

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IVANO RIBEIRO**

**INFLUÊNCIA DOS MEMBROS DO CONSELHO NA TOMADA DE DECISÃO  
ESTRATÉGICA EM UM GRUPO EMPRESARIAL FAMILIAR DE GRANDE  
PORTE**

**São Paulo**

**2016**

**IVANO RIBEIRO**

**INFLUÊNCIA DOS MEMBROS DO CONSELHO NA TOMADA DE DECISÃO  
ESTRATÉGICA EM UM GRUPO EMPRESARIAL FAMILIAR DE GRANDE  
PORTE**

**INFLUENCE OF BOARD OF DIRECTORS IN STRATEGIC DECISION MAKING  
IN LARGE FAMILY BUSINESS GROUP**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração**.

**ORIENTADOR: PROF. DR. FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA**

**CO-ORIENTADOR: PROF. DR. MANUEL ANIBAL SILVA PORTUGAL VASCONCELOS FERREIRA**

**São Paulo**

**2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Ribeiro, Ivano.

Influência dos membros do conselho na tomada de decisão estratégica em um grupo empresarial familiar de grande porte. / Ivano Ribeiro. 2016. 150f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra.

1. Tomada de decisão estratégica. 2. Alto escalão. 3. Conselhos empresariais. 4. Estudo bibliométrico. 5. Empresas Familiares.

I. Serra, Fernando Antonio Ribeiro.

II. Titulo

CDU 658

**ATA DE DEFESA DE DOUTORADO**

Ao sexto dia do mês de maio de dois mil e dezesseis às 15 horas, no Centro de Pós-Graduação, Sala de Discentes - Prédio C, 2º Andar, desta Universidade, reuniu-se em sessão pública a Comissão Julgadora da Tese de Doutorado de **Ivano Ribeiro**, sob título "**Influência dos Membros do Conselho na Tomada de Decisão Estratégica em um Grupo Empresarial Familiar de Grande Porte**". Integraram a Comissão os Professores: Prof.(a) Dr.(a) Fernando Antonio Ribeiro Serra, Prof.(a) Dr.(a) Claudia Terezinha Kniess - Membro Interno, Prof.(a) Dr.(a) Julio Araujo Carneiro da Cunha - Membro Interno, Prof.(a) Dr.(a) Geysler Rogis Flor Bertolini (UNIOESTE) - Membro Externo, Prof.(a) Dr.(a) Marcio Luiz Marietto (Anhembí Morumbi) - Membro Externo, sob a presidência do(a) Prof.(a) Dr.(a) Fernando Antonio Ribeiro Serra, como orientador(a) da Tese e coorientação do(a) Prof.(a) Dr.(a) Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira.

A Banca Examinadora, tendo decidido aceitar a Tese, passou à arguição pública do(a) candidato(a). Encerrados os trabalhos os examinadores deram parecer final sobre a Tese.

**EXAMINADORES**

**Parecer**

**Assinatura**


Prof.(a) Dr.(a) Fernando Antonio Ribeiro Serra –  
Orientador(a)

APROVADO	
----------	--

Prof.(a) Dr.(a) Claudia Terezinha Kniess - Membro Interno

APROVADO	
----------	---

Prof.(a) Dr.(a) Julio Araujo Carneiro da Cunha - Membro Interno

APROVADO	
----------	---

Prof.(a) Dr.(a) Geysler Rogis Flor Bertolini (UNIOESTE) -  
Membro Externo

APROVADO	
----------	---

Prof.(a) Dr.(a) Marcio Luiz Marietto (Anhembí Morumbi) -  
Membro Externo

APROVADO	
----------	---

Observações da Banca:

---



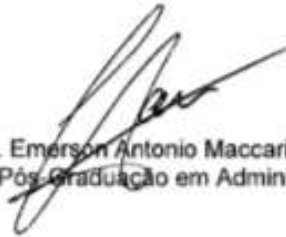
---



---

O(a) candidato(a) foi considerado(a) APROVADO, no grau de Doutor em Administração. E, para constar, eu, Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari, Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, lavrei a presente ata que assino juntamente com os membros da Banca Examinadora.

São Paulo, 06 de maio de 2016.

  
 Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari  
 Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

**À minha família pela compreensão e  
auxílio para esta realização**

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço a Deus, por me dar saúde e forças para superar todos os momentos difíceis.**

**À Universidade Nove de Julho, a direção do PPGA e seu corpo docente que oportunizaram esta realização.**

**Ao meu orientador Prof. Fernando Serra, com quem aprendi muito além do que conceitos e teorias.**

**Ao Prof. Manuel Portugal Ferreira pelos ensinamentos ao longo do meu doutorado.**

**À minha esposa e filha pela compreensão, carinho e apoio em todos os momentos.**

**À todos os colegas alunos do PPGA.**

**À todos os membros da banca examinadora, pela disponibilidade e contribuições.**

**Enfim, agradeço a todos que colaboraram de forma direta ou indireta para a realização desta Tese.**

## RESUMO

Os Conselhos Empresariais são observados como uma verdadeira caixa preta devido ao pouco que se conhece sobre a influência de seus membros nas decisões organizacionais. Poucos estudos abordaram este tema em empresas familiares, seja pelo baixo número de Conselhos formais existentes, seja pela dificuldade de acesso a suas informações. Neste estudo buscou-se responder a seguinte questão: qual a influência da composição do Conselho na tomada de decisão estratégica em um grupo empresarial familiar de grande porte? Para isso foi realizada uma análise do conteúdo de 38 Atas e duas transcrições de reuniões do Conselho de um grupo empresarial familiar de grande porte. Os resultados indicam que os membros internos possuem grande foco em questões operacionais, enquanto os membros externos se pautam em aspectos estratégicos. A existência de duas famílias no controle acionário gera conflitos, havendo também apoio das decisões dentro do núcleo familiar. Membros com grande experiência são resistentes a mudanças de opiniões e evitam decisões que envolvam *retrenchment*, mesmo diante de cenários desfavoráveis. As principais contribuições deste estudo se relacionam com: identificação de algumas dimensões teóricas que envolvem os estudos sobre tomada de decisão; indícios que apontam que os conflitos existentes entre diferentes famílias são prejudiciais para a tomada de decisão no Conselho; e indicativos de que a participação de conselheiros externos é fundamental para o aumento do foco estratégico das decisões.

**Palavras-chave:** Tomada de Decisão Estratégica; Alto Escalão; Conselhos Empresariais; Estudo Bibliométrico; Empresas Familiares.

## **ABSTRACT**

The boards are seen as a real black box due to knowing little about the influence of its members in organizational decisions. Few studies have addressed this issue in family corporations, either being by the low number of formal councils or the difficulty to access information. This study aimed to answer the following question: what is the influence of the board composition in strategic decision making in a large family corporate group? For this purpose, a content analysis of 38 proceedings and two board meeting transcripts of a large family corporate group was performed. The results indicate that the internal members have a strong focus on operational issues, while the external members are guided in strategic aspects. The existence of two families in the shareholding control creates conflicts, and there is also support for decisions within the family. The members with extensive experience are resistant to change their opinions and avoid decisions involving retrenchment, even facing unfavorable scenarios. The main contributions of this study relate to: identify some theoretical dimensions that involve the study of decision making; evidence to show that conflicts between different families are detrimental to decision making in the board; and indications that the participation of outside directors is critical to increasing the strategic focus of the decisions.

**Keywords:** Strategic Decision Making. Upper Echelons. Corporate Boards. Bibliometric Study. Family Businesses.



## Lista de Figuras

Figura 1 - Palavras-chave utilizadas na busca.....	25
Figura 2. Evolução das publicações em Tomada de Decisão.....	26
Figura 3. Periódicos mais recorrentes nas pesquisas em tomada de decisão .....	27
Figura 4. Autores mais citados nas pesquisas em tomada de decisão .....	28
Figura 5. Mapa de co-citação dos autores pesquisados .....	29
Figura 6. Análise Fatorial das co-citações (1976 até 2014) .....	30
Figura 7. Análise Fatorial por períodos (1976 até 2005) .....	32
Figura 8. Análise Fatorial por períodos (2006 até 2014) .....	33
Figura 9. Evolução das publicações em Tomada de Decisão (1980 até 2014) .....	39
Figura 10. Mapa de co-citação dos autores pesquisados .....	45
Figura 11. Dimensões de investigação em tomada de decisão estratégica .....	52
Figura 12. Evolução das publicações sobre características dos decisores (1991-2014).....	56
Figura 13. Mapa de co-citação dos autores mais citados. ....	64
Figura 14. Evolução das dimensões identificadas nos estudos sobre a perspectiva do alto escalão entre 1991 até 2014.....	72
Figura 15. Perspectiva do alto escalão das organizações. ....	78
Figura 16. Foco operacional dos membros internos e externos .....	114
Figura 17. Foco estratégico dos membros internos e externos .....	115
Figura 18. Apoio as decisões em grupo .....	116
Figura 19. Propensão para decisões sobre retrenchment .....	117
Figura 20. Resistência a mudança de opiniões dos membros internos experientes .....	118
Figura 21. Conflitos entre membros .....	119
Figura 22. Níveis de sinergia dos negócios .....	120

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Periódicos mais recorrentes nas pesquisas em Tomada de Decisão .....	40
Tabela 2. Autores mais citados nas pesquisas em Tomada de Decisão .....	41
Tabela 3. Análise Fatorial das co-citações .....	43
Tabela 4. Análise Fatorial por períodos - 1980 até 2007 .....	47
Tabela 5. Análise Fatorial por períodos - 2008 até 2012 .....	48
Tabela 6. Análise Fatorial por períodos - 2013 até 2014 .....	50
Tabela 7. Periódicos mais recorrentes nas pesquisas sobre tomada de decisão e Teoria do Alto Escalão (1991-2014).....	57
Tabela 8. Autores mais citados nas pesquisas sobre tomada de decisão e Teoria do Alto Escalão (1991-2014).....	58
Tabela 9. Análise fatorial das co-citações dos estudos sobre tomada de decisão e Teoria do Alto Escalão (1991-2014).....	60
Tabela 10. Análise fatorial das co-citações dos estudos sobre tomada de decisão e Teoria do Alto Escalão (1991-2008). .....	65
Tabela 11. Análise fatorial das co-citações dos estudos sobre características em tomada de decisão (2009-2012). .....	68
Tabela 12. Análise Fatorial por períodos (2013 até 2014) .....	70
Tabela 13. Contribuição de cada membro para os segmentos codificados .....	113

## Lista de Quadros

Quadro 1. Matriz de Amarração da pesquisa .....	23
Quadro 2. Descrição dos artigos por clusters identificados .....	61
Quadro 3. Artigos sobre composição dos Conselhos .....	80
Quadro 4. Artigos sobre as relações do conselho .....	90
Quadro 5. Matriz de códigos .....	112
Quadro 6. Consolidação do Planejamento Estratégico.....	113
Quadro 7. Foco em problemas operacionais .....	114
Quadro 8. Foco em problemas estratégicos.....	115
Quadro 9. Decisões em grupo .....	116
Quadro 10. Decisões sobre <i>retrenchment</i> e crescimento .....	117
Quadro 11. Resistência a mudanças de opiniões .....	119
Quadro 12. Conflitos e falta de sinergia .....	120
Quadro 13. Centralização de poder e decisões colegiadas .....	121
Quadro 14. Resultados do teste de Proposições de pesquisa .....	121

## **Lista de siglas e abreviações**

**AFE** – Análise Fatorial Exploratória

**CEO** - *Chief Executive Officer*

**EM** – Escalonamento Multidimensional

**PME** - Pequena e Média Empresa

**P&D** – Pesquisa e Desenvolvimento

**TMT** - Top Management Team

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.1.1 Questão de Pesquisa .....	19
1.2 OBJETIVOS .....	19
1.2.1 Geral .....	19
1.2.2 Específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES .....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	21
<b>2 ESTUDO I - TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE DAS CITAÇÕES E CO-CITAÇÕES ATÉ O ANO DE 2014.....</b>	<b>24</b>
2.1 MÉTODO DO ESTUDO I.....	24
2.2 RESULTADOS DO ESTUDO I.....	26
2.3 DISCUSSÃO DO ESTUDO I.....	34
<b>2.3.1 Limitações e pesquisas futuras do Estudo I.....</b>	<b>35</b>
2.4 CONCLUSÃO DO ESTUDO I.....	36
<b>3 ESTUDO II - ANÁLISE DAS DIMENSÕES TEÓRICAS EM ESTUDOS SOBRE A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>37</b>
3.1 MÉTODO DO ESTUDO II.....	37
3.2 RESULTADOS DO ESTUDO II.....	38
3.3 DISCUSSÃO DO ESTUDO II.....	51
<b>3.3.1 Limitações e pesquisas futuras do Estudo II.....</b>	<b>52</b>
3.4 CONCLUSÃO DO ESTUDO II.....	53
<b>4 ESTUDO III - TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO.....</b>	<b>54</b>

4.1	MÉTODO DO ESTUDO III .....	54
4.2	RESULTADOS DO ESTUDO III.....	56
4.2.1	Análise das co-citações por período (1991 até 2014) .....	59
4.2.2	Análise das co-citações por período (1991 até 2008) .....	65
4.2.3	Análise das co-citações por período (2009 até 2012) .....	67
4.2.4	Análise das co-citações por período (2013 até 2014) .....	70
4.3	DISCUSSÃO DO ESTUDO III .....	72
4.3.1	Limitações e pesquisas futuras do Estudo III .....	74
4.4	CONCLUSÃO DO ESTUDO III .....	75
<b>5</b>	<b>ESTUDO IV – TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE OS CONSELHOS EMPRESARIAIS FAMILIARES A PARTIR DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO.....</b>	<b>76</b>
5.1	PERSPECTIVA DO ALTO ESCALÃO.....	76
5.2	OS CONSELHOS EMPRESARIAIS.....	80
5.3	EMPRESAS FAMILIARES E A TOMADA DE DECISÃO .....	97
5.4	PROPOSIÇÕES SOBRE TOMADA DE DECISÃO EM CONSELHO DE EMPRESAS FAMILIARES .....	99
5.5	CONCLUSÃO DO ESTUDO IV .....	106
<b>6</b>	<b>ESTUDO V - INFLUÊNCIA DA COMPOSIÇÃO DO CONSELHO NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM UM GRUPO EMPRESARIAL FAMILIAR DE GRANDE PORTE .....</b>	<b>107</b>
6.1	MÉTODO DO ESTUDO V.....	107
6.1.1	Dados documentais da organização familiar .....	108
6.1.2	Procedimentos de análise de dados .....	110
6.2	RESULTADOS DO ESTUDO V.....	113

6.3	DISCUSSÃO DO ESTUDO V .....	121
<b>6.3.1</b>	<b>Limitações e pesquisas futuras do Estudo V .....</b>	<b>125</b>
6.4	CONCLUSÃO DO ESTUDO V .....	125
<b>7</b>	<b>DISCUSSÃO GERAL .....</b>	<b>127</b>
7.1	LIMITAÇÕES GERAIS E PESQUISAS FUTURAS .....	128
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO GERAL .....</b>	<b>130</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>150</b>
	<b>APÊNDICE A. TABELAS RELATIVAS ÀS FIGURAS 16 ATÉ 22 .....</b>	<b>150</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização está relacionado diretamente com as decisões tomadas por seus gestores, desta forma quando mal conduzidas podem impactar negativamente no desempenho, ou até mesmo, levar uma organização ao fracasso. Estudos como os de Amason (1996), Eisenhardt (1989a), Hambrick e Mason (1984) e Maciel, Hocayen-da-Silva e Castro (2006) demonstram que a tomada de decisões estratégica está ligada a uma série de questões que muitas vezes são de extrema complexidade para serem identificadas, mensuradas e compreendidas. Elas podem estar ligadas a fatores estruturais, ambientais, demográficos, questões cognitivas e comportamentais dos indivíduos.

Em um estudo sobre a evolução da base intelectual do tema tomada de decisão estratégica, Serra, Tomei e Serra (2014) apontam que os estudos nesta área podem ser agrupados em três clusters de análise. O primeiro é relacionado com as características dos decisores, sendo divididas em dois subgrupos, as características observáveis e as não observáveis. As observáveis se relacionam com: a idade, tempo de mandato, educação formal e heterogeneidade da equipe; as não observáveis estão ligadas aos valores e aspectos cognitivos dos indivíduos (Bantel & Jackson, 1989; Finkelstein & Hambrick, 1990, 1997; Hambrick, Cho & Chen, 1996; Medeiros Júnior, Serra & Ferreira, 2012; Wiersema & Bantel, 1992). O segundo cluster é relativo ao contexto ambiental, processos e modelos de tomada de decisão (Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Chiaburu, 2010; Lovallo, Clarke & Camerer, 2012; Woiceshyn, 2011). O terceiro e último cluster se refere aos níveis de conflito entre os membros (Amason, 1996; Bisseling & Sobral, 2011; Cooper & Watson, 2011; Jehn, 1995; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989).

Mesmo com o avanço das pesquisas na área, grande parte dos estudos que investigam as decisões na gestão de topo se concentram na análise de fatores demográficos. Estas pesquisas geralmente são desenvolvidas a partir de dados relacionados com as características dos gestores e indicadores de desempenho de grandes empresas de capital aberto como nos estudos de Adams, Almeida e Ferreira (2005), Machold, Huse, Minichilli e Nordqvist (2011) e Tang, Crossan e Rowe (2011).



Os Conselhos Empresariais denominados neste estudo apenas como “Conselhos” são grupos de atividades formados por gestores que realizam suas tarefas dentro de um contexto organizacional (Zona & Zattoni, 2007). Eles possuem um papel fundamental na tomada de decisão estratégica em grandes empresas (Johnson, Schnatterly & Hill, 2013). Podem ser formados por membros internos (diretores que pertencem a organização) e membros externos (conselheiros que não fazem parte da organização), sendo todos responsáveis pelo monitoramento e direcionamento estratégico.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Uma das primeiras dificuldades para a realização de pesquisas neste campo se relaciona ao seu posicionamento teórico. Os estudos sobre tomada de decisão podem se pautar em diversas perspectivas como: Visão Baseada em Recursos (VBR), conforme se observa nos artigos sobre recursos empresariais de Kunc e Morecroft (2010) e recursos individuais de Barroso, Villegas e Pérez-Calero (2011); estratégia como prática, verificado no estudo de Hendry, Kiel, Geoffrey e Nicholson (2010); Teoria Institucional, conforme Beekun e Ginn (1993); Teoria da Agência, no qual se baseia a investigação de Deutsch, Keil e Laamanen (2011); Teoria do Alto Escalão, conforme Rivas (2012) e Hagendorff e Keasey (2012), além de diversos conceitos, abordagens e demais teorias que envolvem estas investigações.

Mesmo diante da importância que os Conselhos possuem para o direcionamento estratégico das organizações, ainda existem dificuldades de compreensão das influências do contexto do negócio, da composição da equipe de gestão, das características individuais e dos comportamentos dos membros sobre a tomada de decisão (Muller-Kahle & Lewellyn, 2011). Estes são alguns dos motivos pelo qual a tomada de decisão na gestão de topo ainda é considerada uma *caixa preta*, ou seja, quase que inacessível aos pesquisadores (Barroso, Villegas & Pérez-Calero, 2011; Haleblan & Rajagopalan, 2006; Rivas, 2012; Rost & Osterloh, 2010).

Neste sentido, apesar de uma ampla literatura sobre tomada de decisão, na qual investigou-se principalmente a relação entre características dos dirigentes e desempenho organizacional, existem ainda muitas lacunas e oportunidades de pesquisa (Wowak & Hambrick, 2010). Além de variáveis demográficas e histórico de desempenho, explorados em estudos como

Rivas (2012), Hagendorff e Keasey (2012) e Rodríguez-Domínguez, García-Sánchez e Gallego-Álvarez (2012), é necessário que pesquisas explorem a tomada de decisão de forma mais abrangente. Para isso, questões ligadas a composição dos conselhos, características individuais e os relacionamentos existentes ainda devem ser melhor observados nas investigações sobre Conselhos (Zona & Zattoni, 2007; Wincent, Anokhin & Ortqvist, 2013). Da mesma forma, elementos relacionados ao contexto do negócios e antecedentes individuais ainda merecem investigações (Chen, Treviño & Hambrick, 2009; Chin, Hambrick & Treviño, 2013).

Outro aspecto relevante é que dentre as pesquisas que analisaram a tomada de decisão em conselhos poucas delas se pautaram na análise de empresas familiares. Existe ainda uma predominância de estudos quantitativos realizados em grandes empresas de capital aberto (Beckman, Schoonhoven, Rottner & Kim, 2014; Sun & Shin, 2014; Zhu & Westphal, 2014).

Assim, é fundamental que pesquisas também investiguem as especificidades das empresas familiares. Estas empresas possuem Conselhos muito diferentes das empresas não familiares, onde o papel dos conselheiros também são distintos, havendo pouco conhecimento sobre seu funcionamento (Wilson, Wright & Scholes, 2013). Nestas organizações as influências e potenciais divergências familiares podem envolver os grupos, fazendo com que as decisões sejam tomadas de forma diferente que organizações não familiares (Habbershon & Astrachan, 1997).

Algumas questões relacionadas com a composição, níveis de conflito, orientação estratégica dentro da equipe executiva da família, peso das relações familiares, apego ao negócio e disputas pelo poder, certamente são fatores que podem influenciar as decisões, merecendo assim grande atenção nas pesquisas científicas (Ensley, 2006; Le Breton-Miller & Miller, 2006; Triana, Miller & Trzebiatowski, 2014; Ward, 1997). Assim, estudos qualitativos nesta área podem fornecer elementos que facilitem a compreensão do papel dos membros envolvidos e suas capacidades de influenciar as decisões organizacionais (Machado, 2005; Zona & Zattoni, 2007). Isto pode possibilitar uma melhor compreensão da dinâmica dos Conselhos e conseqüentemente dos estudos em tomada de decisão estratégica. Diante destes apontamento, o problema de pesquisa que este estudo analisa se relaciona com: foco estratégico e não estratégico dos conselheiros; influência da experiência nas escolhas estratégicas; os níveis de conflitos e seus efeitos sobre a tomada de decisão e a centralização de poder por parte dos dirigentes.

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Diante destas observações formula-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da composição do Conselho na tomada de decisão estratégica em um grupo empresarial familiar de grande porte?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

O estudo se pauta no seguinte objetivo geral: Analisar a influência da composição do Conselho na tomada de decisão estratégica em um grupo empresarial familiar de grande porte.

### 1.2.2 Específicos

- a) Identificar os principais temas e conceitos que envolvem os estudos em tomada de decisão estratégica;
- b) Verificar o foco estratégico e não estratégico dos conselheiros internos e externos de uma organização empresarial familiar;
- c) Examinar os conflitos entre os membros do conselho e o impacto na tomada de decisão estratégica em uma organização empresarial familiar;
- d) Analisar as disputas e centralização do poder e os reflexos na tomada de decisão estratégica em uma organização empresarial familiar.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

O estudo se justifica primeiramente pela importância que o tema, tomada de decisão estratégica possui no contexto organizacional, já que pode causar efeitos substanciais sobre o desempenho de uma organização (Mueller, Mone & Barker, 2007). Justifica-se ainda, pela existência de muitas ambiguidade de resultados nos estudos, sendo ocasionados em parte pelos

diferentes contextos investigados, conforme destacam Kauer, Waldeck e Schäffer (2007), ou pelas diversas perspectivas das teorias empregadas nas investigações (Troy, Smith & Domino, 2011).

Mesmo com o aumento de pesquisas que buscaram entender as decisões tomadas em Conselho, grande parte delas se pautam apenas na utilização de dados demográficos dos membros, não permitindo assim, uma compreensão clara sobre como aspectos relativos ao contexto do segmento e o comprometimento dos membros pode influenciar suas escolhas (Minichilli, Zattoni & Zona, 2009). Assim, se justifica também a análise de Conselhos em um ambiente organizacional muito específico, que é a organização familiar no qual o apego aos negócios é diferente que em outras organizações (Anderson & Reeb, 2004).

As contribuições desta Tese se relacionam a dois pontos centrais: contribuição teórica e empírica. Como contribuição teórica destaca-se a realização de três estudos com objetivo de mapear o campo de investigação em tomada de decisão estratégica. Neste aspecto, foram identificados principais conceitos, abordagens e teorias que envolvem os estudos nesta área. A partir destes, também foi possível verificar os principais autores, a evolução do tema, e principalmente destacadas algumas dimensões teóricas de investigação.

Já a contribuição prática se relaciona ao melhor entendimento de questões que envolvem, além do perfil demográfico dos executivos, alguns aspectos relacionados com a composição do conselho, como as influências dos membros internos e externos, experiências, conflitos e relações de poder. Une-se a isto, o fato da análise ter sido desenvolvida em um grupo empresarial familiar de grande porte. Conforme levantamento apresentado da literatura sobre Conselhos do **Estudo IV**, não se identificou investigações nestas organizações, assim, os resultados também auxiliam na ampliação do entendimento sobre a tomada de decisão em Conselhos de empresas familiares.

Destaca-se ainda, a utilização de dados documentais – Atas e transcrições de reuniões - que são fontes de informações altamente estratégicas e confidenciais, sendo raras em estudos desta natureza. A partir de 58 estudos sobre Conselhos, identificados por meio do Estudo IV, observou-se que nenhum utilizou tais informações, sendo que nestes artigos há uma predominância de investigações quantitativas utilizando dados secundários. Sendo que todos estes pontos corroboram para o ineditismo desta Tese.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta Tese está organizada em seis capítulos, neste primeiro foram expostos o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a sua realização. Assim, buscando responder aos objetivos geral e específicos, foram realizados cinco estudos. Visando uma melhor organização do texto, os estudos estão organizados em forma de artigos. Os três primeiros - **Estudo I, Estudo II e Estudo III** - são análises bibliométricas que visaram mapear o campo de investigação em tomada de decisão estratégica, buscando assim, atender ao primeiro objetivo específico, que foi identificar os principais temas, conceitos e teorias que envolvem a tomada de decisão estratégica.

O quarto estudo - **Estudo IV** - é uma revisão de literatura sobre tomada de decisão. Ele se pauta na análise dos Conselhos a partir da Teoria do Alto Escalão, a qual foi identificada nos três estudos iniciais como sendo central neste campo de investigação. Este quarto estudo que também discorre sobre as organizações empresariais familiares, forneceu suporte teórico para elaboração de sete proposições, elas foram formuladas com vistas a responder ao segundo, terceiro e quarto objetivos específicos.

Por fim, o quinto e último - **Estudo V** - se refere a pesquisa empírica realizada em um grupo empresarial familiar de grande porte. Nele foram testadas as sete proposições formuladas no **Estudo IV**. Estas proposições se relacionam ao foco estratégico e não estratégico dos conselheiros internos e externos; apoio as decisões dentro da família; conflitos existentes entre os membros do Conselho; e centralização de poder. Uma matriz de amarração foi desenvolvida para melhor visualização do escopo geral da pesquisa, conforme Quadro 1.

Objetivos	Estudos / Proposições	Foco de análise
a) Identificar os principais temas e conceitos que envolvem os estudos em tomada de decisão estratégica;	<b>Estudo I - Bibliométrico I (2590 artigos)</b>	Tomada de decisão estratégica
	<b>Estudo II - Bibliométrico II (489 artigos)</b>	Tomada de decisão estratégica
	<b>Estudo III - Bibliométrico III (236 artigos)</b>	Teoria do Alto Escalão
Suporte teórico para atendimento dos objetivos b, c e d.	<b>Estudo IV – Estudo de revisão bibliográfica</b>	Teoria do Alto Escalão, Conselhos e empresas familiares
<b>Estudo V – Estudo empírico</b>		
b) Verificar o foco estratégico e não estratégico dos conselheiros internos e externos de uma organização empresarial familiar;	<b>Proposição 1.</b> Em empresas familiares os conselheiros internos possuem grande foco em problemas não estratégicos.	Foco operacional
	<b>Proposição 2.</b> Em empresas familiares a presença de conselheiros externos aumenta o foco em problemas estratégicos.	Foco estratégico
	<b>Proposição 3.</b> Em empresas familiares membros do Conselho da mesma família tendem a apoiar decisões em grupo, indo contra os <i>outsiders</i> .	Expansão
		<i>Retrenchment</i>
	<b>Proposição 4.</b> Em empresas familiares, os empreendedores possuem dificuldades para tomada de decisões estratégicas que envolvam <i>retrenchment</i> , mesmo diante de cenários desfavoráveis e alertas dos conselheiros externos.	<i>Retrenchment</i>
		Cenários desfavoráveis
<b>Proposição 5.</b> Em empresas familiares os conselheiros internos com nível elevado de experiência são resistentes a mudanças de opiniões, mesmo com alertas dos conselheiros externos em relação aos novos cenários.	Expansão	
	<i>Retrenchment</i>	
c) Examinar os conflitos entre os membros do conselho e o impacto na tomada de decisão estratégica em uma organização empresarial familiar;	<b>Proposição 6.</b> Em Conselhos de empresas familiares, existindo conflitos entre as famílias haverá baixa sinergia entre as áreas de negócios.	Conflitos
		Baixa sinergia dos negócios
d) Analisar as disputas e centralização do poder e os reflexos na tomada de decisão estratégica em uma organização empresarial familiar.	<b>Proposição 7.</b> Em empresas familiares quando o Presidente do Conselho também é o CEO, existe centralização do poder dificultando as decisões colegiadas do conselho.	Centralização do poder

**Quadro 1.** Matriz de Amarração da pesquisa

Na Matriz de Amarração do Quadro 1 visualiza-se os objetivos específicos na primeira coluna; os estudos que foram realizados para atendê-los na segunda coluna; e o foco de análise de cada um, juntamente com as sete proposições que foram formuladas. Destaca-se que o foco de análise do estudo empírico - foco operacional; foco estratégico; expansão; *retrenchment*; cenários desfavoráveis; conflitos; baixa sinergia dos negócios e centralização do poder – referem-se a códigos finais resultantes da análise do conteúdo dos documentos analisados. Estes códigos que representam variáveis de análise, foram formados a partir de 47 códigos primários identificados por meio de 743 segmentos codificados de 38 Atas e 58 páginas de transcrições de duas reuniões de Conselho, conforme destacado e exemplificado no **Estudo V**.

Com vistas a responder os objetivos propostos, no Quadro 1 são apresentados os cinco estudos realizados. O primeiro se refere a um estudo bibliométrico sobre tomada de decisão no qual foram analisados 2590 artigos publicados até o ano de 2014, os dados foram coletados a partir da base Web of Science – ISI Web Of Knowledge.

## **2 ESTUDO I - TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE DAS CITAÇÕES E CO-CITAÇÕES ATÉ O ANO DE 2014**

Com o objetivo de compreender a conexão entre os autores, abordagens, conceitos e teorias que discorrem sobre o tema tomada de decisão estratégica, foi efetuada um análise de citações e co-citações dos trabalhos publicados até o ano de 2014. Para isto, efetuou-se uma investigação em periódicos internacionais da base de dados Web of Science – ISI Web Of Knowledge. A busca ocorreu por meio de palavras-chave que permitissem identificar o maior número possível de artigos sobre o tema. Na análise foi verificada a evolução das produções científicas, os autores mais recorrentes e os principais periódicos que publicam sobre tomada de decisão. Posteriormente, por meio de técnicas quantitativas de Escalonamento Multidimensional (EM) e da Análise Fatorial Exploratória (AFE) analisou-se as co-citações, o que permitiu identificar as relações conceituais e teóricas envolvidas nestes estudos. Os resultados indicam que no período total pesquisado – de 1976 até 2014 - quatro diferentes fatores se destacam: o primeiro relacionado aos estudos que abordam as características e o conflito na tomada de decisão; o segundo pautado em modelos e estrutura na tomada de decisão; o terceiro baseado nas teorias utilizadas; e o quarto e último fator foi relacionado especificamente com a Teoria do Alto Escalão. Analisando a produção mais recente, nota-se que na última década os estudos em tomada de decisão estratégica convergem para apenas três áreas de estudo: conflito e processo; governança; e tomada de decisão do CEO.

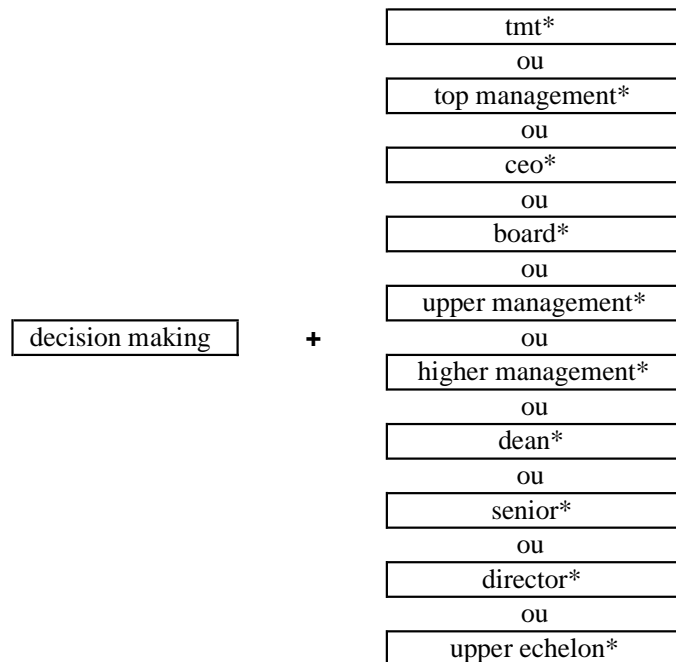
### **2.1 MÉTODO DO ESTUDO I**

Para realização deste estudo inicialmente foram coletados dados que derivaram de fonte secundária. A base de dados escolhida foi a *ISI - Web of Science*, pertencente a plataforma da Thomson Reuters Web of Knowledge. Esta base está disponível no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (2014), sendo uma das principais bases de dados das Ciências Sociais Aplicadas.

A coleta de dados foi efetuada no primeiro semestre do ano de 2015, e para a realização da busca foram combinadas uma série de palavras-chave que se relacionam ao tema proposto.



Assim, a principal palavra-chave “*decision making*” foi inserida, e na sequência uma outra palavra-chave referente ao tomador de decisão também foi introduzida seguida por um asterisco “\*” ao final. Assim, foram identificadas todas as variações possíveis da palavra em relação a última letra, como plurais, singulares e demais variações, conforme Figura 1.



**Figura 1.** Palavras-chave utilizadas na busca

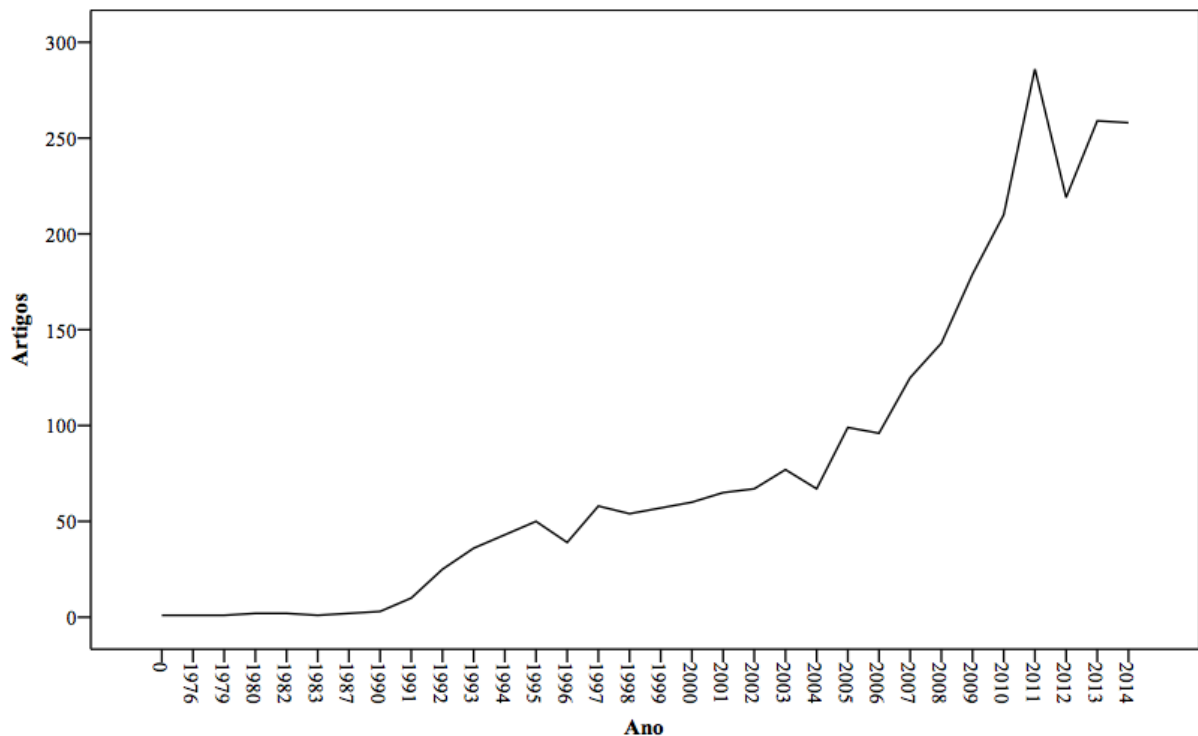
Os termos que sucederam a palavra-chave “*decision making*” foram: *tmt*; *top management*; *ceo*; *board*; *upper management*; *higher management*; *dean*; *senior*; *director* e *upper echelons*, conforme observa-se na Figura 1. Foram identificados 2590 estudos publicados no período, que foram analisados inicialmente por meio do Software Bibexcel, e posteriormente no IBM-SPSS v. 20.

A partir dos artigos, identificou-se os principais periódicos e autores mais citados. Após esta fase foi elaborada uma matriz de co-citação para verificação das relações teóricas e conceituais existentes entre os principais estudos. A análise dos principais agrupamentos existentes entre estes estudos foi desenvolvida por meio do meio do Escalonamento Multidimensional (EM) e de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). O EM possibilita uma visualização gráfica dos elementos referentes a um campo específico do conhecimento (Small, 1973). Já a análise a AFE proporciona a redução de um grupo de variáveis em um conjunto menor de acordo com suas semelhanças, sendo executada pelo Método dos Componentes

Principais (MCP) com rotação *Varimax* (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009; Marôco, 2011).

## 2.2 RESULTADOS DO ESTUDO I

Inicialmente foi analisada a evolução dos estudos que envolvem o tema de tomada de decisão estratégica. Os resultados obtidos da base da Web of Science de todos os anos disponíveis – de 1976 até 2014 - são apresentados na Figura 2. Destaca-se a grande evolução na quantidade de trabalhos a partir do ano de 2007, sendo que, no ano de 2011 houve o maior volume de publicações do tema.



**Figura 2.** Evolução das publicações em Tomada de Decisão

Também foram examinados os periódicos que mais publicaram sobre o tema, assim como, o fator de impacto destes *Journals*. O *Journal of Business Ethics* foi o periódico que mais se destaca no período, possuindo 113 artigos publicados sobre tomada de decisão. Em segundo lugar o *Harvard Business Review* que publicou 78 artigos do total analisado. Os dados completos são observados na Figura 3.

Ordem	Periódico	Citações	JCR (2014)
1	Journal of Business Ethics	113	1.326
2	Harvard Business Review	78	1.574
3	European Journal of Operational Research	65	2.358
4	Strategic Management Journal	54	3.341
5	Journal of Product Innovation Management	45	1.696
6	Corporate Governance-An International Review	44	1.733
7	Management Decision	40	1.429
8	Journal of Management	38	6.071
9	Management Science	37	2.482
10	Academy of Management Journal	36	6.448
11	Journal of Management Studies	36	3.763
12	Organization Science	35	3.775
13	Journal of Business Research	31	1.480
14	Accounting Review	28	2.267
15	Decision Sciences	27	1.347
16	International Journal of Human Resource Management	27	0.916
17	Journal of Business Venturing	26	3.678
18	African Journal of Business Management	24	-
19	Omega-International Journal of Management Science	23	4.376
20	Long Range Planning	22	2.718
21	Ieee Transactions on Engineering Management	21	1.103
22	International Journal of Conflict Management	21	0.524
23	International Journal of Operations & Production Management	18	1.736
24	Organization Studies	18	2.886
25	Interfaces	17	0.420
26	Organizational Behavior and Human Decision Processes	17	2.201
27	Group Decision and Negotiation	16	2.120
28	International Journal of Technology Management	16	0.625
29	Technovation	16	2.526
30	British Journal of Management	15	1.584

**Figura 3.** Periódicos mais recorrentes nas pesquisas em tomada de decisão

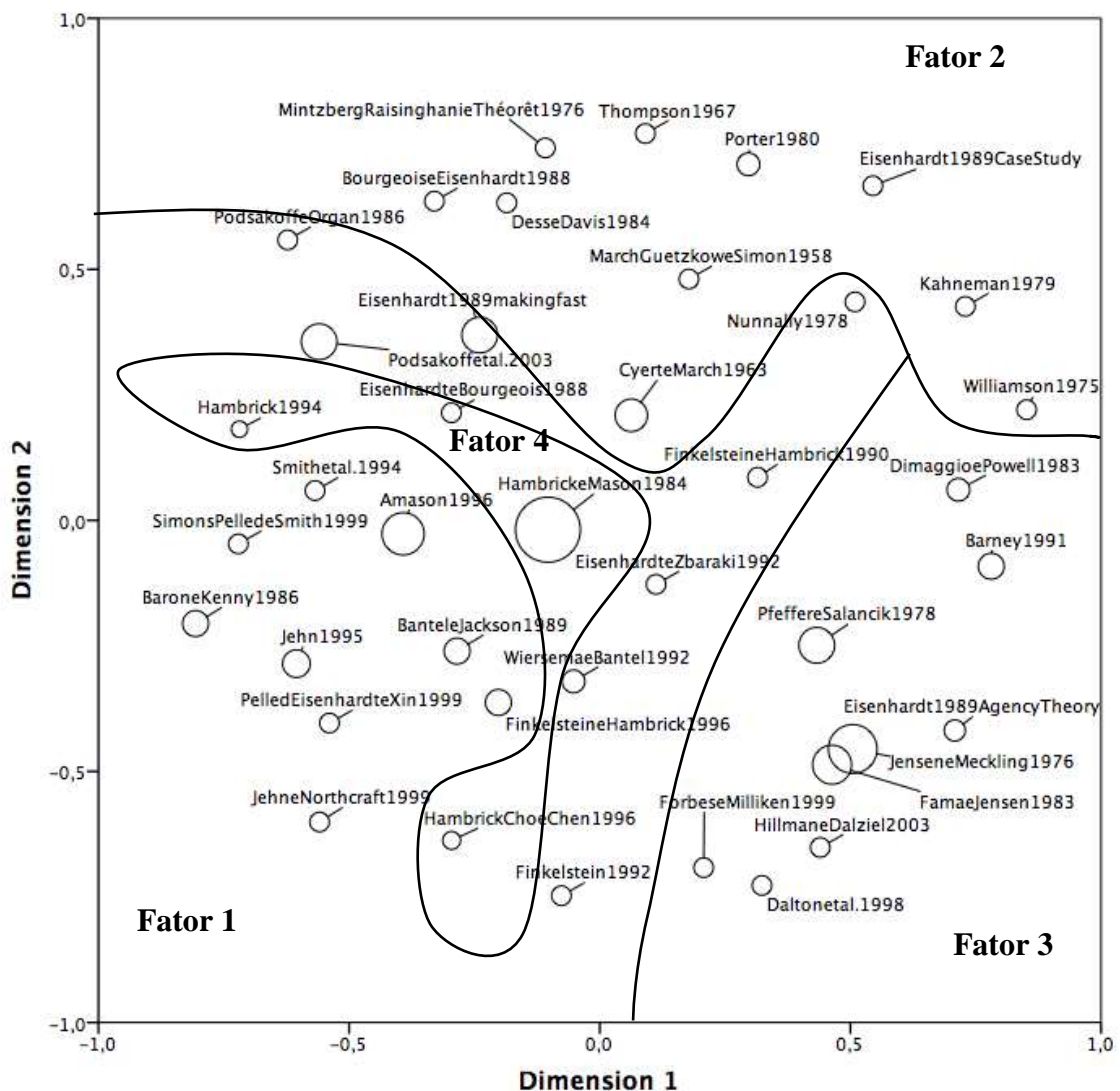
Dos trinta *Journals* mais citados o *Academy of Management Journal* é o que se destaca com o maior fator de impacto (JCR - 6.448). Destes trinta, 29 possuem fator de impacto, sendo que apenas o *African Journal of Business Management* não possui este indicador. Na sequência elaborou-se uma lista dos autores mais citados nos 2590 artigos identificados. O corte foi efetuado com base nos quarenta melhores posicionados na lista, conforme verifica-se na Figura 4.

N	Citações	Autores	N	Citações	Autores
1	204	Hambrick e Mason (1984)	21	66	Forbes e Milliken (1999)
2	152	Jensen e Meckling (1976)	22	66	Pelled, Eisenhardt e Xin (1999)
3	131	Amason (1996)	23	65	Eisenhardt (1989c)
4	126	Fama e Jensen (1983)	24	64	Podsakoff e Organ (1986)
5	119	Podsakoff <i>et al.</i> (2003)	25	63	Finkelstein e Hambrick (1990)
6	117	Eisenhardt (1989a)	26	62	Thompson (1967)
7	110	Eisenhardt e Bourgeois (1988)	27	61	Kahneman e Tversky (1979)
8	105	Cyert e March (1963)	28	61	Bourgeois e Eisenhardt (1988)
9	100	Pfeffer e Salancik (1978)	29	60	Dess e Davis (1984)
10	84	Baron e Kenny (1986)	30	59	Dalton <i>et al.</i> (1998)
11	82	Jehn (1995)	31	59	Hillman e Dalziel (2003)
12	82	Finkelstein e Hambrick (1996)	32	58	Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976)
13	79	Bantel e Jackson (1989)	33	58	Smith <i>et al.</i> (1994)
14	75	Barney (1991)	34	56	Simons, Pelled e Smith (1999)
15	72	Wiersema e Bantel (1992)	35	56	Eisenhardt e Zbaraki (1992)
16	71	Porter (1980)	36	55	Finkelstein (1992)
17	71	DiMaggio e Powell (1983)	37	54	Williamson (1975)
18	69	Eisenhardt (1989b)	38	54	Hambrick, Cho e Chen (1996)
19	69	Nunnally (1978)	39	52	Jehn, Northcraft e Neale (1999)
20	69	March e Simon (1958)	40	50	Hambrick (1994)

**Figura 4.** Autores mais citados nas pesquisas em tomada de decisão

O maior destaque é para o trabalho de Hambrick e Mason (1984) que é considerado o estudo que apresenta a Teoria do Alto Escalão. Outros estudos também se destacam possuindo mais de 100 citações cada, ver (Jensen & Meckling, 1976; Amason, 1996; Fama & Jensen, 1983; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Eisenhardt, 1989a; Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Cyert & March, 1963; Pfeffer & Salancik, 1978). Desta análise foi retirado o livro de Aiken e West (1991), já que se trata de um livro sobre Regressão Linear, não se enquadrando aos objetivos do estudo. Destaca-se que vários dos trabalhos identificados foram mantidos na análise, mesmo não tratando especificamente de estudos sobre tomada de decisão. Isto ocorreu por serem estudos que possuem conceitos ou teorias que influenciam neste campo de estudos.

Na sequência foram verificadas as co-citações destes 40 trabalhos mais citados, buscando assim, identificar os níveis de proximidade entre os estudos. Para isto foi criada uma matriz de co-citação relacionando cada estudo com os 39 restantes. Por meio desta matriz elaborou-se um mapa das co-citações por meio do Escalonamento Multidimensional (EM). Esta técnica possibilita uma visualização gráfica dos elementos referentes a um campo específico do conhecimento (Small, 1973). O mapa é apresentado na Figura 5.



**Figura 5.** Mapa de co-citação dos autores pesquisados

Na Figura 5 observa-se os quarenta trabalhos analisados, destaca-se que quanto mais próximos são os círculos referente a cada estudo, maior também é a frequência da citação conjunta. Já o diâmetro dos círculos se relaciona com a quantidade de citações do estudo. A partir da matriz de co-citação realizou-se então uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), esta análise foi executada por meio do Método dos Componentes Principais (MCP) com rotação Varimax, método que proporciona a redução de um grupo de variáveis em um conjunto menor de acordo com suas semelhanças (Hair et al., 2009; Marôco, 2011). Nesta fase foram identificados quatro fatores, conforme apresentado na Figura 6.

<b>Fator 1 - Características e conflito</b>
Simons, Pelled e Smith (1999) - 0,845; Smith <i>et al.</i> (1994) - 0,841; Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) - 0,821; Jehn, Northcraft e Neale (1999) - 0,785; Bantel e Jackson (1989) - 0,77; Baron e Kenny (1986) - 0,759; Finkelstein e Hambrick (1996) - 0,75; Amason (1996) - 0,711; Jehn (1995) - 0,703; Podsakoff <i>et al.</i> (2003) - 0,656; Eisenhardt e Zbaraki (1992) - 0,653; Finkelstein (1992) - 0,643; Wiersema e Bantel (1992) - 0,635; Nunnally (1978) - 0,598; Podsakoff e Organ (1986) - 0,597; Finkelstein e Hambrick (1990) - 0,573; Eisenhardt e Bourgeois (1988) - 0,573; Eisenhardt (1989a) - 0,528.
<b>Fator 2 - Processos, modelos e estrutura.</b>
Porter (1980) - 0,849; March e Simon (1958) - 0,822; Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) - 0,784; Dess e Davis (1984) - 0,778; Thompson (1967) - 0,753; Kahneman e Tversky (1979) - 0,657; Bourgeois e Eisenhardt (1988) - 0,656; Cyert e March (1963) - 0,625; Eisenhardt (1989c) - 0,567; Williamson (1975) - 0,515.
<b>Fator 3 - Teorias de estratégia em tomada de decisão</b>
Barney (1991) - 0,445; Dalton <i>et al.</i> (1998) - 0,88; Eisenhardt (1989b) - 0,87; Forbes e Milliken (1999) - 0,852; Hillman e Dalziel (2003) - 0,836; Fama e Jensen (1983) - 0,751; Pfeffer e Salancik (1978) - 0,749; Jensen e Meckling (1976) - 0,727; DiMaggio e Powell (1983) - 0,575.
<b>Fator 4 - Teoria do alto escalão</b>
Hambrick e Mason (1984) - 0,842; Hambrick, Cho e Chen (1996) - 0,796; Hambrick (1994) - 0,732.

**Figura 6.** Análise Fatorial das co-citações (1976 até 2014)

Os quatro Fatores extraídos explicam 67% da variância total do modelo, o primeiro fator contribui com 33,7% da variância explicada. Neste fator estão presentes 18 trabalhos: Simons, Pelled e Smith (1999) que analisaram a influência da diversidade financeira sobre o desempenho organizacional; Smith et al. (1994) investigaram o processo de relacionamento e a demografia em empresas; Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) também verificaram como a diversidade juntamente com o debate influenciam o desempenho financeiro de uma empresa; Jehn, Northcraft e Neale (1999) analisaram os efeitos da diversidade e dos conflitos em diferentes áreas de trabalho; Bantel e Jackson (1989) investigaram a relação entre composição da equipe e capacidade de inovação; o estudo de Baron e Kenny (1986) se refere a um artigo conceitual sobre moderação e mediação em pesquisas sociais; Finkelstein e Hambrick (1996) apresentaram uma revisão sobre estudos em tomada de decisão no alto escalão; o artigo de Amason (1996) é um estudo seminal sobre o conflito na tomada de decisão; Jehn (1995) investigou os pontos positivos e negativos dos conflitos intra-grupos; o estudo de Podsakoff et al. (2003) se trata de um artigo de revisão teórica sobre pesquisa comportamental; Eisenhardt e Zbaraki (1992) investigaram os aspectos relacionados com a cognição, intuição e de insights no processo decisório; Finkelstein (1992) analisou o poder do cargo; Wiersema e Bantel (1992) analisaram características demográficas da equipe de decisores; o estudo de Nunnally (1978) é um artigo sobre teoria psicométrica; Podsakoff e Organ (1986) em um estudo conceitual discorrem sobre auto-relatos em pesquisa organizacional; Finkelstein e Hambrick (1990) analisaram a relação entre tempo de mandato e

desempenho; Eisenhardt e Bourgeois (1988) analisaram como a política afeta o processo de tomada de decisão estratégica; e por fim, o último trabalho do primeiro fator se refere ao artigo de Eisenhardt (1989a) que analisam o processo de tomada de decisão em ambientes de alta velocidade. Como os trabalhos deste cluster englobam em grande parte os estudos relacionados com características dos tomadores de decisão e questões relacionadas aos conflitos, este fator foi nomeado de: (Fator 1) **Características e conflito.**

O segundo fator contou com 10 os trabalhos, explicando 18,6% da variância: Porter (1980) apresentou um estudo seminal em estratégia competitiva; March e Simon (1958) juntamente com o estudo de Cyert e March (1963) são trabalhos seminais em tomada de decisão; Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) propuseram um modelo processual de tomada de decisão, no qual envolve fases e ciclos referentes as diferente situações; Dess e Davis (1984) investigaram grupos de decisores e desempenho, sob a perspectiva das estratégias competitivas; o estudo de Thompson (1967) é um livro sobre as bases teóricas da administração; Kahneman e Tversky (1979) analisam a decisão sob risco; Bourgeois e Eisenhardt (1988) abordam o ambiente em que ocorre a tomada de decisão; o estudo de Eisenhardt (1989c) se refere a um artigo conceitual sobre estudo de caso; e o último estudo deste fator é o de Williamson (1975) sobre a teoria dos custos de transação. Os trabalhos presente neste grupo, estão relacionados aos processos, modelos e estruturas que envolvem a tomada de decisão, assim, este segundo fator foi nomeado de: (Fator 2) **Processos, modelos e estrutura.**

Já o terceiro fator explica 9,5% da variância e se agregaram os trabalhos: de Visão Baseada em Recursos (VBR) de Barney (1991); o estudo sobre meta-análise de composição do conselho, estrutura e liderança de Dalton et al. (1998); o artigo sobre Teoria da Agência de Eisenhardt (1989b); Forbes e Milliken (1999) que apresentam um modelo de quatro etapas para tomada de decisão; Hillman e Dalziel (2003) fazem uma análise do conselho a partir da VBR e da Teoria da Agência; Fama e Jensen (1983) analisaram a separação da propriedade e controle na tomada de decisão (problemas de agência); o estudo de Pfeffer e Salancik (1978) se refere a um artigo sobre Teoria da Dependência de Recursos; Jensen e Meckling (1976) é outro estudo sobre Teoria da Agência; e o último estudo deste fator é o de DiMaggio e Powell (1983) no qual os autores abordam a Teoria Institucional. Observa-se que estes estudos se referem as diversas teorias que se relacionam com a tomada de decisão, assim, nomeou-se este fator de: (Fator 3) **Teorias de estratégia em tomada de decisão.**

Já o quarto e último fator possui três trabalhos, com explicação de 5,2% da variância, sendo todos estudos de Donald C. Hambrick. No primeiro Hambrick e Mason (1984) apresentam o estudo sobre características do tomador de decisão, sendo este, considerado a Teoria do Alto Escalão, o que também é abordado nas atualizações posteriores de Hambrick (1994) e Hambrick, Cho e Chen (1996), sendo este fator nomeado de: (Fator 4) **Teoria do Alto Escalão**.

Após esta análise foi elaborada uma AFE por períodos, inicialmente optou-se em analisar dois períodos distintos, o primeiro compreendendo todos os estudos publicados até o final do ano de 2005 e o segundo período de 2006 até 2014. Estes períodos foram escolhidos com base na evolução das publicações ocorridas, conforme apresentado na Figura 2, já que houve uma grande evolução nas produções a partir de 2006. Para análise novamente recorreu-se a AFE pela rotação *Varimax*. O primeiro período analisado foi de 1976 até final de 2005, resultando em quatro fatores, conforme apresenta-se na Figura 7.

<b>Fator 1 - Características e conflito</b>
Smith <i>et al.</i> (1994) - 0,898; Shaw (1981) - 0,851; Finkelstein e Hambrick (1996) -0,835; Schweiger, Sandberg e Ragan (1989) - 0,831; Michel e Hambrick (1992) - 0,803; Bantel e Jackson (1989) - 0,787; Amason (1996) - 0,786; Jehn (1995) - 0,785; Eisenhardt e choonhoven (1990) - 0,782; Wiersema e Bantel (1992) - 0,749; Schweiger, Sandberg e Ragan (1986) - 0,746; Finkelstein e Hambrick (1990) - 0,741; Child (1972) - 0,732; Bourgeois e Eisenhardt (1988) - 0,689; Daft e Lengel (1986) - 0,688; Dess (1987) - 0,646; Hambrick e Mason (1984) - 0,621.
<b>Fator 2 - Processo e estrutura</b>
Eisenhardt (1989a) - 0,403; Dess e Davis (1984) - 0,846; Weick (1979) - 0,775; March e Simon (1958) - 0,738; Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) - 0,736; Lawrence e Lorsch (1967) - 0,717; Fredrickson (1984) - 0,690; Pfeffer (1978) - 0,682; Porter (1980) - 0,651; Eisenhardt (1989) - 0,642; Thompson (1967) - 0,597; Miles e Snow (1978) - 0,569; Williamson (1975) - 0,565.
<b>Fator 3 - Poder, instituição e agência</b>
DiMaggio e Powell (1983) - 0,732; Jensen e Meckling (1976) - 0,654; Fama e Jensen (1983) - 0,646; Pfeffer (1981) - 0,553.
<b>Fator 4 - Recursos, comportamento e vantagem competitiva</b>
Nelson e Winter (1982) - 0,716; Porter (1985) - 0,701; Nunnally (1978) - 0,590; Barney (1991) - 0,525; Cyert e March (1963) - 0,482.

**Figura 7.** Análise Fatorial por períodos (1976 até final de 2005)

Na Figura 7 observa-se os nomes dos autores e anos de publicação, seguido da carga fatorial de cada item. Quatro fatores foram extraídos nesta fase da análise: o primeiro foi: (Fator 1) **Características e conflito**, já que, o fator agregou em grande parte estudos que abordam as características dos tomadores de decisão, como os trabalhos de: Smith et al. (1994), Finkelstein e Hambrick (1996), Michel e Hambrick (1992), Wiersema e Bantel (1992) e Finkelstein e



Hambrick (1990). E estudos sobre conflito e consenso, nos estudos de: Schweiger, Sandberg e Ragan (1989), Amason (1996), Jehn (1995), Schweiger, Sandberg e Ragan (1986) e Dess (1987).

O segundo fator (Fator 2) **Processo e estrutura**, agrega os estudos já mencionados de Eisenhardt (1989a), Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) e Fredrickson (1984). O terceiro fator: (Fator 3) **Poder, instituição e agência**, foi formado pelos estudos de DiMaggio e Powell (1983), Jensen e Meckling (1976), Fama e Jensen (1983) e Pfeffer (1981).

Já o último fator (Fator 4) **Recursos, comportamento e vantagem competitiva**, foi escolhido por melhor representar o conjunto de estudos formados pelos trabalhos de Teoria Evolucionária de Nelson e Winter (1982); de vantagem competitiva de Porter (1985); de psicometria de Nunnally (1978); Visão Baseada em Recursos de Barney (1991); e o estudo sobre o comportamento das organizações de Cyert e March (1963).

Já a AFE do período de 2006 até 2014 resultou em apenas três fatores, conforme apresenta-se do Figura 8. Neste segundo período dos 40 estudos analisados 39 deles se agregaram a algum dos fatores extraídos.

<b>Fator 1 - Conflito, modelos e processos</b>
Jehn, Northcraft e Neale (1999) - 0,895; De Dreu e Weingart (2003) - 0,859; Simons, Pelled e Smith (1999) - 0,840; Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) - 0,839; Jehn (1995) - 0,799; James e Brett (1984) - 0,746; Bliese (2000) - 0,720; Eisenhardt e Bourgeois (1988) - 0,696; Amason (1996) - 0,691; Bantel e Jackson (1989) - 0,688; Baron e Kenny (1986) - 0,662; Eisenhardt (1989) - 0,601; Podsakoff <i>et al.</i> (2003) - 0,498; Podsakoff e Organ (1986) - 0,468; Hambrick e Mason (1984) - 0,415.
<b>Fator 2 - Governança, Teoria da Agência e Dependência de Recursos</b>
Dalton <i>et al.</i> (1998) - 0,863; Forbes e Milliken (1999) - 0,848; Carpenter e Westphal (2001) - 0,844; Eisenhardt (1989b) - 0,834; Yermack (1996) - 0,815; Hillman e Dalziel (2003) - 0,812; Pfeffer e Salancik (1978) - 0,772; Fama e Jensen (1983) - 0,751; Jensen e Meckling (1976) - 0,708; Gompers, Ishii e Metrick (2003) - 0,559; Eisenhardt (1989a) - 0,538; Nunnally (1978) - 0,480.
<b>Fator 3 - Tomada de decisão do CEO</b>
March e Simon (1958) - 0,780; Finkelstein e Hambrick (1990) - 0,765; Kahneman e Tversky (1979) - 0,739; Hambrick (2007) - 0,713; Cyert e March (1963) - 0,704; Finkelstein e Hambrick (1996) - 0,682; Barney (1991) - 0,680; Dimaggio e Powell (1983) - 0,679; Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) - 0,666; Wiersema e Bantel (1992) - 0,607; Armstrong e Overton (1977) - 0,485.

**Figura 8.** Análise Fatorial por períodos (2006 até 2014)

O primeiro fator foi nomeado de: (Fator 1) **Conflito, modelos e processos**, pois agregou as estudos Jehn e Northcraft (1999), De Dreu e Weingart (2003), Pelled, Eisenhardt e Xin (1999), Jehn (1995) e Amason (1996) que tratam do conflito na tomada de decisão e também o artigo de Eisenhardt (1989a) que estudou processos de decisão. Também agregaram-se ao fator demais estudos seminais na área de estratégia. O segundo fator foi: (Fator 2) **Governança, teoria da**

**agência e dependência de recursos**, neste estão presentes os estudos de Forbes e Milliken (1999) e Gompers, Ishii e Metrick (2003) que tratam da governança; estudos de Visão Baseada em Recurso e Teoria de Dependência de Recursos de Hillman e Dalziel (2003) e Pfeffer e Salancik (1978). Questões relacionadas a agência também estão presentes nos estudos de Eisenhardt (1989b), Fama e Jensen (1983) e Jensen e Meckling (1976), além de estudos seminais na área de estratégia. O último fator foi: (Fator 3) **Tomada de decisão do CEO**, já que neste fator agregaram-se estudos relacionados com a Teoria do Alto Escalão como: Finkelstein e Hambrick (1990), Hambrick (2007), Finkelstein e Hambrick (1996), Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004), Wiersema e Bantel (1992), além de importantes estudos na área de estratégia como March e Simon (1958), Kahneman e Tversky, (1979), Cyert e March (1963), Barney (1991) e DiMaggio e Powell (1983).

### 2.3 DISCUSSÃO DO ESTUDO I

Neste estudo buscou-se identificar as conexões existentes entre os autores, conceitos e teorias que abordam o tema em tomada de decisão estratégica. A partir das análises efetuadas pelas citações e co-citações dos artigos publicados na base da *Web Of Science*, verificou-se que em todo o período pesquisado – de 1976 até 2014 - os estudos se concentram em quatro grupos de investigação. O primeiro fator: **características e conflito** foi o que agregou a maior quantidade de trabalhos, este tema é recorrente na literatura, já que, as características da equipe podem refletir um determinado estilo de gestão dos membros do alto escalão e assim interferir significativamente na tomada de decisão (Hsu & Huang, 2011). O conflito também foi um tema recorrente, isto pode estar relacionado as muitas contradições que ainda existem neste campo, conforme destacam Kellermanns et al. (2011) e Elbanna, Ali e Dayan (2011).

O segundo fator foi: **Processos, modelos e estrutura**, sendo que, a análise dos processos de tomada de decisão é fundamental para a compreensão da amplitude de um contexto organizacional e ao seu desempenho (Heavey, Simsek, Roche & Kelly, 2009). Os modelos para tomada de decisão também são amplamente explorados nos estudos sobre estratégia e tomada de decisão, conforme destacam Goldfarb et al. (2012). Isso ocorre, devido a contribuição que os modelos apresentam para a melhoria da eficácia das decisões e consequentes resultados organizacionais. Neste sentido o estudo da estrutura também é fundamental, uma estrutura

adequada proporciona os meios para que os gestores tenham o conhecimento sobre os impactos de suas decisões (McKenzie, Winkelen & Grewal, 2011).

No terceiro fator: **Teorias de estratégia em tomada de decisão**, observa-se que os estudos em tomada de decisão estratégica estão relacionados com diferentes teorias da área de estratégia, como Visão Baseada em Recursos, Teoria Institucional, Teoria da Agência e Teoria da Dependência de Recursos. Já o quarto e último fator: **Teoria do Alto Escalão**, é caracterizado pelos estudos que abordam o conceito central de Hambrick e Mason (1984), no qual as decisões estratégicas de uma organização partem de seus principais executivos, necessitando assim, conhecer suas características.

Com as análises do período - até final de 2005 - não foram verificadas grandes alterações em relação ao período total. Foram observados apenas alguns grupos de estudo com algumas alterações nos fatores extraídos. Os estudos específicos sobre a Teoria do Alto Escalão que no período total se isolaram, no período de 1976 até 2005 ficaram dispersos entre outros fatores. Já em relação ao período de 2006 até 2014 a maior mudança foi a extração de apenas três fatores, isto fornece alguns indícios de que os estudos estão convergindo para áreas como: conflito, modelos e processos; utilizando teorias pautadas na governança, Teoria da Agência e Dependência de Recursos; e com foco na tomada de decisão do CEO.

### **2.3.1 Limitações e pesquisas futuras do Estudo I**

Destaca-se que neste estudo foram utilizados todos os 2590 artigos resultantes da coleta realizada a partir da base dados escolhida. Assim, mesmo sendo apresentadas algumas importantes dimensões para investigação neste campo de estudo, não se pode descartar a existência de uma ampla literatura em demais bases de dados, e que também podem fornecer uma visão sobre a evolução dos estudos em tomada de decisão.

Mesmo que os artigos analisados tratem do tema tomada de decisão, fato que decorre das próprias palavras-chave escolhidas, verificou-se que muitos dos artigos se concentraram na investigação em diversas áreas das ciências e também em diversos níveis organizacionais. Assim, buscando atender de forma plena os objetivos formulados, nas seções seguintes desta Tese este estudo é aprofundado.

## 2.4 CONCLUSÃO DO ESTUDO I

Neste estudo foi investido o tema de tomada de decisão estratégica. Com o objetivo de compreender as conexões entre os autores, conceitos e teorias que abordam o tema, verificou-se as citações e co-citações dos autores mais recorrentes em pesquisas publicadas entre 1976 até 2014 na base *Web of Science - ISI Web Of Knowledge*. A partir de uma análise quantitativa por meio de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e de Escalonamento Multidimensional (EM). Foram identificados algumas dimensões teóricas existentes entre os estudos. A principal contribuição deste estudo é a apresentação de uma estrutura elaborada a partir de fatores extraídos em diferentes períodos de publicação. Isto fornece elementos que auxiliam na melhor compreensão do tema e permitem atender parcialmente o primeiro objetivo específico desta Tese. Para que o objetivo seja atendido de forma efetiva, dois novos estudos – Estudo I e II, são apresentados nos capítulos seguintes.

### 3 ESTUDO II - ANÁLISE DAS DIMENSÕES TEÓRICAS EM ESTUDOS SOBRE A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Alinhado ao objetivo inicial também exposto no **Estudo I**, buscou-se compreender as relações teóricas e conceituais relacionada com a tomada de decisão estratégica. Para isso, foi realizada uma análise das citações e co-citações, a partir da leitura e classificação dos 2590 artigos iniciais utilizados no Estudo I a amostra desta pesquisa contou com 489 artigos que trataram especificamente de tomada de decisão estratégica. A análise realizada por meio de Escalonamento Multidimensional (EM) e da Análise Fatorial Exploratória (AFE) pelo Método dos Componentes Principais (MCP) permitiu a identificação de três diferentes fatores no período das publicações, que foi de 1980 até 2014. O primeiro fator está relacionado aos estudos que abordam o conflito; o segundo pautado no *Top Management Team* (TMT) e tomada de decisão e o terceiro relacionado com os processos. Foi identificado ainda, que no período mais recente - entre 2013 e 2014 - os estudos em tomada de decisão estratégica estão convergindo para três campos de investigação: análise de conflito e processo; composição e controle; mantendo-se a Teoria da Alto Escalão como teoria central nestes estudos, sendo esta a principal contribuição deste artigo.

#### 3.1 MÉTODO DO ESTUDO II

O estudo foi realizado utilizando os passos descritos no Capítulo 2.1 – Métodos do **Estudo I**, já que este foi um complemento do mesmo. Após a coleta de dados que resultou nos 2590 artigos analisados no **Estudo I**, foi realizada uma leitura minuciosa de todos os títulos, resumos e palavras-chave, visando excluir todos os artigos que não referiam-se especificamente sobre tomada de decisão estratégica. Quando esta leitura inicial não permitiu a identificação clara do conteúdo do artigo, recorreu-se a leitura do texto para verificar se o foco era a tomada de decisão estratégica. Esta filtragem foi realizada entre os meses de março de 2015 até julho de 2015.

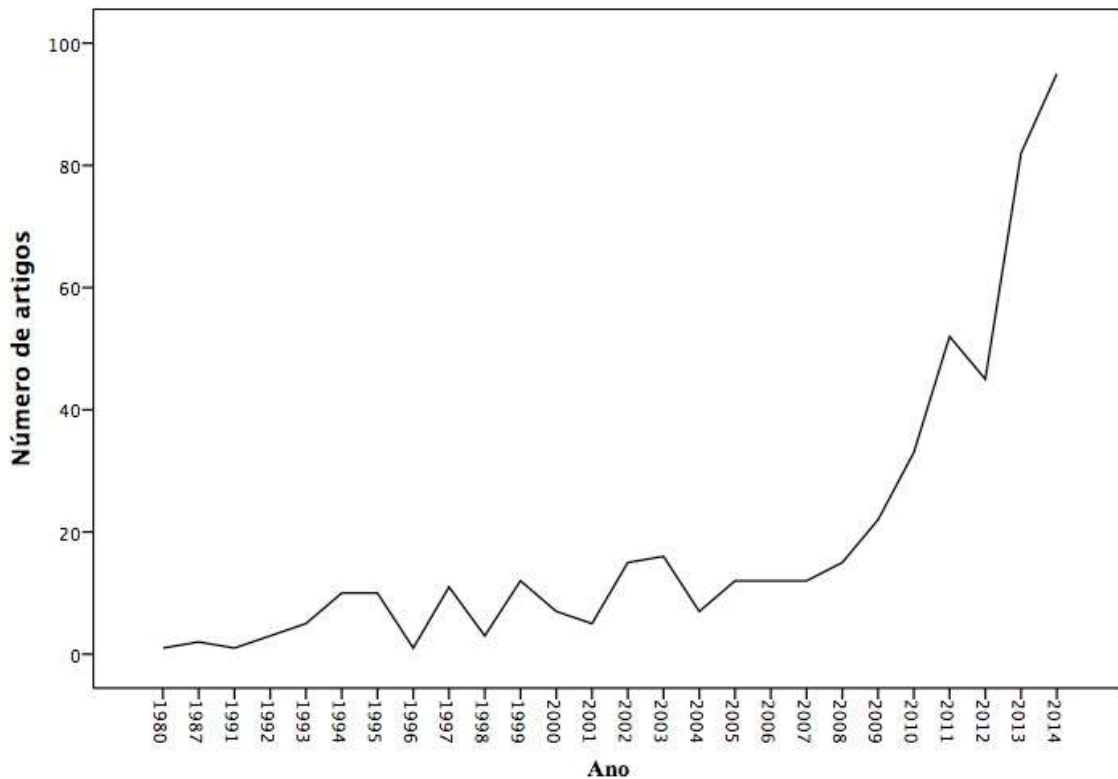
A partir destas leituras foi possível identificar 489 artigos que compuseram a amostra e foram analisados inicialmente por meio do *Software Bibexcel*, e posteriormente no IBM SPSS v.

20. Inicialmente foram observados os principais periódicos e autores mais citados, após esta fase elaborou-se uma nova matriz de co-citação para verificação das relações conceituais existentes entre os 27 estudos que foram mais citados, este menor número de artigos que o adotado para o **Estudo I** – que foram 40 - se deve a melhor visualização das relações, concentrando-se assim, nos estudos mais relevantes para a área.

A identificação dos principais agrupamentos existentes entre estes estudos foi desenvolvido novamente por meio do Escalonamento Multidimensional (EM) e de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). Após uma análise inicial de todos os 489 artigos que compreenderam todo o período identificado - 1980 até 2014 - três novas análises foram desenvolvidas. Uma delas observou apenas os 145 artigos publicados de 1980 até 2007, outra analisou apenas os 167 artigos publicados de 2008 até 2012 e o último período investigado foi de 2013 até 2014, sendo nestes dois últimos anos publicados 177 artigos. Os critérios para a delimitações dos períodos foram definidos a partir da própria evolução das publicações.

### 3.2 RESULTADOS DO ESTUDO II

Inicialmente verificou-se a evolução dos estudos que envolvem o tema de tomada de decisão estratégica. Os resultados obtidos da base da *Web of Science* de todos os anos disponíveis até o limite do ano 2014, permitiram identificar a quantidade de publicações em cada ano analisado. Os resultados apontam uma evolução em termos de quantidade de artigos publicados. Na Figura 9 se percebe que o aumento mais significativo ocorreu nos anos de 2013 e 2014. Em 2012 houve um total de 45 publicações, já em 2013 este números subiu para 82 publicações e 95 no ano de 2014.



**Figura 9.** Evolução das publicações em Tomada de Decisão (1980 até 2014)

Posteriormente também foram examinados os periódicos que mais publicaram sobre o tema, o que mais se destaca é o *Strategic Management Journal* possuindo 33 artigos publicados sobre tomada de decisão estratégica. Na segunda e terceira posição estão o *Journal of Management* e o *Academy of Management Journal* que publicaram 28 e 27 artigos respectivamente. Os dados completos são observados na Tabela 1 onde se verifica o número de publicações sobre o tema e o fator de impacto (JCR) dos periódicos identificados.

**Tabela 1.** Periódicos mais recorrentes nas pesquisas em Tomada de Decisão

	<b>Periódicos</b>	<b>Artigos</b>	<b>%</b>	<b>(%) Acumulado</b>	<b>JCR (2014)</b>
1	Strategic Management Journal	33	6,7	7	3,341
2	Journal of Management	28	5,7	12	6,071
3	Academy of Management Journal	27	5,5	18	6,448
4	Journal of Management Studies	21	4,3	22	3,763
5	Organization Science	19	3,9	26	3,775
6	Corporate Governance an International Review	17	3,5	30	1,734
7	International Journal of Conflict Management	17	3,5	33	0,524
8	Journal of Business Ethics	16	3,3	36	1,326
9	Organization Studies	12	2,5	39	2,886
10	Decision Sciences	11	2,2	41	1,347
11	Management Decision	11	2,2	43	1,429
12	Journal of Business Research	9	1,8	45	1,480
13	Journal of Product Innovation Management	9	1,8	47	1,696
14	British Journal of Management	8	1,6	49	1,585
15	Leadership Quarterly	8	1,6	50	3,138
16	Administrative Science Quarterly	6	1,2	52	3,333
17	European Management Journal	6	1,2	53	1,222
18	Journal of World Business	6	1,2	54	2,398
19	Group & Organization Management	5	1,0	55	1,400
20	Journal of Business Venturing	5	1,0	56	3,678
21	Long Range Planning	5	1,0	57	2,718
22	Organizational Behavior and Human Decision Process	5	1,0	58	2,201
23	Business Horizons	4	0,8	59	1,163
24	Group Decision and Negotiation	4	0,8	60	2,120
25	Journal of Economic Behavior & Organization	4	0,8	61	1,297
26	Journal of Financial Economics	4	0,8	61	4,047
27	Journal of Management & Organization	4	0,8	62	0,594
28	Journal of Management Information Systems	4	0,8	63	2,062
29	Small Business Economics	4	0,8	64	1,795
30	Systems Research and Behavioral Science	4	0,8	65	-
31	African Journal of Business Management	3	0,6	65	-
32	European Journal of Operational Research	3	0,6	66	2,358
33	European Journal of Work and Organizational Psychology	3	0,6	66	2,090
34	International Business Review	3	0,6	67	1,713
35	International Journal of Human Resource Management	3	0,6	68	0,916
36	International Small Business Journal	3	0,6	68	1,800
37	Journal of Corporate Finance	3	0,6	69	1,193
38	Journal of International Management	3	0,6	70	1,648
39	Journal of Sport Management	3	0,6	70	0,718
40	Leadership & Organization Development Journal	3	0,6	71	0,362
41	Management Science	3	0,6	71	2,482
42	Small Group Research	3	0,6	72	0,794
43	Strategic Organization	3	0,6	73	1,400
	*Outros	134	27,4	100	-
	<b>Total</b>	<b>489</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

\* Periódicos com apenas 1 ou duas publicações

Na sequência foi elaborada uma lista dos autores mais citados nos artigos identificados. O corte foi efetuado com base nos trinta e seis melhores posicionados na lista, na Tabela 2 se



verifica o número de citações de cada trabalho e o percentual de citações em relação aos 489 artigos utilizados como amostra.

**Tabela 2.** Autores mais citados nas pesquisas em Tomada de Decisão

	<b>Autores</b>	<b>Citações (n)</b>	<b>Citações (%)</b>
1	Hambrick e Mason (1984)	120	24,5%
2	Amason (1996)	103	21,1%
3	Bantel e Jackson (1989)	62	12,7%
4	Eisenhardt (1989a)	61	12,5%
5	Eisenhardt e Bourgeois (1988)	61	12,5%
6	Cyert e March (1963)*	48	9,8%
7	Aiken e West (1991)*	46	9,4%
8	Fama e Jensen (1983)*	43	8,8%
9	Finkelstein e Hambrick (1996)	42	8,6%
10	Dess e Davis (1984)*	42	8,6%
11	Jehn (1995)	41	8,4%
12	Amason e Sapienza (1997)	36	7,4%
13	Eisenhardt e Zbaraki (1992)	36	7,4%
14	Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)	35	7,2%
15	Baron e Kenny (1986)*	33	6,7%
16	Finkelstein (1992)	33	6,7%
17	Bourgeois e Eisenhardt (1988)	33	6,7%
18	Eisenhardt e Schoonhoven (1990)	31	6,3%
19	De Dreu e Weingart (2003)	31	6,3%
20	Hambrick (1994)	30	6,1%
21	Jensen e Meckling (1976)*	30	6,1%
22	Finkelstein e Hambrick (1990)	30	6,1%
23	Fredrickson e Mitchell (1984)	29	5,9%
24	Carpenter e Westphal (2001)	28	5,7%
25	Bliese (2000)*	27	5,5%
26	Hambrick, Cho e Chen (1996)	26	5,3%
27	Jehn (1997)	26	5,3%
28	Dean e Sharfman (1996)	26	5,3%
29	Jehn e Northcraft (1999)	26	5,3%
30	Pelled, Eisenhardt e Xin (1999)	26	5,3%
31	Fredrickson (1984)	25	5,1%
32	Eisenhardt (1989b)*	24	4,9%
33	Hambrick (2007)	23	4,7%
34	Baysinger e Hoskisson (1990)	23	4,7%
35	Pfeffer e Salancik (1978)*	23	4,7%
36	Schweiger, Sandberg e Rechner (1989)	23	4,7%

\* Artigos retirados das análises posteriores

O maior destaque é para o trabalho de Hambrick e Mason (1984) que é considerado a teoria do alto escalão. Outros estudos também se destacam, sendo citados em mais de 10% dos estudos investigados, ver Amason (1996), Bantel e Jackson (1989), Eisenhardt (1989a) e Eisenhardt e Bourgeois (1988).

Na sequência verificou-se as co-citações dos trabalhos mais citados, buscando assim identificar os níveis de proximidade entre os estudos. Desta análise foram retirados nove estudos: O livro de Cyert e March (1963) sobre teoria da firma; o livro de Aiken e West (1991) que se trata de um livro sobre regressão linear; Fama e Jensen (1983) que analisam a separação da propriedade e controle - problemas de agência; o trabalho de Dess e Davis (1984) sobre estratégias competitivas; o estudo de Baron e Kenny (1986) que se refere a um artigo conceitual sobre moderação e mediação em pesquisas sociais; Jensen e Meckling (1976) que é outro estudo sobre teoria da agência; o estudo de Bliese (2000) sobre teoria multinível; o artigo sobre teoria da agência de Eisenhardt (1989b); e por fim o estudo de Pfeffer e Salancik (1978) se refere a um artigo sobre teoria da dependência de recursos. Estes sete estudos, mesmo apresentando conceitos ou teorias que influenciam o campo de estudos em tomada de decisão estratégica poderiam interferir nos resultados, já que não são trabalhos sobre o tema específico em análise.

Para verificação das relações teóricas e conceituais entre os 27 estudos selecionados, elaborou-se uma matriz de co-citações por meio do software Bibexcel. Nesta matriz cada um dos estudos foram relacionados com os 26 restantes. A partir dela foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) pelo Método dos Componentes Principais (MCP) com rotação *Varimax*, conforme Tabela 3.

**Tabela 3.** Análise Fatorial das co-citações

<b>Autores</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>
Jehn (1997)	0,887		
Amason e Sapienza (1997)	0,865		
De Dreu e Weingart (2003)	0,857		
Pelled, Eisenhardt e Xin (1999)	0,848		
Jehn e Northcraft (1999)	0,816		
Jehn (1995)	0,747		
Hambrick (1994)	0,731		
Hambrick, Cho e Chen (1996)	0,723		
Schweiger, Sandberg e Rechner (1989)	0,715		
Finkelstein e Hambrick (1990)		0,849	
Finkelstein e Hambrick (1996)		0,805	
Finkelstein (1992)		0,775	
Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)		0,759	
Hambrick (2007)		0,750	
Eisenhardt e Schoonhoven (1990)		0,690	
Bantel e Jackson (1989)		0,628	
Eisenhardt e Zbaraki (1992)		0,593	
Amason (1996)		0,421	
Baysinger e Hoskisson (1990)		0,407	
Fredrickson e Mitchell (1984)			0,862
Dean e Sharfman (1996)			0,848
Fredrickson (1984)			0,815
Bourgeois e Eisenhardt (1988)			0,744
Hambrick e Mason (1984)			0,570
Eisenhardt e Bourgeois (1988)			0,559
Eisenhardt (1989a)			0,533
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,932	0,891	0,857
<b>Variância acumulada (%)</b>	25,0	46,6	65,7

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Os três fatores extraídos explicam 65,7% da variância total do modelo, dos 27 trabalhos apenas o estudo de Carpenter e Westphal (2001) não se agregou a nenhum dos fatores extraídos. Assim o primeiro fator contribui com 25% da variância explicada. Neste fator estão presentes nove trabalhos: Jehn (1997) que investigou o conflito por uma abordagem qualitativa, identificando que o conflito afeta de forma negativa o desempenho e a satisfação; Amason e Sapienza (1997) analisaram a relação entre o tamanho da equipe e o conflito cognitivo e o conflito afetivo; De Dreu e Weingart (2003) realizou uma meta-análise sobre o conflito de relacionamento, conflito de tarefa, e seus impactos sobre o desempenho da equipe e satisfação dos membros; Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) verificaram como a diversidade juntamente com o conflito influenciam o desempenho financeiro de uma empresa; Jehn e Northcraft (1999)

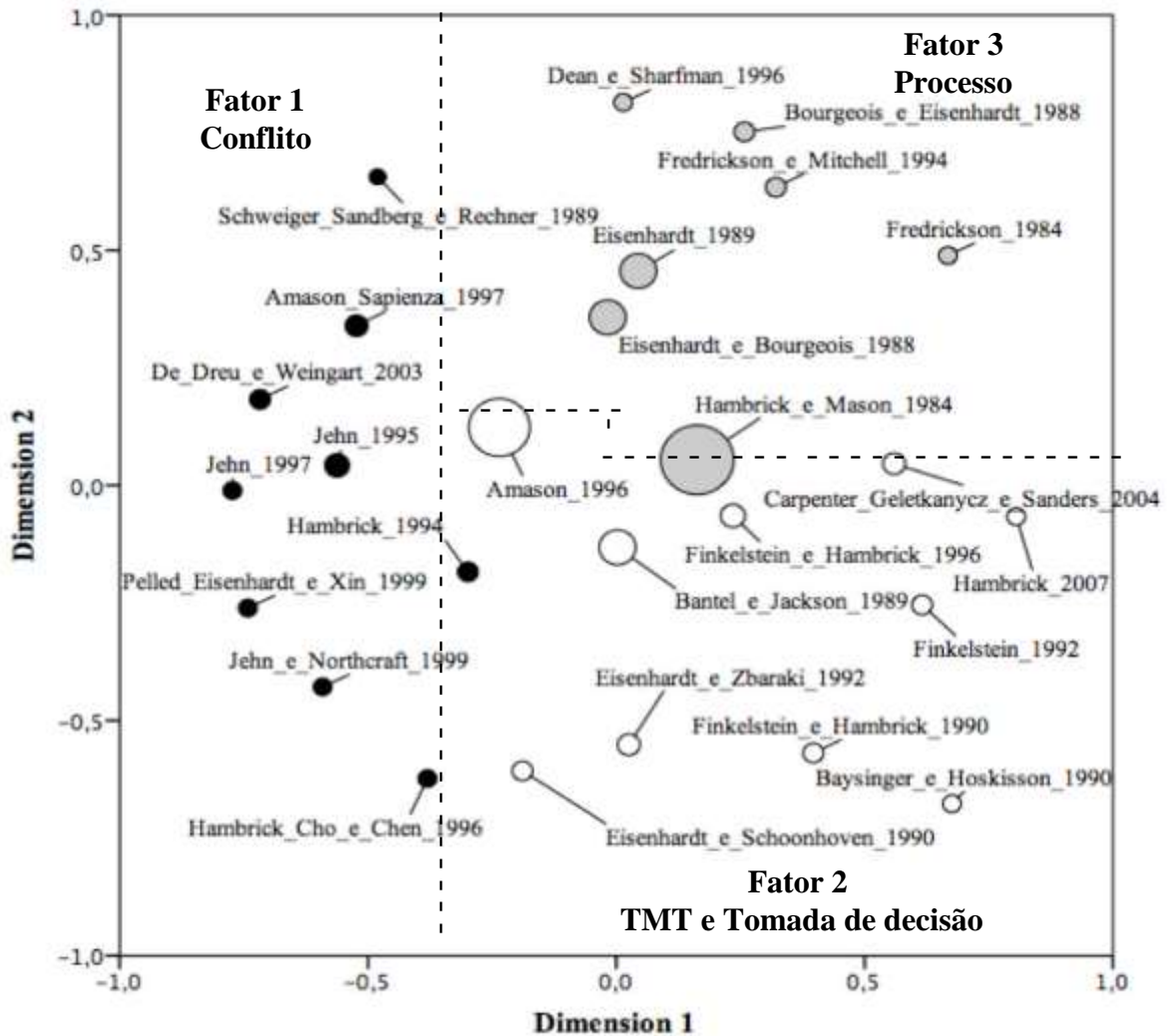
analisaram os efeitos da diversidade e dos conflitos em diferentes áreas de trabalho; Jehn (1995) investigou os pontos positivos e negativos dos conflitos intra-grupos; Hambrick (1994) analisou as normas de interação e de comunicação em grupos; Hambrick, Cho e Chen (1996) estudaram a influência da heterogeneidade da TMT em relação aos movimentos competitivos da organização; e Schweiger, Sandberg e Rechner (1989) investigaram três formas de tomada de decisão estratégica em grupo: o consenso, o inquérito dialético, e a advocacia do diabo e consenso. Como os trabalhos deste fator englobam trabalhos relacionados com os relacionamentos da equipe, e amplamente com os conflitos existentes, sendo nomeado de: (Fator 1) **Conflito**.

Já o segundo fator contou com 10 trabalhos, explicando 21,7% da variância: Finkelstein e Hambrick (1990) investigaram o tempo de mandato e sua influência sobre a persistência e conformidade; Finkelstein e Hambrick (1996), Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) e Hambrick (2007) apresentaram revisões sobre estudos em tomada de decisão no alto escalão; Finkelstein (1992) analisou o poder do cargo; Eisenhardt e Schoonhoven (1990) investigaram as características da equipe e a influência no resultado em um setor de tecnologia; Bantel e Jackson (1989) verificaram a relação entre composição da equipe e capacidade de inovação; Eisenhardt e Zbaraki (1992) estudaram o papel da política no processo de tomada de decisão; Amason (1996) analisou o efeito dos conflitos - conflito de tarefa e conflito cognitivo - sobre o resultado organizacional; e Baysinger e Hoskisson (1990) investigaram a composição do conselho e o controle estratégico. Se observa que este fator é formado por estudos das mais diversas abordagens (características, revisão em tomada decisão, poder, política, conflito), desta forma este fator foi nomeado de: (Fator 2) **TMT e Tomada de Decisão**.

O terceiro fator explica 19% da variância e se agregaram os trabalhos: Fredrickson (1984) e Fredrickson e Mitchell (1984) que investigaram a relação entre processos compreensivos e sua relação com o desempenho em ambientes estáveis e instáveis; Dean e Sharfman (1996) que analisaram o processo de tomada de decisão a partir de uma perspectiva racional e política; Bourgeois e Eisenhardt (1988), Eisenhardt e Bourgeois (1988) e Eisenhardt (1989a) que também investigaram o papel da política no processo de tomada de decisão; o artigo de Hambrick e Mason (1984) que apresenta a teoria do alto escalão também se agregou a este último fator. Mesmo com o estudo de Hambrick e Mason (1984) se agregando a este fator o artigo também teve cargas fatoriais nos demais grupos, demonstrando que o estudo é referência para investigações em diversas abordagens em tomada de decisão. Todos os demais trabalhos

deste fator estão relacionados ao processo de tomada de decisão, sendo que este foi nomeado de: (Fator 3) **Processo**.

A fim de melhor visualização das relações teóricas e conceituais dos 26 estudos resultantes da AFE, elaborou-se um mapa das co-citações utilizando o EM. O mapa gerado a partir do IBM-SPSS v. 20 é apresentado na Figura 10.



**Figura 10.** Mapa de co-citação dos autores pesquisados

Na Figura 10 é possível observar os 26 estudos resultantes da AFE, quanto mais próximos são os círculos referente a cada estudo, maior também é a frequência da citação conjunta. Já o diâmetro dos círculos se relaciona com a quantidade de citações de cada estudo. É perceptível que os estudos centrais neste modelo são o de Hambrick e Mason (1984) e de

Amason (1996). Esta análise gráfica reforça os resultados da AFE, indicando que realmente existem similaridades entre os estudos retidos em cada um dos 3 fatores.

Após esta análise foi elaborada uma AFE por períodos, optou-se em analisar três períodos distintos, o primeiro compreendendo todos os estudos publicados até o final o ano de 2007, o segundo período de 2008 até 2012 e o último compreendendo os anos de 2013 e 2014. Estes períodos foram escolhidos com base na evolução das publicações ocorridas, conforme Figura 9. Outro critério observado foi a manutenção de pelos menos 135 artigos em cada grupo, obedecendo assim, os pressupostos de utilização de pelos menos cinco artigos para cada item observado. Novamente se optou pela execução da AFE pela rotação *Varimax*. Da mesma forma que a análise de todo o período investigado para esta nova observação foram filtrados e utilizados apenas os 27 autores mais citados e que publicaram sobre o tema de tomada de decisão. O primeiro período analisado – 1980 até 2007 - resultou em 3 Fatores, conforme apresentado na Tabela 4.

**Tabela 4.** Análise Fatorial por períodos - 1980 até 2007

<b>Autores</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>
Fredrickson e Mitchell (1984)	0,823			
Dess e Origer (1987)	0,804			
Bourgeois (1980)	0,733			
Fredrickson (1984)	0,731			
Bourgeois e Eisenhardt (1988)	0,723			
Dess (1987)	0,684			
Bourgeois (1985)	0,652			
Schweiger, Sandberg e Ragan (1986)	0,574			
Eisenhardt e Bourgeois (1988)	0,551			
Schweiger, Sandberg e Rechner (1989)	0,540			
Amason (1996)	0,523			
Eisenhardt (1989a)	0,424			
Finkelstein e Hambrick (1990)		0,894		
Wiersema e Bantel (1992)		0,870		
Finkelstein (1992)		0,822		
Finkelstein e Hambrick (1996)		0,754		
Michel e Hambrick (1992)		0,720		
Bantel e Jackson (1989)		0,477		
Hambrick e D'Aveni (1992)			0,889	
Hambrick e Mason (1984)			0,854	
Hambrick (1994)			0,838	
Hambrick, Cho e Chen (1996)			0,702	
Hambrick e Finkelstein (1987)			0,635	
Eisenhardt e Zbaraki (1992)				0,837
Eisenhardt e Schoonhoven (1990)				0,633
Pelled (1996)				0,619
Jehn (1995)				0,557

Na Tabela 4 observa-se os nomes dos autores mais citados, anos de publicação e suas respectivas cargas fatoriais. Neste primeiro período investigado três fatores foram extraídos: o primeiro foi: (Fator 1) **Processo e conflito**, já que, o fator agregou em grande parte estudos que abordam o processo de tomada de decisão, como os trabalhos de Fredrickson e Mitchell (1984), Fredrickson (1984), Bourgeois e Eisenhardt (1988), Eisenhardt e Bourgeois (1988), Eisenhardt (1989a). Já o conflito e consenso foram tratados nos estudos de Dess e Origer (1987), Bourgeois (1980), Dess (1987), Schweiger, Sandberg e Ragan (1986), Schweiger, Sandberg e Rechner (1989), Amason (1996).

O segundo fator extraído foi: (Fator 2) **Características dos decisores**, ele agregou os estudos de sobre o tempo de mandato de Finkelstein e Hambrick (1990); características demográficas de Wiersema e Bantel (1992); a revisão sobre tomada de decisão de Finkelstein e Hambrick (1996); diversificação e interdependência de negócios de Michel e Hambrick (1992); e a composição de equipe e capacidade de inovação de Bantel e Jackson (1989).

O terceiro fator foi nomeado de: (Fator 3) **Teoria do Alto Escalão**, já que o fator foi formado pelos estudos de Donald Hambrick, autor que juntamente com Phyllis Mason desenvolveram a Teoria do Alto Escalão no artigo seminal de 1984, ampliando o escopo da teoria nos estudos seguintes. Já o quarto e último fator foi nomeado de: (Fator 4) **Perspectivas em tomada de decisão**, isto pois agregou estudos diversificados como a análise da política na tomada de decisão de Eisenhardt e Zbaraki (1992); investigação sobre características e desempenho de Eisenhardt e Schoonhoven (1990); o estudo de Pelled (1996) que analisou a demografia, diversidade e conflito, também estudado por Jehn (1995). Na Tabela 5 é apresentada a AFE do período de 2008 até 2012.

**Tabela 5.** Análise Fatorial por períodos - 2008 até 2012

<b>Autores</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>
Jehn e Northcraft (1999)	0,909			
Jehn (1997)	0,882			
Amason e Sapienza (1997)	0,869			
Pelled, Eisenhardt e Xin (1999)	0,857			
De Dreu e Weingart (2003)	0,825			
Jehn (1995)	0,823			
Eisenhardt e Bourgeois (1988)	0,689			
Eisenhardt (1989a)	0,613			
Amason (1996)	0,596			
Eisenhardt e Zbaraki (1992)	0,577			
Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)		0,882		
Finkelstein e Hambrick (1996)		0,824		
Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009)		0,815		
Finkelstein (1992)		0,807		
Hambrick (2007)		0,806		
Finkelstein e Hambrick (1990)		0,771		
Fredrickson e Mitchell (1984)		0,745		
Bantel e Jackson (1989)		0,681		
Hambrick e Mason (1984)			0,848	
Hambrick e Finkelstein (1987)			0,836	
Hambrick (1994)			0,686	
Baysinger e Hoskisson (1990)				0,716
Forbes e Milliken (1999)				0,621
Hillman e Dalziel (2003)				0,566
Bourgeois e Eisenhardt (1988)				-0,533
Carpenter e Westphal (2001)				0,532
Dean e Sharfman (1996)				-0,458

A análise do período referente a 2008 até 2012 resultou em quatro fatores. O primeiro fator foi nomeado de: (Fator 1) **Política e conflito** pois agregou as estudos de Eisenhardt e Bourgeois (1988), Eisenhardt (1989a), Eisenhardt e Zbaraki (1992) que abordaram o papel da política no processo de decisão. Já os estudos de Jehn e Northcraft (1999), Jehn (1997), Amason



e Sapienza (1997), Pelled, Eisenhardt e Xin (1999), De Dreu e Weingart (2003), Jehn (1995) e Amason (1996) investigaram o efeito do conflito na tomada de decisão.

O segundo fator foi nomeado de: (Fator 2) **TMT e tomada de decisão**, estando presentes estudos empíricos e teóricos sobre o alto escalão. Os estudos de Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004), Finkelstein e Hambrick (1996), Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) e Hambrick (2007) são estudos de revisão sobre as decisões na gestão de topo. Finkelstein (1992) se concentraram na análise de poder; Finkelstein e Hambrick (1990) relacionaram o tempo de mandato e desempenho; Fredrickson e Mitchell (1984) analisaram processo compreensíveis em ambientes instáveis; e Bantel e Jackson (1989) verificaram a relação entre composição da equipe e capacidade de inovação.

O terceiro foi nomeado de (Fator 3) **Teoria do Alto Escalão**, já que nele se agregaram apenas os estudos de Donald Hambrick. O quarto fator foi: (Fator 4) **Controle e processo**, estando presentes os estudos de Baysinger e Hoskisson (1990) e Hillman e Dalziel (2003) que abordaram o controle na tomada de decisão; já Forbes e Milliken (1999), Bourgeois e Eisenhardt (1988) e Dean e Sharfman (1996) se pautaram na análise do processo de decisão. O último período analisado é referente aos anos de 2013 e 2014, conforme apresenta-se na Tabela 6.

**Tabela 6.** Análise Fatorial por períodos - 2013 até 2014

<b>Autores</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>
Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)	0,835		
Hambrick (2007)	0,833		
Eisenhardt e Zbaraki (1992)	0,801		
Eisenhardt (1989a)	0,796		
Finkelstein (1992)	0,780		
Carpenter (2002)	0,708		
Harrison e Klein (2007)	0,702		
Bantel e Jackson (1989)	0,694		
Jehn e Northcraft (1999)	0,681		
Dean e Sharfman (1996)	0,676		
Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009)	0,661		
Amason (1996)	0,661		
Amason e Sapienza (1997)	0,638		
Pelled, Eisenhardt e Xin (1999)	0,553		
Eisenhardt e Bourgeois (1988)	0,485		
Hambrick e Mason (1984)		0,860	
Hambrick, Cho e Chen (1996)		0,784	
Hambrick (1994)		0,745	
De Dreu e Weingart (2003)		0,587	
Jehn (1995)		0,561	
Adams, Hermalin e Weisbach (2010)			0,904
Adams e Ferreira (2007)			0,639
Adams e Ferreira (2009)			0,627
Boyd (1995)			0,611
Hillman e Dalziel (2003)			0,598
Carpenter e Westphal (2001)			0,553
Carpenter, Sanders e Gregersen (2001)			0,517

A análise do período mais recente resultou em apenas três fatores, conforme ocorreu com a análise de todo o período de publicações. O primeiro fator foi: (Fator 1) **Conflito e processo**, já que agregou em grande parte estudos que abordam o processo de tomada de decisão, como os trabalhos de Eisenhardt e Bourgeois (1988), Eisenhardt (1989a) e Dean e Sharfman (1996). As publicações sobre conflito aparecem nos estudos de Amason (1996), Amason e Sapienza (1997), Pelled e Eisenhardt e Xin (1999) e Jehn e Northcraft (1999). Também pertencem a este fator o trabalhos de revisão sobre tomada de decisão de Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) e Hambrick (2007).

O segundo fator foi nomeado de: (Fator 2) **Teoria do alto escalão**, agregando três dos estudos de Donald Hambrick, incluindo a teoria desenvolvida em 1984. O terceiro e último fator foi: (Fator 3) **Composição e controle**, formado pelos estudos de Adams, Hermalin e Weisbach (2010) que investigaram a composição dos conselhos; Adams e Ferreira (2009) que analisaram a diversificação de gênero em conselhos; Adams e Ferreira (2007) que verificaram o papel

consultivo e de monitoria do CEO. O desempenho do CEO também foi analisado por Boyd (1995), Hillman e Dalziel (2003) que verificaram o controle dos recursos na tomada de decisão; Carpenter e Westphal (2001) e Carpenter, Sanders e Gregersen (2001) que analisaram respectivamente o impacto das redes sociais nas nomeações de executivos e o impacto da experiência internacional no desempenho organizacional e no pagamento do CEO.

### 3.3 DISCUSSÃO DO ESTUDO II

Os resultados deste estudo possibilitam uma melhor compressão sobre as conexões existentes entre os autores e conceitos que abordam o tema em tomada de decisão estratégica. A partir das análises efetuadas de citações e co-citações dos 489 artigos publicados na base da *Web Of Science*, identificou-se que em todo o período pesquisado – 1980 até 2014 - os estudos se concentram em 3 grupos de investigação. O primeiro fator: **conflito** é um tema de grande interesse, pois ainda existem contradições nos resultados dos estudos neste tema (Kellermanns et al., 2011; Elbanna, Ali & Dayan, 2011).

O segundo fator: **TMT e tomada de decisão** foi o mais diversificado em termos de conceitos, já que relaciona-se com questões ligadas ao poder dos cargos, características, política, processo e conflitos, além de estudos conceituais sobre tomada de decisão, demonstrando a existência de uma aproximação destes diferentes conceitos por parte dos pesquisadores. O terceiro fator: **Processo** envolve estudos que se pautam na análise dos mecanismos do ambiente e políticas envolvidas nas decisões, destacam-se nestes campos os estudos de Eisenhardt e Bourgeois (1988), Bourgeois e Eisenhardt (1988), Eisenhardt (1989a) e Eisenhardt e Zbaracki (1992).

Já em relação aos fatores extraídos em diferentes períodos, nota-se que algumas dimensões permanecem presentes em todos os períodos de análise. O conflito e o processo são amplamente investigado nos três períodos, sendo que a Teoria do Alto Escalão de Hambrick e Mason (1984) permanece como a teoria central nos estudos em tomada de decisão estratégica. Na Figura 11 visualiza-se a evolução das dimensões identificadas nos três períodos de investigação.



**Figura 11.** Dimensões de investigação em tomada de decisão estratégica

### 3.3.1 Limitações e pesquisas futuras do Estudo II

Mesmo havendo limitações que estão relacionadas com a própria escolha de uma única base de dados e que limitou-se a investigação das citações e co-citações de 489 artigos. A análise fornece importantes informações sobre a construção do conhecimento relativo ao campo da tomada de decisão estratégica. Os resultados também se limitam a uma apresentação de dados agrupados a partir dos fatores extraídos de cada período, já que não foi o objetivo deste estudo aprofundar-se no entendimento sobre as características intrínsecas de cada uma destas dimensões identificadas, e que envolvem uma diversidade de abordagens, conceitos e teorias envolvidas nestes estudos.

Sugere-se que novos estudos desta natureza se concentre-se em uma análise qualitativa sobre o tema. Uma opção é investigar em profundidade algumas das dimensões aqui identificadas, onde os agrupamentos por período podem fornecer um importante direcionamento para os pesquisadores. Os resultados também podem auxiliar nas investigações futuras pelo fato de apontar as principais tendências de estudo. Conforme se observou, questões relacionadas com a composição, processos e conflitos se despontam como um interessante caminho para novas pesquisas, e assim merecem ainda um maior aprofundamento nas pesquisas.

### 3.4 CONCLUSÃO DO ESTUDO II

Neste estudo investigou-se o tema de tomada de decisão estratégica, com o objetivo de compreender a conexão entre os autores, conceitos envolvidos e teorias empregadas na pesquisas que abordam este tema. Foram analisadas as citações e co-citações dos autores mais recorrentes em 489 artigos publicados. Os dados obtidos a partir de publicações entre os anos de 1980 até 2014 por meio da base de dados *Web of Science - ISI Web Of Knowledge* fornecem importantes indícios sobre as dimensões de análise destes estudos, assim como, a evolução das pesquisas. A principal contribuição que os resultados apresentam, é a identificação de diferentes fatores que demonstram como os estudos se desenvolveram ao longo do período investigado, auxiliando para uma melhor compreensão deste campo multifacetado de estudo. Isto fornece importantes subsídios para que novos pesquisadores em tomada de decisão estratégica avancem sobre cada uma das perspectivas identificadas. Assim, da mesma forma que no Estudo I, o Estudo II apresenta alguns elementos que ampliam o atendimento parcial do primeiro objetivo específico formulado nesta Tese.

#### **4 ESTUDO III - TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO**

A partir dos resultados do **Estudo II**, neste artigo buscou-se identificar as conexões teóricas entre os principais estudos sobre a tomada de decisão estratégica e relacionados especificamente com a Teoria do Alto Escalão. Esta teoria afirma que as escolhas estratégicas da organização são um reflexo de seus gestores de topo. A pesquisa se deve a importância que a teoria possui para os estudos em tomada de decisão, conforme observado no **Estudo II**. Para sua realização dos 489 artigos utilizados no Estudo II, foram classificados e investigados os 236 artigos que trataram dos elementos presentes da Teoria do Alto Escalão, como: o ambiente; as características e a racionalidade. Verificou-se a evolução das produções, os autores mais recorrentes e por meio de técnicas quantitativas de Escalonamento Multidimensional (EM) e da Análise Fatorial Exploratória (AFE) analisou-se também as co-citações dos artigos. Os resultados indicam a existência de três diferentes clusters teóricos nos estudos identificados entre os anos de 1991 e de 2014; o primeiro relacionado com as investigações sobre as características observáveis - como sexo, idade, tempo de mandato e nível educacional - e o conflito; o segundo pautado nas características psicológicas e ambiente; e o terceiro formado apenas por estudos de Donald Hambrick. A principal contribuição deste artigo é o fornecimento algumas dimensões teóricas que demonstram a evolução das pesquisas em tomada de decisão estratégia envolvendo a Teoria do Alto Escalão.

##### **4.1 MÉTODO DO ESTUDO III**

O estudo foi realizado a partir da mesma base de dados descrita no primeiro capítulo de - Método do Estudo - descritos no **Estudo I** e **Estudo II**. Após a filtragem dos 2590 artigos utilizados no **Estudo I**, no qual resultou em 489 artigos utilizados no **Estudo II**, uma nova filtragem foi efetuada para atender o objetivo deste, que foi identificar apenas artigos realizados a partir da perspectiva da Teoria do Alto Escalão, esta teoria foi identificada nos estudos anteriores como sendo central nos estudos. Nela as características dos gestores de topo podem prever o comportamento estratégico das organizações (Hambrick & Mason, 1984).

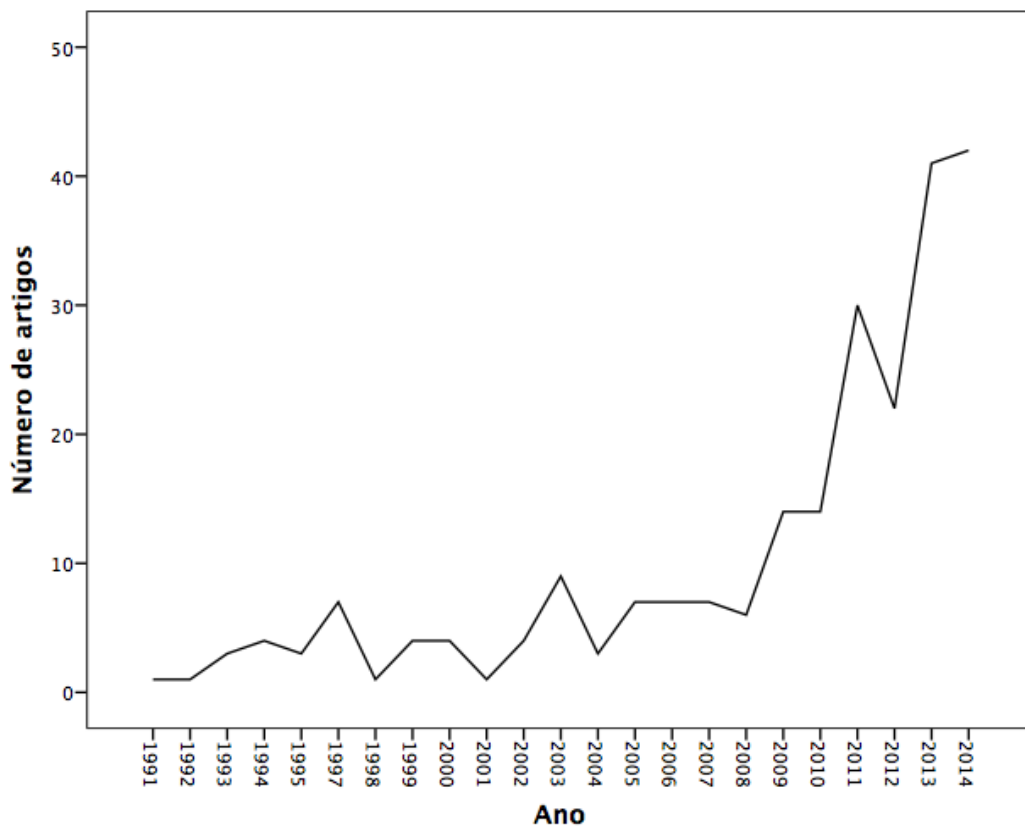
Para compreender as dimensões teóricas que envolvem os estudos sobre a Teoria do Alto Escalão, a partir dos 489 artigos, procedeu-se uma leitura dos títulos, resumos e palavras chave para a filtragem, recorrendo-se a uma leitura aprofundada dos textos que geraram dúvidas sobre o posicionamento.

A filtragem obedeceu o seguinte: deveriam ser artigos sobre tomada de decisão estratégica que empregassem de forma explícita a Teoria do Alto Escalão – *Upper Echelons*; ou abordassem os elementos presentes na teoria. Buscou-se assim, por artigos que trataram de: características perceptíveis dos decisores, como sexo, idade, trilha funcional, tempo de mandato, nível educacional e demais elementos relacionados a composição da equipe de gestão; características não perceptíveis, como questões cognitivas e valores; elementos relacionados a influência do ambientes; e aspectos relativos a racionalidade do indivíduo.

A partir desta filtragem foram identificados 236 artigos publicados entre 1991 até 2014, e que se relacionaram especificamente com os elementos presentes na teoria de Hambrick e Mason (1984), sendo esta a amostra deste estudo. A análise foi realizada por meio das técnicas de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Escalonamento Multidimensional (EM), da mesma forma que descrito nos capítulos anteriores.

## 4.2 RESULTADOS DO ESTUDO III

A partir da amostra dos 236 artigos do período de 1991 a 2014, a análise foi dividida em quatro partes, a primeira contemplando todo o período, e as demais observando os anos de 1991 até 2008 – de 2009 até 2012 – de 2013 até 2014, este período foi estabelecido com base na evolução da publicações, conforme Figura 12. Os resultados da primeira análise indicam uma grande evolução na quantidade de publicações ao longo dos anos, sendo que o crescimento mais significativo ocorreu após o ano de 2008.



**Figura 12.** Evolução das publicações sobre características dos decisores (1991-2014).

Posteriormente também foram examinados os periódicos que mais publicaram sobre o tema, sendo o que mais se destacou foi o *Strategic Management Journal* possuindo 22 artigos publicados. Na segunda e terceira posição se encontram o *Journal of Management* e o *Organization Science* que publicaram 15 e 13 artigos respectivamente. Os dados completos com número de publicações e o fator de impacto (JCR) dos periódicos são apresentados na Tabela 7.



**Tabela 7.** Periódicos mais recorrentes nas pesquisas sobre tomada de decisão e Teoria do Alto Escalão (1991-2014).

	<b>Periódicos</b>	<b>Artigos</b>	<b>%</b>	<b>(%) Acumulado</b>	<b>JCR (2014)</b>
1	Strategic Management Journal	22	9,3	9,3	3,341
2	Journal of Management	15	6,4	15,7	6,071
3	Organization Science	13	5,5	21,2	3,775
4	Academy of Management Journal	12	5,1	26,3	6,448
5	Journal of Management Studies	12	5,1	31,4	3,763
6	Journal of Business Ethics	11	4,7	36,0	1,326
7	Corporate Governance-An International Review	9	3,8	39,8	1,734
8	Administrative Science Quarterly	6	2,5	42,4	3,333
9	British Journal of Management	6	2,5	44,9	1,585
10	Journal of Business Research	6	2,5	47,5	1,480
11	European Management Journal	5	2,1	49,6	1,222
12	Journal of World Business	5	2,1	51,7	2,398
13	Leadership Quarterly	5	2,1	53,8	3,138
14	Organization Studies	5	2,1	55,9	2,886
15	Group & Organization Management	4	1,7	57,6	1,400
16	Management Decision	4	1,7	59,3	1,429
17	Journal of Product Innovation Management	3	1,3	60,6	1,696
18	African Journal of Business Management	2	0,8	61,4	-
19	Business Ethics Quarterly	2	0,8	62,3	1,927
20	Chinese Management Studies	2	0,8	63,1	0,294
21	European Journal of International Management	2	0,8	64,0	0,457
22	European Journal of Law And Economics	2	0,8	64,8	0,225
23	Feminist Economics	2	0,8	65,7	1,067
24	International Business Review	2	0,8	66,5	1,713
25	International Journal of Manpower	2	0,8	67,4	0,471
26	International Small Business Journal	2	0,8	68,2	1,800
27	Journal of Corporate Finance	2	0,8	69,1	1,193
28	Journal of Economic Behavior & Organization	2	0,8	69,9	1,297
29	Journal of Management Information Systems	2	0,8	70,8	2,062
30	Long Range Planning	2	0,8	71,6	2,718
31	Management Science	2	0,8	72,5	2,482
32	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2	0,8	73,3	2,201
33	Strategic Organization	2	0,8	74,2	1,400
34	*Outros	61	25,8	100	-
<b>35</b>	<b>Total</b>	<b>236</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

\* Periódicos com apenas 1 publicação

Também foi elaborada uma lista dos autores mais citados nestes artigos. O corte foi efetuado com base nos 32 melhores posicionados, conforme Tabela 8.

**Tabela 8.** Autores mais citados nas pesquisas sobre tomada de decisão e Teoria do Alto Escalão (1991-2014).

	<b>Autores</b>	<b>Citações (n)</b>	<b>Citações (%)</b>
1	Hambrick e Mason (1984)	87	37%
2	Bantel e Jackson (1989)	54	23%
3	Amason (1996)	48	20%
4	Eisenhardt e Bourgeois (1988)	34	14%
5	Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)	32	14%
6	Finkelstein e Hambrick (1996)	31	13%
7	Cyert e March (1963)*	27	11%
8	Finkelstein (1992)	27	11%
9	Eisenhardt (1989a)	25	11%
10	Finkelstein e Hambrick (1990)	23	10%
11	Hambrick, Cho e Chen (1996)	22	9%
12	Aiken e West (1991)*	21	9%
13	Dess e Davis (1984)*	21	9%
14	Wiersema e Bantel (1992)	20	8%
15	Michel e Hambrick (1992)	19	8%
16	Fama e Jensen (1983)*	19	8%
17	Hambrick (2007)	18	8%
18	Hambrick (1994)	18	8%
19	Baron e Kenny (1986)*	17	7%
20	Eisenhardt e Schoonhoven (1990)	17	7%
21	Blau (1977)	17	7%
22	Murray (1989)	16	7%
23	Carpenter (2002)	16	7%
24	Hambrick e Finkelstein (1987)	16	7%
25	Chatterjee e Hambrick (2007)	15	6%
26	Amason e Sapienza (1997)	15	6%
27	Carpenter e Fredrickson (2001)	15	6%
28	Adams e Ferreira (2009)	15	6%
29	Jehn (1995)	14	6%
30	Jehn, Northcraft e Neale (1999)	14	6%
31	Certo, Lester, Dalton e Dalton (2006)	14	6%
32	Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon e Scully (1994)	14	6%

- Trabalhos retirados das análises posteriores

O trabalho com maior número de citações é o de Hambrick e Mason (1984), estudo no qual os autores apresentam a Teoria do Alto Escalão, sendo citado 87 vezes, seguindo de Bantel e Jackson (1989) com 54 citações; Amason (1996) citado 48 vezes e Eisenhardt e Bourgeois (1988) com 34 citações.

Posteriormente verificou-se as co-citações destes trabalhos. Desta forma foi possível identificar os níveis de proximidade entre os estudos mais citados. Da análise foram retirados cinco estudos: O livro de Cyert e March (1963) sobre teoria da firma; o livro de Aiken e West (1991) livro sobre regressão linear; Dess e Davis (1984) que tratam de estratégias competitivas;

Fama e Jensen (1983) que analisam a separação da propriedade e controle – problemas de agência; e o estudo de Baron e Kenny (1986) que se refere a um artigo conceitual sobre moderação e mediação em pesquisas sociais. Mesmo que estes estudos tratem do campo organizacional, não estão diretamente relacionados com o objetivo deste trabalho, sendo excluídos das análises posteriores.

#### **4.2.1 Análise das co-citações por período (1991 até 2014)**

Para análise das relações teóricas e conceituais entre os 27 estudos resultantes, foi elaborada uma matriz de co-citações por meio do *software* Bibexcel. Nesta matriz cada um dos estudos foi relacionado com os demais. A partir deste modelo de investigação realizou-se uma AFE pelo Método dos Componentes Principais (MCP) com rotação Varimax. Nesta fase foram identificados três fatores, conforme Tabela 9.

**Tabela 9.** Análise fatorial das co-citações dos estudos sobre tomada de decisão e Teoria do Alto Escalão (1991-2014).

<b>Autores</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>
Wiersema e Bantel (1992)	0,874		
Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon e Scully (1994)	0,855		
Finkelstein e Hambrick (1990)	0,848		
Murray (1989)	0,846		
Michel e Hambrick (1992)	0,783		
Blau (1977)	0,767		
Eisenhardt e Schoonhoven (1990)	0,693		
Finkelstein e Hambrick (1996)	0,665		
Amason (1996)	0,641		
Bantel e Jackson (1989)	0,495		
Jehn (1995)	0,507		
Finkelstein (1992)		0,530	
Hambrick (2007)		0,849	
Certo, Lester, Dalton e Dalton (2006)		0,804	
Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)		0,756	
Chatterjee e Hambrick (2007)		0,729	
Jehn, Northcraft e Neale (1999)		0,686	
Carpenter (2002)		0,609	
Eisenhardt (1989a)		0,608	
Eisenhardt e Bourgeois (1988)		0,580	
Amason e Sapienza (1997)		0,541	
Adams e Ferreira (2009)		0,476	
Carpenter e Fredrickson (2001)		0,423	
Hambrick, Cho e Chen (1996)			0,840
Hambrick (1994)			0,838
Hambrick e Mason (1984)			0,828
Hambrick e Finkelstein (1987)*			
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,937</b>	<b>0,922</b>	<b>0,726</b>
<b>Variância acumulada (%)</b>	<b>48,3</b>	<b>60,7</b>	<b>68,5</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

\* Não se agregou aos fatores extraídos

Os três fatores extraídos explicam 68,5% da variância total do modelo, dos 27 estudos, o livro de Hambrick e Finkelstein (1987) não se agregou a nenhum dos fatores. Neste modelo o primeiro fator contribui com 48,3% da variância explicada, ou seja, quase metade da variância do modelo. Estão presentes no primeiro fator 11 trabalhos, 12 no segundo e apenas três no terceiro, conforme o Quadro 2.

Cluster	Autores	Campo de investigação
<b>Fator 1</b>		
<b>Demografia, heterogeneidade e conflito.</b>	Wiersema e Bantel (1992)	A partir de uma amostra de 100 empresas da listadas na fortune, os autores analisaram a relação entre demografia da gestão de topo e a mudança estratégica da corporação, estando a base cognitiva dos membros relacionada diretamente com a demografia que pode fomentar a mudança estratégica.
	Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon e Scully (1994)	Analisaram a partir de 53 empresas de alta tecnologia, 3 diferentes modelos para testar os efeitos da demografia dos membros sobre o desempenho organizacional.
	Finkelstein e Hambrick (1990)	Investigaram a relação entre o tempo de mandato (tenure) e os resultados organizacionais em 100 empresas de ambientes dinâmicos e mais estáveis.
	Murray (1989)	A partir de 84 empresas do setor de alimentos e gás, os autores analisaram a relação entre a heterogeneidade da equipe e o desempenho organizacional em diferentes dinâmicas organizacionais. Como variáveis de heterogeneidade foi utilizado o tempo de mandato, idade e formação.
	Michel e Hambrick (1992)	Analisaram a relação entre a estratégia de diversificação de unidades de negócio e a homogeneidade da equipe de gestão em 134 empresas. A homogeneidade foi medida por meio do tempo de mandato, coesão social dos membros, movimento entre unidades de negócio e experiência na função.
	Blau (1977)	Este estudo se refere ao livro <i>Inequality and Heterogeneity</i> onde o autor destaca o paradoxo da heterogeneidade e discute como os níveis de homogeneidade / heterogeneidade interferem no desempenho das equipes.
	Eisenhardt e Schoonhoven (1990)	Investigaram o ambiente e o crescimento de 92 empresas de base tecnológica e recém fundadas nos Estados Unidos, onde as características da gestão são relacionadas com a taxa de formação de alianças e crescimento organizacional.
	Finkelstein e Hambrick (1996)	O livro <i>Strategic Leadership</i> de Finkelstein e Hambrick (1996) apresenta uma série de estudos sobre a teoria do alto escalão.
	Amason (1996)	Por meio de uma investigação de gestores de 48 pequenas e médias empresas mais 5 empresas de manufatura, o autor apresenta um artigo seminal sobre conflito, no qual o dividem em conflito afetivo e cognitivo, e utilizam variáveis como variáveis de controle o tamanho da equipe, experiência da equipe e experiência do CEO.
	Bantel e Jackson (1989)	Em uma amostra formada por 199 bancos, analisaram as características das equipes de gestão de topo, como a idade, tempo de permanência na empresa, nível de escolaridade, e heterogeneidade da equipe e sua influência sobre a inovação técnica e administrativa.
Jehn (1995)	Investiga os efeitos positivos e negativos do conflito em nível individual e de grupo em 105 grupos de trabalho. A análise se pauta nos conflitos relacionados com: normas, interdependência, relacionamentos e tarefas.	
<b>Fator 2</b>		
<b>Cognição, valores e Ambiente</b>	Finkelstein (1992)	Analisou o poder a partir de uma amostra de 1.763 gestores de topo. O estudo analisa a experiência e coalisões dominantes dos pequenos grupos que são responsáveis pela política organizacional.
	Hambrick (2007)	A partir de uma revisita ao estudo de Hambrick e Mason (1984) que apresenta a teoria do alto escalão o autor discute como experiência, valores e personalidade dos dirigentes afetam suas escolhas

Cluster	Autores	Campo de investigação
		estratégica
	Certo, Lester, Dalton e Dalton (2006)	Efetuarão uma meta-análise sobre características demográficas da gestão de topo. Os autores verificaram a relação entre tamanho e heterogeneidade do <i>Top Management Team</i> (TMT) e o desempenho financeiro da empresa.
	Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)	Nestes estudo os autores fazem uma revisão sobre a teoria do alto escalão, apontando os desafios e oportunidades de pesquisa no campo. Os autores apresentam um modelo que inclui os antecedentes organizacionais e ambientais na formação da gestão de topo, e conjuntamente com as características demográficas dos membros e moderados pelos próprios efeitos da demografia podem influenciar os resultados organizacionais.
	Chatterjee e Hambrick (2007)	Analisa o impacto do narcisismo do CEO sobre a estratégia organizacional. A partir de uma amostra de 111 CEOs de grandes empresas americanas os autores investigaram se as tendências narcisistas dos CEOs influenciam: o dinamismo estratégico; o número de aquisições; desempenho e nível de oscilação no desempenho.
	Jehn, Northcraft e Neale (1999)	Investigam a partir de uma amostra de 485 empregados de uma grande empresa de bens de consumo se a diversidade social, diversidade de valores e diversidade de informações influenciam os níveis de conflito e desempenho das equipes de trabalho.
	Carpenter (2002)	A partir de 247 empresas do índice da Standard & Poors, o autor analisou a heterogeneidade do TMT, contexto social, contexto estratégico e desempenho organizacional
	Eisenhardt (1989a)	Em uma análise de 8 empresas na área de computadores, a autora investigou o processo de tomada de decisão em um ambiente dinâmico. Verificou-se se: o número de alternativas disponíveis, a experiência do Conselho, integração e o conflito influenciam na velocidade das decisões e no desempenho das empresas.
	Eisenhardt e Bourgeois (1988)	Investigaram o processo de tomada de decisão em um ambiente dinâmico de 8 empresas do ramo de computadores. Os autores estudam o surgimento da política entre grupos de executivos; as formas de políticas existentes; e os impactos da política no desempenho da organização.
	Amason e Sapienza (1997)	Os autores apresentam um modelo de tomada de decisão no qual o tamanho da equipe, reciprocidade e abertura juntamente com o conflitos impactam na tomada de decisão. Destaca-se que neste modelo os autores separam o conflito em cognitivo e afetivo.
	Adams e Ferreira (2009)	A partir de uma amostra de diretorias de 1.939 empresas da base da Standard & Poors os autores verificaram os efeitos da diversidade de gênero em Conselhos. Dentre as variáveis investigadas estão: o comportamento, atribuições, remuneração e tempo de mandato de homens e mulheres; comportamento do Conselho e desempenho da organização.
	Carpenter e Fredrickson (2001)	A partir de uma amostra de 300 empresas industriais americanas os autores analisaram a heterogeneidade da equipe, experiência internacional, nível educacional, tempo de mandato e a incerteza do ambiente de negócio e suas influências sobre o desempenho e postura estratégica para os negócios internacionais.
<b>Fator 3</b>		
<b>Estudos de Donald</b>	Hambrick, Cho e Chen (1996)	Em um estudo com 57 executivos seniores de 32 grandes companhias aéreas dos Estados Unidos os autores investigaram a

Cluster	Autores	Campo de investigação
Hambrick		heterogeneidade da equipe (tenure, heterogeneidade funcional e educacional) e sua relação as ações desenvolvidas pela empresa.
	Hambrick (1994)	Analisou a comunicação e integração em grupos destacando a complexidade relacionada aos comportamentos dos membros. Para o autor o comportamento da equipe e os traços psicológicos podem ser observados como uma consequência da diversidade do grupo. Já a integração pode ser relacionada com a semelhanças de experiências dos gestores.
	Hambrick e Mason (1984)	Os autores unem literaturas anteriormente fragmentadas e apresentam a teoria do alto escalão. O artigo desta que as escolhas estratégicas de uma organização é um reflexo das características psicológicas, como a base cognitiva e valores, onde as características observáveis como idade, trilha funcional, experiências na carreira, educação formal, nível socioeconômico, posição financeira e heterogeneidade do grupo são preditores do comportamento organizacional.

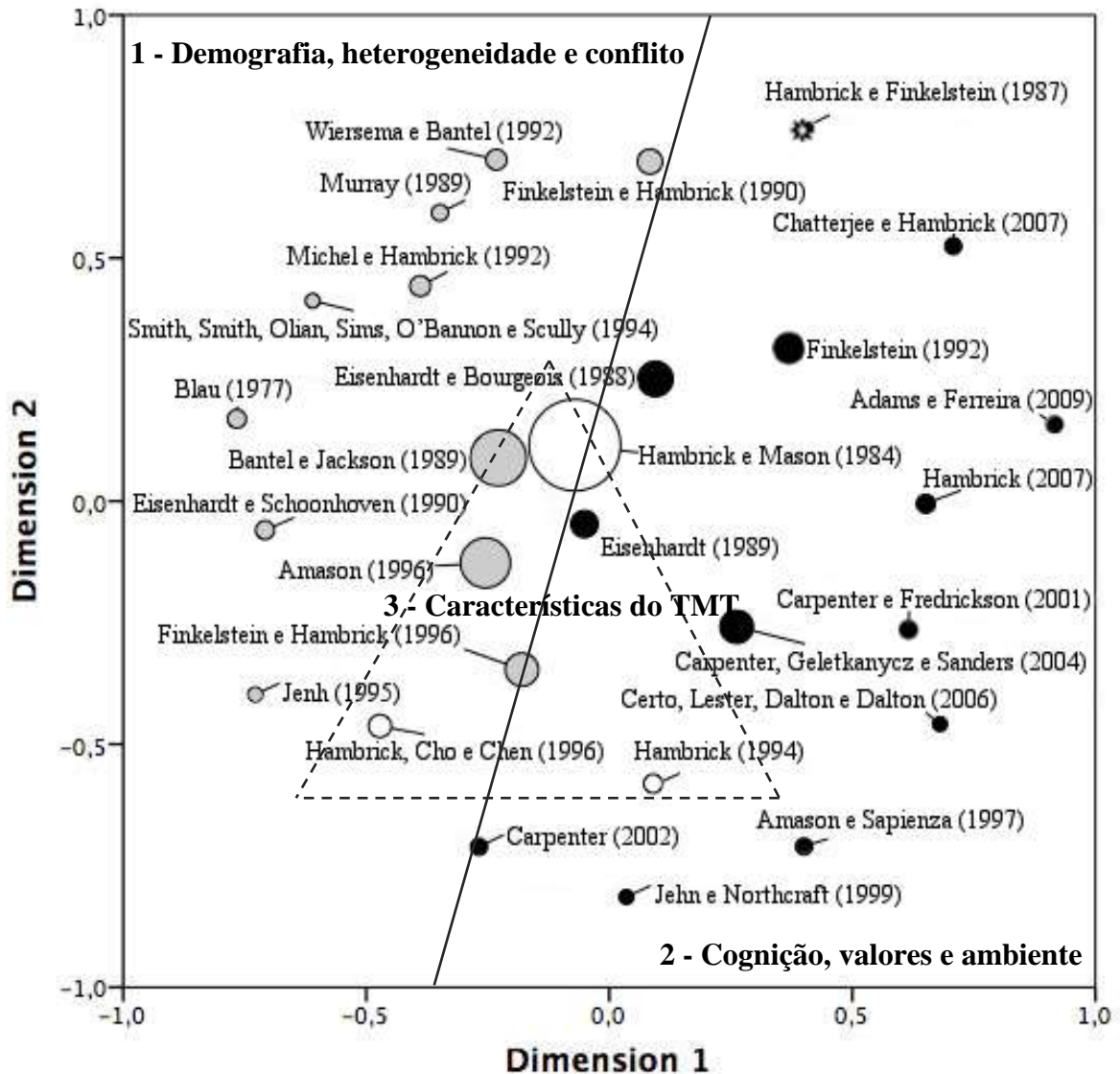
**Quadro 2.** Descrição dos artigos por clusters identificados

Observa-se que os estudos do primeiro cluster se pautam amplamente na análise de características observáveis, buscando também compreender os níveis de homogeneidade ou heterogeneidade da equipe. Já o estudo de Amason (1996) investigou conflito juntamente com variáveis como o tamanho da equipe, experiência do grupo e do CEO, e Jehn (1995) também analisou conflito e sua relação com as normas, interdependência, relacionamentos e tarefas. A partir destas observações este primeiro fator foi nomeado de: (Fator 1) **Demografia, heterogeneidade e conflito.**

O segundo fator, além das características observáveis, possui a particularidade de considerar questões psicológicas como valores e personalidade dos tomadores de decisão (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Hambrick, 2007). Aspectos cognitivos em Amason e Sapienza (1997); o ambiente nos estudos de Eisenhardt (1989a) e Eisenhardt e Bourgeois (1988); a diversidade, valores e conflito estudados por Jehn, Northcraft e Neale (1999); e heterogeneidade e ambiente também considerados em Carpenter e Fredrickson (2001). Desta forma, nomeamos o segundo fator de: (Fator 2) **Cognição, valores e ambiente.** O último fator agregou somente os estudos de Donald Hambrick. Assim, devido a ampla base conceitual descrita sobre as equipes do alto escalão – *Top Management Team* (TMT) o fator foi nomeado de: (Fator 3) **Características do TMT.**

Na Figura 13 é possível observar o mapa de co-citações dos 26 estudos resultantes da AFE, mais o estudo de Hambrick e Finkelstein (1987) que não se agregou aos fatores. Quanto

mais próximos são os círculos referente a cada estudo maior também é a frequência da citação conjunta. Quanto maior a quantidade de citações do estudo, maior o diâmetro dos círculos.



**Figura 13.** Mapa de co-citação dos autores mais citados.

\* Estudo não agregado aos fatores.

Fica evidente que os estudos centrais neste modelo são o de Hambrick e Mason (1984) Bantel e Jackson (1989) e de Amason (1996). Percebe-se que duas dimensões se destacam - Fator 1 e Fator 2 - enquanto os estudos de Hambrick e Mason (1984), Hambrick, Cho e Chen (1996) e Hambrick (1994) mesmo formando um terceiro fator, está interrelacionado ao primeiro e segundo. O fato do estudo de Hambrick, Cho e Chen (1996) estar intrínseco ao Fator 1 – Demografia, heterogeneidade e conflito, enquanto Hambrick (1994) se interrelaciona com o Fator



2 – Cognição e ambiente, reforça as descrições e nomeações dos fatores, já que o estudo de 1996 analisa heterogeneidade e o de 1994 também investiga aspectos psicológicos dos decisores.

#### 4.2.2 Análise das co-citações por período (1991 até 2008)

A partir da observação da evolução do tema, conforme Figura 12, três diferentes períodos foram analisados. O primeiro deles foi de 1991 até 2008, para análise deste período foram filtrados e utilizados apenas os 20 autores mais citados nos 84 artigos publicados, resultando em 4 Fatores, conforme apresentado na Tabela 10. Ressalta-se que novamente o artigo mais citado foi o de Hambrick e Mason (1984).

**Tabela 10.** Análise fatorial das co-citações dos estudos sobre tomada de decisão e Teoria do Alto Escalão (1991-2008).

<b>Autores</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>
Finkelstein e Hambrick (1996)	0,883			
Finkelstein (1992)	0,861			
Amason (1996)	0,797			
Finkelstein e Hambrick (1990)	0,757			
Wiersema e Bantel (1992)	0,665			
Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon e Scully (1994)	0,505			
Eisenhardt e Schoonhoven (1990)		0,909		
Eisenhardt e Bourgeois (1988)		0,737		
Pelled (1996)		0,725		
Wagner, Pfeffer e O'Reilly (1984)		0,680		
Murray (1989)		0,586		
Eisenhardt (1989a)		0,535		
Michel e Hambrick (1992)		0,437		
Hambrick (1994)			0,929	
Hambrick e Mason (1984)			0,885	
Hambrick e D'aveni (1992)			0,877	
Hambrick, Cho e Chen (1996)			0,660	
O'Reilly, Caldwell e Barnett (1989)			0,521	
Bantel e Jackson (1989)				0,882
Haleblian e Finkelstein (1993)				0,584
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,903</b>	<b>0,852</b>	<b>0,791</b>	<b>0,506</b>
<b>Variância acumulada (%)</b>	<b>38,7</b>	<b>55,9</b>	<b>63,7</b>	<b>70,1</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Na Tabela 10 observa-se que o primeiro fator agregou seis estudos, sendo três deles de Sidney Finkelstein. O livro de Finkelstein e Hambrick (1996) que apresenta estudos sobre o alto escalão; o artigo de Finkelstein (1992) que aborda o poder dos dirigentes; e Finkelstein e Hambrick (1990) que analisaram o tempo de mandato; o artigo sobre o paradoxo do conflito na gestão de topo de Amason (1996); o estudo sobre características demográficas e base cognitiva de Wiersema e Bantel (1992); e Smith et al. (1994) que também investigaram a demografia do grupo. Com base nas particularidades dos estudos, o fator foi nomeado de: (Fator 1) **Demografia, heterogeneidade e conflito.**

O segundo fator foi formado por sete estudos, sendo três deles de Kathleen Eisenhardt. Eisenhardt e Schoonhoven (1990) que analisaram a dinâmica ambiental, características da gestão e crescimento de empresas de base tecnológica; e Eisenhardt and Bourgeois (1988) e Eisenhardt (1989a) que relacionaram o processo de tomada de decisão ao ambiente dinâmico em empresas de base tecnológica. No fator também estão os estudos de Pelled (1996) que investigou a demografia, diversidade e conflito em grupos de trabalho; Wagner, Pfeffer e O'Reilly (1984) que analisaram a demografia dos membros da gestão de topo e o volume de negócios da organização; Murray (1989) que explorou a composição da gestão e o desempenho da empresa; e por fim, o estudo de Michel e Hambrick (1992) no qual verificaram a estratégia de diversificação e integração de diferentes unidades de negócio e a homogeneidade da gestão de topo.

Neste fator, além dos estudos relacionados com características demográficas e composição da equipe de gestão, destaca-se também as pesquisas que se pautam no ambiente como: Eisenhardt e Schoonhoven (1990), Eisenhardt e Bourgeois (1988) e Eisenhardt (1989a), assim, o fator foi nomeado de: (Fator 2) **Diversidade do TMT e ambiente.**

O terceiro fator agregou cinco estudos, destaca-se que quatro deles são de Donald Hambrick, sendo: Hambrick (1994) que verificou o comportamento e integração em grupos de gestão; Hambrick e Mason (1984) que é o estudo que apresentada a Teoria do Alto Escalão; Hambrick e D'Aveni (1992) que investigaram as características dos gestores de topo e sua relação com os fracassos empresariais; e o estudo sobre características observáveis e heterogeneidade de Hambrick et al. (1996). Neste fator também se agregou o estudo de O'Reilly, Caldwell e Barnett (1989) onde discutem a relação entre demografia, heterogeneidade, integração social e o impacto

sobre o volume de negócios. Este fator foi então nomeado de: (Fator 3) **Características e integração social.**

O último fator deste período foi formado por apenas dois estudos: o artigo de Bantel e Jackson (1989) sobre características e heterogeneidade da gestão de topo; e Haleblian e Finkelstein (1993) que a partir da psicologia social analisaram o tamanho da equipe, o nível de dominância do CEO e o desempenho organizacional. O primeiro estudo teve como variável dependente a inovação técnica e administrativa no setor bancário. Já o segundo considerou a dinâmica ambiental, sendo um setor dinâmico (indústria de computadores) e um estável (distribuição de gás). Assim, este último fator foi nomeado de: (Fator 4) **Dinâmica ambiental e inovação.**

#### **4.2.3 Análise das co-citações por período (2009 até 2012)**

A partir dos 80 artigos publicados e identificados neste período, foram selecionados os 22 estudos com maior número de citações. Novamente quatro fatores foram extraídos por meio da AFE, conforme Tabela 11.

**Tabela 11.** Análise fatorial das co-citações dos estudos sobre características em tomada de decisão (2009-2012).

<b>Autores</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>
Hiller e Hambrick (2005)	0,782			
Finkelstein e Hambrick (1990)	0,779			
Chatterjee e Hambrick (2007)	0,766			
Agle, Mitchell, Sonnenfeld (1999)	0,750			
Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009)	0,744			
Hambrick (2007)	0,638			
Adams, Almeida e Ferreira (2005)	0,614			
Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)	0,514			
Finkelstein (1992)	0,543			
Blau (1977)		0,939		
Amason e Sapienza (1997)		0,752		
Amason (1996)		0,700		
Finkelstein e Hambrick (1996)		0,633		
Eisenhardt e Bourgeois (1988)		0,627		
Carpenter e Westphal (2001)		0,623		
Bantel e Jackson (1989)		0,617		
Certo, Lester, Dalton e Dalton (2006)		0,562		
Eisenhardt (1989a)			0,779	
Bourgeois e Eisenhardt (1988)			0,727	
Dean e Sharfman (1996)			0,595	
Hambrick e Finkelstein (1987)				0,905
Hambrick e Mason (1984)				0,854
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,890</b>	<b>0,847</b>	<b>0,621</b>	<b>0,655</b>
<b>Variância acumulada (%)</b>	<b>35,3</b>	<b>48,9</b>	<b>60,6</b>	<b>68,9</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

O primeiro fator reteve nove estudos que representam 35,3% da variância total do modelo. Neste fator estão presentes cinco trabalhos de Donald Hambrick, sendo: Hiller e Hambrick (2005) que analisam a personalidade dos gestores, pautando-se na autoestima, autoeficácia - que é a convicção da capacidade de realização de tarefas específicas - locus de controle e estabilidade emocional; Finkelstein e Hambrick (1990), Chatterjee e Hambrick (2007), Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) e Hambrick (2007) são estudos que envolvem a revisão ou investigação empírica de características observáveis ou psicológicas dos decisores.

Também estão presentes os estudos de Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) que analisaram os atributos dos stakeholders, desempenho e valores de CEOs; Adams, Almeida e Ferreira (2005) que analisaram a influência do poder de decisão do CEO e o desempenho organizacional; Carpenter, Geletkanycz e Sanders et al. (2004) que fazem uma revisita a teoria do

alto escalão observando a composição de grupos; e Finkelstein (1992) que investigou o impacto do poder nas escolhas estratégicas. Verifica-se que os estudos deste fator envolvem questões relacionadas com as características observáveis e psicológicas, e ainda os aspectos relativos ao poder envolvido nas decisões. Assim, este fator foi nomeado de: (Fator 1) **Características do TMT e poder do CEO.**

O segundo fator foi formado por oito estudos: o livro sobre heterogeneidade dos grupos de Blau (1977); os artigos que analisam o conflito de equipes de Amason e Sapienza (1997) e Amason (1996); o livro que compila estudos sobre o alto escalão de Finkelstein e Hambrick (1996); as análises sobre o processo de decisão e do ambiente organizacional de Eisenhardt e Bourgeois (1988); as investigações sobre a relação entre redes sociais e nomeação, e experiência e desempenho de Carpenter e Westphal (2001); os estudos sobre composição da equipe e inovação de Bantel e Jackson (1989); e a meta-análise sobre características dos gestores de Certo et al. (2006). Observa-se que este fator se caracteriza pelos estudos que envolvem a composição do grupo e o conflito, sendo nomeado de (Fator 2) **Composição do TMT e conflito.**

O terceiro fator agregou três estudos: Eisenhardt (1989a) e Bourgeois and Eisenhardt (1988), ambos relacionados ao processo de tomada de decisão em ambientes dinâmicos; e Dean e Sharfman (1996) que investigaram o processo racional, política e influência na eficácia da tomada de decisão, sendo nomeado de: (Fator 3) **Processo de decisão.** O último fator do período 2009 até 2012 possui apenas dois estudos, ambos de Donald Hambrick: no primeiro, Hambrick e Finkelstein (1987) analisaram a capacidade do CEO influenciar o desempenho da organização a partir do conceito de discricção; e Hambrick e Mason (1984) se refere ao estudo seminal sobre a Teoria do Alto Escalão. Por meio destas observações optou-se em nomear o quarto e último fator deste período de: (Fator 4) **Tomada de decisão e desempenho organizacional.**

#### 4.2.4 Análise das co-citações por período (2013 até 2014)

Neste período estão presente 19 estudos que formaram quatro fatores, e que foram extraídos de uma amostra de 72 artigos identificados. Conforme apresenta-se na Tabela 12 os quatro fatores explicam 69% da variância total do modelo.

**Tabela 12.** Análise Fatorial por períodos (2013 até 2014)

<b>Autores</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>
Amason (1996)	0,837			
Adams, Hermalin e Weisbach (2010)	0,837			
Carpenter e Fredrickson (2001)	0,727			
Harrison e Klein (2007)	0,648			
Hambrick (2007)	0,545			
Barkema e Shvyrkov (2007)	0,532			
Jehn, Northcraft e Neale (1999)	0,528			
Bantel e Jackson (1989)		0,832		
Chatterjee e Hambrick (2007)		0,679		
Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)		0,662		
Carpenter (2002)		0,526		
Hambrick, Cho e Chen (1996)			0,856	
Hambrick e Mason (1984)			0,742	
Amason e Sapienza (1997)			0,713	
Adams e Ferreira (2009)			0,552	
Eisenhardt e Bourgeois (1988)				0,873
Finkelstein (1992)				0,602
Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003)				0,599
Certo, Lester, Dalton e Dalton (2006)				0,562
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,869</b>	<b>0,725</b>	<b>0,740</b>	<b>0,760</b>
<b>Variância acumulada (%)</b>	<b>40,0</b>	<b>54,2</b>	<b>61,9</b>	<b>69,0</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

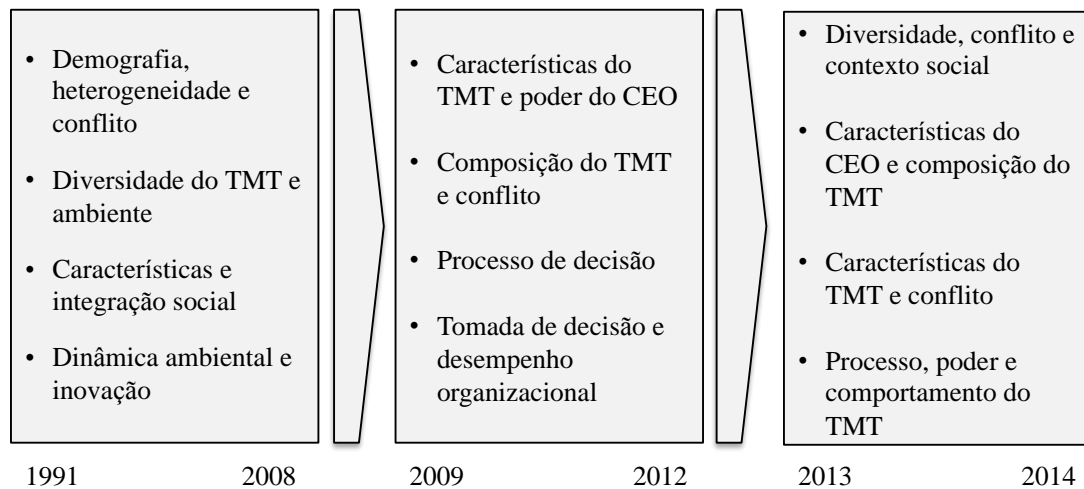
O primeiro fator extraído é formado por sete estudos explicando 40% da variância do modelo, estão presentes os estudos de Amason (1996) que investigou o conflito na tomada de decisão; Adams, Hermalin e Weisbach (2010) que analisaram a composição, ações do TMT, estrutura de governança das empresas e remuneração dos dirigentes; Carpenter e Fredrickson (2001) que verificaram a heterogeneidade e o desempenho organizacional; Harrison e Klein (2007) analisaram a diversidade demográfica dos membros a partir de uma tipologia que separa a diversidade em 3 tipos - separação, variedade e disparidade; Hambrick (2007) realizou uma

revisita ao artigo de 1984; Barkema e Shvyrkov (2007) investigaram a diversidade por meio de aspectos cognitivos dos membros e a influência na expansão da organização; e Jehn, Northcraft & Neale (1999) verificaram a diversidade de valores, diversidade informacional e diversidade social. Estes estudos se pautam na análise da diversidade do grupo e questões relacionadas com o meio social, além dos conflitos explorados por Amason (1996), optou-se então, em nomear este fator de: (Fator 1) **Diversidade, conflito e contexto social.**

O segundo fator contempla quatro estudos: Bantel e Jackson (1989) que analisaram a composição e inovação; Chatterjee e Hambrick (2007) que investigam o narcisismo do CEO e a propensão ao risco; Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) que revisitam a Teoria do Alto Escalão; e Carpenter (2002) investiga a heterogeneidade da equipe, o contexto social e desempenho organizacional. Assim este fator foi nomeado de: (Fator 2) **Características do CEO e composição do TMT.**

O terceiro fator também foi composto por quatro estudos: Hambrick, Cho e Chen (1996) trataram da heterogeneidade do TMT; o artigo da Teoria do Alto Escalão de Hambrick e Mason (1984); Amason e Sapienza (1997) que analisaram a composição da equipe e o conflito cognitivo e afetivo; e Adams e Ferreira (2009) que observaram a diversidade de gênero no Conselho das organizações. Como todos estes estudos se referem a variáveis que se relacionam diretamente com a teoria de Hambrick e Mason (1984) e aspectos do conflito entre grupos, nomeou-se o fator de: (Fator 3) **Características do TMT e conflito.**

O último fator deste período possui os estudos de: Eisenhardt e Bourgeois (1988) que envolve o processo de tomada de decisão; Finkelstein (1992) que analisa a relação do poder nas decisões; Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003) fazem uma revisão teórica sobre pesquisa comportamental; e Certo, Lester, Dalton e Dalton (2006) apresentam uma meta-análise sobre características e desempenho organizacional. A partir destes quatro artigos o fator foi nomeado de: (Fator 4) **Processo, poder e comportamento do TMT.** Os fatores extraídos nos três períodos analisados são apresentados na Figura 14.



**Figura 14.** Evolução das dimensões identificadas nos estudos sobre a perspectiva do alto escalão entre 1991 até 2014.

#### 4.3 DISCUSSÃO DO ESTUDO III

Dentre os elementos da Teoria do Alto Escalão que estimulam as pesquisas em tomada de decisão estratégica, as investigações sobre as características demográficas dos executivos se destacam (Hambrick, 2007). Elas são usadas como indicadores válidos, contudo incompletos, para mensuração de estruturas cognitivas dos executivos (Rost & Osterloh, 2010). Conforme o primeiro cluster do período total investigado – 1991 até 2014 – nomeado de demografia, heterogeneidade e o conflito, é perceptível que as variáveis relacionadas com a demografia de grupos e a heterogeneidade estão estreitamente relacionadas com estudos que abordam o conflito. Esta relação pode ser observada nos estudos de Jehn, Chadwick e Thatcher (1997) que apontam que a heterogeneidade da equipe e diferenças demográficas visíveis, como sexo e idade estão relacionadas positivamente com o conflito de relacionamento. Já a diferença no nível educacional se relaciona positivamente com o conflito de tarefa.

O segundo fator que foi identificado na análise das publicações do mesmo período foi cognição, valores e ambiente. As características psicológicas como cognição e valores são investigadas por áreas distintas, como negócios, psicologia, antropologia e outras (Giberson et al., 2009). Para estes autores existem duas frentes de estudo: as características de nível micro e macro.



As de nível micro, se relacionam com elementos da personalidade dos tomadores de decisão, como a flexibilidade e a motivação (Kauer, Waldeck & Schäffer, 2007). As personalidades dos CEOs podem ainda modelar a forma com que eles interpretam as diversas situações do ambiente organizacional. Assim, diferentes personalidade dão origem a diferentes formas de mensuração de riscos, e conseqüentemente na tomada de decisões (Chatterjee & Hambrick, 2011). Isto converge com o agrupamento do cluter 2 - **Cognição, valores e ambiente** - no qual o ambiente está intrínseco aos elementos psicológicos.

Características de nível macro estão associadas a cultura de uma organização e dos indivíduos, destaca-se que alguns aspectos éticos podem ser diferentes em determinadas culturas (Valentine & Rittenburg, 2007). Culturas baseadas na coletividade poderão ter decisores mais propensos a tomarem decisões que beneficiem a organização, muitas vezes desconsiderando a ética. Em culturas mais individualistas os decisores estão inclinados a questionarem atitudes antiéticas (Sims, 2009). Como a cultura organizacional está ligada diretamente ao ambiente, novamente existe um alinhamento com os resultados observados na formação do segundo cluster.

Já os valores se pautam em metas desejáveis que podem atuar como princípios direcionadores da vida de cada indivíduo. Sendo importantes preditores de atitudes e comportamentos (Fernandes & Ferreira, 2009). Desta forma, eles se organizam de acordo com as motivações ou objetivos de cada um (Campos & Porto, 2010). Os valores pessoais funcionam ainda como um padrão de juízo, eles atuam justificando as ações individuais e são adquiridos através da socialização, ou seja, através da relação do indivíduo com seu ambiente (Schwartz, 2009, 2011). Conforme observou-se na formação do segundo cluster, a cognição, valores e o ambiente são elementos que se alinham de forma efetiva no campo teórico, tanto na literatura na área da psicologia como nos estudos em tomada de decisão estratégica.

Em relação ao terceiro e último cluster – **Características do TMT**, destaca-se que seus estudos envolvem diversas variáveis relativas as características psicológicas e cognitivas, racionalidade dos decisores e suas percepções. Eles norteiam assim, uma diversa gama de investigações sobre: ambiente, modelos, processo e conflito e consenso (Serra, Tomei & Serra, 2014).

Ao se dividir os 236 artigos em três grupos, conforme os anos de publicação, verificou-se que todos foram formados por quatro clusters. Eles fornecem alguns indícios sobre a evolução

dos estudos no campo. Nota-se que além das características, algumas dimensões de análise também evoluem: o conflito, dinâmica ambiental e inovação, presentes no período de 1991 até 2008; o poder, conflitos e processos de decisão, observados nos anos de 2009 até 2012; e conflito, contexto social, processo e poder, listados no último período de 2013 até 2014.

Em todos os períodos analisados, o conflito está presente como formador de alguma dimensão. Isto se justifica pois de acordo com Jehn (1995), o conflito é inevitável entre as equipes de gestão de topo. Altos níveis de conflito podem reduzir a velocidade das decisões (Schweiger, Sandberg & Ragan, 1989). Contudo, quando o consenso é muito elevado pode também impedir a geração de novas ideias (West & Meyer, 1998). Destaca-se que as características observáveis e também não observáveis podem influenciar os níveis de conflitos (Kilduff, Angelmar & Mehra, 2000; Mazhar, Zaidi, Saif & Zaheer, 2010). Sendo compreensível que esta dimensão seja recorrente nos diversos períodos analisados.

#### **4.3.1 Limitações e pesquisas futuras do Estudo III**

Mesmo com todos os cuidados na coleta, seleção e análise dos dados, os resultados se limitam a investigação de 236 artigos de apenas uma base de dados. Desta forma, outros estudos que abordam o tema podem ter sido desconsiderados. Contudo, por meio da análise das citações espera-se ter reduzido este gap. A abordagem que foi utilizada também fornece apenas uma visão dos principais clusters teóricos no campo da tomada de decisão estratégica, não contemplando as especificidades de cada artigo utilizado na amostra.

Como sugestão para futuras pesquisas sugere-se a realização de estudos de revisão bibliográfica que se aprofundem nas especificidades que norteiam os clusters que foram identificados, aprofundando assim a compreensão destes campos teóricos. A evolução das publicações nos últimos anos, aponta que o campo continua em constante avanço nas pesquisas. Este aumento em quantidade de artigos publicados também segue uma mudança que ocorre nas particularidades das pesquisas. Novos estudos a partir da perspectiva do alto escalão podem relacionar elementos presentes nos clusters mais recentes desta investigação. Como as características do CEO e do TMT podem refletir diferentes formas de uso de poder (Adams & Funk, 2012; Galema, Lensink & Mersland, 2012).

Mesmo que o conflito seja amplamente investigado, os resultados empíricos não fornecem uma comprovação sobre as influências de elementos ligados ao ambiente e composição sobre os níveis de conflito e consenso (Elbanna, Ali & Dayan, 2011; Kellermanns et al., 2011). Investigações futuras podem analisar o impacto destas variáveis e do contexto social e comportamento sobre os níveis de conflito nas equipes de gestão, já que, questões relacionadas com estas variáveis surgem com destaque no último período de análise – 2013 até 2014.

#### 4.4 CONCLUSÃO DO ESTUDO III

Por meio da análise das citações e co-citações neste estudo investigou-se as principais vertentes teóricas que se relacionam com as pesquisas que envolvem a Teoria do Alto Escalão nas organizações. A partir de um amplo levantamento em 2590 artigos que resultaram em uma amostra final de 236 estudos, foi verificado que o campo de pesquisa continua em ascensão. Ao se analisar todos o período de publicação – 1991 até 2014 – identificou-se que as características perceptíveis e conflitos tendem a se manter agregados em um mesmo cluster teórico. Já as características psicológicas se agregam ao ambiente organizacional. Ao se investigar os artigos em grupos isolados, de acordo com os anos de publicação, verificou-se existe uma aproximação teórica entre a Teoria do Alto Escalão com elementos ligados ao contexto social e comportamentos da equipe. Como principal contribuição, este artigo apresenta algumas dimensões teóricas formadas pelos clusters identificados que podem auxiliar no entendimento da evolução de pesquisas sobre a tomada de decisão estratégica no alto escalão. A partir deste estudo, unindo-se aos resultados do Estudo I e II, atende-se ao primeiro objetivo desta Tese que foi: Identificar os principais temas e conceitos que envolvem os estudos em tomada de decisão estratégica.

## **5 ESTUDO IV – TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE OS CONSELHOS EMPRESARIAIS FAMILIARES A PARTIR DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO**

A partir dos resultados encontrados na fase dos estudos bibliométricos, foi realizada uma revisão de literatura concentrando-se na perspectiva da Teoria do Alto Escalão e em estudos que envolveram Conselhos e empresas familiares. Isto se deve ao fato da teoria se manter como central nos estudos em tomada de decisão, conforme observado no **Estudo I**, **Estudo II** e **Estudo III**. Como as decisões estratégicas ocorrem na gestão de topo das organizações, os Conselhos Empresariais são um objeto ideal para estudos neste campo. Destaca-se ainda a necessidade de entender a tomada de decisão nas empresas familiares, já que possuem características singulares de demais organizações e poucos estudos sobre a relação família, Conselho e decisão. Assim, inicialmente são expostos os elementos presentes na teoria desenvolvida por Donald Hambrick no estudo seminal de 1984 e conseqüentes implicações nos estudos que o sucederam. Na seqüência são resgatados e discutidos alguns estudos, que a partir desta teoria investigaram Conselhos nos mais diversos tipos de organizações. Por fim, são formuladas algumas proposições de investigação relacionadas com os Conselhos de empresas familiares.

### **5.1 PERSPECTIVA DO ALTO ESCALÃO**

Em um estudo seminal sobre a tomada de decisão estratégica Hambrick e Mason (1984) sintetizam literaturas anteriormente fragmentadas e apresentam a Teoria do Alto Escalão. Apoiados nos resultados da pesquisa de Lieberman e O'Connor (1972) que destacam a influência dos gestores sobre o resultado organizacional, Hambrick e Mason (1984) destacam inicialmente que a escolha estratégica está sujeita ao ambiente da organização; a dimensão psicológica que é formada pela base cognitiva e valores dos gestores; e a forma com que eles percebem as diversas situações.

A teoria faz alguns contra pontos em relação as descrições que afirmam que as organizações são arrastadas diretamente ou indiretamente pelos acontecimentos (Hall, 1977; Hannan & Freeman, 1977). Como cada pessoa traz consigo seu próprio conjunto de dados para

uma determinada situação administrativa, esta base cognitiva como: suposições, conhecimentos sobre alternativas e seus possíveis efeitos, serão questões fundamentais nas decisões, e conseqüentemente para o futuro organizacional (Hambrick & Mason, 1984; March & Simon, 1958). Assim, os valores pessoais podem influenciar o comportamento e as ações de cada indivíduo, impactando na forma com que cada um faz uma escolha (Abrahim, 2008).

Os valores estão relacionados a mecanismos que podem prever o comportamento de um indivíduo de diferentes formas (Morris, 2014). De acordo com Schwartz (1992), eles são formados por crenças e metas que o indivíduos utiliza de forma consciente para guiar a seleção e avaliação de suas ações. Podem ser interpretados como construtos ou dimensões motivacionais que vão além de ações em situações específicas. Eles funcionam como um padrão de juízo, justificando as ações individuais e adquiridos por meio da socialização, ou seja, pela experiência do indivíduo com seu contexto. Assim, os valores individuais se formam de acordo com as motivações ou objetivos de cada um (Campos & Porto, 2010).

As observações sobre valores também podem ser realizadas a partir de: valores do indivíduo; valores dos grupos que se interagem; percepções em relação as normas descritivas e prescritivas do grupo; e valores codificados em artefatos que reforçam determinados comportamentos. Existem pelo menos 10 formas motivacionais de valores: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança (Bilsky, 2009; Schwartz, 1992).

Estes aspectos psicológicos interferem na interpretação das situação e dos possíveis resultados das ações do presente. Estas incertezas sobre o futuro representam grandes desafios para os gestores (Yoshida, Wright & Spers, 2013). March e Simon (1958) ao apresentarem o modelo da racionalidade limitada destacam que diferentes pessoas podem tomar decisões distintas, mesmo estando inseridos em um mesmo contexto organizacional. As interpretações sobre determinadas situações podem ser também diferentes, já que os indivíduos não são totalmente racionais em suas escolhas, até mesmo quando são induzidos a tomarem decisões racionais (March & Simon, 1958; Ribeiro, 2015). Assim, as bases cognitivas, valores, personalidade e experiências podem interagir no processo de interpretação dos eventos que ocorrem e conseqüentemente interferem nas decisões estratégicas (Hambrick, 2007).

O papel central destes fatores psicológicos é atribuído a racionalidade limitada. Diante de uma situação desafiadora com grande sobrecarga de informações, dados ambíguos, metas e objetivos conflitantes, a percepção dos estímulos são filtrados e interpretados através da base cognitiva e valores dos executivos (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004). Ao longo de sua vida os gestores adquirem experiências para perceberem e interpretarem os diversos fatores existentes, e isso leva em consideração elementos políticos, estruturais, contextuais, temporais, comportamentais e o poder (Dalla, Gonçalves & Reynaldo, 2009).

A partir dos apontamentos sobre o ambiente, aspectos cognitivos, valores e racionalidade dos indivíduos, a Teoria do Alto Escalão se concentra na análise e discussão de características observáveis (Mueller & Barker, 1997). Elas são formadas por variáveis como: a idade; a carreira; as experiências; o nível de educação; questões socioeconômicas; posição financeira; e características do grupo, como a homogeneidade ou heterogeneidade dos executivos (Hambrick & Mason, 1984).

Conforme apresenta-se na Figura 15, fica evidente que 3 princípios centrais norteiam a perspectiva do alto escalão: (1) as escolhas estratégicas que são efetuadas em organizações são reflexos dos valores e bases cognitivas dos principais atores; (2) os valores e as bases cognitivas desses atores são uma função de suas características observáveis; (3) os resultados organizacionais estão associados com as características observáveis desses atores (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004).



**Figura 15.** Perspectiva do alto escalão das organizações.

Fonte: Adaptado de Hambrick e Mason (1984).

Um aspecto fundamental na Teoria do Alto Escalão é relativo as bases cognitivas e valores dos executivos (Medeiros Júnior, Serra & Ferreira, 2009), além de suas percepções e a influência sobre a escolha estratégica e desempenho organizacional. Contudo, as variáveis de fundo psicológico são extremamente difíceis de serem mensuradas. Assim, o modelo sugere que a partir de características gerenciais observáveis, é possível prever o comportamento organizacional, já que elas são proxies aceitáveis e eficientes para mensuração de elementos psicológicos (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004).

A investigação sobre tomada de decisão com base em variáveis observáveis tem se ampliado. As mudanças relacionadas a forma de se tratar a diversidade nas corporações fazem com que a demografia seja intensamente investigada. Porém, mesmo com a grande quantidade de estudos, as pesquisas ainda não fornecem resultados claros (Bell, Villado, Lukasik, Belau & Briggs, 2011). Isto se deve, pelo menos em parte às questões relacionadas ao ambiente, o contexto dos negócios e cognição dos membros da organização, que podem interferir na forma com que cada um interpreta e processa as informações (Ribeiro, 2015).

Diversos estudos que envolvem Conselhos de empresas se pautam apenas na análise de variáveis demográficas dos membros, como gênero, idade e nível de educação formal (Bao, Fainshmidt, Nair & Vracheva, 2014; Rivas, 2012; Wincent, Anokhin & Örtqvist, 2013). Isto deixa uma lacuna no que se refere entendimento dos elementos que potencialmente impactam nas decisões organizacionais.

Neste sentido, na sequência é efetuado um levantamento dos estudos que a partir da perspectiva do Alto Escalão analisaram os Conselhos empresariais. Destaca-se que os Conselhos são responsáveis pela promoção dos interesses da empresa e de seus acionistas (Lane, Astrachan, Keyt & McMillan, 2006). Possibilitando um maior controle e supervisão das operações e estratégias organizacionais (Ravasi & Zattoni, 2006; Zhang, 2010). Os Conselhos podem ainda, influenciar positivamente o desempenho de curto, médio e longo prazo das empresas, incluindo as organizações familiares (Chen & Hsu, 2009; Wincent, Anokhin & Örtqvist, 2013; Wincent, Anokhin & Örtqvist, 2010).

## 5.2 OS CONSELHOS EMPRESARIAIS

A partir dos 236 estudos mapeados e utilizados na fase do levantamento bibliométrico, conforme **Estudo 3**, foram identificados por meio de leitura minuciosa 58 artigos que se pautaram especificamente na investigação de Conselhos, no qual pautaram-se na perspectiva da Teoria Alto Escalão. A partir deste mapeamento, foi elaborado uma síntese dos principais temas, técnicas de pesquisa utilizadas e principais resultados. Estes artigos são apresentados separadamente em dois quadros. O primeiro grupo relacionado com 35 artigos sobre a composição dos Conselhos, e o segundo grupo relativo a 23 estudos sobre as relações de poder, conflito, e a estrutura do negócio e do próprio Conselho. O primeiro grupo de artigos é observado no Quadro 3.

<b>Autor(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Foco do estudo</b>	<b>Principais Resultados</b>
(Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2015)	Estudo quantitativo com uma amostra composta por pequenas e médias empresas (PME) espanholas e dados relativos aos anos de 2003 até 2008.	Analisou a diversidade de gênero nos conselhos de administração de pequenas e médias empresas espanholas.	Ter mulheres no conselho aumenta a probabilidade de melhora no desempenho da empresa quando ele é medido em termos de retorno sobre os ativos de empresas familiares.
(Beckman et al., 2014)	Estudo quantitativo com 104 empresas do ramo de semicondutores dos Estados Unidos e fundadas entre 1978 e 1985.	A partir de uma análise do pluralismo relacional o estudo investigou o papel do conselho na ligação entre o novo empreendimento e o seu ambiente.	A heterogeneidade do conselho impacta positivamente sobre a velocidade com que as alianças se diversificam entre novas firmas de semicondutores. Os membros do conselho trazem uma mistura de especialidades, atribuições e relacionamentos que facilitam a criação de novas carteiras.
(Bao et al., 2014)	Estudo quantitativo a partir de uma amostra de 175 observações em 48 grandes empresas varejistas dos Estados Unidos.	Analisou a influência de características perceptíveis (tempo de mandato e gênero) dos membros do conselho e da TMT sobre o risco legal (riscos decorrentes da falta de um completo embasamento legal).	Maior porcentagem de mulheres na TMT foi associada a menor risco legal. No entanto, este impacto não é tão visível quando se observa a presença das mulheres no conselho. Também se observou uma relação inversa entre o tempo mandato e o nível de risco legal.



Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
(Triana et al., 2014)	Estudo quantitativo utilizando uma amostra de 462 empresas de capital aberto listadas na Fortune 500.	Examinou o impacto da diversidade de gênero do conselho no desempenho da empresa, e também como o poder das mulheres interage com estas variáveis.	Quando o conselho não está enfrentando uma ameaça (como as decorrentes por baixo desempenho) e as mulheres possuem maior poder, a relação entre a diversidade de gênero e quantidade de mudanças estratégicas é positiva. No entanto, quando o conselho está ameaçado e as mulheres possuem maior poder, a relação entre a diversidade de gênero e quantidade de mudanças estratégicas é negativa.
(Khanna, Jones, & Boivie, 2014)	Estudo quantitativo no qual foram analisados dados de 5.700 diretores de 650 empresas do ramo industrial listadas na fortune	Analisou o capital humano (experiências prévias e nível educacional) dos administradores externos como uma fonte de vantagem competitiva para a organização.	Estruturalmente conselhos semelhantes podem impactar de forma distinta sobre o desempenho de uma organização. Conselhos compostos por diretores com altos níveis de capital humano podem melhorar o desempenho da empresa. Contudo, isto se condiciona com a carga de processamento de informações demandadas por suas posições.
(Sayce & Ozbilgin, 2014)	Estudo qualitativo realizado a partir de quinze entrevistas com membros de conselho de fundos de pensão do Reino Unido.	Investigou as mudança relacionadas com o aumento da diversidade entre os membros de conselho de fundos de pensão. Assim como as mudanças regulatórias relacionadas com a composição do conselho e as implicações sobre a resistência e assimilação por parte dos membros.	Os resultados indicaram que, em alguns contextos, especialmente no sector privado, o aumento da diversidade não altera a dominação masculina. A entrada de novos membros para o conselho dos fundos não indica ruptura aos pressupostos que sustentam esta continuidade. Assim, apenas as mulheres que compartilham níveis semelhantes de capital social e cultural dos conselheiros "homens" são propensas a serem recrutadas para o conselho.
(Wincent et al., 2013)	Estudo quantitativo realizado com dados longitudinais de 53 redes de pequenas e médias empresas orientadas para inovação e apoiadas pelo governo sueco.	Analisou a composição do conselho de redes de pequenas e médias empresas e sua capacidade de monitorar e desempenhar seu papel estratégico relacionado com a inovação da rede.	Os movimentos que estimulam a monitorização podem atrapalhar as ações ligadas a elaboração de estratégias por parte do conselho. A independência do conselho melhora o desempenho inovador de rede apenas até um certo limite, do qual novo aumento é prejudicial para o desempenho (relação de U invertido). Embora os efeitos positivos da independência do conselho sejam bastante convincente, o aumento

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
			de membros externos no conselho pode restringir a capacidade de entrega de aconselhamentos estratégicos.
(Jia & Zhang, 2013)	O estudo quantitativo teve uma amostra composta por 492 empresas listadas na bolsa de valores da China, antes de 2006. Foram coletadas informações relacionadas com doações disponibilizadas pelas empresas, dados financeiros dos demonstrativos anuais, e dados sobre doações corporativas disponibilizadas por entidades filantrópicas.	Analisou as ações filantrópicas decorrentes de empresas chinesas de propriedade privada após dois desastres naturais, terremoto de Wenchuan e Yushu.	Quando pelo menos três mulheres fazem parte de um conselho de administração, as respostas da empresa para desastres naturais são mais significativas. A diversidade etária entre as mulheres do conselho, bem como boa rentabilidade das empresas também moderam positivamente a relação entre o gênero feminino e as ações filantrópicas em desastres naturais.
(Dale-Olsen, Schøne, & Verner, 2013)	Estudo quantitativo realizado por meio de dados disponibilizados pelo Ministério da Indústria e Comércio da Noruega. Foram investigadas empresas que possuíam conselho com pelo menos 3 membros.	A partir das reformas que estabelecem a equalização de gênero na composição dos conselhos das empresas. O artigo avaliou o impacto do aumento desta diversidade no desempenho de empresas norueguesas.	A principal conclusão é que o impacto (de curto prazo) da reforma sobre o desempenho financeiro da empresa é insignificante. Isto pode estar relacionado com pouco tempo que as novas composições tiveram para apresentarem mudanças, ou que as mulheres recém-contratadas não agregam diferentes recursos em comparação com os homens que eles substituíram.
(Zhu, 2013)	Estudo quantitativo realizado a partir de dados relativos a processos de aquisições por parte de 199 empresas.	Investigou como a polarização do grupo pode influenciar as decisões do conselho em processos de aquisição.	Aspectos psicológicos e sociais do grupo de conselheiros podem impedir a utilização plena das informações disponíveis para aprender com a experiência passada. Em processos de aquisições mesmo diretores experientes podem apoiar um alto prêmio focal.

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
(Bednar, Boivie, & Prince, 2013)	Estudo quantitativo com dados de 250 empresas norte americanas de capital aberto. Foram analisadas informações relativas a cobertura de mídia, sobre as características dos CEOs, desempenho e mudanças estratégicas e independência do conselho.	Verificou como a cobertura da mídia pode interferir na alocação de recursos das empresas, em seguida, explora a forma como a composição do conselho de administração e o desempenho da empresa pode moderar essa relação.	Os resultados empíricos dão suporte a teoria da influência da mídia sobre a mudança estratégica. A cobertura negativa da mídia é um gatilho para a mudança estratégica. O efeito da cobertura negativa da mídia é maior quando o conselho é composto por uma maior percentagem de conselheiros externos. Assim, a combinação de um conselho independente e mídias negativas parece levar a maior mudança estratégica.
(Ben-Amar, Francoeur, Hafsi, & Labelle, 2013)	Estudo quantitativo realizado por meio de 289 decisões realizadas por empresas canadenses ao longo do período 2000-2007.	Investigou o efeito conjunto da forma de propriedade e da diversidade do conselho de sobre o sucesso das decisões sobre fusões e aquisições.	O efeito da diversidade no desempenho das empresas é multifatorial. Vários aspectos devem ser considerados para obter uma visão clara. No geral a diversidade do conselho não tem um efeito positivo ou negativo, seu efeito depende de fatores contextuais, e em particular a configuração de sua forma de propriedade.
(Johnson, Schnatterly, & Hill, 2013)	Estudo de revisão de literatura.	O artigo sintetizou a literatura que envolve os aspectos relacionados a composição demográfica e o capital humano e social dos membros de conselho.	O resultados revelam a existência de uma crescente literatura relacionada com as características demográficas, capital humano, e capital social dos membros de conselho. Destaca-se ainda, que estas variáveis possuem efeitos substanciais nos resultados das organizações.
(De Cabo, Gimeno, & Nieto, 2012)	Estudo quantitativo empregando uma grande amostra de 612 bancos europeus de 20 diferentes países.	Investigou a diversidade de gênero na diretoria corporativa de bancos da União Europeia. Verificou a proporção de mulheres nos conselhos, tamanho dos conselhos, riscos envolvidos na atividade e orientação estratégica da organização.	Três fatores relacionados com a diversidade de gênero em conselhos foram identificados. Em primeiro lugar, a proporção de mulheres no conselho é maior em instituições de menor risco. Em segundo lugar, os bancos conselhos maiores possuem maior proporção de mulheres. Os bancos que possuem orientação para o crescimento são mais propensos a incluírem mulheres no conselho.
(Nakano & Nguyen, 2012)	Estudo quantitativo utilizando dados de empresas japonesas listadas na bolsa de valores de Tóquio durante o período 2003-2007.	Analisou a relação entre o tamanho do conselho e a propensão ao risco em empresas com maiores e menores possibilidades de investimentos.	As organizações que possuem conselhos menores possuem menor oscilação no desempenho e também menores chances de falência. E que quanto mais oportunidades de investimento menor a influência do tamanho do conselho na performance.

<b>Autor(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Foco do estudo</b>	<b>Principais Resultados</b>
(Rodríguez-Domínguez et al., 2012)	Estudo quantitativo realizado com 117 empresas espanhola listadas na bolsa de Madri e que os dados sobre governança estavam disponíveis.	Investigou a relação entre diversidade de gênero e desempenho. Foi verificado os efeitos contraditórios da diversidade de gênero sobre o desempenho da empresa, assim como o contexto empresarial e proporção ideal de presença feminina na tomada de decisão de topo.	Quando as condições de trabalho e formação acadêmica são semelhantes, as mulheres alcançam um melhor desempenho em setores tradicionalmente dominados por homens. Sugerindo que para tirar o melhor proveito da diversidade de gênero é recomendado que os conselhos de administração devem ser equilibrados, ou mesmo, ter uma presença feminina maior que a de homens.
(Adams & Funk, 2012)	Estudo quantitativo realizado a partir de um banco de dados contendo nomes dos membros do conselho (diretores, CEOs e vice-presidentes) de todas as empresas de capital aberto da Suécia. Foram analisadas as respostas de 502 membros de conselhos e de 126 CEOs que responderam ao questionário enviado.	Investigou se o posicionamento de mulheres em uma sala de reunião é diferente do posicionamento dos homens.	Os resultados indicam que membros do sexo feminino são mais benevolentes e universalistas, e menos orientadas ao poder do que membros do sexo masculino. Mulheres no conselho também tendem a se apegar menos a tradição e a segurança. Assim, ter membros femininos não indica menor propensão ao risco.
(Rivas, 2012)	Estudo quantitativo realizado por meio de dados de membros de conselhos das 108 maiores empresas da indústria e serviços da Europa e dos Estados Unidos, conforme Índice Global de 2007 disponibilizado pelo Financial Times. A amostra foi composta por 1.364 diretores e 732 membros do TMT.	Testou se algumas variáveis do conselho e do TMT podem afetar o grau de internacionalização de empresas.	A diversidade funcional do conselho e TMT afeta positivamente a internacionalização. Quando o tempo de mandato é mais longo e os membros são mais novos a empresa tende a haver uma relação mais positiva com o grau de internacionalização.
(Hagendorff & Keasey, 2012)	Estudo quantitativo realizado a partir de dados de 148 fusões dos sistema bancário americano entre 1996 e 2004.	Examinou o impacto da diversidade do conselho na tomada de decisão relacionada aos processos de fusão.	Retornos positivos foram observados nos processos de fusão de bancos com maior diversidade do conselho em termos de fundo ocupacional, idade e ocupação. Em contraste, não houve evidências que a diversidade de gênero tenha efeitos de criação de valor semelhante.

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
(Muller-Kahle & Lewellyn, 2011)	Estudo quantitativo com 74 empresas de capital aberto do setor financeiro dos Estados Unidos. Os dados utilizados são provenientes do Departamento de Habitação e Desenvolvimento Urbano e da <i>Securities and Exchange Commission</i> .	Analisou se a configuração de um conselho pode determinar se uma instituição financeira se especializa ou não na concessão de empréstimos sub-prime (empréstimo de risco).	A configuração de um conselho pode influenciar a decisão de especializar-se ou não na concessão de empréstimos sub-prime. O tempo de mandato foi negativamente relacionado com empréstimos nesta modalidade, sugerindo que conselhos mais jovens podem não ser eficazes devido a inexperiência. E quanto maior for a percentagem de mulheres no conselho mais provável de haver especialização nestes empréstimos.
(Barroso et al., 2011)	Estudo quantitativo usando uma amostra de 562 membros de conselhos de 45 empresas retiradas do ranking da Bolsa de Valores de Madri.	Investigou se as experiências e conhecimentos dos membros de um conselho podem ser fonte de vantagem competitiva para a empresa em relação as decisões estratégicas internacionais.	O tempo de mandato de um conselho está negativamente relacionado com o grau de diversificação internacional da empresa. A experiência dos diretores dentro da indústria e o nível de desempenho acadêmico também afetam positivamente o grau de diversificação internacional.
(Machold, Huse, Minichilli, & Nordqvist, 2011)	Estudo quantitativo realizado a partir de dados de 140 pequenas empresas de capital aberto da Noruega (entre 5 e 50 empregados e vendas entre 1 a 10 milhões de dólares americanos), no qual possuíam mais de 3 membros no Conselho.	Analisou a relação entre a liderança do Conselho, atributos dos membros e o envolvimento estratégico do conselho.	Variáveis como: o conhecimento dos membros do conselho; o desenvolvimento do conselho, e a eficácia da liderança do presidente do conselho pode influenciar positivamente o envolvimento estratégico da equipe facilitando também as mudanças na composição do conselho.
(Zhang, 2010)	Estudo quantitativo utilizando respostas de 318 CEOs de empresas da Noruega e que responderam a 2 questionários aplicados em 2002 e 2005.	Investigou como os conselhos podem melhorar o desempenho de suas tarefas estratégicas usando sua carga de informações como vantagem.	Observou-se diferenças entre possuir informações diversificadas e usa-las. Possuir informações diversificadas é fundamental para o conselho, contudo o uso indevido de tais informações pode impactar negativamente no desempenho das funções estratégicas.
(Rost & Osterloh, 2010)	Estudo quantitativo realizado a partir de uma amostra de 30 bancos suíços.	A partir da perspectiva da racionalidade limitada, o estudo verificou se as características dos decisores afetam as escolhas estratégicas e consequentemente o desempenho.	As instituições com maior percentual de especialistas financeiros na equipe possuem melhor desempenho em ambientes mais estáveis, contudo são elas as mais prejudicadas pela crise financeira. Em ambientes incertos o processamento de informações por especialistas financeiros e de sexo masculino é

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
			<p>pior do que especialistas não financeiros e do sexo feminino. Há indícios que ambientes estáveis um alto percentual de mulheres no conselho leve a menor desempenho, justificando o baixo número de mulheres em conselhos dos bancos suíços.</p>
(Nielsen & Huse, 2010)	<p>Estudo quantitativo utilizando uma base de dados decorrentes de 272 questionários respondidos por membros de conselho e 120 de CEOs de empresas norueguesas.</p>	<p>Investigou o impacto de conselheiros do sexo feminino na tomada de decisão e participação estratégica.</p>	<p>Mulheres no conselho se relacionam positivamente com a participação na tomada de decisões estratégicas, por sua vez, isso depende de suas experiências profissionais e dos diferentes valores que eles trazem consigo. A percepção das mulheres como sendo “menos ativas” no conselho podem limitar seu potencial de contribuição para a tomada de decisão.</p>
(Wincent et al., 2010)	<p>Estudo quantitativo realizado a partir de 53 Redes de PMEs da Suécia. Os dados utilizados são provenientes de entrevistas estruturadas e um questionário de acompanhamento que foi dirigido aos membros do conselho da rede.</p>	<p>Verificou os efeitos das redes de relacionamento do conselho (capital humano e capital relacional) no desempenho inovador - inovação total, radical e incremental das redes.</p>	<p>O nível de diversidade e relação do conselho influenciam de forma primária a inovação incremental, enquanto que o nível de educação influencia a inovação radical. O grau de diversidade do conselho em termos de especialização e nível de escolaridade são fundamentais para a melhoria de todos os componentes do desempenho inovador (total, radical e incremental) nas redes menores.</p>
(Minichilli et al., 2009)	<p>Estudo quantitativo realizado a partir de dados de 301 questionários respondidos por CEOs de empresas italianas.</p>	<p>Buscou uma melhor compreensão dos aspectos relacionados ao desempenho das tarefas dos conselhos de administração.</p>	<p>Apresentou um modelo conceitual que considera: o impacto da diversidade dos conselheiros, empenho, debate crítico, e eficácia na realização de tarefas. O compromisso dos membros do conselho é muito mais importante do que a demografia do conselho ao prever o desempenho das tarefas. O contexto da organização e do segmento na qual está inserida exerce uma influência significativa sobre o desempenho de tarefa do conselho.</p>

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
(Bonn & Rundle-Thiele, 2007)	Estudo qualitativo realizado por meio de um estudo de caso único, onde foram realizadas 9 entrevistas semiestruturadas com o executivo-chefe, o presidente do conselho de administração e todos os gerentes seniores de um aeroporto regional da Austrália.	Verificou como os conselhos e gestores lidam com a tomada de decisão estratégica em eventos de choque, em relação com a tomada de decisão estratégica em um ambiente estável.	Após um evento de choque a tomada de decisão tende a ser simplificada e rápida. Já em um ambiente estável a tomada de decisões tende a ser mais ampla, completa e mais lenta. Após um evento de choque as decisões se pautam mais na intuição e na experiência dos membros.
(Ravasi & Zattoni, 2006)	Estudo qualitativo realizado por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com membros dos conselhos de 9 empresas.	Comparou a tomada de decisão estratégica e o funcionamento dos conselhos em diferentes empresas, identificando: como elas começaram, como se desenvolveram e como um acordo final foi alcançado.	Os diferentes interesses do conselho, grau de conhecimentos dos membros, e a existência de mecanismos de resolução de conflitos, podem influenciar a forma como os membros do conselho se envolvem as decisões estratégicas.
(Huse, Minichilli, & Shøning, 2005)	Estudo qualitativo realizado a partir de observações durante reuniões do conselho e entrevistas com membros do conselho de uma cooperativa da Noruega.	Concentrou-se no fornecimento de ideias para ajudar os conselhos de administração a funcionarem de forma eficaz, com foco sobre o funcionamento interno dos conselhos de administração e o lado humano da governança.	Algumas características de uma cultura orientada para o processo, como a preparação, participação e criatividade, estão positivamente relacionadas com todas as funções do conselho. A coesão, abertura e generosidade também estão relacionadas positivamente com as funções do conselho, network, gerenciamento estratégico e controle estratégico, mas em menor grau com o controle do comportamento e o controle externo.
(Eastman & Santoro, 2003)	Estudo de revisão de literatura.	Examinou o papel da diversidade de valores em um contexto organizacional a partir da perspectiva ética e econômica de valor.	A diversidade de valores como: prudência ousadia, clareza flexibilidade, rigor e misericórdia entre dos membros individuais e do conselho, é extremamente útil para uma organização. Decisores que são influenciados por valores como a prudência ou ousadia, bem como por seus interesses de grupo são mais propensos a tomarem melhores decisões.
(Walt & Ingle, 2003)	Estudo de revisão de literatura.	Explorou questões relacionadas com a nomeação de diretores de diferentes formações profissionais, níveis de independência, idade, sexo e etnia, e como esta diversidade afeta a	Os conselhos de empresas precisam se concentrar em estabelecer critérios de mérito para a seleção de diretores, busca por indivíduos qualificados, diversidade de gênero, gama de conhecimentos, experiência e etnia. Os conselhos também

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
		dinâmica dos conselhos.	precisam estar cientes do potencial para agregar valor através da utilização do seu capital social, já que coletivamente os diretores são um recurso estratégico para a sua organização.
(Finkelstein & Mooney, 2003)	Estudo qualitativo realizado a partir de entrevistas com membros do conselho de cinco grandes corporações.	Analisou os elementos que podem influenciar de alguma forma a tomada de decisão nos conselhos.	Existem questões críticas que podem contribuir para que os conselhos realizem suas atividades de forma a alcançar seus objetivos: envolvimento em conflitos construtivos; evitar os conflitos destrutivos; trabalho em equipe; estabelecimento de nível adequado de envolvimento estratégico. As ações do conselho devem se concentrar na seleção de novos diretores, adequação da estrutura e mecanismos de funcionamento do conselho, definição dos critérios de decisão em reuniões do conselho, constante melhoria do processo de monitoramento.
(Golden & Zajac, 2001)	Estudo quantitativo utilizando dados de 3198 hospitais americanos.	Analisou como as características demográficas e os processos dos conselhos influenciam as decisões relacionadas com a mudança estratégica.	Algumas características demográficas dos membros, fazem com que o conselho esteja mais inclinado a decisões que possibilitam a mudança estratégica. Os efeitos da governança são mais visíveis em empresas com conselhos mais poderosos.
(Rindova, 1999)	Estudo de revisão de literatura.	A partir de uma perspectiva cognitiva sugere que os diretores contribuem para lidar com a complexidade e incertezas relacionadas com as decisões estratégicas.	A experiência membros de um conselho, o tamanho da equipe, relacionamentos e complexidade das decisões, podem interferir na forma com que os membros identificam, interpretam e fazem suas escolhas estratégicas.

### Quadro 3. Artigos sobre composição dos Conselhos

Nota-se que dentre os estudos que envolvem a composição da equipe do Conselho, os que investigaram o gênero se destacam, já que 10 estudos foram observados (Adams & Funk, 2012; Bao et al., 2014; Dale-Olsen, Schøne & Verner, 2013; De Cabo et al., 2012; Jia & Zhang, 2013; Nielsen & Huse, 2010; Rodríguez-Domínguez et al., 2012; Rost & Osterloh, 2010; Sayce & Ozbilgin, 2014; Triana, Miller & Trzebiatowski, 2014).



Existe também uma predominância de investigações quantitativas, apenas cinco artigos se pautaram em análises qualitativas, sendo: Sayce e Ozbilgin (2014) que realizaram entrevistas com membros de Conselho de fundos de pensão; Bonn e Rundle-Thiele (2007) que desenvolveram um estudo de caso único em um aeroporto regional da Austrália; Ravasi e Zattoni (2006) elaboraram uma pesquisa documental e entrevistas com membros de Conselhos; Huse, Minichilli e Shøning (2005) investigaram uma cooperativa da Noruega por meio de observações de reuniões e entrevistas com membros do Conselho; e Finkelstein e Mooney (2003) por meio de entrevistas com membros do Conselho investigaram cinco empresas.

Outro aspecto importante é que apenas um dos estudos utilizou dados documentais. Mesmo assim, os documentos nos quais Ravasi e Zattoni (2006) se referem a informações disponíveis em sites, diretórios corporativos, relatórios anuais e outros documentos societários que estão disponíveis ao público. Assim, não se tratam de documentos com informações de cunho considerado estratégico.

Já os outros 23 artigos buscaram relacionar o Conselho com o Presidente do Conselho e/ou o CEO da empresa. Destaca-se que nestes estudos as relações de poder, conflito, estrutura do negócio e do Conselho estão presentes de forma considerável, as informações relativas a estes artigos são destacadas no Quadro 4.

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
(Sun & Shin, 2014)	Estudo quantitativo utilizando dados de CEOs de grandes empresas entre os anos de 2007 a 2011	Explorou os mecanismos psicológicos sociais que explicam por que os conselhos de administração fazem concessões nas opções de compra de ações para os CEOs em resposta das opções <i>underwater</i> “opção de compra com preços acima do mercado”.	A forma com que o conselhos tomam as decisões de concessão de novas opções de ações, se relacionam com fatores comportamentais dos membros do conselho e com aspectos ligados ao contexto da organização, como condições de mercado e desempenho da indústria.
(Zona, 2014)	Estudo quantitativo com dados de 301 empresas italianas respondentes de um questionário aplicado aos CEOs. As principais questões abordadas foram relacionadas ao tempo de mandato, investimentos em inovação e diversidade do conselho.	Analisou a relação entre CEO e conselho e sua influência sobre os investimentos em inovação.	A estrutura de liderança e a diversidade do conselho exercem diferentes influências sobre os investimentos em inovação nos diferentes estágios de mandato do CEO. Estruturas ótimas enfatizam o desenvolvimento da liderança para novos CEOs e acompanhamentos para os mais experientes. Isto ocorre pois CEOs com maior experiência podem ser vítimas da inércia gerencial, que pode ser moderado pela diversidade do conselho.
(Zhu & Westphal, 2014)	Estudo quantitativo com dados de 275 grandes empresas industriais e de serviços dos Estados Unidos.	Investigou as relações entre experiência e diversidade demográfica dos novos membros do conselho e a remuneração dos CEOs.	CEOs poderosos tendem a nomear sistematicamente novos diretores que possuam experiências com outros CEOs com características semelhantes. A compensação do CEO tende a ser reduzida pela diferença demográfica entre o CEO e novos diretores. Contudo a experiência prévia dos diretores com outros CEOs semelhantes reduzem ou mesmo eliminam este impacto. Assim CEOs poderosos podem proteger seus pacotes de remuneração mesmo com grandes mudanças na composição de um conselho.
(Duran, 2014)	Estudo de revisão de literatura.	Verificou como as preferências heterogêneas de um conselhos de administração podem afetar as informações que são compartilhadas com o CEO.	A comunicação informativa entre o conselho e o CEO aumenta a medida que se eleva a heterogeneidade do conselho. As coalizões formadas em salas de reuniões podem ser influenciadas pela preferência do CEO.

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
(Zhu, 2014)	Estudo quantitativo realizado por meio de uma amostra que incluiu 326 empresas, sendo um total de 2.467 decisões sobre remuneração dos CEOs entre os anos de 1995 e 2006.	Analisou como as decisões relacionadas com a remuneração do CEO podem ser influenciadas por uma parte do grupo de conselheiros.	Conselheiros externos tendem a apoiar a elevada remuneração do CEO antes de embarcar nas discussões, e tendem a apoiar ainda mais após as discussões do conselho. A homogeneidade demográfica entre os diretores pode ser benéfica para a organização, já que não necessariamente prediz uma homogeneidade de opiniões.
(Chen, 2013)	Estudo quantitativo realizado a partir de dados de 219 empresas listadas na <i>Taiwan Stock Exchange Corporations</i> e que geraram 876 observações nos 4 anos analisados (2006-2009).	Examinou a relação de U invertido entre o tempo de mandato do CEO e os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P & D), além da influência moderadora do capital humano e social do conselho sobre essa relação.	Constatou-se uma relação de U invertido entre investimento em P&D e tempo de mandato do CEO. Evidenciou-se também os efeitos moderadores positivos do capital humano e social sobre esta relação, o que sugere que os conselhos afetam as escolhas dos CEOs através de seu capital humano e social.
(Hsiang Lan Chen, Ho, & Hsu, 2013)	Estudo quantitativo realizado a partir de dados relacionados com os investimentos em P & D, demografia dos CEOs e composição do conselho de 330 empresas de produtos eletrônicos de Taiwan.	Examina os efeitos das características dos CEOs e do capital social dos membros do conselho sobre os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D).	Os resultados demonstram que o capital social do conselho modera positivamente a relação entre o nível educacional CEO com os níveis de investimento em P & D. Da mesma forma a o capital social do conselho também modera positivamente o tempo de mandato do CEO com os níveis de investimento em P & D. O capital social dos membros do conselho podem auxiliar os CEOs a lidarem com as complexidades ambientais de forma mais efetiva.
(Kolasinski & Li, 2013)	Estudo quantitativo realizado a partir de dados de aquisição da <i>Securities Data Company (SDC)</i> , que incluíram todas as fusões e aquisições entre 1988 e 2006 no qual a empresa adquirente era dos EUA.	Analisa a força do conselho no direcionamento das decisões de CEOs nos processo de aquisições de empresas.	Os resultados fornecem evidências de que os conselhos fortes e independentes ajudam os CEOs a evitarem erros no processo de aquisição de empresas. Além disso, há evidencias que os CEOs outrora confiantes tomam decisões mais assertivas após sofrerem perdas em negociações de ações pessoais. Por fim, apresentada uma nova medida de mensuração de excesso de confiança do CEO.

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
(García-Sánchez, Rodríguez-Domínguez, & Gallego-Álvarez, 2013)	O estudo quantitativo utilizou uma amostra de 117 empresas de diferentes sectores listadas na Bolsa de Madrid. Foi analisado se a empresa elaborou ou não um código de ética, a percentagem de membros internos e externos no conselho e aspectos relacionados com a remuneração do CEO.	O objetivo deste estudo foi determinar a influência de diversos recursos de governança corporativa sobre a decisão de desenvolvimento de um código de ética em empresas espanholas.	Não foi observado que exista influência das características do CEO (exceto para a reputação do CEO) sobre a probabilidade de ter ou não um código de ética corporativo. indicando que esta decisão tem a ver com uma escolha feita pela empresa global, liderança unificada e uma provável ausência de conflitos no conselho. Além da reputação do CEO, a propriedade de ações pelo conselho de administração também apresentou influência sobre a declaração formal da ética nos negócios.
(Aman & Nguyen, 2012)	Estudo quantitativo utilizando uma base de dados com 6.269 observações de 1.531 empresas listadas na bolsa de valores de Tóquio.	Verificou a relação entre a complexidade organizacional, o tamanho do conselho e a proporção de conselheiros externos. Investigando ainda os custos de monitoramento e sua relação com o tamanho do conselho, e o poder do CEO e sua relação com a proporção de conselheiros externos.	Verificou-se que o tamanho do conselho está positivamente relacionado com o tamanho e a complexidade da empresa, e negativamente relacionado com os custos de monitoramento. A independência do conselho também esta negativamente relacionada com a maioria das características da empresa. Isto sugere que os conselhos japoneses não são perfeitamente estruturados para desempenharem o papel de aconselhamento e fiscalização. Ao fecharem as portas para conselheiros externos e escolherem seus recursos gerenciais internos elas podem estar perdendo a oportunidade de melhora dos processos de tomada de decisão.
(Boyd, Haynes, & Zona, 2011)	Estudo de revisão de literatura.	Apresentou uma revisão de literatura sobre a relação entre Conselho e CEO com destaque para os sistemas de medição e perspectivas teóricas utilizadas.	Questões relacionadas com a governança em diferentes contextos geográficos, já que existe um desequilíbrio em relação aos temas, perspectivas teóricas utilizadas e Assim, deve-se buscar coerência nos sistemas de medição e métodos de contingência, afim de facilitar futuras comparações entre os estudos.

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
(Tang, Crossan, & Rowe, 2011)	Estudo quantitativo realizado por meio de 51 empresas de capital aberto da indústria de computadores.	Verificou o efeito do poder do CEO "domínio" sobre a estratégia da empresa e a influência do poder do Conselho sobre esta relação.	CEOs que possuem maior nível de dominância sobre os membros tendem a ter uma estratégia que se desvia da estratégia central do segmento e, portanto, tendem a ter um desempenho extremo (altos ganhos ou grandes perdas). Já os Conselhos que possuem grande poder tendem a enfraquecer o domínio dos CEOs, e isso consequentemente impacta no desempenho.
(Tian, Haleblan, & Rajagopalan, 2011)	Estudo quantitativo utilizando uma amostra de 208 novos eventos nomeação de CEO em empresas de manufatura nos Estados Unidos entre os anos de 1999 e 2003.	Verificou como o mercado de ações reage diante de nomeações de novos CEOs, assim como, o impacto dos níveis de capital humano e social do conselho.	Existem efeitos significativos das variáveis de capital humano e social do conselho sobre as reações dos investidores para novas nomeações de CEO. Os resultados mostram que o capital do conselho possui maior peso do que características do novo CEO.
(Park, Westphal, & Stern, 2011)	Estudo quantitativo utilizando uma amostra formada por CEOs de 1.350 empresas industriais e de serviços dos Estados Unidos, e que possuíam faturamento anual acima de 100 milhões.	Analisou os possíveis impactos negativos para os líderes corporativos ao serem submetidos a altos níveis de bajulação e consonâncias de opiniões por parte dos membros do conselho.	Altos níveis de bajulação e de conformidades de opiniões podem culminar no excesso de confiança dos CEOs. Isso pode comprometer o seu julgamento estratégico e capacidade de liderança resultando em uma tomada de decisão que é tendenciosa o que resulta em perda de desempenho da empresa e aumentando a probabilidade de demissão do CEO.
(Hwang & Kim, 2009)	Estudo quantitativo realizado por meio de dados de 704 observações de 100 empresas listadas na Fortune – 2005.	Analisou o impacto dos laços sociais dos CEOs e membros dos conselhos sobre a remuneração e nível de turnover dos CEOs.	Apontou que 87% dos conselhos são convencionalmente independentes, mas que apenas 62% são convencionalmente e socialmente independentes. As empresas cujos conselhos são convencionalmente e socialmente independentes possuem um nível significativamente mais baixo em relação a remuneração dos CEOs, sendo ainda mais sensíveis ao turnover do que as empresas cujos conselhos são apenas convencionalmente independente.
(Haleblan & Rajagopalan, 2006)	Estudo de revisão de literatura.	Estudou diversos elementos ligados ao conselho e que podem influenciar a decisão de demitir o CEO.	A percepção de desempenho de um conselho, suas atribuições, avaliação de eficácia do CEO, e a composição do conselho podem impactar na decisão de demitir um CEO.

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
(Adams et al., 2005)	Estudo quantitativo realizado por meio de dados sobre o conselho e do CEO de 336 empresas de capital aberto.	Analisou o impacto do nível do poder dos CEOs sobre os membros do conselho e o possível impacto na variabilidade de desempenho das organizações.	As empresas que possuem CEOs com maior poder sobre os conselhos possuem maior variabilidade de desempenho. A diluição do poder pode minimizar a variabilidade, contudo as chances desta organização apresentar um desempenho acima da média também será menor.
(Coles & Hesterly, 2000)	Estudo quantitativo realizado a partir de uma amostra de 215 empresas que adotaram medidas de defesa contra a tomada indesejada de poder.	Examinou o papel da estrutura de liderança e da composição do conselho no contexto de adoção de medidas de defesa contra a tomada indesejada do poder de controle.	Existe um importante efeito de interação entre a composição do conselho e da independência do presidente do conselho, embora exista um papel de controle crítico pelos diretores externos, diretores internos também fornecem um papel informativo crítico na tomada de decisão do conselho. A independência do presidente do conselho é uma forte determinante sobre como o mercado encara a adoção de medidas de defesa contra o poder de controle.
(Mueller & Barker, 1997)	Estudo quantitativo realizado por meio de dados sobre as características do conselho e da estratégia de turnaround de 62 empresas.	Analisou o impacto das diferenças na composição do alto escalão de empresas em que encontravam em processo de recuperação e em declínio.	As empresas com estratégia de recuperação “ <i>turnaround</i> ” tendem a ter CEOs que também são presidentes do conselho. Nestas empresas os conselhos possuem um médio porte e maior controle por meio de conselheiros externos.
(Hayward & Hambrick, 1997)	Estudo quantitativo realizado a partir de 106 transações que envolveram aquisições de empresas entre os anos de 1989 e 1992, e que resultaram em negociações acima de 100 milhões de dólares.	Examinou o papel da arrogância e da auto-confiança do CEO, em relação aos valores negociados no processo de aquisições de empresas.	Alguns indicadores foram observados como altamente associados com os valores pagos em aquisições: bom desempenho recente da empresa adquirente, destaque recente para o CEO, auto-importância do CEO. A relação se acentua quando existe falha no monitoramento do conselho, e quando existe alta proporção de conselheiros internos, e ainda quando o CEO é também o presidente do conselho.

Autor(s)	Método	Foco do estudo	Principais Resultados
(Westphal & Zajac, 1995)	Estudo quantitativo utilizando uma amostra de 413 empresas do ramo industrial e de serviços dos Estados Unidos.	Verificou a influência do CEO no processo de seleção dos membros do conselho, e como o CEO pode influenciar as decisões do conselho sobre a remuneração do próprio CEO.	Quando os CEOs são mais poderosos (influenciam os membros dos conselhos de administração), novos membros tendem a possuir características demograficamente semelhantes ao do CEO. Conselhos quando possuem mais poder que o CEOs tendem a ter novos membros semelhantes ao conselho existente. A maiores semelhanças demográficas entre o CEO e o conselho tende a resultar em contratos de remuneração mais generosos para o CEO.
(Judge & Dobbins, 1995)	Estudo quantitativo utilizando uma amostra de 42 empresas de quatro populações distintas, sendo: hospitais sem fins lucrativos, empresas de biotecnologia, empresas têxteis, e grandes empresas diversificadas da Fortune 500.	Analisou o estilo de decisão estratégica do CEO, e se os conselheiros externos trabalham de forma mais alinhada aos objetivos do CEO, verificando ainda se esta relação pode influenciar positivamente o desempenho da empresa.	Nós descobrimos que a consciência do diretor externo em relação ao estilo de decisão do CEO foi positivamente relacionada com a rentabilidade financeira e negativamente relacionada ao risco financeiro, tamanho da organização, orientação para lucro, a liderança do conselho, e proporção de especialistas. Além disso, verificou-se que o tempo de mandato do CEO foi negativamente relacionada com conscientização externa.
(Goodstein, Gautam, & Boeker, 1994)	Estudo quantitativo realizado a partir de dados sobre o desempenho e dinâmica ambiental da organização, e dados sobre a composição do conselho.	Examinou aspectos institucionais, de governança e funções estratégicas dos conselhos, e testou como níveis de diversidade e tamanho do conselho se associa ao desempenho e a capacidade de mudanças estratégicas em um ambiente turbulento.	Em um ambiente turbulento a diversidade do conselho pode inibir significativamente a mudança estratégica em uma organização. Conselhos maiores também tendem a ter menor coesão.

#### Quadro 4. Artigos sobre as relações do conselho

Nota-se que dentre os estudos que envolvem as relações existentes no Conselho, sua estrutura, conflitos e uso de poder nenhum deles utilizou o método qualitativo. Apenas três deles se referem a pesquisas de revisão de literatura, os demais também são pesquisas quantitativas.

Mesmo com os avanços nas pesquisas envolvendo Conselhos, destaca-se que esta é uma área extremamente fecunda para as investigações científicas. Isto ocorre tanto pela importância que as decisões tomadas em reuniões de conselho possuem para o futuro das empresas, como

pelo fato de existirem diversas lacunas para seu entendimento (Barroso, Villegas & Pérez-Calero, 2011). Mesmo com os diversos estudos que buscaram compreender a tomada de decisão em Conselhos, conforme observado na Quadro 3 e Quadro 4, em grande parte eles se pautam na análise do desempenho das empresas a partir de elementos relacionados com fatores demográficos (Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2015; Minichilli, Zattoni & Zona, 2009; Rost & Osterloh, 2010; Triana, Miller & Trzebiatowski, 2014).

Mesmo que eles sejam importantes indicadores, outros elementos como conhecimentos e experiências também são fundamentais para se compreender as decisões tomadas pelos conselheiros (Rost & Osterloh, 2010). As habilidades e conhecimentos impactam de forma positiva na formação de alianças estratégicas. Já que os membros trazem consigo uma mistura de especialidades, atribuições e relacionamentos que facilitam estas novas associações (Beckman et al., 2014).

Assim, questões ligadas ao capital humano e social dos membros do Conselho também podem interferir na forma com que as decisões são tomadas (Chen, Ho & Hsu, 2013; Khanna, Jones & Boivie, 2014). Destaca-se também que o nível de dependência e independência dos membros também pode influenciar na forma com que o Conselho se posiciona diante de uma decisão estratégica (Bednar, Boivie & Prince, 2013; Wincent, Anokhin & Ortqvist, 2013). Porém, estas questões estão condicionadas com a forma de controle da organização, já que o Conselho pode ter características muito distintas em empresas de capital aberto, fechado ou ainda de controle familiar (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2015; Jia & Zhang, 2013).

Como em empresas familiares os Conselhos exercem um papel central nas decisões estratégicas, e se diferem dos demais Conselhos de empresas não familiares, é fundamental que os estudos avancem na compreensão das dinâmicas envolvidas (Wilson, Anokhin & Ortqvist, 2013). Neste sentido, na sequência busca-se um entendimento das decisões estratégicas neste tipo de organização, antes de tratar dos aspectos relativos aos Conselhos de empresas familiares, a subseção seguinte é destinada as questões relativas as empresas familiares, buscando assim, um melhor entendimento sobre as principais distinções das empresas familiares e não familiares em relação a tomada de decisão estratégica.



### 5.3 EMPRESAS FAMILIARES E A TOMADA DE DECISÃO

O campo de estudos sobre as empresas familiares ainda busca uma identidade, isso decorre do pouco tempo de investigações científicas nesta área e pelo fato de permear fronteiras que passam pela psicologia, economia e gestão estratégica (Casillas & Acedo, 2007). Estas empresas representam a maior parte dos negócios existentes, possuindo características distintas, e por sua vez, possuem diferentes desafios do que os enfrentados por empresas não familiares (Três, Serra & Ferreira, 2014).

Para Casillas e Acedo (2007) o conhecimento que se possui sobre as empresas familiares pode ser resumido em cinco ideias principais: 1) as empresas familiares são uma forma específica de organização que se diferencia das demais; 2) as empresas familiares são compostas de vários sistemas que envolvem a família, a forma de propriedade e tipo de gestão; 3) nas empresas familiares os conflitos podem surgir devido à complexidade das relações existentes; 4) o principal desafio de uma empresa familiar está relacionado com a sucessão; 5) existem ferramentas que permitem que as empresas familiares superem os conflitos e desafios enfrentados, como o profissionalismo, divisão de papéis pessoais, e uso de conselheiros e consultores externos.

Para Kamie (1990) e Ward (1997) para que as empresas familiares se mantenham no mercado e possuam um crescimento no longo prazo, elas necessitam superar barreiras que estão relacionadas com o ambiente dos negócios, e acima de tudo, a elementos ligados a própria relação com os membros da família, sendo:

a) Paradigmas pessoais, podem limitar os empreendedores bem sucedidos, já que eles podem se tornar inflexíveis devido ao apego aos hábitos de sucesso do passado, evitando assim decisões que possam ameaçar sua imagem ou a segurança econômica do negócio;

b) A segurança ou a riqueza herdada pode privar os membros da família da nova geração pela busca de sucesso empresarial ou a liderança dos negócios, eles podem muitas vezes preferir o lazer, se envolverem em atividades artísticas e dispensarem maior tempo a família e amigos;

c) Os indivíduos que crescem em uma família bem-sucedida nos negócios, podem ter dificuldade de aprenderem habilidades sociais como a cooperação, a tomada de decisão compartilhada e colaboração, esta falta de habilidade de trabalho em equipe e liderança, compromete a parceria, até mesmo entre membros da mesma família;

d) O bom crescimento dos negócios não garante a satisfação da família, que pode ter expectativas relacionadas com seu estilo de vida muito acima deste crescimento;

e) Como as famílias se expandem, e assim a organização vai ganhando novos membros, a diversidade de objetivos, valores individuais, e diferentes compromissos com o negócio torna o consenso na tomada de decisões algo improvável, sendo que estes conflitos dificultam a construção de uma visão compartilhada para o futuro da organização.

No passado os problemas de agência não eram esperados nas empresas familiares, estas questões surgem devido aos conflitos entre as partes envolvidas nas transações (Kester, 1986). Devido à sua propriedade unificada e gestão geralmente centralizada das organizações familiares, se assumia que todos os interesses da organização estavam alinhados e uma monitorização seria desnecessária (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Contudo, com o passar dos anos este entendimento se expandiu, e questões anteriormente negligenciadas, como os próprios conflitos familiares, fizeram com que a governança nestas empresas ficasse mais presente (Madison, Holt, Kellermanns & Ranft, 2016).

Apesar do reconhecido valor que um empreendedor possui para estas empresas, a maioria dos estudos sobre as organizações familiares destaca as vantagens de se possuir Conselhos ativos, com participação de membros internos e externos, mesmo quando a empresa for de capital fechado (Corbetta & Salvato, 2004).

As organizações familiares possuem alguns benefícios em relação as demais organizações, como a forte identidade e senso de unidade que permite que ela exerça suas atividades com uma visão de longo prazo e sustentabilidade do negócio. Porém, as relações familiares podem causar nepotismo, resistência à mudança e frear o crescimento, podendo causar o fracasso do negócio (Lane et al., 2006).

Devido a estas características singulares que envolvem os negócios familiares, é necessário que também sejam aprofundados os conhecimentos sobre decisões estratégicas envolvidas nestas organizações. Neste sentido, na próxima subseção são apresentados alguns elementos relacionados com a tomada de decisão em Conselhos de empresas familiares, buscando assim, formular algumas proposições com vistas ao atendimento dos objetivos desta pesquisa.

#### 5.4 PROPOSIÇÕES SOBRE TOMADA DE DECISÃO EM CONSELHO DE EMPRESAS FAMILIARES

Existem uma série de condições que tornam os horizontes de uma empresa familiar favorável ou não. Em primeiro, lugar o controle da família é essencial para o negócio. Em segundo lugar, a apropriação e participação no Conselho pode gerar conflitos familiares. Em terceiro lugar, os executivos da família devem trabalhar na direção de manutenção do negócio da família. Em quarto lugar, os Conselhos devem ter membros externos com voz ativa nas discussões (Anderson & Reeb, 2004; Le Breton-Miller & Miller, 2006)

Os Conselhos possuem um papel fundamental relacionado com a governança empresarial, isso pode contribuir para a redução de problemas de abuso de poder e obtenção de benefícios próprios, em detrimento de acionistas minoritários não-familiares, o que é comum em empresas familiares (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2015; Le Breton-Miller & Miller, 2011). Contudo, a composição de um Conselho nem sempre é a adequada para que possa desempenhar sua atividade de aconselhamento e fiscalização. Muitas vezes as organizações fecham as portas para conselheiros externos e preferem os recursos gerenciais internos, comprometendo assim, a possibilidade de melhoria nos processos de decisão (Aman & Nguyen, 2012).

Nesta mesma linha, Giovannini (2010) destaca que a presença demasiada da família no Conselho afeta negativamente o desempenho, enquanto que o aumento da participação de membros externos faz com que o efeito sobre o desempenho seja positivo. Assim, quanto menor for a participação de membros externos, menor é a possibilidade do Conselho desempenhar ações estratégicas (Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2015).

Isso ocorre pois os membros internos geralmente possuem grande conhecimento específico da empresa, como processos internos e demais operações. Contudo, eles podem não conhecer o ambiente externo de negócio de uma forma mais ampla (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). A partir destas observações é possível apresentar a primeira proposição do estudo.

**Proposição 1.** Em empresas familiares os conselheiros internos possuem grande foco em problemas não estratégicos.

Quando se trata de empresas familiares, mesmo que a participação da família seja importante na gestão de topo se o Conselho for independente, ou seja, formando por membros externos à organização, existem benefícios relacionados com a descentralização do poder e de melhorias nos processos de governança (Coles & Hesterly, 2000).

Assim, deve existir uma mescla com membros internos e externos, já que a independência do Conselho pode melhorar significativamente o desempenho das organizações, possibilitando um maior aconselhamento estratégico dos gestores (Wincent, Anokhin & Ortqvist, 2013). Conselheiros externos possuem maior capacidade para fornecerem avaliações críticas sobre as direções estratégicas dos negócios da empresa, podendo ampliar ou influenciar a visão do Conselho sobre os rumos da organização.

Neste sentido, empresas com maior percentual de membros independentes têm maior propensão para mudanças estratégicas, já que eles possuem maior capacidade avaliativa sobre o cenário externo da organização (Bednar, Boivie & Prince, 2013). Assim, a participação de membros externos também melhora o processo de tomada de decisão devido ao conhecimento sobre o macro ambiente de negócios (Aman & Nguyen, 2012). Sendo que, os gestores de topo independentes possuem maior foco nos aspectos externos da organização, enquanto os dependentes se concentram em grande parte em questões internas (Hoskisson, Hitt, Johnson & Grossman, 2002). Diante destas observações, pode-se apresentar a segunda proposição do estudo.

**Proposição 2.** Em empresas familiares a presença de conselheiros externos aumenta o foco em problemas estratégicos.

Os Conselhos de empresas familiares possuem algumas características específicas, que são inerentes a sua composição, já que os membros podem ser menos inclinados a avaliarem negativamente os altos executivos que fazem parte da família, isso devido aos laços emocionais que estão envolvidos (Minichilli, Corbetta & MacMillan, 2010).

Mesmo que a eficácia de um Conselho dependa da experiência e conhecimentos dos membros, os relacionamentos existentes podem interferir na decisões tomadas (Barroso, Villegas & Pérez-Calero, 2011). Estes relacionamentos podem ser potencializados devido aos laços

familiares presentes. A união destes relacionamentos com a complexidade das decisões pode afetar a forma com que os membros identificam, interpretam e fazem suas escolhas estratégicas (Rindova, 1999).

Em empresas familiares a estrutura de decisão se pauta em uma rede de controle formada pelos membros da família que participam da gestão (Capelão, 2000). Assim, questões sociais como os interesses pessoais e do grupo, podem impactar de forma significativa na tomada de decisão (Motta, 1988).

Neste sentido, os membros de uma família tendem a unir-se em torno de um objetivo comum. Capelão (2000) ao investigar uma empresa familiar durante quatro gerações, identificou que a palavra final sobre decisões estratégicas sempre são dos membros da família. Em negócios familiares a presença de redes de relacionamentos que fortalecem a interação entre os membros, e desta forma existe uma maior coesão interna (Vale & Corrêa, 2015). Os autores destacam ainda, que em determinadas situações podem ocorrer pressões familiares em relação ao negócio.

Como as decisões estratégicas partem de membros da família, a existência de duas ou mais famílias na empresa podem ser um empecilho para um consenso em relação as decisões que envolvem o futuro da empresa. Os membros mais próximos ao fundador podem possuir uma identificação mais estreita com a empresa, podendo vê-la como uma extensão do seu próprio bem-estar (Anderson & Reeb, 2004; Gomez-Mejia, Larraza-Kintana & Makri, 2003).

Isto pode fazer com que haja um distanciamento de alguns indivíduos que não estão dentro de um mesmo núcleo familiar. Elias e Scotson (2000) destacam o conceito de *outsiders*, que caracteriza-se como um modelo de contraposição, assim, indivíduos que não fazem parte de um grupo específico e tendem a ficar isolados dos demais. A partir destes apontamentos pode-se formular a seguinte proposição:

**Proposição 3.** Em empresas familiares membros do Conselho da mesma família tendem a apoiar decisões em grupo, indo contra os *outsiders*.

Quando o impacto potencial de uma decisão estratégica se assenta na sobrevivência do negócio, existe maior motivação dos gestores de topo para participarem das decisões, já que suas

reputações estão em jogo (Fiegener, 2005). O apego ao negócio também possui um peso considerável nas decisões que são tomadas pelos membros da família, que buscam sempre a manterem o negócio (Anderson & Reeb, 2004). Assim, existe grande dificuldade de membros familiares tomarem decisões que envolvam *retrenchment* - redução dos ativos de curto e longo prazo. O *retrenchment* pode ocorrer por meio de fechamento de fábricas, demissões, alienações, reduções no imobilizado e estoques, e todas as demais formas de contenção e redução de ativos (Morrow, Johnson & Busenitz, 2004). Com isso, segundo os autores, é possível reduzir significativamente as despesas com vendas, administrativas e financeiras, além dos custos dos produtos vendidos, o que permite que a empresa melhore seu desempenho e ganhe eficiência, principalmente em um cenário altamente competitivo e/ou de crise econômica.

Mesmo diante das necessidades de mudanças em determinadas situações, o laço afetivo dos membros da família com o negócio é muito forte, influenciando os comportamentos e decisões da organização (Macêdo, 2002). Isto reduz significativamente a capacidade da empresa conceber e implementar as mudanças necessárias, mesmo em cenários desfavoráveis (Cater & Schwab, 2008).

Os conselheiros externos podem contribuir nas decisões ligadas com as complexidades organizacionais (Aman & Nguyen, 2012). Contudo é possível que mesmo diante de indicativos do Conselho os empreendedores sustentem suas decisões. Destaca-se que o termo empreendedor foi empregado para caracterizar os indivíduos que estão constantemente em busca de novas oportunidades, conforme destacam Hisrich, Peters e Shepherd (2013). Assim, é possível formular a seguinte proposição:

**Proposição 4.** Em empresas familiares, os empreendedores possuem dificuldades para tomada de decisões estratégicas que envolvam *retrenchment*, mesmo diante de cenários desfavoráveis e alertas dos conselheiros externos.

A experiência dos membros é fundamental para a manutenção da dinâmica das atividades e o bom desempenho de um Conselho (Barroso, Villegas & Pérez-Calero, 2011). A existência de conselheiros mais velhos e com grande experiência, possibilita a preservação dos valores dos fundadores da organização (Wilson, Wright & Scholes, 2013).

Contudo, em empresas familiares tanto os fundadores como os membros de gerações mais antigas, possuem dificuldades de reorganização e de mudanças para estilos de gestão mais colaborativos, elementos que são necessários para o crescimento da organização (Barnes & Hershon, 1976). Nestas organizações as decisões dos membros internos se pautam em grande parte nas suas vivências e intuições, sendo relutantes a mudança de suas opiniões (Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado & Sánchez-Peinado, 2009).

Alguns elementos cognitivos que são inerentes ao ser humano fazem com que incerteza seja vista como uma ameaça (Olson, Bao & Parayitam, 2007). Assim, os membros que possuem grande experiência devido as decisões passadas, podem se utilizar da memória para armazenar as informações sobre os problemas ocorridos no passado e suas possíveis soluções (Ribeiro, 2015). As opiniões sobre os cursos de ação muitas vezes são contrapostos com novas ideias dos demais membros do Conselho, havendo assim, uma diversidade de pontos de vista (Ees, Laan & Postma, 2008).

Por outro lados, os conselheiros externos possuem a capacidade de minimizar os conflitos entre grupos com interesses divergentes, em particular quando a empresa possui participação familiar (Anderson & Reeb, 2004). A participação ativa dos conselheiros externos também contribui para a gestão do negócio e redução dos erros nas decisões (Kolasinski & Li, 2013).

Os membros externos também possuem uma grande capacidade de aconselhamento estratégico (Wincent, Anokhin & Ortqvist, 2013). Além de propiciarem mudanças estratégicas quando necessárias (Bednar, Boivie & Prince, 2013). Assim, como os membros com muita experiência podem se ater apenas as suas próprias vivências e os conselheiros externos tendem a observar as diversas dinâmicas envolvidas, pode-se formular a seguinte proposição:

**Proposição 5.** Em empresas familiares os conselheiros internos com nível elevado de experiência são resistentes a mudanças de opiniões, mesmo com alertas dos conselheiros externos em relação aos novos cenários.

A tomada de decisão estratégica implica em uma alocação ou realocação de recursos organizacionais, isto pode causar divergências entre os membros, já que as decisões podem envolver disputas relacionadas com os interesses próprios, ou de grupos (Allison, 1971). O conflito pode ser observado por meio de duas perspectivas, o conflito de tarefas e o conflito emocional. Para os autores o conflito de tarefas é uma condição em que os membros de uma equipe de gestão discordam sobre determinada tarefa, como as metas organizacionais ou decisões relacionadas à áreas-chave. Já os conflitos emocionais se referem a confrontos caracterizados pela existência de frustrações, raiva e outros sentimentos negativos (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999).

Os motivos para elevados níveis de conflito podem se relacionar com a própria composição da equipe, conforme Mazhar, Zaidi, Saif e Zaheer (2010), ou estarem relacionados com diferentes perfis dos decisores, como a propensão à riscos (Deutsch, Keil & Laamanen, 2011). Pfeffer (1981) ainda destaca uma relação entre os conflitos, políticas e uso de poder. Para o autor os conflito tendem a surgir quando existe baixa centralização de poder, havendo concentração de poder haverá uso de políticas e conseqüentemente menores níveis de conflitos.

Os conflitos, quando explícitos, podem até encorajar uma abertura e aceitação da discordância dentro de um grupo, fazendo com que as divergências sejam aceitas pelos membros (Jehn, 1995). Contudo, os efeitos também podem prejudicar o direcionamento estratégico de uma organização. Assim, um baixo nível de conflito pode agilizar a implementação de ações e gerar maior sinergia nos negócios (Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989).

Em empresas familiares o poder também é diluído entre os membros da família (Anderson & Reeb, 2004). Nestas organizações existe algo mais profundo e enraizado do que apenas os interesses comerciais. A tendência é de os membros busquem transferir o negócio para as próximas gerações de forma direta, exemplo pai para filho (Barnes & Hershon, 1976). Assim, esta busca pela continuidade dos negócios dentro do próprio núcleo família são um potencial foco para geração de conflitos. Assim, quando existem mais de uma família na gestão de topo – mesmo possuindo algum grau de parentesco - existirão disputas entre as famílias que impactam negativamente nos negócios. Com estes apontamentos é possível formular a seguinte proposição:



**Proposição 6.** Em Conselhos de empresas familiares, existindo conflitos entre as famílias haverá baixa sinergia entre as áreas de negócios.

O presidente do Conselho de uma organização possui um papel fundamental na condução do negócio e direcionamento estratégico. Isso ocorre pois a sua liderança pode influenciar positivamente o envolvimento estratégico dos membros, podendo ainda realizar mudanças na composição do Conselho, quando isso for necessário (Machold et al., 2011).

No debate sobre a governança corporativa, uma atenção especial tem sido dada ao entendimento sobre como a estrutura administrativa pode servir como um dispositivo apropriado para o controle interno, alinhando os interesses dos administradores e acionistas de uma organização (Rose, 2008). Uma importante atribuição do Conselho é de monitorar e controlar as atividades dos principais executivos. Isto pode garantir que a empresa desenvolva suas atividades de forma responsável e cumpra seus compromissos com os acionistas e demais envolvidos (Muller-Kahle & Lewellyn, 2011).

A participação do Conselho nas decisões estratégicas da organização é fundamental, principalmente quando o ambiente é complexo. Esta participação se eleva quando o Conselho possui uma massa crítica de recursos cognitivos, por meio de seus membros externos e quando o CEO possui menos poder (Fiegenger, 2005). Assim, quando o CEO também possui grande poder no Conselho a tendência é que a participação efetiva dos demais membros seja suprimida.

Medeiros Júnior, Serra e Ferreira (2012) ao investigarem a relação de desempenho de empresas e o tempo de mandato do CEO, identificaram que tempo de mandato do presidente do Conselho também está relacionado positivamente com o tempo de mandato do CEO da organização. O acúmulo destas duas funções por um único membro pode levar a certa centralização do poder, facilitando a continuidade do diretor de topo e inibindo mudanças na gestão.

Para o Conselho não é fácil influenciar as decisões estratégicas do CEO, mesmo considerando os membros familiares e também os membros externos (Três, Serra & Ferreira, 2014). Assim, a composição do Conselho e a independência do seu presidente é um fator crítico. Embora exista um papel de controle que é efetuado pelos internos e externos, a independência do

presidente é uma forte medida de defesa contra o poder de controle (Coles & Hesterly, 2000). A partir destas observações formula-se a seguinte proposição:

**Proposição 7.** Em empresas familiares quando o Presidente do Conselho também é o CEO, existe centralização do poder dificultando as decisões colegiadas do Conselho.

## 5.5 CONCLUSÃO DO ESTUDO IV

Neste estudo de revisão de literatura foram apresentados 58 estudos sobre Conselhos e que se pautaram na perspectiva da Teoria do Alto Escalão. A partir deles, verificou-se que grande parte se concentram artigos quantitativos utilizando bases de dados de grandes empresas de capital aberto, deixando assim, algumas lacunas de investigação. Identificou-se também que as empresas familiares são um importante objeto de pesquisa nesta área. Diante destes resultados, foram formuladas sete proposições relacionadas com a tomada de decisão em Conselhos de empresas familiares. Estas proposições se relacionam com: as influências dos membros internos e/ou externos e sua propensão para decisões operacionais e estratégicas; influência da experiência; níveis de conflitos; e centralização de poder, sendo que a formulação destas proposições são a principal contribuição deste estudo. A partir destas proposições o estudo seguinte se concentra na testagem empírica em uma organização empresarial familiar grande porte, buscando assim, responder aos objetivos B, C e D do estudo.

## 6 ESTUDO V - INFLUÊNCIA DA COMPOSIÇÃO DO CONSELHO NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM UM GRUPO EMPRESARIAL FAMILIAR DE GRANDE PORTE

Este estudo buscou responder a seguinte questão: qual a influência da composição do Conselho na tomada de decisão estratégica em um grupo empresarial familiar de grande porte? Visando atender de forma específica os objetivos b), c) e d) desta Tese, e que estão relacionados com o foco estratégico, conflitos e centralização de poder. Para isso foi realizada uma pesquisa documental por meio de 38 Atas e duas transcrições de reuniões do Conselho de um grupo empresarial familiar de grande porte, dados que são relativos ao período de 2012 até 2016. Por meio da análise do conteúdo foram testadas sete proposições formuladas no **Estudo 4** e que se relacionam com: foco estratégico; experiência; conflitos e centralização de poder. Os resultados sugerem que os membros internos possuem grande foco em questões operacionais, já os membros externos possuem uma postura mais estratégica. Também verificou-se que a existência de duas famílias no controle acionário gera conflitos, existindo ainda um apoio mútuo nas decisões entre os membros de um mesmo grupo familiar. A experiência dos membros parece fazer com que haja resistência a mudanças de opiniões, evitando também decisões sobre redução de ativos - *retrenchment*, mesmo diante de cenários desfavoráveis. Estes resultados fornecem contribuições que se relacionam a novos indícios sobre a influência que a composição do Conselho pode exercer sobre as decisões em empresas familiares. Destaca-se ainda o fato de utilizar dados documentais de teor altamente estratégico, o que é um grande diferencial metodológico.

### 6.1 MÉTODO DO ESTUDO V

Esta pesquisa se constitui como qualitativa, abordagem que abrange uma diversidade de estudos que buscam uma compreensão e explicação de um fenômeno social. Seu objetivo é interpretar os significados e as intenções dos atores envolvidos (Creswell, 2010). Ela compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que buscam a descrição e decodificação de componente, traduzindo e expressando o sentido dos fenômenos sociais (Neves, 1996).

Esta abordagem contribui para a compreensão de situações onde a informação estatística não é suficiente, possuindo a capacidades de capturar dados relativos à questões psicológicas, como as atitudes, causas e suposições, propiciando um melhor entendimentos sobre a complexidade das estruturas organizacionais (Creswell, 2010).

A pesquisa qualitativa busca respostas para os questionamentos examinando vários contextos sociais e dos indivíduos que ocupam esse espaço. A investigação destes elementos, apenas por meio da quantificação, não possibilita que traços pessoais, relatos e outras informações não quantificáveis sejam capturadas pelo pesquisador (Berg, 2001). Assim, técnicas qualitativas permitem que os investigadores compartilhem os entendimentos e percepções dos investigados, facilitando na exploração das estruturas envolvidas ao seu quotidiano.

Estudos qualitativos muitas vezes buscam a descoberta, compreensão e validação de mecanismos causais, permitindo a inferência dentro dos limites do(s) caso(s) analisado(s). A causalidade, diferente das abordagens quantitativas, não depende da comparação de variáveis, mas pode ser verificado pelos vestígios presentes em todo um contexto de investigação (Bennett & Elman, 2006).

### **6.1.1 Dados documentais da organização familiar**

Os dados utilizados partiram de duas diferentes fontes. A primeira se refere a 38 Atas de reuniões do Conselho que foram realizadas entre os anos de 2012 até 2016, este período se refere a todas as reuniões, desde a criação do Conselho. As atas se configuram como uma fonte de dados extremamente relevante para este estudo, já que, devido ao seu carácter confidencial, poucos estudos se pautam na análise deste tipo de documento.

A segunda fonte é relativa a dados decorrentes de gravações de duas reuniões do Conselho realizadas nos dias 02/07/2014 e 31/07/2014, datas em que a organização permitiu as gravações, nelas foram tratados de assuntos referentes às estratégias da organização. Estas totalizaram cinco horas e cinquenta e oito minutos de gravação, as quais foram transcritas, gerando um documento composto por 58 páginas que foram analisadas conjuntamente com as Atas de reuniões.

Estes dados são relativos a uma organização que não teve sua identidade revelada devido ao teor altamente sigiloso que foi analisado. As informações contidas em documentos, gravações e transcrições são estratégicas e de difícil acesso em pesquisas desta natureza. Desta forma, uma caracterização de forma mais genérica foi efetuada, possibilitando a compreensão do cenário da pesquisa e resguardando a organização.

A organização pesquisada é um grupo familiar de grande porte, composto por mais de 10 empresas e está presente a mais de 50 anos no mercado. O grupo possui mais de 7 mil empregados e atua em diversos segmentos, dentre eles o industrial, serviços e varejo. Destaca-se que o grupo possui uma grande variedade de produtos, diversas marcas e distribui produtos líderes de mercado para diversas regiões do Brasil, e possui um faturamento anual de aproximadamente dois bilhões de reais.

O grupo possui um Conselho formado por membros internos (diretores que fazem parte da organização) e diretores (externos) conselheiros independentes que não possuem outra relação profissional com a empresa, nem mesmo laços familiares com os acionistas do grupo. Fazem parte do conselho oito membros, sendo seis membros internos, todos pertencentes as famílias que possuem participação no grupo e dois membros externos.

O Conselho é presidido por um membro que também é o CEO e sócio majoritário do grupo (Presidente/CEO), sendo ele filho do fundador do grupo; outro membro interno é o próprio filho do Presidente do Conselho (Membro interno 1); os demais membros internos também possuem relação familiar com o Presidente do Conselho, sendo, um cunhado (Membro interno 2), um sobrinho (Membro interno 3), e um irmão (Membro interno 4). Estes membros formam um núcleo familiar (Família 1), detendo 70% do controle acionário do grupo. O sexto membro interno é o Vice-Presidente do Conselho, sendo um diretor com grande experiência e primo do Presidente do Conselho, contudo pertence ao segundo núcleo familiar (Família 2) que detem 30% do controle acionário. O presidente e o Vice-Presidente são os membros internos com maior experiência e também os que estão mais envolvidos na condução dos negócios e buscando novas oportunidades, desta forma ambos formam os grupos (Membros experientes) e (Membros empreendedores), destaca-se que todos os membros internos e externos foram analisados nesta pesquisa.

Em relação aos membros externos o primeiro deles (Membro externo 1) possui grande experiência em gestão empresarial, e estratégias corporativas em diversos contextos organizacionais. Este membro está mais focado em questões relativas às estratégias do grupo. O segundo membro externo (Membro externo 2) é um ex-executivo de topo de uma empresa global presente na América, Europa e Ásia, possuindo também grande experiência em gestão, estando ele mais voltado aos aconselhamentos que envolvem as questões financeiras do grupo.

### **6.1.2 Procedimentos de análise de dados**

Nesta pesquisa a análise dos dados foi efetuada por meio da análise do conteúdo. Ela configura-se como um conjunto de instrumentos ou técnicas de pesquisa que permitem a descrição objetiva e sistemática do conteúdo presente nas diversas formas de mensagens (Bardin, 1977). Qualquer forma de comunicação que parte de um emissor para um determinado receptor, pode ter sua mensagem analisada pela análise do conteúdo (Godoy, 1995b). Ela é geralmente utilizada em pesquisa documental, ou mesmo após a realização de entrevistas, buscando a essência das informações nos dados disponíveis. A análise do conteúdo é indicada tanto para pesquisas exploratórias, como para fins de confirmação de proposições (Martins & Theóphilo, 2009).

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de operacionalizar, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses/proposições e dos objetivos; (d) elaboração de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (Bardin, 1977).

A análise do conteúdo pode fornecer ao pesquisador informações relevantes e válidas em estudos das mais diversas áreas (Godoy, 1995a). Envolve três fases: a) pré-análise, b) exploração do material e c) tratamento, inferência e interpretação (Mozzato & Grzybovski, 2011). Nela existe a necessidade de criação de categorias relacionadas ao objeto de estudo. A partir

destas categorias elaboradas pelos pesquisador é possível identificar os elementos relevantes contidos no conteúdo das mensagens (Meireles & Cendon, 2011).

A codificação é o processo no qual os dados decorrentes dos documentos analisados são transformados de forma sistemática em categorias de investigação, estas permitem a análise e inferência para a futuras discussões, Para Bardin (1977) ao se analisar um determinado documento todas as unidades de registro devem ser categorizadas. O processo de codificação dos textos são fundamentais na análise do conteúdo, são estes códigos que orientam o pesquisador neste tipo de investigação (Moraes, 1999).

Mesmo que a codificação para formulação de categorias analíticas possa partir de um quadro teórico de referência e dos elementos relacionados aos documentos identificados nos documentos, não existe uma regra geral para isto (Silva & Fossá, 2015). Desta forma, os códigos identificados nesta pesquisa partiram dos conceitos e teorias que embasaram as proposições, e também do conteúdo que emergiu dos textos analisados.

A partir dos 793 segmentos codificados nas 38 Atas de reunião do conselho e em duas reuniões gravadas e transcritas. Foram identificados 47 códigos primários e que deram origem a oito diferentes códigos finais, sendo: foco operacional; foco estratégico; expansão; *retrenchment*; cenários desfavoráveis; conflitos; baixa sinergia dos negócios e centralização de poder. Tanto a codificação quanto a análise foram realizadas por meio do *Software MaxQda v. 12.1*, o qual é indicado para análise qualitativa de dados, conforme destacado no item 6.2 e no Apêndice A . Os códigos primários e finais identificados são apresentados no Quadro 5.

N	Segmentos codificados	Código primários	Códigos finais
1	56	Produto	Foco operacional
2	15	Estrutura física	
3	23	Custos operacionais	
4	5	Processo	
5	8	Estrutura	
6	6	Estoque	
7	33	Operações	
8	17	Vendas	
9	14	Produção	
10	24	Mercado	Foco estratégico
11	15	O negócio	
12	54	Marca (fortalecimento)	
13	4	Oportunidades	
14	4	Longo Prazo	
15	2	Alinhamento estratégico	
16	13	Futuro	
17	9	Foco estratégico	
18	2	Missão	
19	4	Fatores competitivos	
20	9	Visão	
21	40	Estratégia	
22	5	Acompanhamento	
23	35	Planejamento estratégico	
24	31	Planejamento	
25	19	Competidores	
26	43	Crescimento	Expansão
27	17	Novos investimentos	
28	45	Novos negócios	
29	6	Aquisições	
30	28	Crescimento negativo	<i>Retrenchment</i>
31	5	Fechamento unidades	
32	30	Redução de operações	
33	24	Crise política e economia	Cenários desfavoráveis
34	5	Mudanças	
35	9	Controle	
36	8	Cautela	
37	14	Riscos	
38	5	Estagnação mercado	
39	5	Contenção	
40	3	Dificuldades	
41	23	Disputas	Conflitos
42	19	Falta de consenso	
43	24	Distanciamento entre áreas	Baixa sinergia dos negócios
44	12	Pouca inter-relação dos negócios	
45	15	Problemas na gestão	
46	4	Imposição	Centralização de poder
47	2	Dominância	

**Quadro 5.** Matriz de códigos



## 6.2 RESULTADOS DO ESTUDO V

Após a identificação dos códigos finais: foco operacional; foco estratégico; expansão; *retrenchment*; cenários desfavoráveis; conflitos; baixa sinergia dos negócios e centralização de poder, também foram codificados os segmentos relacionados com os oito membros do Conselho. Isto possibilitou a verificação das coocorrências dos códigos relacionados com os membros e os demais 793 segmentos destacados anteriormente. Na Tabela 13 é possível visualizar a contribuição dos membros para os segmentos codificados.

**Tabela 13.** Contribuição de cada membro para os segmentos codificados

<b>Participação</b>	<b>% Participação</b>
Presidente/CEO (Família 1)	21%
Vice-Presidente (Família 2)	25%
Membro interno 1 (Família 1)	10%
Membro interno 2 (Família 1)	3%
Membro interno 3 (Família 1)	1%
Membro interno 4 (Família 1)	1%
Membro externo 1	29%
Membro externo 2	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Percebe-se que o Membro Externo 1, o Presidente do Conselho e o Vice-Presidente são os que mais contribuíram com os segmentos codificados. Destaca-se que o Membro Externo 1 foi o que apresentou o maior percentual de contribuição em relação as coocorrências. Isto se justifica devido a ele ser responsável pelos aconselhamentos estratégicos, e em todo o período de análise verificou-se que o grupo busca consolidar um planejamento estratégico para o negócio, conforme destacado no Quadro 6.

<b>DOC Ata 28/02/2013</b>	<i>Membro externo 1, sugere que se deva analisar e avaliar qual será o futuro da indústria e depois do varejo para compreender melhor o <b>planejamento estratégico</b> da empresa para ficar mais visível quais as prioridades de cada negócio.</i>
<b>DOC Ata 27/06/2013</b>	<i>Membro interno 1, comenta que somente pode tomar decisões sabendo qual o <b>planejamento estratégico</b> da empresa.</i>
<b>DOC Reunião 2/7/2014</b>	<i>Vice-Presidente, “está começando a entrar a parte do <b>planejamento estratégico</b> para 2015, é uma área complicada e turbulenta, porque um acha isso, outro acha aquilo”.</i>
<b>DOC Ata 27/11/2014</b>	<i>Membro externo 2, fala que o grupo deveria ter um comitê executivo formal para a discussão e tomada de decisões sobre o <b>planejamento estratégico</b>.</i>
<b>DOC Ata 27/01/2016</b>	<i>Presidente/CEO, destaca a importância do <b>planejamento estratégico</b> para as lojas do grupo.</i>

**Quadro 6.** Consolidação do Planejamento Estratégico

A partir destas observações iniciais buscou-se testar as proposições de pesquisa formuladas no **Estudo 4**. Para isto foi utilizada a técnica de coocorrência utilizando o *Software MaxQda v. 12.1*, para todas as análises seguintes. A primeira proposição afirma que em empresas familiares os membros internos possuem grande foco em problemas não estratégicos. Neste sentido, foi utilizada como variável de verificação o foco operacional, relacionando-a com os grupos formados pelos membros internos e externos, conforme Figura 16.



**Figura 16.** Foco operacional dos membros internos e externos

A análise de coocorrência demonstra que membros internos possuem grande foco em aspectos operacionais do grupo. De um total de 172 segmentos codificados como foco operacional, 132 deles pertencem aos membros internos. Verifica-se assim, que eles se concentram em grande parte em problemas ligados a produção, operações do grupo e os produtos comercializados, de acordo com o Quadro 7.

DOC Ata 27/11/2012	<i>Presidente/CEO, discute os problemas relacionados com o transporte de produtos fabricados.</i>
DOC Ata 27/11/2012	<i>Vice-Presidente, comenta sobre os caminhões, motoristas e entregas.</i>
DOC Ata 27/06/2013	<i>Membro externo 1, destaca que o que está sendo discutido no Conselho é orçamento e ações, e não estão se focando na estratégia do grupo.</i>
DOC Ata 28/10/2015	<i>Membro interno 1, discute questões relacionadas a estrutura, a área de contabilidade, funções de empregados e gerentes e controladoria.</i>
DOC Reunião 2/7/2014	<i>Membro externo 1, “quando eu fui analisar o planejamento estratégico tinha muita coisa que não era estratégico”.</i>

**Quadro 7.** Foco em problemas operacionais

Nota-se que mesmo no planejamento estratégico do grupo, os membros internos tentem a focar questões não estratégicas. Este maior foco em questões operacionais fornecem suporte para a comprovação da primeira proposição testada - **Proposição 1**. Em empresas familiares os conselheiros internos possuem grande foco em problemas não estratégicos (**confirmada**).

A segunda proposição está inversamente relacionada a primeira proposição, ela indica uma relação positiva entre os membros externos e o foco estratégico da organização. A variável - foco estratégico - foi medida pelo conjunto de 16 códigos primários destacados anteriormente,

sendo também o código final com maior número de segmentos extraídos. Na Figura 17 observa-se a coocorrência do foco estratégico entre os membros internos e externos.

Sistema de Códigos	Membros internos	Membros externos	SOMA
Foco estratégico			270
SOMA	68	202	270

**Figura 17.** Foco estratégico dos membros internos e externos

Percebe-se que existe um grande foco em questões estratégicas por parte dos membros externos. Isto ocorre mesmo quando são agrupados todos os seis membros internos: Presidente do Conselho; Vice-Presidente; Membro Interno 1; Membro Interno 2; Membro Interno 3 e Membro Interno 4, e os comparando com os dois membros externos. Verificou-se também que dentre os membros internos o que possui maior foco nas questões estratégicas foi o Vice-Presidente. Os membros externos recorrentemente chamam a atenção dos demais para se aterem a questões estratégicas. Para eles as decisões estão sendo tomadas sem que observem suas implicações futuras, conforme observa-se no Quadro 8.

<b>DOC Reunião 2/7/2014</b>	<i>Membro externo 1, questiona sobre as estratégias de novos produtos, destacando a falta de relação com as marcas já existentes, fazendo com que os consumidores não os reconheçam como produtos do grupo.</i>
<b>DOC Reunião 31/7/2014</b>	<i>Membro externo 2, se refere a Matriz BCG e chama atenção dos membros internos: “a vaquinha leiteira que garante o negócio tem que ser cuidada [...] tem que identificar quem foram as vaquinhas leiteiras até agora e cuidar delas.</i>
<b>DOC Ata 28/10/2015</b>	<i>Membro externo 1, aponta que o grupo também deve se preocupar com as estratégias específicas de cada negócio, como: buscar novos pontos de venda, revisão da força de vendas e incentivos - para outros pode ser reforçar e padronizar marcas - outros podem se pautar no foco em exportação e novos produtos – já outros podem levar em conta questões de estrutura, contabilidade, funções de empregados, gerentes e controladoria.</i>

**Quadro 8.** Foco em problemas estratégicos

Estas observações sugerem que o foco estratégico das discussões do Conselho se concentra em grande parte nos membros externos. Este resultado permite a aceitação da segunda proposição testada - **Proposição 2**. Em empresas familiares a presença de conselheiros externos aumenta o foco em problemas estratégicos (**confirmada**).

A terceira proposição sugere que membros do Conselho da mesma família tendem a apoiar as decisões em grupo, indo contra os *outsiders*. Para isto foram utilizadas duas variáveis relacionadas com as principais decisões sobre a organização que foram identificadas na fase de

codificação, sendo: expansão e *retrenchement*. Temas ligados a estas duas variáveis foram centrais em todas as discussões do Conselho. As coocorrências em relação aos membros das duas famílias que compõe o grupo são observadas na Figura 18.

Sistema de Códigos	Expansão	Retrenchment	SOMA
Presidente/CEO (FAMÍLIA 1)	■	■	25
Membro interno 1 (FAMÍLIA 1)	■	■	9
Membro interno 2 (FAMÍLIA 1)	■	■	5
Membro interno 3 (FAMÍLIA 1)	■	■	2
Membro interno 4 (FAMÍLIA 1)	■	■	2
Vice Presidente (FAMÍLIA 2)	■	■	72
Σ SOMA	101	14	115

**Figura 18.** Apoio as decisões em grupo

É perceptível por meio da Figura 18 que não há discrepâncias em relação aos assuntos que envolvam *retrechment* entre os membros da Família 1 e Família 2. Esta variável não foi recorrente entre os membros internos. Contudo, observa-se que há um grande foco em expansão por parte do Vice-Presidente. Nota-se também, que existem similaridades nas coocorrências entre os membros da Família 1 em relação a expansão, conforme Quadro 9.

<b>DOC Ata 25/2/2016</b>	<i>Vice-Presidente, fala sobre a possibilidade de abrir um novo negócio. CEO, diz que isto deve ser analisado com muito cuidado.</i>
<b>DOC Ata 28/8/2014</b>	<i>Vice-Presidente, discursa sobre a possibilidade de <b>aquisição de uma rede varejista</b>, destacando que se o grupo não comprar, outro concorrente irá comprar, apresenta ainda informações sobre o processo de aquisição.</i>  <i>Membro interno 2, acha este <b>não é o momento</b>, e não faria pois outras oportunidades aparecerão.</i>  <i>Membro interno 4, afirma que tem <b>medo de mais endividamento</b>.</i>  <i>Membro interno 1, também <b>não faria</b>, devido a tendência de queda no valor dos ativos.</i>  <i>Presidente/CEO, é politico em sua colocação, mas apoia os membros de sua família, comenta sobre o bom mercado desta rede, entretanto, se preocupa com o grau de endividamento e <b>não gostaria de assumir esta operação</b>, sendo melhor avaliar este negócio no próximo ano.</i>  <i>(Não houve definição sobre a aquisição)</i>

**Quadro 9.** Decisões em grupo

Esta observações fornecem fortes elementos que indicam que os membros de uma mesma família unem-se em torno de suas decisões. Desta forma pode-se confirmar a terceira

proposição apresentada - **Proposição 3**. Em empresas familiares membros do Conselho da mesma família tendem a apoiar as decisões em grupo, indo contra os *outsiders* (**confirmada**).

A quarta proposição testada aponta para uma relação inversa entre membros empreendedores (Presidente/CEO e Vice-Presidente) e as decisões sobre *retrenchment*, mesmo quando cenários desfavoráveis sejam apontados pelos conselheiros externos. Para esta análise foram utilizadas duas variáveis: *retrenchment* e cenários desfavoráveis, ambas relacionadas com os grupos formados pelos membros internos empreendedores, afim de verificar sua propensão por *retrenchment*; e com membros externos, analisando suas indicações por cenários desfavoráveis, conforme Figura 19.



**Figura 19.** Propensão para decisões sobre *retrenchment*

Verifica-se que os membros empreendedores não possuem direcionamento para *retrenchment*, mesmo havendo um grande foco dos conselheiros externos em relação aos cenários desfavoráveis. Isto pode ser verificado ainda nas discussões durante as reuniões do Conselho, onde existe grande discussão sobre decisões relacionadas ao crescimento e novos negócios, conforme destacado no Quadro 10.

<b>DOC</b> <b>Ata 22/4/2014</b>	<i>Presidentes/CEO, se diz preocupado diante de cenário de crise, e que a empresa está imprimindo um ritmo muito forte neste ano atípico, <b>mas deve-se investir.</b></i>
<b>DOC</b> <b>Ata 19/8/2015</b>	<i>Membro externo I, propõe ações que minimizem os efeitos da crise, sugerindo ações que poderiam melhorar os resultados, como: redução de pessoas; redução de despesas; redução de estoques; intervenção sobre unidades de negócios deficitários e rever demais projetos.</i>
<b>DOC</b> <b>Ata 23/9/2015</b>	<i>Vice-Presidente, acredita que nos próximos três meses um dos negócios do grupo que é deficitário <b>irá diminuir o prejuízo</b>, e talvez dar resultado.</i>
<b>DOC</b> <b>Ata 23/9/2015</b>	<i>Presidente/CEO, mesmo com os pontos negativos diz que <b>não acredita que devam fechar lojas</b> no momento.</i>
<b>DOC</b> <b>Ata 28/10/2015</b>	<i>Presidente/CEO, fala sobre a dificuldade da indústria diante da crise econômica, mas acredita que o <b>próximo mês será melhor.</b></i>

**Quadro 10.** Decisões sobre *retrenchment* e crescimento

Por meio desta análise é possível perceber que os membros empreendedores buscam a manutenção do negócio, mesmo havendo uma forte recomendação dos membros externos sobre as ameaças que envolvem a organização, como exemplo: riscos, mudanças, crise política e

econômica, além de diversas variáveis que tornam o ambiente incerto. As indicações sobre a importância da redução de operações, crescimento negativo e redução de unidades, destacadas pelos membros externos parecem não ter efeito sobre as decisões dos empreendedores. Estes resultados fornecem fortes elementos para a comprovação da quarta proposição formulada - **Proposição 4**. Em empresas familiares, os empreendedores possuem dificuldades para tomada de decisões estratégicas que envolvam *retrenchment*, mesmo diante de cenários desfavoráveis e alertas dos conselheiros externos (**confirmada**).

A quinta proposição indica que membros internos com elevada experiência são resistentes a mudanças de opiniões, mesmo quando alertados pelos conselheiros externos. Para esta análise os membros internos mais experientes (Presidente/CEO e Vice-Presidente) juntamente com os membros externos foram relacionados com as variáveis: expansão, *retrenchment* e cenários desfavoráveis. Sendo as duas primeiras ligadas aos principais focos nas decisões do Conselho que foram identificados na pesquisa, os dados são observados na Figura 20.



**Figura 20.** Resistência a mudança de opiniões dos membros internos experientes

Percebe-se que não há mudança na opinião dos membros internos experientes em relação as decisões que envolvem expansão. Mesmo com as sinalizações dos membros externos sobre os novos cenários competitivos, além de níveis elevados de indicações sobre *retrenchment*, isso parece não ter efeito sobre os membros experientes. Em reunião do Conselho no dia 27/03/2014, uma consultora de empresas familiares, convidada para participação na reunião destaca que os membros internos devem ser mais receptivos às informações dos conselheiros externos, estas e outras indicações podem ser verificadas nos trechos das reuniões do Conselho do Quadro 11.

DOC Ata 27/3/2014	<i>Consultora de empresas familiares, atenta para a dinâmica do Conselho, e aponta que “os conselheiros internos devem ouvir um pouco mais”.</i>
DOC Reunião 31/7/2014	<i>Membro externo 2, afirma que existe muita instabilidade e muitas dúvidas sobre o futuro. “eu acho que tem que tirar o pé do acelerador e pisar no freio”. CEO, responde “nós nem tiramos o pé do acelerador”.</i>
DOC Ata 27/1/2016	<i>Vice-Presidente, acredita que deverão abrir novas lojas sob pena de perder o parceiro caso a abertura não ocorra. Membro externo 1, diz que acredita que isso não pode ser feito, considerando que não tem dinheiro. Vice presidente, responde que seria bom abrir algumas lojas, para manter a parceria.</i>
DOC Ata 25/2/2016	<i>Vice presidente, destaca que em um mês não muito bom um dos negócios do grupo alcançou o ponto de equilíbrio. Diz que mais uma loja abrirá em fevereiro e estuda abrir mais duas. Membro externo 1, novamente chama a atenção para as dificuldades do ano.</i>

### Quadro 11. Resistência a mudanças de opiniões

Diante destas observações, nota-se que mesmo com os diversos alertas relacionados ao cenário desfavorável, e até mesmo, indicativos de *retrenchment* pelos conselheiros externos, tanto o Presidente como o Vice-Presidente do Conselho não demonstram mudanças nas opiniões relacionadas ao futuro dos negócios. Desta maneira pode-se confirmar a quinta proposição - **Proposição 5**. Em empresas familiares os conselheiros internos com nível elevado de experiência são resistentes a mudanças de opiniões, mesmo com alertas dos conselheiros externos em relação aos novos cenários competitivos (**confirmada**).

A sexta proposição envolve os conflitos entre as famílias do Conselho, indicando sua relação positiva com a baixa sinergia entre as áreas de negócios. Para esta verificação foram utilizadas as variáveis: baixa sinergia dos negócios e conflitos. Os dados sobre conflitos são observados na Figura 21.



**Figura 21.** Conflitos entre membros

Os conflitos são evidentes entre as duas famílias do grupo, em uma reunião do Conselho no dia 28/03/2013 uma consultora de empresas familiares, que foi convidada para a reunião, destacou que os conflitos familiares são os maiores problemas do grupo. Nesta mesma reunião, o Conselheiro Externo 1 também afirmou que o maior obstáculo no grupo é o alinhamento de



objetivos familiares. Assim, estes conflitos podem gerar baixa sinergia, variável que também é recorrente entre os membros, conforme Figura 22.



**Figura 22.** Níveis de sinergia dos negócios

As maiores coocorrências da variável baixa sinergia dos negócios foram observadas entre os Conselheiros Externos que dão ênfase na necessidade de alinhamentos entre os negócios. Percebe-se ainda, que parte significativa dos conflitos ocorrem devido as diferentes posturas sobre os projetos de expansão, questões observadas no Quadro 12.

DOC Ata 27/11/2012	<i>Vice presidente, “apesar de alguns <u>conflitos</u> na administração a <u>empresa cresceu</u> muito”.</i>
DOC Ata 31/1/2013	<i>Membro externo 1, “os <u>conflitos ocorrem</u> em grande parte devido ao processo de <u>expansão que gera sinergia</u>”</i>
DOC Ata 27/2/2014	<i>Membro externo 2, comenta que existe uma <u>grande falta de sinergia</u> entre os negócios da empresa.</i>
DOC Reunião 02/7/2014	<i>Membro interno 1, se referindo a expectativa de crescimento do vice presidente “<u>eu briguei e fico nervoso</u>, quando ele diz que está tudo errado, pois eu não estou estimando o mesmo <u>crescimento</u> que ele estima.</i>
DOC Reunião 31/7/2014	<i>Membro interno 1, destaca que não está satisfeito com os rumos do negócio. “na minha opinião nós <u>temos ineficiência</u> em <u>decorrência de aberturas de lojas</u>, e se nós focarmos para dentro de casa, nós teríamos em um ano de crise um resultado melhor.</i>

#### **Quadro 12.** Conflitos e falta de sinergia

A falta de sinergia fica evidente no grupo, tanto que na reunião do Conselho de 30/01/2014 foi cogitada a criação de um comitê de sinergia, buscando melhorar a integração entre os negócios do grupo. Os conflitos também emergem de forma considerável, principalmente entre os membros da Família 1 e Família 2, e a partir destes resultados pode-se concluir que há suporte para a confirmação da sexta proposição - **Proposição 6**. Em Conselhos de empresas familiares, existindo conflitos entre as famílias haverá baixa sinergia entre as áreas de negócios (**confirmada**).

A sétima e última proposição testada se relaciona com o poder, indicando que em empresas familiares o acúmulo de função como CEO e Presidente do Conselho dificulta as decisões colegiadas. Para verificar esta questão foi utilizada a variável centralização do poder. Contudo, houveram apenas seis ocorrências deste código, o menor número de toda a codificação.



Isso não permitiu verificar os níveis de coocorrências como nas análises anteriores. Assim, não houve indícios claros de que exista centralização de poder por parte do Presidente do grupo, conforme pode-se verifica-se também em um trecho da reunião de 2014, conforme Quadro 13.

<b>DOC</b> <b>Ata 22/04/2014</b>	<i>Presidente/CEO, ao discutir sobre a estratégia do grupo destaca a importância das decisões colegiadas: “deve-se ter uma estratégia <b>conversada e consensada</b>”.</i>
-------------------------------------	--

**Quadro 13.** Centralização de poder e decisões colegiadas

Estas observações não fornecem suporte para a confirmação da última proposição - **Proposição 7.** Em empresas familiares quando o Presidente do Conselho também é o CEO, existe centralização do poder dificultando as decisões colegiadas do conselho (**não confirmada**). Com isso, conclui-se a verificação das sete proposições testadas, sendo seis delas confirmadas e uma não confirmada, conforme Quadro 14.

<b>Proposição 1.</b> Em empresas familiares os conselheiros internos possuem grande foco em problemas não estratégicos.	<b>Confirmada</b>
<b>Proposição 2.</b> Em empresas familiares a presença de conselheiros externos aumenta o foco em problemas estratégicos.	<b>Confirmada</b>
<b>Proposição 3.</b> Em empresas familiares membros do Conselho da mesma família tendem a apoiar as decisões em grupo, indo contra os <i>outsiders</i> .	<b>Confirmada</b>
<b>Proposição 4.</b> Em empresas familiares, os empreendedores possuem dificuldades para tomada de decisões estratégicas que envolvam <i>retrenchment</i> , mesmo diante de cenários desfavoráveis e alertas dos conselheiros externos.	<b>Confirmada</b>
<b>Proposição 5.</b> Em empresas familiares os conselheiros internos com nível elevado de experiência são resistentes a mudanças de opiniões, mesmo com alertas dos conselheiros externos em relação aos novos cenários.	<b>Confirmada</b>
<b>Proposição 6.</b> Em Conselhos de empresas familiares, existindo conflitos entre as famílias haverá baixa sinergia entre as áreas de negócios.	<b>Confirmada</b>
<b>Proposição 7.</b> Em empresas familiares quando o Presidente do Conselho também é o CEO, existe centralização do poder dificultando as decisões colegiadas do conselho.	<b>Não confirmada</b>

**Quadro 14.** Resultados do teste de Proposições de pesquisa

### 6.3 DISCUSSÃO DO ESTUDO V

Conforme observada na **Proposição 1** do estudo empírico, os membros internos do Conselho possuem um grande foco em problemas não estratégicos. Estes resultados convergem com os apontamentos de Martin-Reyna e Duran-Encalada (2015), no qual destacam que a participação demasiada de membros internos pode reduzir as ações estratégicas. Verificou-se que em reuniões do conselho, os membros internos se focam demasiadamente em discussões sobre a

distribuição de produtos, estrutura física, operações, estoque, produção e vendas, que são questões de fundo operacional.

Mesmo quando os assuntos discutidos no Conselho envolvem o longo prazo, percebe-se que os membros internos não possuem um direcionamento estratégico para as decisões. Isto é observado na reunião do dia 29/08/2013, onde o Conselheiro Externo 1 questiona sobre a estratégia de abertura de novas lojas, sendo que o Vice-Presidente confirma que não existe justificativa estratégica. Para Siebels e Knyphausen-Aufseß (2012) isto pode ocorrer pois os membros internos geralmente possuem um alto nível de conhecimento do ambiente específico da organização, como suas operações e processos internos. Porém, o autor destaca que os conselhos devem possuir, não só, conhecimento específico e sim de todo o amplo contexto do ambiente de negócios.

Para contribuir com este maior foco estratégico a presença de conselheiros externos é fundamental. Conforme foi verificada na **Proposição 2**, os membros externos possuem um grande foco nas questões estratégicas como panejamento estratégico, fortalecimento de marca e visão de mercado, além de efetuarem constantes sinalizações sobre os novos cenários econômicos e políticos. Estas observações convergem com os apontamentos de (Kolasinski & Li, 2013) que afirmam que os membros externos de conselhos auxiliam as organizações a não cometerem erros. Eles podem possuir algumas características que são vantajosas para a organização, como criatividade, objetividade e abertura (Aronoff & Ward, 2002).

A importância da participação de conselheiros externos é expressado já na primeira reunião em 27/11/2012, nela o Presidente do Conselho destaca que os membros externos podem contribuir muito para a empresa crescer com segurança, se consolidando e eliminando certos riscos. Esta capacidade de contribuição para a segurança e redução dos riscos se deve a uma maior capacidade avaliativa que os membros externos possuem (Bednar, Boivie & Prince, 2013).

Os resultados também indicam que os membros de um mesmo núcleo familiar tendem a suportar as decisões em grupo, **Proposição 3**. Isto se deve ao fato que as famílias possuem laços que vão além da dinâmica organizacional. Em reunião do conselho em 28/03/2013, tanto o Membro Externo 1 como uma Consultora de Empresas Familiares destacaram a importância de se trabalhar os aspectos familiares dentro do Conselho, pois existem disputas entre grupos. Neste sentido, Minichilli, Corbetta e MacMillan (2010) sinalizam que laços emocionais de família

podem interferir nas decisões sobre a organização, pois os membros podem apoiar decisões pela sua proximidade com demais membros, ou ainda pelos interesses da própria família (Vale & Corrêa, 2015).

Os interesses familiares se evidenciam em uma das primeiras reuniões do conselho. Em 28/03/2013 o Presidente do Conselho fala sobre a realização de uma reunião com os núcleos familiares para avaliar os objetivos de cada família no grupo. Isto demonstra a preocupação com as divergências de objetivos entre as famílias, conforme aponta Rindova (1999), e que se deve pelo menos em parte a visão de empresa como extensão do bem-estar familiar (Anderson & Reeb, 2004; Gomez-Mejia, Larraza-Kintana & Makri, 2003).

Em reunião do conselho realizada em 31/01/2014 foi apresentada a estrutura organizacional, funcional e as características do grupo empresarial, no qual possui dependência de dois executivos. Estes são o Presidente do Conselho e o Vice-Presidente, conforme indica a **Proposição 4**, ambos possuem grande dificuldade de tomar decisões sobre ações que envolvam *retrenchment*. Isto pode estar relacionado ao grande apego que possuem com o negócio, conforme destacam Anderson e Reeb (2004).

O Vice-Presidente também destaca na reunião do dia 31/07/2014 que precisa manter seu foco na manutenção e expansão dos negócios pois precisa se preocupar com seus herdeiros. Contudo, esta busca pela manutenção do negócio pode inibir mudanças necessárias em determinados ambientes, prejudicando o desempenho e colocando em risco o futuro dos negócios (Cater & Schwab, 2008).

Também foi verificado que mesmo com as mudanças no contexto competitivo o Presidente e o Vice-Presidente do Conselho - membros internos com grande experiência - possuem resistência a mudanças de opiniões, mesmo diante de sinalizações dos conselheiros externos, conforme **Proposição 5**. Para Wilson, Wright e Scholes (2013) isto pode ocorrer por questões ligadas ao tempo de atividade em uma organização, manutenção de valores e a cultura arraigada.

Um exemplo desta relutância de mudança de opinião é verificada na reunião de 31/07/2014, quando o Vice-Presidente é questionado sobre o projeto de expansão, respondendo que não deve haver preocupação pois o mercado ele conhece muito bem. Isto corrobora com as observações de Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado e Sánchez-Peinado (2009) que afirmam que os

membros internos com grande experiência tendem a se pautarem na intuição, e dificilmente mudam suas opiniões.

Esta relutância pode ser uma das fontes de conflito existente na organização, conforme observado na **Proposição 6**. Também verificou-se que há baixa sinergia entre as áreas de negócios, e neste sentido a Conselheira de Empresas Familiares convidada para reunião do dia 27/03/2014 aponta que, existe um verdadeiro cabo de guerra entre os membros do Conselho, e pede para canalizarem esta força em prol da empresa, assim os conflitos existem e são comuns, pois sempre haverá interesses particulares envolvidos nas decisões (Allison, 1971).

Quando explícitos os conflitos podem até mesmo encorajar uma abertura e aceitação da discordância dentro de um grupo, isto faz com que as divergências sejam aceitas pelos membros, e assim, ocasionam efeitos positivos ou pelo menos reduzem efeitos negativos (Jehn, 1995). Contudo, deve-se ter um cuidado especial para que isso não afete os negócios de forma negativa (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Os resultados sugerem que os conflitos decorrem em grande parte devido ao processo de expansão também é um gerador de sinergia entre as áreas de negócios. Isto converge com as observações de Deutsch, Keil e Laamanen (2011), no qual afirmam que, os conflitos também surgem devido a diferentes características comportamentais de decisores, como exemplo a maior ou menor propensão ao risco.

A última proposição verificada não pode ser confirmada **Proposição 7**, ela indicava que havendo acúmulo de função do CEO como Presidente do Conselho existiria também centralização do poder e controle sobre as ações dos executivos de topo. Pfeffer (1981) afirma que existindo centralização de poder, o conflito está submerso no uso de políticas. Como não foi verificada centralização de poder também é justificável a existência de níveis elevados de conflitos e pouco uso política. Isto é observado durante reunião do Conselho no dia 02/07/2014, onde o Membro Externo 1 destaca que os membros devam ser mais políticos, pois não estão sendo.

### 6.3.1 Limitações e pesquisas futuras do Estudo V

Mesmo com todos os cuidados para a realização desta pesquisa destaca-se que existem algumas limitações. Por se tratar de um estudo sobre tomada de decisão estratégica que é um campo extremamente amplo em termos de literatura, adotou-se como perspectiva teórica a Teoria do Alto Escalão. Assim, outros conceitos como: os modelos de tomada de decisão; processos e dinâmica ambiental, não foram tratados aqui, além de diversas outras perspectivas teóricas que são utilizadas para a investigação da tomada de decisão na gestão de topo.

Os resultados apresentados também não podem ser generalizados para todo os contextos organizacionais, já que a investigação se pautou em análise documental de um grupo empresarial com uma característica peculiar, que é o controle acionário familiar. Existe também a limitação relacionada ao próprio método de pesquisa, já que a pesquisa documental foi efetuada com base em 38 Atas de reuniões e transcrições de duas reuniões gravadas.

Assim, por se tratar de dados extremamente confidenciais e de caráter estratégico muitas informações tiveram não puderam ser reveladas, resguardando assim, o grupo empresarial e seus conselheiros. Sugere-se que novas pesquisas verifiquem a tomada de decisão estratégica em Conselhos de empresas familiares de forma longitudinal. Desta forma, será possível analisar o impacto das mudanças dos membros do Conselho nas decisões tomadas ao longo do tempo. Como neste estudo uma das famílias possui apenas um membro no Conselho, novos estudos podem verificar se uma melhor divisão das famílias no Conselho é capaz de reduzir os níveis de conflitos existentes.

## 6.4 CONCLUSÃO DO ESTUDO V

Neste estudo foi analisada a influência da composição do Conselho na tomada de decisão estratégica. Para isso um estudo qualitativo baseado em análise documental foi realizado em um grupo empresarial familiar de grande porte. Por meio de análise do conteúdo de 38 Atas de reuniões ocorridas entre os anos de 2012 até 2016 e duas transcrições de seis horas de reuniões realizadas em julho de 2014, foram identificados 47 códigos primários que originaram oito códigos finais, sendo: foco operacional; foco estratégico; expansão; *retrenchment*; cenários

desfavoráveis; conflitos; baixa sinergia dos negócios e centralização de poder. A análise com auxílio do *Software MaxQda v. 12.1* possibilitou a confirmação de seis das sete proposições relacionadas aos Conselhos de empresas familiares. Destaca-se que pesquisas neste campo ainda são escassas e necessitam grande aprofundamento teórico. Mesmo que os Conselhos sejam observados como uma caixa preta quase que inacessível, os resultados deste estudo fornecem indícios sobre a influência dos membros e suas características sobre os níveis de conflitos, foco estratégico e centralização de poder. As principais contribuições deste estudo se relacionam com a identificação de que os conflitos entre os membros de diferentes famílias é prejudicial para a organização. Outro importante ponto a ser destacado é que os conselheiros externos possuem um papel fundamental na tomada de decisões nos Conselhos pois tendem a se concentrar em questões estratégicas, enquanto membros internos possuem um alto foco nos aspectos operacionais da organização. A partir destes resultados atende-se aos objetivos específicos B, C e D.

## 7 DISCUSSÃO GERAL

Nesta pesquisa observou-se que uma série de conceitos, abordagens e teorias estão presentes nos estudos que envolvem a tomada de decisão estratégica, como exemplo: o conflito (Amason, 1996); características (Hambrick & Mason, 1984); teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983); poder (Finkelstein, 1992; Jehn, Northcraft & Neale, 1999); processo (Eisenhardt, 1989a); recursos (Barney, 1991); vantagem competitiva (Porter, 1985); comportamento (Nunnally, 1978) e agência e governança (Forbes & Milliken, 1999; Gompers, Ishii & Metrick, 2003).

Mesmo passando por algumas mudanças no foco de investigação estudo ao longo do tempo, conforme observado nos diferentes fatores extraídos nos Estudos I, II e III, os resultados indicam que a Teoria do Alto Escalão de Hambrick e Mason (1984) continua sendo a principal neste campo de pesquisa. Os estudos que envolvem conflitos também se mantêm como centrais em todos os períodos analisados, sendo que o estudo de Amason (1996) a principal referência nesta área. A investigação sobre composição de Conselhos também se destacou, formando um cluster teórico juntamente com os estudos sobre conflitos, o que sugere uma aproximação entre os temas (Adams, Hermalin & Weisbach, 2010, Adams & Ferreira, 2009, Adams & Ferreira, 2007).

A partir do quadro teórico foi possível formular algumas proposições de pesquisa, no qual relacionou-se a composição dos Conselhos de empresas familiares com o foco estratégico dos membros, os conflitos e relações de poder, conforme destacam Siebels e Knyphausen-Aufseß (2012), Hoskisson, Hitt, Johnson e Grossman (2002), Anderson e Reeb (2004), Aman e Nguyen (2012), Ees, Laan e Postma (2008) e Coles e Hesterly, 2000. A partir do teste empírico em uma empresa familiar de grande porte foi possível confirmar seis das sete proposições apresentadas inicialmente.

Destaca-se que os membros internos possuem um grande foco em problemas operacionais, enquanto os membros externos concentram-se nos aconselhamentos relacionados a uma visão ampla do negócio e do ambiente econômico e político envolvido, confirmando as observações de Martin-Reyna e Duran-Encalada (2015). As decisões tomadas no Conselho

tendem a ser apoiada em grupo pelo núcleo familiar, neste sentido Minichilli, Corbetta e MacMillan (2010) chamam a atenção que isto pode ocorrer pois existem laços entre os membros de uma mesma família que influenciam consideravelmente as decisões.

O apego ao negócio destacado por Anderson e Reeb (2004) pode ser um dos motivos pelo qual os membros empreendedores não tomam decisões que visem a redução de seus ativos. No estudo empírico notou-se uma grande propensão destes membros para o crescimento e novos negócios. Estes membros, que também foram os mais experientes possuem grande dificuldade para mudança de opinião.

Mesmo havendo sinalizações por parte de conselheiros externos verificou-se um foco constante em expansão dos negócios. Isto corrobora com as observações de Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado e Sánchez-Peinado (2009) que afirmam que estes membros se pautam em suas próprias intuições e vivências, sendo relutantes a aceitarem aconselhamentos. Verificou-se a existência de grandes conflitos entre as famílias envolvidas no negócio, assim como, uma baixa sinergia entre os negócios do grupo, e para Schweiger, Sandberg e Rechner (1989) isto é um grande problema que compromete o direcionamento estratégico de uma empresa.

## 7.1 LIMITAÇÕES GERAIS E PESQUISAS FUTURAS

Algumas limitações podem ser destacadas, uma das primeiras se relaciona a própria escolha das palavras-chave utilizadas na busca para realização dos estudos bibliométricos. A base de dados escolhida também não representa a única fonte confiável de dados relativos ao tema de pesquisa. Contudo, por meio da análise de citações e co-citações espera-se ter reduzido esta limitação.

As análises bibliométricas foram realizadas observando os clusters teóricos – fatores - que emergiram em cada período, assim, não foram observadas as diversas perspectivas teóricas envolvidas nas especificidades de cada um dos artigos utilizados na amostra. A formação destes clusters e suas nomeações também são resultados das escolhas metodológicas, e mesmo fornecendo alguns importantes indícios sobre a evolução dos estudos em estratégia, não se pode afirmar que estas dimensões de análise estão dissociadas.



Em relação a pesquisa empírica, ressalta-se que ela foi realizada por meio de dados documentais onde muitas informações foram ocultadas, isto devido a confidencialidade do grupo empresarial investigado e também dos membros do Conselho. Contudo, os resultados fornecem importantes informações que podem contribuir para o avanço destas pesquisas. A partir desta pesquisa novos estudos podem investigar em profundidade outros importantes clusters teóricos encontrados na fase dos estudos bibliométricos, como a influência da demografia dos membros do Conselho sobre o conflito ou ainda a influência da demografia do Conselho sobre a centralização de poder.

A proposição que indicava que quando o Presidente do Conselho também é o CEO existiria centralização do poder e maior controle sobre as ações dos membros não foi suportada empiricamente. Assim novas pesquisas podem verificar esta relação em Conselhos familiares que possuam diferentes composições, já que na organização investigada uma das famílias foi representada por apenas um membro, enquanto o Presidente que também é o CEO possui quatro outros membros do seu núcleo familiar no Conselho.

## 8 CONCLUSÃO GERAL

Esta Tese teve como objetivo analisar a influência da composição do Conselho na tomada de decisão estratégica em um grupo empresarial familiar de grande porte. A partir de três estudos bibliométricos que direcionaram a elaboração de um quadro teórico, foram formuladas e testadas sete proposições relacionadas com a influência da composição do Conselho na tomada de decisão. Os resultados apresentam uma contribuição teórica relacionada com o mapeamento do campo de investigação em tomada de decisão estratégica. Nos estudos bibliométricos identificou-se alguns dos principais conceitos, abordagens e teorias que envolvem os estudos no campo. Em termos práticos o estudo fornece uma melhor compreensão de questões que envolvem a composição do conselho, como: as influências dos membros internos e externos no direcionamento estratégico da organização; a relação entre experiências e mudanças; os conflitos e as relações de poder.

Neste sentido, as principais contribuições desta Tese se relacionam com a identificação de que as decisões dos membros internos tendem a se concentrar em elementos operacionais, enquanto membros externos possuem um maior foco estratégico. Os conflitos entre as famílias também foram observados como sendo prejudiciais para a tomada de decisão. Mesmo com os indicativos dos Conselheiros externos este estudo demonstra que membros internos com grande experiência são relutantes as mudanças de opiniões. Membros internos empreendedores também resistem a decisões que envolvam *retrenchment*, e as decisões tendem a serem suportados pelos núcleos familiares. Isto fornece importante pistas para que as pesquisas em tomada de decisão possam avançar na compreensão dos elementos presentes em cada uma das proposições que foram investigadas.

## REFERÊNCIAS

- Abrahim, G. S. (2008). O papel dos valores pessoais nas decisões de carreira. *Contextus Revista Contemporânea de Economia Gestão*, 6(2), 35–44.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *Journal of Finance*, 62(1), 217–250.

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics* 94(2), 291–309.
- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219–235. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>
- Adams, R. B., Almeida, H., & Ferreira, D. (2005). Powerful CEOs and their impact on corporate performance. *Review of Financial Studies*, 18(4), 1403–1432. <http://doi.org/10.1093/rfs/hhi030>
- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: a conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58–107. <http://doi.org/10.1257/jel.48.1.58>
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507–525. <http://doi.org/10.2307/256973>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Glenview: Scott.
- Aman, H., & Nguyen, P. (2012). The size and composition of corporate boards in Japan. *Asian Business & Management*, 11(4), 425–444. <http://doi.org/10.1057/abm.2012.15>
- Amason, A. (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 496-516.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209. <http://doi.org/10.2307/4131472>
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2002). Outside directors: How they can help you. In C. E. Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses contributions to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, 15(3), 211–219.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107–124. <http://doi.org/10.1002/smj.4250100709>
- Bao, S., Fainshmidt, S., Nair, A., & Vracheva, V. (2014). Women in Upper Echelons of management, tenure and legal risk. *British Journal of Management*, 25(2), 388–405. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00847.x>

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Persona.
- Barkema, H. G., & Shvyrkov, O. (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28(7), 663–680. <http://doi.org/10.1002/smj.604>
- Barnes L, & Hershon S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(51), 1173-1182.
- Barroso, C., Villegas, M. M., & Pérez-Calero, L. (2011). Board influence on a firm's internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 351–367. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00859.x>
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control. *Academy of Management Review*, 15(1): 72–87.
- Beckman, C. M., Schoonhoven, C. B., Rottner, R. M., & Kim, S. J. (2014). Relational pluralism in de novo organizations: boards of directors as bridges or barriers to diverse alliance portfolios? *Academy of Management Journal*, 57(2), 460–483. <http://doi.org/10.5465/amj.2011.1068>
- Bednar, M. K., Boivie, S., & Prince, N. R. (2013). Burr under the saddle: how media coverage influences strategic change. *Organization Science*, 24(3), 910–925. <http://doi.org/10.1287/orsc.1120.0770>
- Beekun, R. I.; & Ginn, G. O. (1993). Strategic positioning or institutional coercion? The structure of governing boards. *The International Journal of Organizational Analysis*, 1(4), 337–61.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: a meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709–743. <http://doi.org/10.1177/0149206310365001>
- Ben-Amar, W., Francoeur, C., Hafsi, T., & Labelle, R. (2013). What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, 24(1), 85–101. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00789.x>
- Bennett, A., & Elman, C. (2006). Qualitative research: recent developments in case study methods. *Annual Political Science Review*, 9, 455–476. <http://doi.org/10.1146/annurev.polisci.8.082103.104918>
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson.

- Bilsky, W. (2009). A estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 12–33.
- Bisseling, D., & Sobral, F. (2011). A cross-cultural comparison of intragroup conflict in The Netherlands and Brazil. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 151–169. <http://doi.org/10.1108/10444061111126684>
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity*, New York: Free Press.
- Bliese P. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In: Klein K., Kozlowski S., editors. *Multi-level Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. p. 349-381.
- Bonn, I., & Rundle-Thiele, S. (2007). Do or die - Strategic decision-making following a shock event. *Tourism Management*, 28(2), 615–620.
- Bourgeois L. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-48.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548-573.
- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Boyd, B. K. (1995). CEO duality and firm performance: a contingency model. *Strategic Management Journal*, 16(3), 291-312.
- Boyd, B. K., Haynes, K. T., & Zona, F. (2011). Dimensions of CEO-board relations. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1892–1923. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00943.x>
- Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2015). Board composition and performance in spanish non-listed family firms: the influence of type of directors and CEO duality. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(4), 213–229. <http://doi.org/10.1016/j.brq.2014.08.001>
- Campos, C. B., & Porto, J. B. (2010). Escala de valores pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros. *Psico*, 41(2), 208–213.
- Capelão, L. G. F. (2000). Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S.A. *Organização & Sociedade*, 7(18), 141–155.
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275–284. <http://doi.org/10.1002/smj.226>

- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 533–546.
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 4(4), 639–660.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778.
- Carpenter, M. A., Sanders, W. G., & Gregersen, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 493–512.
- Casillas, J., & Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141–162. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00092.x>
- Cater, J. J., & Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, 21(1), 31–50. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00113.x>
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, 43(4), 813–839.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: how narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202–237. <http://doi.org/10.1177/0001839211427534>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <http://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Chen, G., Treviño, L. K., & Hambrick, D. C. (2009). CEO elitist association: toward a new understanding of an executive behavioral pattern. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 316–328. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.003>
- Chen, H. L. (2013). CEO tenure and R&D investment: the moderating effect of board capital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 437–459. <http://doi.org/10.1177/0021886313485129>
- Chen, H. L., Ho, M. H. C., & Hsu, W. T. (2013). Does board social capital influence chief executive officers' investment decisions in research and development? *R&D Management*, 43(4), 381–393. <http://doi.org/10.1111/radm.12025>

- Chen, H., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R & D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347–362.
- Chiaburu, D. S. (2010). Chief executives' self-regulation and strategic orientation: a theoretical model. *European Management Journal*, 28(6), 467–478. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.003>
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political ideologies of CEOs: the influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197–232. <http://doi.org/10.1177/0001839213486984>
- Coles, J. W., & Hesterly, W. (2000). Independence of the chairman and board composition: firm choices and shareholder value. *Journal of Management*, 26(2), 195–214. <http://doi.org/10.1177/014920630002600202>
- Cooper, D., & Watson, W. (2011). Conflict and performance in US and Mexican learning teams: the influence of team behaviors and cultural context. *Cross Cultural Management*, 18(4), 426–442. <http://doi.org/10.1108/13527601111179500>
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2014). *Portal Brasileiro da Informação Científica*. Recuperado em 01 de abril de 2015, de <http://www2.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp?urlorigem=true>.
- Corbetta, G., & Salvato, C. a. (2004). The board of directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review*, 17(2), 119–134. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dale-Olsen, H., Schøne, P., & Verner, M. (2013). Diversity among norwegian boards of directors: does a quota for women improve firm performance? *Feminist Economics*, 19(4), 110–135. <http://doi.org/10.1080/13545701.2013.830188>
- Dalla, W. D., Gonçalves, C. A., & Reynaldo, M. M. (2009). O pensamento do estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(2), 80–116. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.5585/riae.v8i2.1641>
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998) Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.
- De Cabo, R. M., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012). Gender diversity on european banks' boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 145–162. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1112-6>

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team member satisfaction, and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2): 368–396.
- Dess, G. G. (1987). Consensus formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8(3), 259-277.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980). Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dess, G. G., & Origer, N. K. (1987). Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 12(2), 313–330.
- Deutsch, Y., Keil, T., & Laamanen, T. (2011). A dual agency view of board compensation: the joint effects of outside director and CEO stock options on firm risk. *Strategic Management Journal*, 32(2), 212–227.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Duran, M. (2014). Board directors' preferences – What are good aggregation rules? *Finance Research Letters*, 11(2), 84–90. <http://doi.org/10.1016/j.frl.2014.02.002>
- Eastman, W., & Santoro, M. (2003). The importance of value diversity in corporate life. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 433–452.
- Ees, H., Laan, G., & Postma, T. J. B. M. (2008). Effective board behavior in the Netherlands. *European Management Journal*, 26(2), 84–93. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.002>
- Eisenhardt, K. M. (1989c). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <http://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737–771.



- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-529.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37. <http://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter? *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278-299.
- Elias, N., & Scotson, J. L. (2000). *Os estabelecidos e outsiders: Sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Ensley, M. (2006). Family businesses can out-compete: as long as they are willing to question the chosen path. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 747-754. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00148.x>
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal Of Law And Economics*, 26(2), 301-325.
- Fernandes, H. de A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF (Impresso)*. <http://doi.org/10.1590/S1413-82712009000300010>
- Fiegenger, M. K. (2005). Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 627-650. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00101.x>
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1990) Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996) *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. New York: West Publishing Company.
- Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2003). Not the usual suspects: how to use board process to make boards better. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 101-113.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York, NY:Oxford University Press.

- Forbes, D., & Milliken, F. (1999) Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy Of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 445–466.
- Fredrickson, J. W.; Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- Galema, R., Lensink, R., & Mersland, R. (2012). Do powerful CEOs determine microfinance performance? *Journal of Management Studies*, 49(4), 718-742.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Domínguez, L., & Gallego-Álvarez, I. (2013). CEO qualities and codes of ethics. *European Journal of Law and Economics*, 35(2), 295–312. <http://doi.org/10.1007/s10657-011-9248-5>
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123–137.
- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management & Governance*, 14(2), 145–166. <http://doi.org/10.1007/s10997-009-9093-x>
- Godoy, A. S. (1995a). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 65–71. <http://doi.org/10.1590/S0034-75901995000400008>
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <http://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? inclination x power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087–1111. <http://doi.org/10.1002/smj.202>
- Goldfarb, A., Ho, T., Amaldoss, W., Brown, A. L., Chen, Y., Cui, T. H., & Yang, B. (2012). Behavioral models of managerial decision-making. *Marketing Letters*, 23(2), 405–421.
- Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226–237. <http://doi.org/10.2307/30040616>
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-155.

- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, *15*(3), 241–250. <http://doi.org/10.1002/smj.4250150305>
- Habbershon, T. G., & Astrachan, J. H. (1997). Perceptions are reality: how family meetings lead to collective action. *Family Business Review*, *10*(1), 37–52. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00037.x>
- Hagendorff, J., & Keasey, K. (2012). The value of board diversity in banking: evidence from the market for corporate control. *The European Journal of Finance*, *18*(1), 41–58. <http://doi.org/10.1080/1351847X.2010.481471>
- Hair, F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Bookman: Porto Alegre.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion. *The Academy of Management Journal*, *36*(4), 844–863.
- Haleblian, J., & Rajagopalan, N. (2006). A cognitive model of CEO dismissal: understanding the influence of board perceptions, attributions and efficacy beliefs. *Journal of Management Studies*, *43*(5), 1009–1026.
- Hall, R. H. (1977). *Organizations: structure and process*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 171-214). Greenwich, CT: JAI.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons theory: an update. *The Academy of Management Review*, *32*(2), 334–343. <http://doi.org/10.2307/20159303>
- Hambrick, D. C., & D'aveni, R. A. (1992). Top management team deterioration as part of the downward spiral of large bankruptcies. *Management Science*, *38*(10), 1445-1466.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). *Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes*. In Cummings L. L. Staw B. M. (eds.) *Research in Organizational Behaviour*, v. 9, pg. 369-406.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, *9*(2), 193–206.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, *41*(4), 659-684.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, *82*(5), 929–964. <http://doi.org/10.1086/226424>

- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Hayward, M. L. A., & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103. <http://doi.org/10.2307/2393810>
- Heavey, C., Simsek, Z., Roche, F., & Kelly, A. (2009). Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: the moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1289–1314.
- Hendry, K. P., Kiel, Geoffrey, C., & Nicholson, G. (2010). How boards strategise: a strategy as practice view. *Long Range Planning*, 43(1), 33-56. doi:10.1016/j.lrp.2009.09.005
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297–319. <http://doi.org/10.1002/smj.455>
- Hillman, A., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *The Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2013). *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A., & Grossman, W. (2002). Conflicting voices: the effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies. *Academy of Management Journal*, 45(4), 697–716. <http://doi.org/10.2307/3069305>
- Hsu, Y., & Huang, S. K. (2011). Top management team characteristics, decision making style, and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 5(30), 12099-12107.
- Huse, M., Minichilli, A., & Shøning, M. (2005). Corporate boards as assets for operating in the New Europe: the value of process-oriented boardroom dynamics. *Organizational Dynamics*, 34(3), 285–297. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.06.007>
- Hwang, B. H., & Kim, S. (2009). It pays to have friends. *Journal of Financial Economics*, 93(1), 138–158. <http://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.07.005>
- Jehn, Chadwick, & Thatcher. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, Individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287–305. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Jehn, K. A. (1995). A Multi method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741. <http://doi.org/10.2307/2667054>
- Jehn, K.A. (1997). A Qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-57.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jia, M., & Zhang, Z. (2013). Critical mass of women on BODs, multiple identities, and corporate philanthropic disaster response: evidence from privately owned Chinese firms. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 303–317. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1589-7>
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board composition beyond independence: social capital, human capital, and demographics. *Journal of Management*, 39(1), 232–262. <http://doi.org/10.1177/0149206312463938>
- Judge, W. Q., & Dobbins, G. H. (1995). Antecedents and effects of outside director's awareness of CEO decision style. *Journal of Management*, 21(1), 43–64. <http://doi.org/10.1177/014920639502100103>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-91.
- Kamien, M. I. (1990). Essays and entrepreneurs: innovations, business cycles and the evolution of capitalism. By Joseph A. Schumpeter. *The Journal of Economic History*, 50(01), 246. <http://doi.org/10.1017/S0022050700036287>
- Kauer, D., Waldeck, T. C. P., & Schäffer, U. (2007). Effects of top management team characteristics on strategic decision making: shifting attention to team member personalities and mediating processes. *Management Decision*, 45(6), 942–967.
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C., & Shaw, J. C. (2011). To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. *Journal of Business Research*, 64(2), 126–133.
- Kester, W. C. (1986). Capital and ownership structure: a comparison of United States and Japanese manufacturing corporations. *Financial Management*, 15(1), 5–16.
- Khanna, P., Jones, C. D., & Boivie, S. (2014). Director human capital, information processing demands, and board effectiveness. *Journal of Management*, 40(2), 557–585. <http://doi.org/10.1177/0149206313515523>
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21–34. <http://doi.org/10.1287/orsc.11.1.21.12569>

- Kolasinski, A. C., & Li, X. (2013). Can strong boards and trading their own firm's stock help CEOs make better decisions? Evidence from acquisitions by overconfident CEOs. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 48(04), 1173–1206. <http://doi.org/10.1017/S0022109013000392>
- Kunc, M. H. & Morecroft, J. D. W. (2010). Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1164–1182.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., & McMillan, K. (2006). Guidelines for family business boards of directors. *Family Business Review*, 19(2), 147–167. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00052.x>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). When and why do family businesses outperform? Governance, long term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2011). Commentary: family firms and the advantage of multitemporality. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(6), 1171–1177. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00496.x>
- Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: a study of large corporations. *American Sociological Review*, 37, 117–130.
- Lovullo, D., Clarke, C., & Camerer, C. (2012). Robust analogizing and the outside view: two empirical tests of case-based decision making. *Strategic Management Journal*, 33(5), 496–512. <http://doi.org/10.1002/smj.962>
- Macêdo, K. B. (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE Eletrônica*, 1(1), 1–12. <http://doi.org/10.1590/S1676-56482002000100014>
- Machado, H. V. (2005). Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia Em Estudo*, 10(2), 317–323. <http://doi.org/10.1590/S1413-73722005000200019>
- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: a team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368–383. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00852.x>
- Maciel, C. O., Hocayen-da-Silva, A. J., & Castro, M. (2006). A utilidade de diferentes modelos de tomada de decisão na explicação do comportamento estratégico das organizações. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 1(2), 96–112.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. <http://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com a Utilização do SPSS*. 5ª. ed. Lisboa: Pero Pinheiro.

- Martin-Reyna, J., & Duran-Encalada, J. (2015). Effects of family ownership, debt and board composition on mexican firms performance. *International Journal of Financial Studies*, 3(1), 56–74. <http://doi.org/10.3390/ijfs3010056>
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mazhar, S., Zaidi, A., Saif, M. I., & Zaheer, A. (2010). The effect of workgroup heterogeneity on decision making: an empirical investigation, *African Journal of Business Management*, 4(10), 2132–2139.
- McKenzie, J., Winkelen, C. V., & Grewal, S. (2011). Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager's guide. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 403–421.
- Medeiros Júnior, R., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2012). Relação entre o desempenho das organizações e o tempo de mandato (tenure) do diretor-presidente : um estudo em empresas brasileiras de capital aberto entre 1999 e 2008. *Revista de Administração Em Diálogo*, 14(2), 136–168.
- Medeiros Júnior, R., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. F. (2009). Alta administração como recurso estratégico: proposta de agenda brasileira de pesquisa a partir dos trabalhos de Hambrick. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(1). <http://doi.org/10.5585/riae.v8i1.1625>
- Meireles, M. R. G., & Cendon, B. V. (2011). Aplicação prática dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados às Redes Neurais Artificiais. *Informação & Informação*, 15(2), 77–93. <http://doi.org/10.5433/1981-8920.2010v15n2p77>
- Michel, J., & Hambrick, D. (1992) Diversification posture and the characteristics of the top management team. *Academy Of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: “familiness”, “faultlines”, and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: an empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55–74. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00591.x>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theorêt, A. (1976). The structure of “unstructure” decision processes. *Administrative Science Quartely*, 21(2), 246-275.
- Moraes, R. (1999). *Análise de conteúdo*. Revista Educação, 22(37), 7-32.
- Morris, M. W. (2014). Values as the essence of culture: foundation or fallacy? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 14–24. <http://doi.org/10.1177/0022022113513400>

- Morrow, J. L., Johnson, R. A., & Busenitz, L. W. (2004). The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: the overlooked role of a firm's competitive environment. *Journal of Management*, 30(2), 189–208. <http://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.002>
- Motta, P. R. (1988). Razão e Intuição: recuperando o Ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração Pública*, 22(3), 77–94.
- Mozzato, A. R & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Mueller, G. C., & Barker, V. L. (1997). Upper Echelons and board characteristics of turnaround and nonturnaround declining firms. *Journal of Business Research*, 39(2), 119–134.
- Mueller, G. C., Mone, M. A., & Barker, V. L. (2007). Formal strategic analyses and organizational performance: decomposing the rational model. *Organization Studies*, 28(6), 853–883. <http://doi.org/10.1177/0170840607075262>
- Muller-Kahle, M. I., & Lewellyn, K. B. (2011). Did board configuration matter? The case of US subprime lenders. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 405–417.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 125–141. <http://doi.org/10.1002/smj.4250100710>
- Nakano, M., & Nguyen, P. (2012). Board size and corporate risk taking: further evidence from Japan. *Corporate Governance: An International Review*, 20(4), 369–387. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00924.x>
- Nelson, R. R. E Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Cadernos de Pesquisa Em Administração*, 1(3), 1–20.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: the role of equality perception. *European Management Review*, 7(1), 16–29. <http://doi.org/10.1057/emr.2009.27>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21–37.
- Olson, B. J., Bao, Y., & Parayitam, S. (2007). Strategic decision making within Chinese firms: the effects of cognitive diversity and trust on decision outcomes. *Journal of World Business*, 42(1), 35–46. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.11.007>



- Park, S. H., Westphal, J. D., & Stern, I. (2011). Set up for a fall: the insidious effects of flattery and opinion conformity toward corporate leaders. *Administrative Science Quarterly*, *56*(2), 257–302. <http://doi.org/10.1177/0001839211429102>
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, *7*(6), 615–631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, *44*(1), 1–28.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield: Pitman.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, *12*(4), 531–544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press.
- Ravasi, D., & Zattoni, A. (2006). Exploring the political Side of board involvement in strategy: a study of mixed-ownership institutions. *Journal of Management Studies*, *43*(8), 1671–1702. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00659.x>
- Ribeiro, I. (2015). Implicações da obra de March and Simon para as teorias das organizações e tomada de decisão. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, *14*(4), 149–159. <http://doi.org/10.5585/ijism.v14i4.2285>
- Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, *36*(7), 953–975. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00165>
- Rivas, J. L. (2012). Diversity & internationalization: the case of boards and TMT's. *International Business Review*, *21*(1), 1–12. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.12.001>
- Rodríguez-Domínguez, L., García-Sánchez, I. M., & Gallego-Álvarez, I. (2012). Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance. *European Journal of Law and Economics*, *33*(3), 603–620. <http://doi.org/10.1007/s10657-010-9144-4>

- Rose, C. (2008). The challenges of employee-appointed board members for corporate governance: the Danish evidence. *European Business Organization Law Review*, 9(02), 215–235. <http://doi.org/10.1017/S1566752908002152>
- Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Opening the black box of upper echelons: drivers of poor information processing during the financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3), 212–233. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00796.x>
- Sayce, S., & Ozbilgin, M. F. (2014). Pension trusteeship and diversity in the UK: a new boardroom recipe for change or continuity? *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 49–69. <http://doi.org/10.1177/0143831X12462489>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of human values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Orlando, FL: Academic.
- Schwartz, S. H. (2009). Basic values: how they motivate and inhibit prosocial behavior. In M. Mikulincer & I. P. Shaver (Eds.), *Herzliya symposium on personality and social psychology* (American P). Washington.
- Schwartz, S. H. (2011). Studying values: personal adventure, future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 307–319. <http://doi.org/10.1177/0022022110396925>
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745–772.
- Schweiger, D., Sandberg, W., & Ragan, J. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71.
- Schweiger, D., Sandberg, W., & Ragan, J. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, Devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision-making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745-772.
- Serra, B. P. de C., Tomei, P. A., & Serra, F. A. R. (2014). A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 11–28.
- Serra, F., & Ferreira, M. P. (2010). Emerging determinants of firm performance: A case study research examining the strategy pillars from a resource-based view. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(1), 7-24.
- Siebels, J., & Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: the implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>

- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 16(1), 1-14.
- Simons, T., Pelled, L., & Smith, K. (1999). Making use of difference: diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy Of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Sims, R. L. (2009). Collective versus individualist national cultures: comparing Taiwan and US employee attitudes towards unethical business practices. *Business & Society*, 48(1), 39-59.
- Small, H. (1973). Cocitation in scientific literature: new measure of relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265-269.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.
- Sun, Y., & Shin, T. (2014). Rewarding poor performance: why do boards of directors increase new options in response to CEO underwater options? *Corporate Governance: An International Review*, 22(5), 408–421. <http://doi.org/10.1111/corg.12065>
- Tang, J., Crossan, M., & Rowe, W. G. (2011). Dominant CEO, deviant strategy, and extreme performance: the moderating role of a powerful board. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1479–1503. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00985.x>
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tian, J. J., Haleblian, J. J., & Rajagopalan, N. (2011). The effects of board human and social capital on investor reactions to new CEO selection. *Strategic Management Journal*, 32(7), 731–747. <http://doi.org/10.1002/smj.909>
- Três, G., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2014). O tempo de mandato do CEO e o desempenho das empresas: um estudo comparativo de empresas familiares e não familiares brasileiras CEO. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(3), 5–31.
- Triana, M. D. C., Miller, T. L., & Trzebiatowski, T. M. (2014). The double-edged nature of board gender diversity: diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. *Organization Science*, 25(2), 609–632. <http://doi.org/10.1287/orsc.2013.0842>
- Troy, C., Smith, K. G., & Domino, M. A. (2011). CEO demographics and accounting fraud: Who is more likely to rationalize illegal acts? *Strategic Organization*, 9(4), 259–82.
- Vale, G. M. V., & Corrêa, V. S. (2015). Estrutura social e criação de empresas. *Revista de Administração*, 50(4), 432–446. <http://doi.org/10.5700/rausp1211>

- Valentine, S. R., & Rittenburg, T. L. (2007). The ethical decision making of men and women executives in international business situations. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 125–134. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9129-y>
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., & Reilly, C. A. O. (1984). Organizational demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 74–92.
- Walt, N. V. D., & Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance*, 11(3), 218–234. <http://doi.org/10.1111/1467-8683.00320>
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: special challenges and practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>
- West, G. P., & Meyer, G. D. (1998). To agree or not to agree? consensus and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 395–422. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00037-2](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00037-2)
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 60. <http://doi.org/10.2307/2393700>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- Wilson, N., Wright, M., & Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369–1389. <http://doi.org/10.1111/etap.12071>
- Wincent, J., Anokhin, S., & Örtqvist, D. (2010). Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks. *Journal of Business Research*, 63(3), 265–275.
- Wincent, J., Anokhin, S., & Örtqvist, D. (2013). Supporting innovation in government-sponsored networks: the role of network board composition. *International Small Business Journal*, 31(8), 997–1020. <http://doi.org/10.1177/0266242612447970>
- Woiceshyn, J. (2011). A Model for ethical decision making in business: reasoning, intuition, and rational moral principles. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 311–323. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-0910-1>
- Wowak, A. J., & Hambrick, D. C. (2010). A model of person-pay interaction: how executives vary in their responses to compensation arrangements. *Strategic Management Journal*, 31(8), 803–821. <http://doi.org/10.1002/smj.839>

- Yoshida, N. D., Wright, J. T. C., & Spers, R. G. (2013). Prospect of future as a support to search for information for business decision. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 12(01), 208–235. <http://doi.org/10.5585/riae.v12i1.1957>
- Zhang, P. (2010). Board information and strategic tasks performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 473–487. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00816.x>
- Zhu, D. H. (2013). Group polarization on corporate boards: Theory and evidence on board decisions about acquisition premiums. *Strategic Management Journal*, 34(7), 800–822. <http://doi.org/10.1002/smj.2039>
- Zhu, D. H. (2014). Group polarization in board decisions about CEO compensation. *Organization Science*, 25(2), 552–571. <http://doi.org/10.1287/orsc.2013.0848>
- Zhu, D. H., & Westphal, J. D. (2014). How directors' prior experience with other demographically similar CEOs affects their appointments onto corporate boards and the consequences for CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 57(3), 791–813. <http://doi.org/10.5465/amj.2011.0590>
- Zona, F. (2014). Board leadership structure and diversity over CEO time in office: A test of the evolutionary perspective on Italian firms. *European Management Journal*, 32(4), 672–681. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.002>
- Zona, F., & Zattoni, A. (2007). Beyond the black box of demography: board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance*, 15(5), 852–864.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A. TABELAS RELATIVAS ÀS FIGURAS 16 ATÉ 22

<b>Foco operacional dos membros internos e externos</b>			
<b>Sistema de Códigos</b>	<b>Membros internos</b>	<b>Membros externos</b>	<b>SOMA</b>
Foco operacional	132	40	172
SOMA	132	40	172

<b>Foco estratégico dos membros internos e externos</b>			
<b>Sistema de Códigos</b>	<b>Membros internos</b>	<b>Membros externos</b>	<b>SOMA</b>
Foco estratégico	68	202	270
SOMA	68	202	270

<b>Apoio as decisões em grupo</b>			
<b>Sistema de Códigos</b>	<b>Expansão</b>	<b>Retrenchment</b>	<b>SOMA</b>
Presidente/CEO (FAMÍLIA 1)	20	5	25
Membro interno 1 (FAMÍLIA 1)	7	2	9
Membro interno 2 (FAMÍLIA 1)	1	4	5
Membro interno 3 (FAMÍLIA 1)	1	1	2
Membro interno 4 (FAMÍLIA 1)	1	1	2
Vice Presidente (FAMÍLIA 2)	71	1	72
SOMA	101	14	115

<b>Propensão para decisões sobre <i>retrenchment</i></b>			
<b>Sistema de Códigos</b>	<b>Membros empreendedores</b>	<b>Membros externos</b>	<b>SOMA</b>
Retrenchment	6	49	55
Cenários desfavoráveis	15	50	65
SOMA	21	99	120

<b>Resistência a mudança de opinião</b>			
<b>Sistema de Códigos</b>	<b>Membros experientes</b>	<b>Membros externos</b>	<b>SOMA</b>
Expansão	91	3	94
Retrenchment	6	49	55
Cenários desfavoráveis	15	50	65
SOMA	112	102	214

<b>Conflitos entre membros</b>			
<b>Sistema de Códigos</b>	<b>Membros internos</b>	<b>Membros externos</b>	<b>SOMA</b>
Conflitos	30	11	41
SOMA	30	11	41

<b>Níveis de sinergia dos negócios</b>			
<b>Sistema de Códigos</b>	<b>Membros internos</b>	<b>Membros externos</b>	<b>SOMA</b>
Baixa sinergia dos negócios	16	36	52
SOMA	16	36	52