratégico em empresas familiares, considerando sua contribuição para a longevidade organizacional. A questão central que orientou o estudo partiu da constatação, amplamente discutida na literatura, de que, embora o planejamento estratégico seja reconhecido como ferramenta fundamental para a sustentabilidade das organizações, sua adoção em empresas familiares ocorre de forma limitada, fragmentada ou informal.

5.2 Discussão dos achados a luz da literatura

A análise empírica dos dez casos investigados permite aprofundar a compreensão sobre os desafios do planejamento estratégico em empresas familiares, a luz da literatura discutida no referencial teórico. Os resultados evidenciam que a adoção, ou a limitação do planejamento estratégico não pode ser explicada por um único fator isolado, mas sim pela interação entre influência familiar, cultura organizacional, práticas de governança e concepções de estratégia, conforme a Hierarquia de Influências propostas nesta dissertação. Essa constatação reforça a ideia de que o planejamento estratégico, em empresas familiares, não se apresenta como um instrumento meramente técnico, mas como um fenômeno organizacional profundamente condicionado por valores, relações de poder, padrões culturais e arranjos institucionais específicos.

5.2.1 A influência da família e seus desdobramentos organizacionais

Os resultados empíricos confirmam a centralidade da família como elemento estruturante das empresas analisadas. Em todos os casos, a influência familiar manifesta-se de forma direta na tomada de decisão, na definição de prioridades e na condução do negócio, corroborando as contribuições clássicas de Donnelley (1964), Chua *et al.* (1999) e Davis e Gersick (1997). A presença ativa da família, especialmente dos fundadores ou da primeira geração, reforça o papel

dos valores familiares como referência para a gestão. Conforme apontam Gersick *et al.* (1997) e Lansberg (1999), essa influência tende a gerar coesão, identidade e comprometimento, aspectos amplamente observados nos relatos dos entrevistados. No entanto, os casos analisados também evidenciam que essa mesma centralidade pode gerar resistência a formalização, a delegação e ao enfrentamento de temas sensíveis, como sucessão e planejamento de longo prazo.

Esse achado dialoga com Ward (1991;2004) e Carlock e Ward (2001), ao indicar que o desejo de preservar a harmonia familiar frequentemente se sobrepõe a adoção de mecanismos formais de gestão. A família, nesse contexto, atua simultaneamente como fonte de estabilidade e como fator limitante para a institucionalização do planejamento estratégico. Além das abordagens clássicas sobre empresas familiares, os achados empíricos deste estudo também podem ser compreendidos a luz do conceito da Riqueza Socioemocional (Socioemotional Wealth – SEW), conforme proposto por Gómez – Majia *et al.* (2007) desenvolvido por Berrone, Cruz e Gómez-Mejia (2012), onde a preservação de benefícios não financeiros, como identidade familiar, controle, legado e continuidade geracional, orientam decisões centrais nas empresas familiares. Nos casos analisados, a centralidade da família, a aversão a conflitos e a preocupação com a harmonia relacional indicam que a influência familiar não se limita a propriedade ou a gestão, mas está fortemente associada a proteção do patrimônio socioemocional da família empresária, o que ajuda a explicar decisões que priorizam estabilidade e continuidade em detrimento de escolhas estritamente econômicas.

5.2.2 Cultura organizacional como expressão da influência familiar

A cultura organizacional emerge nos casos analisados como uma extensão direta dos valores familiares, confirmando as proposições de Schein (2020). sobre a origem da cultura nas crenças e pressupostos dos líderes fundadores. Disciplina, ética, prudência, valorização do trabalho, respeito as relações pessoais e, em alguns casos, valores religiosos, aparecem como elementos recorrentes nos relatos empíricos. Essa constatação está alinhada as reflexões de Berger e Luckman (1966), ao indicar que a realidade organizacional é socialmente construída e reproduzida no cotidiano por meio de práticas, narrativas e comportamentos compartilhados. Nas empresas analisadas, a cultura atua como um “filtro” interpretativo, orientando o que é considerado aceitável, desejável ou arriscado em termos estratégicos.

Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV), conforme Barney (1986;1991), essa cultura pode ser compreendida como um recurso intangível valioso, raro e difícil de imitar. Entretanto, os resultados empíricos indicam que quando excessivamente ancorada no passado, a cultura também pode se transformar em barreira a mudança, conforme alertam, Valente (2018) e Le Breton- Miller (2006). Assim, a cultura organizacional não determina apenas como a empresa funciona, mas também até onde ela está disposta a ir em termos de planejamento e transformação estratégica.

A literatura sobre riqueza socioemocional contribui para aprofundar a compreensão do papel da cultura organizacional nas empresas familiares analisadas. As dimensões de identificação da família com a empresa e de vínculos sociais (binding social ties) propostas por Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012), ajudam a explicar por que valores familiares se tornam pressupostos culturais compartilhados, conforme descrito por Shein (2020). Nos casos estudados, a cultura organizacional não apenas reflete a história da família, mas atua como mecanismos de preservação da identidade familiar no negócio, reforçando comportamentos que protegem reputação, relações internas e o sentido de pertencimento, ainda que isso limite a introdução de mudanças mais estruturadas.

5.2.3 Governança: entre informalidade funcional e limites estruturais

A governança revelou-se um dos elementos mais sensíveis da Hierarquia de Influências. A maioria das empresas analisadas opera com modelos de governança predominantemente informais, baseados em confiança, proximidade e diálogo direto entre os membros da família. Esse achado confirma as observações da Carlock e Ward (2001) e do IBGC (2019), segundo recorrente em empresas familiares, especialmente as primeiras gerações. Os casos demonstram que essa governança informal pode funcionar de maneira relativamente estável quando sustentada por alinhamento de valores, clareza tácita de papéis e baixa complexidade organizacional. No entanto, conforme a empresa cresce, diversifica suas operações ou inicia processos de sucessão, os limites desse modelo tornam-se mais evidentes.

Essa evidência empírica reforça as contribuições de Davis e Gersick (1997), ao indicar que a ausência de mecanismos formais tende a ampliar ambiguidade de papel, concentrar decisões e dificultar a construção de uma visão estratégica compartilhada. A governança, portanto, atua como

elemento mediador entre cultura e estratégia, influenciando diretamente o grau de formalização possível do planejamento estratégico. Sob a ótica da riqueza socioemocional, a predominância de estruturas de governança informais observadas nos casos pode ser interpretada como uma estratégia de preservação do controle e da influência familiar. A resistência a formalização excessiva, a entrada de atores externos ou a institucionalização de conselhos, identificada empiricamente, está alinhada a dimensão Family control and influence do modelo FIBER (Berrone, Cruz e Gómez-Mejía ;2012). Assim, a governança informal não representa apenas ausência de maturidade organizacional, mas, em muitos casos, uma escolha coerente com a lógica de proteção do patrimônio socioemocional, ainda que essa escolha imponha limites a previsibilidade e ao planejamento estratégico de longo prazo.

5.2.4 Estratégias: entre o deliberado e o emergente

No que se refere a estratégia, os achados empíricos reforçam a perspectiva de Mintzberg (1994), ao evidenciar que, nas empresas familiares analisadas, a estratégia frequentemente emerge da prática cotidiana, mais do que de processos formais e deliberados de planejamento. Em muitos casos, as decisões estratégicas foram construídas de forma incremental, a partir da experiência acumulada, da intuição dos líderes familiares e da resposta a eventos críticos. Essa constatação não invalida as abordagens prescritivas propostas por autores como Porter (1980), Chandler (1962) ou Ansoff (1979), mas sugere que sua aplicação em empresas familiares é condicionada pelas camadas anteriores da hierarquia. Onde a governança e a cultura favorecem maior reflexão e sistematização, observa-se maior proximidade com estratégias deliberadas. Em contextos mais informais, a estratégia tende a assumir caráter emergente, conforme descrito por Mintzberg (1994)

Os resultados empíricos também dialogam com o Behavior Agency Model, discutido por Gómez – Majia *et al.* (2007), que sustenta o conceito de SEW, ao evidenciar que decisões estratégicas em empresas familiares nem sempre seguem uma lógica puramente econômica. A preferência por estratégias conservadoras, crescimento gradual e inovação incremental observada nos casos analisados pode ser compreendida como esforço de evitar perdas socioemocionais percebidas, como riscos a reputação, a identidade familiar ou a coesão interna. Desta forma, a estratégia emerge como resultado do equilíbrio entre racionalidade econômica e proteção dos valores emocionais e simbólicos associados a empresa familiar.

5.2.5 Planejamento estratégico como resultado da hierarquia de influências

O principal achado desta pesquisa reside na compreensão de que o planejamento estratégico, nas empresas familiares analisadas, surge como consequência da interação entre família, cultura, governança e estratégia, e não como ponto de partida do processo decisório. Essa constatação reforça os argumentos de Carlock e Ward (2001), Gersick *et al.* (1997), Le Breton-Miller e Miller (2006), que destacam que a adoção de ferramentas gerenciais formais depende do grau de maturidade organizacional e da disposição da família em lidar com temas sensíveis, como sucessão, poder e controle. Nos casos em que a hierarquia se apresenta mais equilibrada, o planejamento estratégico tende a emergir de forma mais estruturada, ainda que adaptada às especificidades familiares. Já nos contextos em que a centralidade familiar e a informalidade governamental predominam, o planejamento permanece restrito ao curto prazo, fragmentado ou intuitivo.

Dessa forma, os resultados empíricos confirmam que as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares em relação ao planejamento estratégico não decorrem exclusivamente da falta de conhecimento técnico, mas estão profundamente relacionadas a fatores culturais, familiares e institucionais. O planejamento estratégico revela-se, assim, menos um problema de ferramentas e mais um desafio de alinhamento entre valores, estruturas de poder e práticas de gestão.

A baixa formalização do planejamento estratégico identificada em diversos casos pode ser compreendida, adicionalmente, como reflexo da preocupação em preservar a riqueza socioemocional (Gómez – Majia *et al.*; 2007) da família empresária. A postergação de decisões sucessórias, a centralização das escolhas estratégicas e a preferência por processos informais indicam que o planejamento estratégico, quando percebido como potencial ameaça ao controle familiar ou a identidade do negócio, tende a ser evitado ou adaptado. Assim, o planejamento não é rejeitado por desconhecimento técnico, mas condicionado pela necessidade de equilibrar eficiência organizacional e preservação dos vínculos socioemocionais que sustentam a empresa familiar.

Adicionalmente, a leitura integrada desses achados permite observar que as tensões discutidas a partir das influências familiares, culturais e de governança tendem a se manifestar com maior intensidade no momento em que a estratégia precisa ser traduzida em ação. Nesse sentido, a distinção apresentada por Hrebiniak (2005), ao tratar o planejamento estratégico como responsável

pelas respostas ao “como “ e ao “ quando”, contribui para compreender por que tais influências podem fragilizar o planejamento sem, necessariamente, comprometer a existência de direcionamento estratégico. Essa interpretação dialoga com os demais referenciais mobilizados ao longo do capítulo e é reforçada por Kaplan e Norton (1986), ao evidenciar que a tradução da estratégia em objetivos, iniciativas, responsabilidades e temporalidade depende de condições organizacionais que extrapolam a simples disponibilidade de ferramentas gerenciais.

Dessa forma, o planejamento estratégico observado nos casos analisados emerge como resultado das interações entre as diferentes influências que compõem a hierarquia proposta neste estudo. Ele não se apresenta como um processo neutro ou puramente racional, mas como uma prática condicionada por relações de poder, padrões culturais, arranjos de governança e objetivos socioemocionais. Essa compreensão permite interpretar o planejamento não como ausente, mas como fragilizado ou intermitente, especialmente quando carece de legitimidade institucional, proteção da agenda estratégica e sustentação ao longo do tempo.

5.3 Contribuições do estudo

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui ao propor e validar empiricamente a Hierarquia de Influências como um modelo explicativo para o planejamento estratégico em empresas familiares. O modelo amplia a compreensão do fenômeno ao integrar elementos frequentemente analisados de forma isolada na literatura. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios relevantes para gestores familiares, consultores e instituições de apoio, ao evidenciar que a adoção do planejamento estratégico exige intervenções que vão além de ferramentas técnicas, demandando atenção as dinâmicas familiares, culturais e de governança.

5.4 Limitações da pesquisa

Como todo estudo qualitativo baseado em caos múltiplos, esta pesquisa apresenta limitações relacionadas a impossibilidade de generalização estatística dos resultados. Além disso, a análise concentrou-se em empresa brasileiras, o que sugere cautela na extrapolação dos achados para outros contextos culturais e institucionais. A discussão dos resultados em diálogo com a literatura permitiu articular os achados empíricos com os principais referenciais teóricos

mobilizados nesta pesquisa, evidenciando os mecanismos organizacionais que condicionam o planejamento estratégico nas empresas familiares analisadas. Com base nessa articulação entre dados e teoria, torna-se possível avançar para uma síntese conclusiva, que retoma os objetivos do estudo, explicita suas principais contribuições e situa os resultados obtidos no escopo da pesquisa realizada. Nesse sentido, o capítulo seguinte apresenta as conclusões da dissertação, organizando os principais aprendizados decorrentes da análise realizada.

6 CONCLUSÕES

Esta dissertação teve como objetivo compreender como as interações entre influência familiar, cultura organizacional e práticas de governança impactam a adoção do planejamento estratégico em empresas familiares, tendo como eixo interpretativo a hierarquia de influências proposta ao longo do estudo. Os resultados demonstraram que o planejamento estratégico, nessas organizações, não se apresenta como instrumento técnico isolado, mas como consequência de dinâmicas estruturais e simbólicas que iniciam na família, desdobrando-se na cultura organizacional, consolidam-se nas práticas de governança e, por fim, condicionam a formulação estratégica e o grau de formalização do planejamento.

A análise empírica dos dez casos evidenciou que a centralidade da família molda valores, crenças e padrões comportamentais que influenciam diretamente os mecanismos de governança e os processos decisórios. Observou-se que, em contextos nos quais a governança permanece predominantemente informal e fortemente personalizada, o planejamento tende a assumir caráter reativo, pouco estruturado e dependente da figura do fundador ou da geração dominante. Por outro lado, nos casos em que houve maior institucionalização da governança, verificou-se maior consistência estratégica e maior aderência a práticas formais de planejamento.

Os achados também confirmam que a riqueza socioemocional atua de maneira transversal em toda a hierarquia de influências. A preservação do controle familiar, da identidade organizacional e do legado intergeracional mostrou-se elemento decisivo na compreensão das escolhas estratégicas observadas. Em diversas situações, decisões que poderiam ser interpretadas como economicamente menos racionais sob uma perspectiva financeira, revelaram-se coerentes quando analisadas sob a lente da preservação da SEW, reforçando que objetivos não econômicos coexistem com metas empresariais e condicionam a forma como o planejamento é concebido e implementado.

No plano teórico, o estudo contribui ao articular diferentes correntes da literatura, empresas familiares, cultura organizacional, governança, estratégia e o planejamento estratégico, sob uma estrutura analítica integrada, representada pela hierarquia de influências. Ao posicionar essas dimensões de forma encadeada, a pesquisa avança na compreensão do planejamento estratégico como resultado sistêmico, e não como decisão isolada. Além disso, ao incorporar a riqueza

socioemocional como elemento transversal, amplia-se a capacidade explicativa do modelo, ao integrar dimensões econômicas, simbólicas e relacionais na compreensão das decisões estratégicas.

No âmbito prático, os resultados oferecem subsídios relevantes para famílias empresárias e gestores ao evidenciar que a fragilização do planejamento estratégico não decorre exclusivamente da ausência de ferramentas técnicas, mas da forma como valores familiares, padrões culturais e de estruturas de governança se articulam. A hierarquia de influências proposta pode servir como instrumento reflexivo para diagnosticar pontos de tensão, identificar lacunas de institucionalização e orientar processos de profissionalização compatíveis com a identidade familiar.

Embora os resultados reforcem a consistência da hierarquia de influências e ampliem sua aplicabilidade teórica e prática, é necessário reconhecer as limitações que circunscrevem o alcance interpretativo deste estudo. A principal refere-se ao recorte empírico adotado, uma vez que a pesquisa foi conduzida exclusivamente em empresas familiares de capital fechado, inseridas no contexto brasileiro. Embora esse perfil represente parcela significativa da realidade das empresas familiares no país, os achados não podem ser automaticamente generalizados para empresas familiares de capital aberto, nas quais a maior formalização da governança, a presença de acionistas externos e as exigências regulatórias tendem a alterar a dinâmica das influências observadas, especialmente no que se refere a estratégia e ao planejamento estratégico.

De forma complementar, a hierarquia de influências proposta foi concebida para compreender a lógica decisória das empresas familiares. Sua aplicação a empresas não familiares deve ser realizada com cautela, pois na ausência da influência direta da família, outras dimensões, como governança corporativa formal ou cultura organizacional profissionalizada, podem assumir papel distinto no encadeamento das decisões estratégicas.

Outra limitação relevante diz respeito ao perfil dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas exclusivamente com membros da família, pertencentes a primeira e segunda geração, conforme delineamento metodológico definido. Embora tal escolha assegure aderência ao foco da pesquisa e permita captar a perspectiva daqueles diretamente envolvidos na condução do negócio e na preservação da continuidade familiar, ela também implica em que não foram incorporadas percepções de executivos não familiares, funcionários ou agentes externos. A inclusão dessas vozes poderia revelar percepções distintas acerca da cultura organizacional, das práticas de governança e do planejamento estratégico, ampliando a compreensão das dinâmicas observadas.

Pesquisas futuras podem aprofundar os achados deste estudo por meio de abordagens retrospectivas, realizadas em um único momento de coleta, que combinem entrevistas com análise sistemática de documentos organizacionais. A incorporação de materiais como contratos sociais, atas de reuniões familiares ou societárias, registros de mudanças na governança, planos estratégicos anteriores e outros documentos internos permitem reconstruir a trajetória histórica das empresas familiares e compreender, de forma mais precisa, como decisões relacionadas a família, a cultura, a governança, a estratégia e ao planejamento foram tomadas ao longo do tempo. Essa combinação amplia a checagem das evidências, reduz vieses associados a memória dos entrevistados e possibilita avaliar a manifestação da Hierarquia de influências em diferentes fases do desenvolvimento das empresas familiares.

Ao reconhecer essas possibilidades de aprofundamento, reafirma-se que o planejamento estratégico, nas empresas familiares, não se sustenta pela técnica em si, mas pelas condições que o precedem. Valores familiares, padrões culturais e estruturas de governança configuram o ambiente no qual a estratégia se torna viável e o planejamento ganha consistência. Quando essas dimensões se articulam de maneira coerente, o direcionamento estratégico encontra estabilidade, quando se tensionam, a formalização se fragiliza. A longevidade empresarial, portanto, revela-se menos associada a sofisticação instrumental e mais dependente da capacidade de harmonizar influências estruturais ao longo do tempo.

7 REFERÊNCIAS

ALLOUCHE, José; JAUSSAUD, Jacques; AMANN, Bruno. The impact of Family Control on the performance and Financial characteristics of family versus nonfamily firms. **Family Business Review**, v. 21, n. 4, 2008.

ANDERSON, Ronald C.; REEB, David M. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. **Journal of Finance**, v. 58, n. 3, p. 1301–1328, 2003.

ANDRADE, Antônio; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARONOFF, Craig; McCLURE, Stephen L.; WARD, John. **Family Business Succession: The Final Test of Greatness**. Marietta: Family Enterprise Publishers, 1991. (A Family Business Publication).

ARONOFF, Craig; WARD, John. **Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential**. Marietta: Family Enterprise Publishers, 1996. (A Family Business Publication).

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, Jay B. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656–665, 1986.

BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What VUCA really means for you. **Harvard Business Review**, Jan.–Feb. 2014.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BERRONE, Pascual; CRUZ, Cristina; GÓMEZ-MEJIA, Luis R. Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258–279, 2012.

BOARD ACADEMY. A Força das Empresas Familiares. **Board Review**, ed. 06, ago. 2024.

CADBURY, Adrian. **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. Londres: Gee Publishing, 1992.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Reading: Addison-Wesley, 1999.

CARLOCK, Randel S.; WARD, John L. **Strategic planning for the family business**. New York: Palgrave Macmillan, 2001.

CATER, John James; SCHWAB, Andreas. Turnaround strategies in established small family firms. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, p. 31-50, 2008.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; SHARMA, Pramodita. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 555-575, 2005.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's Dilemma**: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

DAVIS, John A.; GERSICK, Kelin E. The Three-Circle Model of the Family Business System. **Family Business Review**, v. 10, n. 2, p. 105-117, 1997.

DETERT, James R.; SCHROEDER, Roger G.; MAURIEL, Joseph J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 850-863, 2000.

DONNELLEY, Robert G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

DRUCKER, Peter F. **The practice of management**. New York: Harper ; Row, 1954.

DRUCKER, Peter F. The Theory of the Business. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 5, p. 95-104, Sept.-Oct. 1994.

GALLO, Miguel A. **La empresa familiar multigeracional**. [S.l.]: [S.n.], 2009.

GORDON, Grant; NICHOLSON, Nigel. **Family wars**: classic conflicts in family business and how to deal with them. London: Kogan Page, 2008.

HASKINS, Mark E. *et al.*. Strategy and the family business: empirical findings and practical recommendations. **Family Business Review**, v. 15, n. 3, p. 215-230, 2002.

HERNÁNDEZ-PERLINES, Felipe; MORENO-GARCÍA, Juan; YÁÑEZ-ARAQUE, Beatriz. The intellectual structure of socioemotional wealth research: a bibliometric analysis. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 2, p. 345–362, 2023.

HOSKISSON, Robert *et al.*. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417–456, 1999.

HREBINIAK, Lawrence G. **Making strategy work**: Leading effective execution and change. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2022.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Pesquisa Pratique ou Explique**. 2019. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/pesquisa-pratique-ou-explique-2019>. Acesso em: [data].

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Dados sobre a representatividade das empresas familiares no PIB e no emprego formal no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: [data].

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

KAMMERLANDER, Nadine; GANTER, Matthias. An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: exploring the role of family CEOs' noneconomic goals. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 3, p. 361–383, 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

KPMG. **Pesquisa sobre Empresas Familiares no Brasil**. São Paulo: KPMG, 2023.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding Generations**: Realizing the Dreams of Families in Business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny. Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 6, p. 731–746, 2006.

LeCOUNTE, J. F. Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy firms. **Journal of Small Business Management**, v. 60, 2020.

MADISON, Kristin; DASPIT, Joshua J.; TURNER, Kristina; KELLERMANNNS, Franz W. Strategic behavior of family firms: a review and research agenda. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 3, p. 149–159, 2016.

MARIN, Gregório Sanchez *et al.*. Organizational Culture and Family Business: A configurational approach. **European Journal of Family Business**, v. 7, p. 13-20, 2017.

MARTINS, Alessandra; MACCARI, Emerson; CAMPANÁRIO, Milton Abreu. Empresa Familiar e as Dificuldades enfrentadas pelos membros da Terceira Geração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 10, n. 22, set. 2008.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11–24, 1987.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OCDE. **Princípios de Governança Corporativa do G20 e da OCDE**. Edição 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: [data].

OLIVEIRA, Denilde H. de. Governança corporativa em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 488–509, 2010.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PwC – PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Pesquisa de Empresas Familiares 2023: Transformar para Conquistar Confiança**. 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br>. Acesso em: [data].

REAY, Trish; JASKIEWICZ, Peter; HININGS, C. R. How family, business, and community logics shape family firm behavior. **Journal of Family Business Strategy**, v. 13, n. 2, 2022.

REEVES, Martin; DEIMLER, Martin. Adaptability: The New Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, July–August 2011.

RIGBY, Darrell; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. Embracing Agile. **Harvard Business Review**, May 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 5. ed. Hoboken: John Wiley ; Sons, 2020.

SCHOELER, M. Sucessão e resistência em empresas familiares. **Revista de Administração Familiar**, v. 12, n. 1, p. 45–59, 2016.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Panorama das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: [data].

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737–783, 1997.

SONGINI, Lucrezia; GNAN, Luca; MALMI, Teemu. The role and impact of accounting in family business. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 2, p. 71-83, 2013.

TAGIURI, Renato. Succeeding the Founder in Family Companies. **Harvard Business Review**, 1999.

VALENTE, Paulo. **Governança Corporativa: Guia do Conselheiro**. [S.l.]: [Editora], 2018.

VILLALONGA, Belén; AMIT, Raphael. How do family ownership, control and management affect firm value? **Journal of Financial Economics**, v. 80, n. 2, p. 385–417, 2006.

WARD, John L. **Creating Effective Boards for Private Enterprises**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

WARD, John L. **Perpetuating the Family Business: 50 lessons learned from long-lasting, Successful Families in Business**. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

WENNBERG, Karl *et al.*. The prevalence and characteristics of family businesses in the Nordic countries. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 15, p. 9–33, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO I – PROTOCOLO DE PESQUISA DE CAMPO



PROTOCOLO DE PESQUISA DE CAMPO

Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Eu, **[Nome do Entrevistado]**, concordo em participar desta pesquisa, ciente de que as informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos na dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, sob a orientação do(a) Professor(a) **[Nome do Orientador]**.

Comprometo-me a manter a confidencialidade de todas as informações sensíveis e dados pessoais que possam ser revelados durante a entrevista, garantindo que minha identidade e as informações específicas que possam me identificar não serão divulgadas em qualquer publicação ou apresentação resultante desta pesquisa.

Autorizo a gravação da entrevista para fins de transcrição e análise, com a garantia de que o áudio será apagado após a conclusão da pesquisa.

Data: ____

Assinatura do Entrevistado: _____

Assinatura do Pesquisador: _____
