

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

ELAINE A. M. VIEIRA NAKAMURA

**A EVOLUÇÃO DOS CONFLITOS NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E
SUA INFLUÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS**

São Paulo

2021

Elaine A. M. Vieira Nakamura

**A EVOLUÇÃO DOS CONFLITOS NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E
SUA INFLUÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS**

**THE EVOLUTION OF CONFLICTS IN THE BOARD OF DIRECTORS AND ITS
INFLUENCE ON THE BRASILIAN FAMILY COMPANIES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Orientador: Prof. Dr. Fernando A. Ribeiro Serra

Coorientador: Prof. Dr. Ivano Ribeiro

São Paulo

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Nakamura, Elaine Aparecida Maruyama Vieira.

A evolução dos conflitos no conselho de administração e sua influência nas empresas familiares brasileiras. / Elaine Aparecida Maruyama Vieira Nakamura. 2021.

165 f.

Tese (Doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

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

1. Empresas familiares. 2. Conselho de administração. 3. Conflitos.

I. Serra, Fernando Antônio Ribeiro. II. Título.

CDU 658

**A EVOLUÇÃO DOS CONFLITOS NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E
SUA INFLUÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS**

POR

ELAINE A. M. VIEIRA NAKAMURA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Fernando A. Ribeiro Serra - Orientador – Univ. Nove de Julho – Uninove

Prof. Dr. Ivano Ribeiro – Coorientador – Univ. Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste

Prof. Dr. Benny Kramer Costa - membro interno – Univ. Nove de Julho – Uninove

Prof. Dr. Júlio Carneiro da Cunha - membro interno – Univ. Nove de Julho – Uninove

Prof. Dr. Luiz A. Guerrazzi - membro externo – Inst.Superior Manuel Teixeira Gomes -ISMAT

Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini - membro externo – Univ. Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste

Prof. Dr. Thiago Coelho Soares - Membro externo - Univ. do Sul de Santa Catarina - Unisul

Prof. Dr. Emerson A. Maccari - Membro interno/Suplente – Univ. Nove de Julho – Uninove

Prof. Dra. Elizandra da Silva - Membro externo/Suplente – Univ.Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste

São Paulo, 30 de março de 2021.

AGRADECIMENTO

Quero agradecer primeiramente aos meus pais que me deram a vida, e podiam ter optado pela decisão de não me ter. Tiveram a coragem desde muito novos, de enfrentar as diferenças entre as raças, as questões culturais e se casaram. E continuam casados por mais de 50 anos. No decorrer de todo o meu percurso de vida, apesar da pouca instrução, eles eram tomados por momentos de sabedoria, capazes de me aconselhar a estudar e a chegar ao meu propósito. A acolhida quando chegava em casa, os cuidados comigo e com as minhas coisas, não tem forma de agradecer-los.

Agradeço ao meu marido que me deu de presente a possibilidade de fazer o mestrado e o doutorado, com apoio e paciência, sendo um exemplo de pessoa e profissional, e a minha filha que reconheço que algumas vezes falhei na atenção. Tive que administrar as questões familiares junto com os estudos, mas tudo é possível quando caminhamos atentos as oportunidades que a vida nos dá e com o coração agradecido.

O professor Emerson Maccari, foi a pessoa de muita importância na escolha do meu doutorado. Já no mestrado, ele sempre me incentivava à possibilidade de concorrer a vaga do doutorado. Isso foi importante, ter a sua atenção como professor e diretor do PPGA, me apoiando neste caminho. Fez muita diferença.

Agradeço a todos os professores do PPGA que com muita atenção e competência, fizeram a sua parte nesta trajetória, e quando menciono competência, não seria somente a vontade de fazer, mas sim, a competência como pesquisador e professor em sala de aula, envolvendo os alunos em pesquisas e discussões de alto nível científico.

Agradeço aos meu orientador e coorientador, que só lhe restaram o percurso inteiro. Auxiliando a entender o caminho, habilitando minhas competências, direcionando e redirecionando minhas leituras, dando-me foco no que era importante, orientando e incentivando o aprendizado no que aparentava ser impossível, assim, só lhe restaram o todo na chegada até aqui.

Todos os dias, penso o que poderei fazer para agradecer tantos esforços e sei que o caminho para isso só está começando. Mas agora, compreendo ser possível, assim, continuo a seguir o meu caminho. Concluo com a minha eterna gratidão ao Professor Dr. Fernando Ribeiro Serra, (meu orientador) e ao Professor Dr. Ivano Ribeiro, (meu coorientador).

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a evolução e impacto dos conflitos nos conselhos de administração de empresas familiares. Para esta tese, foram realizados três estudos interligados e complementares ao tema. Inicialmente, tem-se um estudo bibliométrico, com o intuito de compreender a estrutura intelectual e as tendências dos estudos sobre conselhos de administração em empresas familiares, realizado por meio de análise de citações, cocitação e pareamento. No segundo estudo, é realizado um exame dos padrões e a evolução dos conflitos nos conselhos de administração. No terceiro estudo, ocorreu uma análise sobre como os conflitos entre os membros do conselho de administração impactam as decisões das empresas familiares. Os estudos empíricos foram realizados a partir da análise do conteúdo de atas de reuniões do conselho, do período de 2012 a 2016, de uma empresa familiar de grande porte, com sede no Brasil. As análises também contemplaram gravações de duas reuniões completas do conselho, verificando os impactos dos conflitos nas decisões do conselho. Esta pesquisa contribui, principalmente, para compreender a evolução do conflito no contexto de conselhos de empresas familiares, com dualidade de função, diferença de grau de propriedade entre núcleos familiares, as quais possuem a interface família-propriedade e família-negócio-propriedade. O primeiro estudo, permitiu identificar as teorias integrativas e abordagens multiteóricas que estão sendo estudadas, e a relação com os principais trabalhos sobre os conflitos nos conselhos de administração e assuntos similares para o embasamento e direcionamento dos estudos seguintes. O segundo estudo mostrou que os conflitos parecem emergir mais fortemente entre os representantes do maior e menor grau de propriedade, agravados pela busca por controle e independência em relação aos ativos, e pela busca e demonstração de poder, além de os conflitos interfamiliares que podem evoluir de conflitos de tarefas para conflitos emocionais, mas eventualmente podem ser moderados. Contribui-se também com o problema de agência, envolvendo dois núcleos de famílias com dualidade de função. O terceiro estudo, mostrou que decisões importantes são adiadas, mesmo que ponham em risco o desempenho do negócio. Isto ocorre, principalmente, quando se depende de consenso entre núcleos familiares distintos, e quando diminuem ou ameaçam o poder em relação à empresa. Na relação dos conflitos de tarefas que evoluem para os conflitos emocionais, há evidências que isto adia e dificulta as decisões e que o papel dos conselheiros externos foi fundamental para a busca de uma solução. Essa estrutura integrativa oferece uma lente útil para explorar a evolução do conflito no conselho, e esta abordagem, a partir de

problemas reais proporciona algumas orientações para a prática, podendo auxiliar as empresas no melhor entendimento e administração dos conflitos. Os estudos apresentam algumas limitações. O primeiro estudo apresentou uma delimitação temporal, com artigos coletados até 2019, e a exploração de uma única base, *Web of Science*. O segundo e terceiro estudos apresentaram limitações usuais, por examinar um só grupo empresarial e pela análise de documentos, considerando a complexidade de se trabalhar aspectos cognitivos. Mas neste caso, a riqueza de detalhes transcritos e ressaltados, é um diferencial, possibilitando o entendimento e a confiabilidade das análises. Existe uma margem considerável para futuras pesquisas sobre esse tópico, e este estudo, poderá incentivar novas investigações em empresas familiares, considerando outras variáveis, ou mesmo a replicação dos estudos para verificar a consistência dos resultados ao longo do tempo.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Conselho de Administração; Conflitos.

ABSTRACT

This study aims to analyze the evolution and impact of conflicts on the boards of directors of family businesses. For this thesis, three interconnected and complementary studies on the theme were carried out. Initially, there is a bibliometric study, in order to understand the intellectual structure and trends of studies focused on boards of directors in family companies, carried out through the analysis of citations, co-quotations and pairing. In the second study, an examination of the patterns and evolution of conflicts in the boards of directors is carried out. In the third study, there was an analysis of how conflicts between members of the board of directors impact the decisions of family businesses. The empirical studies were carried out based on the analysis of the content of the board meetings, from 2012 to 2016, of a large family-owned company, headquartered in Brazil. The analysis also included recordings of two full meetings, verifying the impacts of conflicts on the board decisions. This research contributes, mainly, to understand the evolution of the conflict in the context of family business councils, with dual function, difference in degree of ownership between family nuclei, as which have a family-property and family-business-property interface. The first study, allowed to identify the integrative theories and multi theoretical approaches that are being studied, and the relation with the main works about the conflicts in the boards of directors and similar subjects for the foundation and direction of the following studies. The second study, showed that the conflicts seem to emerge more strongly among representatives of the highest and lowest degree of ownership, disaggregated by the search for control and independence in relation to assets, and by the search and demonstration of power, in addition to inter-family conflicts, that can evolve from tasks conflicts to emotional conflicts, but eventually they can be moderated. It also contributes to the problem of the agency, involving two nuclei of families with dual functions. The third study showed that important decisions are postponed, even if they put the business performance at risk. This occurs, mainly, when it depends on consensus on different family nuclei, and when they diminish or threaten the power in relation to the company. In the relation of the tasks conflicts that evolve to the emotional conflicts, there are evidence that it is postpone and hinders the decisions and that the role of external counselors was fundamental in the search for a solution. This integrative structure offers a comprehension to explore the evolution of conflict on the board, and this approach, based on real problems, offers some guidelines for practice, and can assist the companies in better conflicts understanding and managing. The

studies present some limitations. The first study presented a temporal delimitation, with articles collected until 2019, and the exploration of a single base, *Web of Science*. The second and third studies, presented usual limitations, by examining a single business group and by analyzing documents, considering the complexity of working on the cognitive aspects. But in this case, the richness of details transcribed and highlighted, is a differential, allowing the understanding and reliability of the analyzes. There is a large margin for future researches on this topic, and this study may encourage new investigations in family businesses, considering other variables, or even the replication of studies to verify the consistency of the results over time.

Keywords: Family Business; Board of Directors; Conflicts.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz de Amarração Metodológica	7
Tabela 2 – Quantidade de termos de busca	12
Tabela 3 – Amostra de periódicos	13
Tabela 4 – Evolução das citações	18
Tabela 5 – Análise fatorial de cocitação	22
Tabela 6 – Quantidade de termos de busca	34
Tabela 7 – Periódicos	35
Tabela 8 – Evolução das citações	39
Tabela 9 – Análise Fatorial Exploratória – Matriz de componentes rotativa	43
Tabela 10 – Densidade e coesão	56
Tabela 11 – Centralidade total	57
Tabela 12 – Artigos que contemplam o estudo de conflitos	57
Tabela 13 – Composição do conselho administrativo	80
Tabela 14 – Codificação dos conflitos do Conselho de Administração	84
Tabela 15 - Conflitos de tarefas e conflitos emocionais	86
Tabela 16 - Intervenção no Conflito por membros externos	87
Tabela 17 – Evolução sobre a família empresária e encaminhamento do trabalho de governança familiar.	107
Tabela 18 – Sinergia entre empresas da Indústria e do Varejo	109
Tabela 19 – Revisão do Organograma e implantação do sistema integrado	111
Tabela 20 – Sugestões de pesquisas futuras	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução das publicações	15
Figura 2: Rede de cocitação	26
Figura 3: Evolução das publicações	35
Figura 4: Evolução dos fatores	42
Figura 5: Rede de pareamento bibliográfico	54
Figura 6: Padrão e evolução dos conflitos	92
Figura 7: Conflitos e decisões pendentes.	106
Figura 8: Aspectos relacionados aos conflitos e decisões	116

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	2
1.1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	4
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1OBJETIVO GERAL	4
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	4
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	5
2. ETUDO 1 (a) – ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: COCITAÇÃO	8
2.1 INTRODUÇÃO	8
2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.3 MÉTODO	10
2.3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	12
2.3.2 AMOSTRA	15
2.3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	16
2.4 RESULTADOS	16
2.4.1 ANÁLISE DE CITAÇÕES	16
2.4.2 ANÁLISE DE COCITAÇÃO	21
2.4.2.1 REDES DE COCITAÇÃO	26
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
3. ETUDO 1 (b) – ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: PAREAMENTO	29
3.1 INTRODUÇÃO	29
3.2 FUNDAMENDAÇÃO TEÓRICA	30
3.3 MÉTODO	32
3.3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	33
3.3.3 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	34

3.4 RESULTADOS	38
3.4.1 ANÁLISE DAS CITAÇÕES	38
3.4.2 ANÁLISE DE PAREAMENTO	41
3.4.3 REDES DE PAREAMENTO	54
3.4.4 ANÁLISE DE DENSIDADE, COESÃO E CENTRALIDADE	55
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
4. ESTUDO 2 – EXAMINAR OS PADRÕES E A EVOLUÇÃO DOS CONFLITOS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS EF’s.	63
4.1 INTRODUÇÃO	63
4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	64
4.2.1 EMPRESA FAMILIAR E CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	64
4.2.2 CONFLITO	69
4.2.3 CONFLITO FAMILIAR	70
4.2.4 CONFLITO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	72
4.2.5 CONFLITO EM EMPRESAS FAMILIARES	73
4.2.5.1 CONFLITO DE TAREFAS OU COGNITIVO	75
4.2.5.2 CONFLITOS EMOCIONAIS, AFETIVOS E DE RELACIONAMENTO	77
4.3 MÉTODO DO ESTUDO	78
4.3.1 CONTEXTO EMPÍRICO	79
4.3.2 FONTES DOS DADOS	80
4.3.3 ANÁLISE DOS DADOS	81
4.4 RESULTADOS	84
4.4.1 PANORAMA DOS CONFLITOS CODIFICADOS	84
4.4.2 CONFLITOS DE TAREFAS QUE EVOLUÍRAM PARA CONFLITOS EMOCIONAIS	85
4.4.3 PADRÕES E EVOLUÇÃO DOS CONFLITOS	91
4.5 DISCUSSÃO	93
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95

5. ESTUDO 3 – COMO OS CONFLITOS ENTRE MEMBROS DO CONSELHO DE ADM. IMPACTAM NAS DECISÕES DAS EF's.	97
5.1 INTRODUÇÃO	97
5.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	99
5.2.1 CONFLITOS DOS CONSELHOS E IMPACTOS NAS EMPRESAS FAMILIARES	99
5.3 MÉTODO DO ESTUDO	103
5.3.1 FONTES DE DADOS	103
5.3.2 ANÁLISE DOS DADOS	104
5.4 RESULTADOS	105
5.4.1 DECISÕES PENDENTES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	105
5.4.1.1 FAMÍLIA EMPRESÁRIA E ENCAMINHAMENTO DO TRABALHO DE GOVERNANÇA FAMILIAR.	107
5.4.1.2 SINERGIA ENTRE EMPRESAS DA INDÚSTRIA E DO VAREJO	108
5.4.1.3 REVISÃO DO ORGANOGRAMA E IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO	111
5.4.1.4 QUESTÕES FINANCEIRAS 2015/2016	114
5.4.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS	116
5.5 DISCUSSÃO	117
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
6. SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DA TESE, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	120
6.1 SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DA TESE	120
6.2 LIMITAÇÕES DA TESE E ESTUDOS FUTUROS	121
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE 1 - LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES	149

1 INTRODUÇÃO

Há muito se reconhece a importância e a representatividade das empresas familiares para a competitividade e para a geração de emprego nos mais diversos países (Gersick et al., 1997). Apesar desta importância, ainda existem lacunas a serem pesquisadas (Siebels, & Zu Knyphausen-Aufseß, 2012; Short, Sharma, Lumpkin, & Pearson, 2016; Williams, Pieper, Kellermanns, & Astrachan, 2018), principalmente, considerando os desafios específicos destas organizações em relação a outros modos de governança familiar, (Nordqvist, Sharma, & Chirico, 2014). Isto ocorre porque a família influencia significativamente o negócio familiar, desafiando as teorias desenvolvidas para as empresas não-familiares (Jaskiewicz, Combs, Shanine, & Kacmar, 2017).

Por esta estreita ligação entre família e negócio, existe uma preocupação com os reflexos desta relação no desempenho e na sustentabilidade destas empresas, bem como na sua sobrevivência (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2011). As empresas familiares possuem estrutura de propriedade centrada diretamente na família. Os estudos têm analisado, principalmente, o impacto da governança corporativa no desempenho das empresas familiares (Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Cannella, 2007; Qiu & Freel, 2019). A governança corporativa é, há muito, reconhecida pela possibilidade de influenciar positivamente o desempenho e a sustentabilidade das empresas. Sobre isso, muito se sabe, e muito há por investigar (Daily, Dalton, & Cannella 2003). Também se entende que a “governança dá vida à uma organização ao estabelecer as regras que moldam a ação organizacional” (Klein, Mahoney, McGahan, & Pitelis, 2019, p. 6), sendo distinta nas empresas familiares, devido à estrutura de propriedade e das relações familiares (Miller et al., 2007).

O conselho de administração é considerado um componente fundamental da governança corporativa, e ainda mais para as empresas familiares (Brenes, Madrigal, & Molina-Navarro, 2006; Frank et al., 2011; Alderson, 2015). Dentre as atividades do conselho de administração, estão o monitoramento das decisões e a supervisão da gestão, contratando, demitindo e definindo a remuneração dos executivos (Van Essen, Van Oosterhout, & Carney, 2013). Assim, essas atribuições assumidas pelo conselho são fatores importantes, que podem contribuir para explicar o desempenho das empresas. Além disso, como órgão intermediador entre acionistas e administradores, a composição do conselho tem assumido importantes funções, buscando garantir a esses fornecedores de capital da empresa a proteção legal de seus investimentos. Cabe ainda ao conselho o monitoramento das decisões dos administradores e

verificação de seu alinhamento com os interesses dos proprietários, minimizando eventuais conflitos de agência (Forbes & Milliken, 1999).

O envolvimento da família no negócio tem sido considerado como um dos principais potencializadores de conflitos (De Massis, Kotlar, Campopiano & Cassia, 2015, Zattoni, Gnan, & Huse, 2015, Memili et al., 2015). Estes conflitos que acontecem entre os membros da família, podem ser transferidos para o conselho de administração, pois é usual a presença de membros da família como conselheiros. Também é uma situação comum que os membros da família, que são conselheiros, desempenhem funções executivas no negócio (Claessens, Djankov, & Lang, 2000; Anderson e Reeb, 2003). A possibilidade de transferência de conflitos ao conselho de administração pode ser danosa, visto que os conflitos entre os membros da família podem influenciar negativamente o desempenho (Ensley, Pearson, & Amason, 2002; Eddleston & Kellermanns, 2007; Rizzotti, Frisenna, & Mazzone, 2017), podendo levar, inclusive, ao declínio das empresas (Grobmann & Schlippe, 2015).

1.1 Problema de pesquisa

A coexistência de interesses entre família e negócio, aliada ao fato de os membros da família estarem frequentemente “presos à empresa”, tornam as empresas familiares um ambiente potencial para conflitos (Kellermanns & Eddleston, 2004; Sharma, 2004). Estas empresas podem apresentar limitações, incluindo a utilização de estratégias conservadoras (Allio, 2004), o que pode ser decorrente da necessidade de estabilidade da família e da sobreposição de propriedade e gestão (Schulze, Lubatkin, & Dino 2003). Isto impõe desafios significativos para o crescimento e para a sobrevivência da empresa familiar (Morck & Yeung, 2003).

O estudo do desempenho e do valor das empresas e sua possível relação com o conselho de administração se tornou comum nos Estados Unidos, principalmente após a promulgação da Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX). Em 2002, após escândalos de corrupção e má gestão de empresas, houve a elaboração e implementação de leis mais rígidas para os gestores de empresas norte-americanas (Gitman, 2010). Embora os conteúdos desses regulamentos sejam diferentes, suas prescrições são semelhantes às de uma adequada governança, visando, especificamente, a melhora da qualidade do conselho de administração de uma empresa. Esses

regulamentos visam aumentar a responsabilidade corporativa perante os acionistas e melhorar o ambiente de governança, a fim de proteger os investidores (Bhagat & Bolton 2009).

Algumas fontes de riscos podem ser identificadas no contexto das empresas familiares: a) a busca da família proprietária de seus próprios interesses econômicos; b) a busca da família proprietária de seus próprios interesses não econômicos; c) a tendência dos pais de agirem de acordo com motivos altruístas; e d) a busca pelas diferentes unidades da família de seus próprios interesses (Chrisman et al., 2004). Torna-se importante que esses conflitos, no contexto das empresas familiares, não evoluam para níveis destrutivos, mas que antes disso sejam resolvidos, sendo necessário estabelecer mecanismos que facilitem a resolução e mitigação destes riscos gerados pelos conflitos dentro do ambiente de empresa familiar (Lane et al., 2006; Lester & Cannella, 2006).

Estudos sugerem que as resoluções de conflitos podem ser realizadas no nível do conselho, no qual membros imparciais podem atuar como mediadores entre os problemas da família (Bammens et al., 2008; Lester & Cannella, 2006; Voordeckers et al., 2007). A confiança é vital para interações de aconselhamento aberto e para a mediação efetiva, particularmente em empresas familiares, pois “as famílias tendem a proteger sua privacidade e são muito cuidadosas com quem compartilham informações confidenciais” (Lester & Cannella, 2006, p. 762).

O interesse acadêmico nesse tópico aumentou substancialmente, com estudos destacando o potencial do conselho em contribuir para o desempenho e a continuidade das empresas familiares (Corbetta & Salvato, 2004; Lane et al., 2006; Stockmans, Lybaert e Voordeckers, 2013; Cabrera-Suarez & Martín-Santana, 2015; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015; Blanco-Mazagatos, Quevedo-Puente & Delgado-García, 2016).

Lane et al., 2006; Lester & Cannella, 2006, Corbetta & Salvato 2004a). Além da governança dos conselhos de administração terem recebido grande interesse, conforme por exemplo, Zahra e Sharma (2004), Bammens, Voordeckers e Van Gils, 2011, por preocupação das empresas familiares com questões de sobrevivência e sustentabilidade. Os conselhos das famílias podem ter divergências e não compartilham as mesmas metas/objetivos. Esses conflitos atrasam o processo de tomada de decisão, prejudicando o desenvolvimento da empresa (Arregle et al., 2016; Calabrò et al., 2018).

Os conflitos familiares não parecem ser passíveis de generalização em qualquer contexto, como no caso específico das empresas familiares, que são o objeto deste estudo. Com

base na descrição destes aspectos, foi elaborada a questão desta pesquisa e os objetivos gerais e específicos a serem alcançados.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como os conflitos se desenvolvem e impactam nas decisões de conselhos de administração de empresas familiares?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a evolução e os impactos dos conflitos nos conselhos de administração de empresas familiares.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Compreender a estrutura intelectual e as tendências dos estudos sobre conselhos de administração em empresas familiares (Estudo 1).

b) Examinar os padrões e a evolução dos conflitos nos conselhos de administração das empresas familiares (Estudo 2).

c) Analisar como os conflitos entre os membros do conselho de administração impactam nas decisões das empresas familiares (Estudo 3).

1.3 Justificativa para o estudo do tema.

A compreensão sobre o papel e a influência do conselho de administração em empresas familiares é fundamental, sendo um tema emergente que ainda carece de investigação (Qiu & Frell, 2019). O envolvimento da família com os negócios pode ser uma fonte potencial de conflito (Zattoni, Gnan, & Huse, 2015). Existe conflito quando os comportamentos de indivíduos podem interferir, obstruir ou atrapalhar os objetivos de outras pessoas, sendo possível: a) prejudicar e desgastar os relacionamentos interpessoais (Bear, Weingart, & Todorova, 2014), ou dos grupos (Shaw, Zhu, Duffy, Scott, Shih, & Susanto, 2011); b) resultar

em prejuízos organizacionais, como tomadas de decisões equivocadas, alta rotatividade de funcionários e desempenho reduzido da empresa (Frisenna & Mazzone, 2017); ou c) levar ao desaparecimento de uma empresa familiar (Grofimann & Schlippe, 2015).

Em outras situações, os conflitos relacionados à família, podem: a) alimentar debates produtivos e auxiliar no planejamento estratégico (Kellermanns & Eddleston, 2004); b) ser uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Johnson & Tjosvold, 2000); e c) melhorar a maneira como as pessoas trabalham juntas sem prejudicar o relacionamento desejado entre as partes envolvidas (Jehn, 1997). Embora o envolvimento da família possa levar o negócio a ser “atormentado por conflitos” (Levinson, 1971), também podem ser gerenciados para que o processo seja menos destrutivo e o resultado do conflito seja mais favorável.

Esta tese apoia-se nos estudos que consideram que o conflito se transforma à medida que se move entre as diferentes partes (Rahim, Magner, & Shapiro, 2000). Apesar de o conflito ser amplamente reconhecido como elemento dinâmico e entendido como resultados das interações contínuas entre os membros, a maioria dos estudos que abordam conflito o tratam como uma situação estável e estática, tornando impossível detectar as mudanças evolutivas ao longo dos episódios (Okhuysen & Richardson, 2007). Assim, algumas pesquisas episódicas examinaram a mudança de conflito em um único episódio, e nesta pesquisa, observa-se a evolução do estado de conflito ao longo dos episódios. Na busca pela definição de evolução, foi encontrado no dicionário, sua definição: um processo em que há modificação constante e progressiva, alterando um estado ou uma condição, e sinônimo de transformação e mudança.

Portanto, o conhecimento sobre a evolução e sobre como os diferentes tipos de conflitos relacionados à família interagem, constitui uma lacuna importante na pesquisa sobre conflitos em empresas familiares (Qiu & Frell, 2019). Por este motivo, analisar-se, nestes estudos, os conflitos com base nas pesquisas modernas, que buscam compreender sua evolução, avançando sobre análises que não consideram um padrão de mudanças ao longo do tempo.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta tese considera a realização de três estudos, conforme proposto por Costa, Ramos e Pedron (2019) uma estrutura alternativa de desenvolvimento de tese de doutorado, com estudos múltiplos e interligados. Inicialmente, conduziu-se um estudo bibliométrico, com o intuito de compreender a estrutura intelectual e os estudos atuais de conselhos de administração em negócios familiares. Este estudo objetiva identificar a influência do conselho de

administração em empresas familiares, a partir de suas características, composição e teorias abordadas. Com o segundo estudo, avalia-se o processo de conflitos nos conselhos de administração em uma grande empresa familiar, a partir de análises de atas de reuniões do conselho, com base em pesquisas modernas sobre a forma evolução dos conflitos. O terceiro estudo complementa a avaliação dos conflitos, por meio de análise de conteúdo de duas gravações de reuniões de conselho em vídeos completos e sem cortes, que registrarão do início ao fim a reunião do conselho. Por meio dessa análise, é possível investigar como os conflitos entre os membros do conselho de administração impactam as decisões das empresas familiares, complementando os aspectos de conflitos existentes na empresa e trazendo novas observações sobre o estudo da evolução de conflitos. O formato desta tese, é o de realizar uma análise conjunta dos resultados obtidos nos estudos independentes para dar resposta a questão de pesquisa, Costa, Ramos e Pedron (2019).

Na Tabela 1, é apresentada a matriz de amarração preliminar dos estudos.

Tabela 1 – Matriz de amarração metodológica

<u>Objetivos Específicos</u>	<u>Estudos</u>	<u>Métodos</u>	<u>Contexto e Unidade de análise</u>	<u>Procedimentos e coleta de dados</u>	<u>Procedimentos de análise dos dados</u>
Compreender a estrutura intelectual e as tendências dos estudos sobre conselhos de administração em empresas familiares	Estudo 1	Estudo Bibliométrico	[Não aplicável]	Bibliométrico de cocitação e pareamento. Foram utilizados os <i>softwares Bibexcel, SPSS e Ucinet</i> . Foram considerados artigos sobre Boards e Family Business em todos os periódicos de business e management disponíveis no <i>Journal Citation Reports</i> da base da <i>ISI Web of Science</i> .	Análise das citações, cocitações e pareamento por frequência, análise fatorial e análise de redes.
Examinar os padrões e a evolução dos conflitos nos conselhos de administração das empresas familiares	Estudo 2	Pesquisa Qualitativa por meio de Análise do Conteúdo	A unidade de análise foram os membros de conselhos de administração de uma empresa familiar de grande porte.	Foi considerada um conglomerado empresarial familiar com atas disponibilizadas “de forma restrita” do período de 2012 a 2016.	Análise de conteúdo – atas de reunião do conselho de administração de um grupo de grande porte empresarial, permitindo observar os padrões de conflito existentes e sua evolução no período.
Analisar como os conflitos entre os membros do conselho de administração impactam nas decisões das empresas familiares	Estudo 3	Pesquisa Qualitativa por meio de Análise do Conteúdo	A unidade de análise foram os membros de conselhos de administração de uma empresa familiar de grande porte.	As gravações em vídeo referem-se a dois dias de reuniões de conselhos, com transcrições literais do conteúdo, reforçadas pela análise das atas de reunião do conselho do estudo 2, do período de 2012 a 2016.	Análise de conteúdo – gravações de vídeo de reunião completa do conselho administrativo da empresa, analisando como os conflitos entre os membros do conselho de administração impactaram nas decisões, podendo, inclusive, reforçar os argumentos da evolução dos conflitos encontrados no estudo 2.

Fonte: a autora (2020).

2. ESTUDO 1 (a) – UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DE CITAÇÃO E COCITAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES.

2.1 Introdução

Empresas familiares são a forma predominante de organização empresarial em todo o mundo. As empresas familiares são, com frequência, objeto de estudos e tema de discussões, pelo fato de serem de grande importância para a economia. Estas empresas exercem influência significativa na produtividade e na empregabilidade, contribuindo para a geração de riqueza global (Burkart, Panunzi, & Shleifer, 2003). Conforme Pesquisa Global da PwC-Pricewaterhouse Coopers, sobre empresas familiares referente ao ano de 2018, algo como 85% das empresas no âmbito mundial são familiares. Das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune, cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2020), indicam que 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar. Com isso, elas chegam a representar cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país.

O objetivo deste estudo é avaliar a pesquisa existente sobre os conselhos de administração de empresas familiares. Para cumprir este objetivo, o capítulo investiga a estrutura intelectual sobre conselhos de administração em empresas familiares. Foram empregadas técnicas bibliométricas de citação e cocitação em trabalhos publicados em 62 periódicos internacionais da área, voltados à administração, gestão e negócios considerando os trabalhos mais influentes, as abordagens conceituais empregadas e a evolução do conhecimento produzido sobre conselho de administração em empresas familiares. Por intermédio da busca com o termo “*board of director*” e “*family firm*”, e suas variações, foram coletados e validados 101 artigos na base de dados do *Web of Science*. Os artigos da amostra foram submetidos às análises de citação e de cocitação. Uma análise fatorial exploratória também foi executada com o objetivo de identificar subcampos de uniformidade conceitual (Lin & Cheng, 2010).

Este estudo contribui para os esforços já existentes em fortalecer o tema, uma vez que mapeou sua estrutura de pesquisa e é útil para embasar avanços teóricos e empíricos futuros. Como um estudo bibliométrico, também contribui para validar as inferências feitas pelos trabalhos prévios, sendo que os resultados identificaram os trabalhos mais influentes na literatura sobre

conselhos de empresas familiares e as tendências teóricas nas quais esses têm se fundamentado. A seguir, apresentam-se as seções sobre a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos de coleta de dados, amostra e análise, os resultados e, por fim, as considerações finais.

2.2 Fundamentação teórica

As empresas familiares não são e não devem ser compreendidas, somente como o oposto das empresas de controle não familiar (Uhlener, 2005). Há muitos conceitos para empresa familiar. Casillas, Vázquez e Díaz (2007) comentam sobre a dificuldade de se obter uma definição clara e consensual sobre este tema, pelo fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais, motivando definições baseadas em múltiplos fatores. Porém, esses autores argumentam que a maioria dos conceitos permeiam em torno de três aspectos principais, que são: a) a propriedade ou controle sobre a empresa; b) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; e c) a intenção e concretização da transferência da empresa a futuras gerações, sob a perspectiva da inclusão de membros de nova geração na própria empresa.

Alguns autores, como Peiser e Wooten (1983), consideram como empresa familiar aquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo nos negócios. Entretanto, para outros, como Donnelley (1976), quando não houver nenhuma fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, essa ainda se caracteriza como um negócio pessoal, em que as relações entre dono e funcionários, familiares e outros ocorrem em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito. Donnelley (1976, p. 3) argumenta que empresa familiar é “aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”. A relação numa empresa familiar envolve o aspecto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome de família.

Na empresa familiar, historicamente, sob o ponto de vista do dono, quase sempre o idealizador é o grande mentor do empreendimento. O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda atitude ou decisão tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independentemente de quaisquer laços formais com a administração, gerando um conflito de interesses entre família e refletido na empresa. O conceito de Donnelley

(1976) permite um entendimento mais amplo da empresa familiar, uma vez que apresenta as relações dos membros da família entre si e entre os demais elementos da empresa. O conceito permite observar o dinamismo e as modificações que envolvem a empresa familiar, mesmo a mais tradicional. Esta evolução ou continuidade ao longo do tempo é visualizada, com maior reforço, por meio do ciclo de vida das empresas familiares, que apresenta as possíveis mudanças que venham a atingi-las.

Uma das características mais estudadas do CEO é sua relação com diferentes indicadores de desempenho (Jaw & Lin, 2009). No caso das empresas familiares, o CEO é usualmente um sócio e, nesta condição, ocupa um papel de dualidade, com cargos tanto no executivo como no conselho. Essa situação pode reduzir o poder do conselho sobre ele ou ela, sendo que o CEO pode indicar membros externos do conselho, devido ao relacionamento com eles (Coles, McWilliams, & Sem, 2001). Esta é uma diferença fundamental e um ponto de atenção para conscientização do papel do conselho de administração nos negócios familiares, como um dos pilares da governança corporativa, para ajudar a mitigar os riscos do negócio e até, eventualmente, apontar para a necessidade de início de construção de sucessão.

Dentro do domínio da pesquisa, o tópico de governança dos conselhos de administração tem recebido grande interesse (Zahra & Sharma, 2004; Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2011), refletindo a preocupação dos pesquisadores de empresas familiares com questões de sobrevivência e sustentabilidade. O interesse acadêmico neste tópico aumentou substancialmente, com estudos destacando o potencial do conselho de contribuir para o desempenho e a continuidade dos negócios (Corbetta & Salvato, 2004; Lane et al., 2006; Stockmans, Lybaert e Voordeckers, 2013; Cabrera-Suarez & Martín-Santana, 2015; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015; Blanco-Mazagatos, Quevedo-Puente & Delgado-García, 2016).

A importância da tarefa de controle do conselho está fundamentada na teoria da agência, que destaca o risco de que tomadores de decisões organizacionais se engajem em comportamentos oportunistas que maximizam seus próprios interesses pessoais e gastam esforços insuficientes para atingir os objetivos firmes acordados (Jensen & Meckling, 1976). Dessa maneira, obter mais informações sobre o funcionamento de conselhos de administração é valioso, não apenas do ponto de vista acadêmico, mas também do ponto de vista gerencial.

2.3 Método

A bibliometria pode identificar o modo como uma disciplina está estruturada, pois tem como finalidade quantificar e classificar o conhecimento desta disciplina. Pesquisadores na área de estratégia são familiarizados e utilizam análises bibliométricas. Por exemplo, Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) pesquisaram a evolução da análise estratégica em artigos publicados no *Strategic Management Journal*. Acedo, Barroso e Galan (2006) investigaram as tendências em pesquisas, usando a RBV, e Serra, Ferreira e Almeida (2013) analisaram a produção acadêmica sobre declínio organizacional.

Os estudos bibliométricos empregam diversas técnicas estatísticas. As mais usuais são as análises de citação e cocitação, que visam identificar e avaliar a relevância dos trabalhos acadêmicos. A análise de citação baseia-se na contagem de vezes em que uma determinada obra é citada por outros acadêmicos. O conceito subjacente preconiza que são citados apenas artigos que têm relação com determinado trabalho e, portanto, quanto mais citados, mais influenciam a pesquisa sobre o assunto (Ramos-Rodrigues & Ruiz-Navarro, 2004). A análise de cocitação é empregada para investigar a similaridade entre dois documentos, quando documentos são citados conjuntamente e há alguma similaridade conceitual entre eles. Além disso, artigos sobre um mesmo tema são citados juntos (White & McCain, 1998). A cocitação também pode ser utilizada para tratar referências de artigos em um mesmo periódico (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004) ou para obras de um único autor (McCain, 1990).

A análise de cocitação pode ser usada para entender a estrutura intelectual de um tema (Ramos-Rodrigues & Ruiz-Navarro 2004; White & McCain, 1998), pois documentos cocitados frequentemente formam agrupamentos com conteúdo homogêneo (White, 2011) e revelam padrões de associação entre eles, permitindo o estudo da evolução de um determinado campo. A força da conexão entre os documentos citados é realçada pelo número de ocorrências na amostra (Vogel & Guttel, 2013) e a identificação dos agrupamentos é feita por meio da análise fatorial exploratória, usando as cocitações obtidas (Zupic & Cater, 2015). No caso deste estudo, a unidade de análise foi o artigo utilizado como referência nos trabalhos que compõem a amostra.

A análise fatorial agrupa os artigos por sua proximidade temática ou conceitual em um mesmo fator, por meio da carga fatorial, que é o indicativo da força com que cada artigo pertence

a um fator (Shafique, 2013). Cada fator representa um subtema de pesquisa do tema principal e é formado pelos trabalhos com maior carga fatorial; por meio da análise de cada componente, é validada a formação do fator e este é nomeado (Lin & Cheng, 2010). Para este estudo, utilizou-se o método de rotação Varimax, de modo a agrupar os artigos que se relacionam, e foram consideradas apenas as cargas fatoriais superiores a 0,50. Para a criação das redes relacionais, foi utilizado o *software Ucinet* (Borgatti et al., 2002).

2.3.1 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram obtidos na base de dados *Web of Science*. Essa base foi escolhida por sua abrangência e por disponibilizar os dados em um formato que otimiza o esforço de coleta e operacionalização. Na ferramenta de busca, foram utilizados os termos listados a seguir. Na Tabela 2, o uso de “*” representa todas as variações do termo. Para a coleta, foi estipulado um limite temporal e participaram todos os artigos listados no portal no período de 1999 até 2018.

Tabela 2 - Quantidade de termos de busca

#busca	Primeiro termo	Segundo termo
1 ^a .	“board of director*”	“Family busines*”
2 ^a .	“board of director*”	“Family firm*”
3 ^a .	“supervisory board”	“Family busines*”
4 ^a .	“supervisory board”	“Family firm*”
5 ^a .	“supervisory comittes”	“Family board”
6 ^a .	“supervisory comittes”	“Family firm*”
7 ^a .	“boards of director*”	“Family busines*”
8 ^a .	“boards of director*”	“Family firm*”

Fonte: a autora (2019).

Uma validação preliminar da amostra realizada pela identificação dos periódicos, leitura dos títulos, resumos e introdução revelou que nem todos os artigos obtidos serviriam para o propósito desta pesquisa. Alguns trabalhos eram artigos, resumos ou resenhas de outros artigos ou, ainda, casos específicos em que os termos de busca eram utilizados de forma marginal. Para a seleção final dos artigos, foram adotados os seguintes critérios: de tempo, no período até 2018,

que fosse um artigo científico, nas línguas inglês, espanhol e português e relacionado a *Business, Management, Business Finance, Economics, Operations Research Management Science*. Como resultado, foi obtida uma amostra de 101 artigos em 62 periódicos, sendo que 49 periódicos contêm apenas um artigo cada. O periódico mais citado foi o *Journal of Family Business Strategy* (vide a Tabela 3).

Tabela 3 – Amostra de periódicos

Journal	Fator impacto 2017	Primeiro ano – ISI Web	Artigos disp. ISI até 2018	Artigos validados	% journal	% amostra
1 Journal of Family business strategy	2.605	2012	156	12	19	12
2 Journal of business research	2.509	1973	5554	6	10	6
3 Journal of small business management	3.248	1995	808	5	8	5
4 Family business review	3.824	2005	247	5	8	5
5 Corporate governance an international review	2.705	2000	668	5	8	5
6 Journal of corporate finance	2.215	2001	1239	4	6	4
7 Small business economics	2.857	1992	1613	3	5	3
8 Asia pacific journal of management	2.474	2008	408	3	5	3
9 Financial management	0.968	1972	1443	2	3	2
10 International entrepreneurship and management journal	2.406	2010	366	2	3	2
11 Review of managerial science	1.483	2009	200	2	3	2
12 Entrepreneurship and regional development	2.791	2001	497	2	3	2
13 Journal of management studies	5.329	1966	1737	1	1,5	1
14 Accounting review	2.245	1956	3290	1	1,5	1
15 Journal of business ethics	2.917	1982	6930	1	1,5	1
16 Academy of management journal	6.7	1958	2641	1	1,5	1
17 International business review	2.754	2005	923	1	1,5	1
18 Entrepreneurship theory and practice	5.321	2003	611	1	1,5	1
19 Journal of management & organization	1.189	2007	502	1	1,5	1
20 Revista Española de financiación y contabilidad-spanish journal of finance and accounting	0.159	2008	135	1	1,5	1
21 International journal of human Resource management	2.425	2000	2270	1	1,5	1
22 Australian accounting review	0.661	2008	324	1	1,5	1

	Journal	Fator impacto 2017	Primeiro ano – ISI Web	Artigos disp. ISI até 2018	Artigos validados	% journal	% amostra
23	Business ethics-a European review	3.029	2008	308	1	1,5	1
24	Scandinavian journal of management	1.344	2007	354	1	1,5	1
25	European financial management	1.182	2005	466	1	1,5	1
26	Brq-business research quarterly	2.41	2014	98	1	1,5	1
27	Rbgn-revista brasileira de gestão de negócios	0.278	2008	320	1	1,5	1
28	International journal of entrepreneurial venturing	-	2015	87	1	1,5	1
29	Business history	1.075	1958	1282	1	1,5	1
30	Journal of world business	3.993	1997	873	1	1,5	1
31	Management research review	-	2018	1	1	1,5	1
32	Journal of financial regulation and compliance	-	2015	91	1	1,5	1
33	International journal of financial studies		2015	174	1	1,5	1
34	Group & organization management	2.627	1992	601	1	1,5	1
35	Universia business review	0.138	2008	227	1	1,5	1
36	Journal of business venturing	6.0	1987	1053	1	1,5	1
37	Auditing-a journal of practice & theory	2.409	1984	759	1	1,5	1
38	Journal of multinational financial management	-	2015	110	1	1,5	1
39	Advances in accounting	-	2015	139	1	1,5	1
40	Management decision	1.525	1975	1412	1	1,5	1
41	Managerial auditing journal	0.693	2015	147	1	1,5	1
42	European journal of law and economics	0.653	2008	463	1	1,5	1
43	International journal of disclosure and governance	-	2015	74	1	1,5	1
44	European journal of international management	0.672	2007	368	1	1,5	1
45	Journal of advances in management research		2015	78	1	1,5	1
46	European management review	1.25	2004	261	1	1,5	1
47	European management review	1.25	2004	261	1	1,5	1
48	Economic research-ekonomska istrazivanja	1.137	2007	491	1	1,5	1
49	Journal of economics and business	-	1972	791	1	1,5	1
50	Managerial finance	-	1975	450	1	1,5	1
51	Spanish journal of finance and accounting	0.385	2014	93	1	1,5	1

Journal	Fator impacto 2017	Primeiro ano – ISI Web	Artigos disp.ISI até 2018	Artigos validados	% journal	% amostra
52 Applied economics	0.75	1969	8385	1	1,5	1
53 International journal of gender and entrepreneurship	-	2015	72	1	1,5	1
54 Corporate governance the international journal of business in society	-	2015	200	1	1,5	1
55 Journal of management & governance	-	2015	136	1	1,5	1
56 Ad-minister	-	-	-	1	1,5	1
57 Journal of small business and enterprise development	-	2015	200	1	1,5	1
58 Baltic journal of management	1.149	2008	244	1	1,5	1
59 Revista evidenciacao contabil & finanças	-	2015	83	1	1,5	1
60 Revista ambiente contabil	-	2015	145	1	1,5	1
61 International journal of business performance management	-	2015	98	1	1,5	1
62 Academia-revista latino-americana de administracion	-	-	-	1	1,5	1

Fonte: *Web of Science*, portal Capes.

2.3.2 Amostra

A amostra é composta por 101 documentos. A coleta foi efetuada com delimitação temporal, sendo que os artigos coletados se situam no período de 1999 a 2018. Nesse período, observa-se uma tendência crescente de publicações a partir de 2011, com 83% das ocorrências (Figura 1). Nota-se, na Tabela 4, que a amostra foi composta por periódicos acadêmicos.

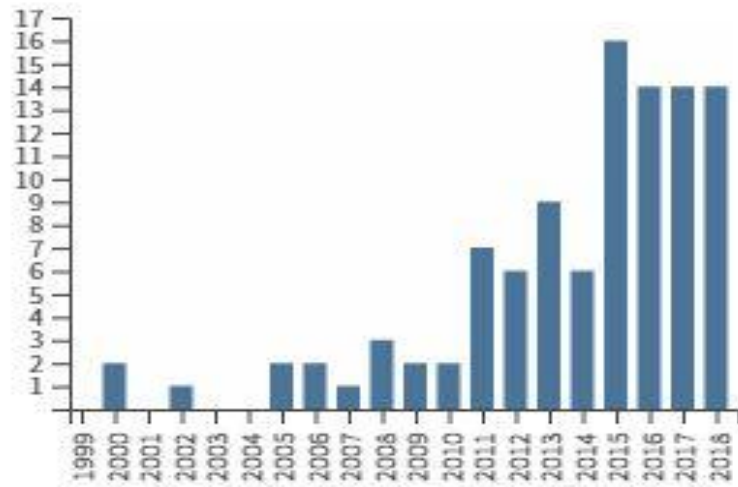


Figura 1: Evolução das publicações
 Fonte: a autora (2019).

2.3.3 Procedimentos de análise

Neste estudo, foram conduzidas as análises de citação e cocitação para classificação e ordenação dos dados, contemplando todos os 101 artigos da amostra. Primeiro, foi executada a análise de citação, baseada na extração da referência e contagem de vezes que é citada em outros trabalhos constantes da amostra. A segunda análise foi a de cocitação. Utilizou-se o *software Ucinet*, versão 6, de acordo com o orientado por Borgatti, Everett e Freeman (2002), para elaboração da rede de interconexões. A análise contemplou os 53 trabalhos mais citados para facilitar a visualização. As análises de citação e de cocitação foram conduzidas com o *software Bibexcel*, Pilkington (2006). A frequência de cocitação, após tratamento com o Microsoft Excel, é o *input* para a análise fatorial exploratória.

2.4 Resultados

2.4.1 Análise de citações

A Tabela 4 mostra os trabalhos mais citados na literatura. Dividi a amostra em quatro

períodos, para verificar como as referências mais citadas se comportam ao longo do tempo. A frequência das citações, para a maioria das obras, aumentou consideravelmente ao longo dos anos, sendo que a pesquisa sobre empresas familiares cresceu nos últimos oito anos, a partir de 2011. Estudos publicados em periódicos examinaram fenômenos variados, como estrutura do conselho e desempenho da empresa (Andres, 2008; Jackling, 2009), remuneração de executivos (Gomez-Mejia, Larraza-Kintana, & Makri, 2003), custo da dívida (Anderson, Mansi, & Reeb, 2003), entrenchamento (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, & Gutierrez, 2001), altruísmo (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholt, 2001), diversificação (Gomez-Mejia, Makri, & Larraza-Kintana, 2010), aquisições (Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2010), governança (Klein et al., 2005; Anderson & Reeb, 2004; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003a) e responsabilidade social corporativa (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, & Larraza-Kintana, 2010), entre outros.

Uma parte da literatura mencionada enfatizou o papel dos fatores não econômicos no gerenciamento da firma como a principal característica distintiva que separa as empresas familiares de outras formas organizacionais. A natureza interligada dos sistemas familiares e de negócios, devido à inserção familiar, confere a essas empresas uma distinção refletida em várias dimensões. A primeira distinção é um forte tom emocional. Como as famílias são um grupo social com longas histórias e memórias duradouras, fornecem um contexto rico para as trocas emocionais que afetam tanto os membros da família quanto as empresas familiares (Tagiuri & Davis, 1996). Por natureza, as famílias compartilham uma série de emoções, de calor, intimidade, ternura, amor, consolo e felicidade ao ódio, ciúme, ambivalência e raiva (Epstein, Bishop, Ryan, Miller, & Keitner, 1993). A identidade dos membros da família está intimamente ligada à empresa, que muitas vezes carrega seu nome (Dyer & Whetten, 2006), e como os outros percebem a empresa afeta diretamente a imagem e reputação dos proprietários da família (Chen, Cheng, & Shevlin, 2010). Isso significa que o orgulho pessoal e o autoconceito dos membros da família tendem a estar intimamente ligados ao negócio. Informações adicionais sobre a evolução das citações podem ser vistas na Tabela 4.

Tabela 4 – Evolução das citações

Referências	2000 até 2005	2006 até 2010	2011 até 2015	2016 até 2018	Total^a	%^b
Andres, Christian (2008)		9	100	74	183	11
Jackling, Beverley; Johl, Shireenjit (2009)		4	72	84	160	9
Klein, P; Shapiro, D; Young, J (2005)		22	46	33	101	6
Carey, P; Simnett, R; Tanewski, G (2000)		16	40		94	5
Bammens, Yannick; Voordeckers, Wim; Van Gils, Anita (2008)	4	2	46	34	94	4
Jaskiewicz, Peter; Klein, Sabine (2007)		8	41	22	71	4
Arregle, Jean-Luc; Naldi, Lucia; Nordqvist, Mattias; Hitt, (2012)			21	49	70	4
Feltham, TS; Feltham, G; Barnett, JJ (2005)	1	16	32	18	67	4
Lane, S; Astrachan, J; Keyt, A; McMillan, K (2006)		13	36	15	64	4
Silva, Francisca; Majluf, Nicolas (2008)		6	34	21	60	3
Westhead, P; Howorth, C; Cowling, M (2002)	4	14	21	7	46	3
Brenes, Esteban R.; Madrigal, Kryssia; Requena, Bernardo (2011)			19	24	43	2
Bettinelli, Cristina (2011)			22	18	40	2
Cannella, Albert A., Jr.; Jones, Carla D.; Withers, (2015)			4	34	38	2
Chen, En-Te; Nowland, John (2010)			21	15	36	2
Amore, Mario Daniele; Minichilli; Corbetta, Guido (2011)			13	18	32	2
Mitter, Christine; Duller, Christine; Feldbauer-Durstmüller, Birgit; Kraus, Sascha (2014)			7	24	31	2
Gonzalez; Guzman, Pombo, Carlos; Trujillo (2013)			7	23	30	2
Blumentritt, T (2006)		8	18	4	30	2
Lee, Sam (Sunghan); Matsunaga, Steven R.; Park, Chul W. (2012)			13	16	29	2
Mínguez-Vera, Antonio; Martín, Adina (2011)			4	23	27	2
Sciascia, Salvatore; Mazzola; Astrachan; Pieper (2013)			10	16	26	2
Minichilli, Alessandro; Nordqvist, Mattias; Corbetta, Guido; Amore, Mario Daniele (2014)				24	24	2
García-Castro, Roberto; Aguilera, Ruth V. (2014)			3	17	20	2
Vandewaerde, Maarten; Voordeckers, Wim; Lambrechts, Frank; Bammens, Yannick (2011)			12	8	20	2

Referências	2000 até 2005	2006 até 2010	2011 até 2015	2016 até 2018	Total ^a	% ^b
Cuadrado-Ballesteros, Beatriz; Rodriguez-Ariza, Lazaro; Garcia-Sanchez, Isabel-Maria (2015)				18	18	1
Lungeanu, Razvan; Ward, John L. (2012)			10	8	18	1
Bianco, Magda; Ciavarella, Angela; Signoretti, Rossella (2015)				15	15	1
Liang, Qiang; Li, Xinchun; Yang, Xueru; Lin; Zheng (2013)			1	14	15	1
Goel; Voordeckers; van Gils; van den Heuvel, Jeroen (2013)			3	12	15	1
Su, Weichieh; Lee, Cheng-Yu (2013)			3	11	14	1
Woods, Jeremy A.; Dalziel, Thomas; Barton, Sidney L. (2012)			5	7	12	1
Ashwin, A. S.; Krishnan, Rishiksha T.; George, Rejie (2015)				11	11	0,5
Basco, Rodrigo; Voordeckers, Wim (2015)				11	11	0,5
Maseda, Amaia; Iturralde, Txomin; Arosa, Blanca (2015)				10	10	0,5
Garcia-Ramos, Rebeca; Garcia Olalla, Myriam (2011)			5	5	10	0,5
Steijvers, Tensie; Niskanen, Mervi (2014)				9	9	0,5
Stockmans, Annelies; Lybaert, Nadine; Voordeckers, Wim (2013)			3	6	9	0,5
Vieira, Elisabete F. Simoes (2016)				7	7	0,5
Collin, Sven-Olof Yrjo; Ahlberg, Jenny (2012)				6	6	-
Zona, Fabio (2016)				5	5	-
Zona, Fabio (2015)				5	5	-
Salloum, Charbel C.; Azoury, Nehme M.; Azzi, Tarek M. (2013)				5	5	-
Praet, Alain (2013)			1	4	5	-
Nordberg, Donald (2012)			1	4	5	-
Lohe, Fynn-Willem; Calabrò, Andrea (2017)				4	4	-
Vandebeek; Voordeckers; Frank; Huybrechts, (2016)				4	4	-
Boubaker, Sabri; Nguyen, Pascal; Rouatbi, Wael (2016)				4	4	-
Baran, Lindsay; Forst, Arno (2015)				4	4	-
Katuska Cabrera-Suarez; Martin-Santana, Josefa D. (2015)				4	4	-
Sitthipongpanich, Thitima; Polsiri, Piruna (2015)			1	3	4	-

Referências	2000 até 2005	2006 até 2010	2011 até 2015	2016 até 2018	Total ^a	% ^b
Cheung; Haw, In-Mu; Tan, Weiqiang; Wang, Wenming (2014)				4	4	-
Oliveira Bertucci, da Silva, Elismar; Duarte; Diogo (2009)			1	3	4	-
Corten, Maarten; Steijvers, Tensie; Lybaert, Nadine (2017)				3	3	-
Basco, Rodrigo; Calabrò, Andrea (2017)				3	3	-
Deb, Palash; Wiklund, Johan (2017)				3	3	-
Ginalski, Stephanie (2013)			1	2	3	-
Arzubiaga; Iturralde, Txomin; Maseda, Kotlar, Josip (2018)				2	2	-
Purkayastha, Saptarshi; Manolova, Tatiana S.; Edelman (2018)				2	2	-
Bannò, Mariasole; Sgobbi, Francesca (2016)				2	2	-
Nas Tulay Ilhan; Kalaycioglu, Ozan (2016)				2	2	-
Alfraih, Mishari M. (2016)				2	2	-
Acero, Isabel; Alcalde, Nuria (2016)				2	2	-
Manuel San Martin-Reyna, Juan; Duran-Encalada, (2015)			1	1	2	-
Munoz-Bullon, Fernando; Sanchez-Bueno, Maria J. (2014)				2	2	-
Nueno, Pedro (2011)			2		2	-
Hernandez-Linares; Concepcion Lopez-Fernandez (2018)				1	1	-
Arzubiaga; Kotlar; Massis; Maseda, Amaia; Iturralde, (2018)				1	1	-
Petry, Stefan (2018)				1	1	-
Chauhan, Yogesh; Dey, Dipanjan Kumar (2017)				1	1	-
Moore, Jared A.; Suh, SangHyun.; Werner, Edward M. (2017)				1	1	-
Golden, Joanna; Kohlbeck, Mark J. (2017)				1	1	-
Lardon, Andy; Deloof, Marc; Jorissen, Ann (2017)				1	1	-
Blanco-Mazagatos; de Quevedo-Puente; Delgado-Garcia (2016)				1	1	-
Rouyer, Ellen (2016)				1	1	-
Hashim, Hafiza Aishah; Amrah, Muneer (2016)				1	1	-
Palmberg, Johanna (2015)				1	1	-
Bachiller, Patricia; Giorgino; Cleofe; Paternostro, Sergio (2015)				1	1	-

Referências	2000 até 2005	2006 até 2010	2011 até 2015	2016 até 2018	Total ^a	% ^b
Yamak, Sibel; Ertuna; Levent, Haluk; Bolak, Mehmet (2015)				1	1	-
Bhatt, R. Rathish; Bhattacharya, Sujoy (2015)				1	1	-
Total	9	118	680	882	1689	100

Nota. (a) Frequência absoluta de citações (b) Frequência relativa de citações (total de citações divididas pela amostra)
Fonte: a autora (2019)

2.4.2 Análise de Cocitação

A análise de cocitação indica a frequência com que um par de trabalhos foi citado simultaneamente nos 101 artigos da amostra. Para apresentar a interconexão entre as obras, expressa pela cocitação, elaborei um diagrama de redes (ver Figura 2). Na Figura 2, as linhas que interligam dois trabalhos indicam a conexão entre eles. Quanto mais linhas, maior é o número de vezes em que foram cocitados. A espessura da linha indica a quantidade de vezes que o par de trabalhos foram cocitados. As figuras representadas por quadrado, retângulo ou triângulo indicam os autores cocitados do trabalho por fator.

Identifiquei três fatores. Para documentos com cargas em mais de um fator, considerei sua manutenção no fator mais alto (Vogel & Guttel, 2013), embora possam, conceitualmente, contribuir para outro fator (Zupic & Cater, 2015). Como exemplo dessa possibilidade, identifiquei os casos de Pfeiffer e Salancik (1978), Fiegenger et al., (2000), Bammens et al., (2011), Arregle et al., (2007), Miller et al., (2006), Chrisman et al., (2004) e Davis, Schoorman e Donaldson (1997), representados no fator 1 com o valor mais alto, mas também presentes nos fatores 2 ou 3, com carga fatorial menor. O mesmo ocorreu para os autores Gersick et al., (1997), Lubatkin et al., (2005) e Gomez-Mejia et al., (2011), representados no fator 3 com o valor mais alto, mas presentes nos fatores 2 ou 1, com carga fatorial menor.

Os resultados indicam a prevalência de referências em métodos quantitativos nos Fatores CC1 e CC2, especialmente aqueles focados em como analisar a influência do conselho e das características familiares no desempenho da empresa, como os trabalhos de Chrisman et al., (2004), Zahra e Pearce (1989), Miller e Breton-Miller (2006), VanDenHeuvel, VanGils e Voordeckers (2006), Villalonga e Amit (2006), Anderson e Reeb (2003), Anderson e Reeb (2004),

Miller et al., (2007) e Yermack (1996).

Outros autores não foram considerados na Tabela 5, por não atingirem carga fatorial mínima (0,40) ou apresentarem cargas cruzadas com carregamentos mínimos equivalentes. São eles: Bartholomeusz e Tanewski (2006), Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), Chua, Chrisman e Sharma (1999), Corbetta e Salvato (2004), Fama e Jensen (1983), GomezMejia, JunezNickel e Gutierrez (2001), Gomez Mejia, LarrazaKintana e Makri (2003), GomezMejia et al., (2007), Jensen e Meckling (1976), Jensen, (1993), Miller, Breton, Miller e Scholnick (2008), Schulze, Lubatkin, Dino e Buchholtz (2001) e Schulza, Lubatkin e Dino (2003). A amostra final de cocitação contém 39 documentos, demonstrados na Tabela 5, com a análise fatorial de cocitação.

Tabela 5 – Análise fatorial de cocitação

	Fator (CC1)		Fator (CC2)		Fator (CC3)	
1	Johnson_Daily_Ellstrand_1996	.85	Demset_Lehn_1985	.89	Carney_2005	.75
2	Voordeckers_VanGils_VandenHeuvel_2007	.82	Morck_Shleifer_Vishny_1988	.87	Gersick_Gersick_Davis_Hampton_Lansberg_1997	.72
3	VanDenHeuvel_VanGils_Voordeckers_2006	.82	Shleifer_Vishny_1997	.85	Lubatkin_Schulze_Ling_Dino_2005	.7
4	Winlund_Gabrielsson_2000	.81	LaPorta_LopezdeSilanes_Shleifer_1999	.85	Astrachan_Klein_Smyrnios_2002	.69
5	Zahra_Pearce_1989	.8	Shleifer_Vishny_1986	.84	Schulze_Lubatkin_Dino_2003A	.66
6	Johannisson_Huse_2000	.79	Yermack_1996	.84	Sirmon_Hitt_2003	.61
7	Bammens_Voordeckers_Gils_2008	.76	Claessens_Djankov_Lang_2000	.82	GomezMejia_Cruz_Berrone_Castro_2011	.6
8	Lane_Astrachan_Keyt_McMillan_2006	.75	Young_Peng_Ahlstrom_Bruton_Jiang_2008	.82		
9	Fiegenger_Brown_Dreux_Dennis_2000	.74	Miller_etal_2007	.79		
10	Forbes_Milliken_1999	.74	Villalonga_Amit_2006	.76		
11	Hillman_Dalziel_2003	.73	Anderson_Reeb_2003	.72		
12	Bammens_Voordeckers_Gils_2011	.73	Anderson_Reeb_2004	.65		
13	Pfeffer_Salancik_1978	.7	Morck_Yeung_2003	.65		
14	Corbetta_Salvato_2004A	.7	Habbershon_Williams_1999	.64		

15	Arregle_Hitt_Sirmon_Very_2007	.66
16	Miller_BretonMiller_2006	.65
17	Chrisman_Chua_Litz_2004	.61
18	Davis_Donaldson_1997	.61

Fonte: a autora (2019)

O fator CC1 parece indicar a relação dos CEOs na composição do conselho e as relações entre estruturas, processos e o desempenho das tarefas do conselho, bem como, aspectos de agência, como os níveis relativos de custos de agência em empresas familiares e não familiares. Os fatores CC2 e CC3 também incluem trabalhos de agência.

No fator CC2, em consonância com a teoria da agência, a governança corporativa lida com o problema da agência, a separação entre administração e finanças e aborda a relação entre a propriedade da família fundadora e o desempenho da empresa. No fator CC3, os estudos ajudaram a explicar como o altruísmo influencia as relações de agência nas empresas familiares e porque a prática comercial nestas empresas difere das encontradas em outros tipos. Além disso, os estudos exploraram as características de recursos e atributos de empresas familiares que oferecem vantagens potenciais sobre as empresas não familiares. Isso pode significar que os artigos sobre um determinado fator podem estar relacionados a outros fatores e serem frequentemente citados com referências do mesmo fator. A seguir, apresenta-se a ideia central de cada fator, explorando as relações entre suas referências.

No fator CC1, os trabalhos investigam como o envolvimento da família nas empresas afeta os papéis e comportamentos dos conselhos, a relação dos CEOs na composição do conselho e as relações entre estruturas e processos e o desempenho das tarefas do conselho. Ou seja, abordam a compreensão do papel do conselho de administração na empresa familiar em geral, as justificativas por trás do recrutamento de membros externos, a independência da diretoria e a influência do conselho no desempenho financeiro das empresas. Do ponto de vista gerencial, o conhecimento dos papéis dos processos do conselho pode ajudar a esclarecer a complexidade do projeto do conselho e induzir as diretorias a considerarem a adoção de intervenções relacionadas ao processo para melhorar a eficácia do conselho.

Neste fator, também foram abordados aspectos da teoria da agência e foi discutida a

combinação de condições necessárias para determinar os níveis relativos de custos de agência em empresas familiares e não familiares, por meio dos impactos dos mecanismos de controle de custos sobre o desempenho. O objetivo principal parece ter sido entender se, e em que medida, as empresas familiares têm custos de agência totais mais altos do que as empresas não familiares.

Foi mencionado que os conselheiros não deveriam apenas proteger os interesses dos acionistas por meio de controles eficazes de ações gerenciais, mas também têm o potencial de prestar serviços valiosos à organização na formulação de sua postura estratégica. Em um dos trabalhos mais antigo, Davis, Schoorman e Donaldson (1997) usaram a teoria da agência para ajudar os pesquisadores a entenderem os conflitos de interesse que podem surgir entre os principais e os agentes, o resultado de problemas potenciais do oportunismo e as estruturas que evoluem para contê-lo, como supervisão e incentivos.

O fator CC2 aborda a relação entre a propriedade da família fundadora e o desempenho da empresa. Neste fator, os trabalhos utilizaram medidas contábeis, mercadológicas de desempenho das empresas e o Q de Tobin como uma aproximação da avaliação de mercado. Pude observar, nos diversos trabalhos, que esta relação não é linear e que a estrutura da propriedade corporativa pode variar de maneira consistente com a maximização de valor. Os resultados indicam que as descobertas são, de fato, altamente sensíveis à maneira como as empresas familiares são definidas quanto à natureza da amostra. Em consonância com a teoria da agência, a governança corporativa lida com o problema da agência e a separação entre administração e finanças. A questão fundamental da governança corporativa é como garantir aos financiadores que esses obtenham um retorno sobre seu investimento financeiro. A discussão sobre problemas de governança corporativa destaca a incapacidade dos gerentes de atuarem em nome de acionistas em empresas amplamente controladas. Os principais conflitos entre acionistas controladores e acionistas minoritários resultam da concentração de propriedade, extensa propriedade e controle da família, estruturas de grupos de negócios e fraca proteção legal dos acionistas minoritários. Tais conflitos alteram a evolução do processo de governança corporativa e, por sua vez, exigem formas diferentes de lidar com conflitos entre o principal e o agente. Os pesquisadores percebem, cada vez mais, que não existe um único modelo de agência que represente adequadamente a governança corporativa em todos os contextos nacionais (La Porta et al., 1998, 2012; Lubatkin et al., 2005a).

O trabalho de Habbershon e Williams (1999) aborda a Visão Baseada em Recursos (*RBV*

- *Resource-Based View*) e fornece uma estrutura teórica do campo da gestão estratégica para avaliar as vantagens competitivas das empresas familiares. A RBV isola recursos peculiares que são complexos, intangíveis e dinâmicos dentro de uma empresa específica. Usar um modelo de família para avaliar a vantagem competitiva supera muitos dos problemas associado à alegação genérica de que as empresas familiares têm uma vantagem sobre as empresas não familiares. Esse modelo também fornece uma perspectiva de sistemas unificados do desempenho da empresa familiar.

No fator CC3, os artigos parecem indicar que as empresas familiares têm vantagens de governança em termos de propensão à criação de valor sobre a fonte de vantagem competitiva e tornam essa forma de governança teoricamente distinta daquelas das empresas não familiares públicas e privadas. Os trabalhos do fator também examinam a gestão de recursos em empresas familiares e exploraram as características de recursos e atributos de empresas familiares que oferecem vantagens potenciais sobre as empresas não familiares, como capital humano, capital social, capital paciente, capital de sobrevivência, juntamente com o atributo estrutura de governança. Os estudos ajudaram a explicar como o altruísmo influencia as relações de agência nas empresas familiares e porque a prática comercial nestas organizações difere das encontradas em outros tipos de empresas. O altruísmo parental, quando combinado com a propriedade privada e administração do proprietário, influencia a capacidade do proprietário-gerente da firma de exercer autocontrole, o que, por sua vez, pode expor algumas empresas familiares a conflitos enraizados na agência. Finalmente, esses trabalhos discutem como a influência do altruísmo muda com o tempo, à medida que a propriedade se dispersa entre os membros da família e entre gerações.

Neste mesmo fator, está contido um livro de Gersick et al., (1997), que inclui algumas das empresas mais conhecidas nos Estados Unidos. Algumas dessas empresas se identificam, orgulhosamente, como empresas familiares. Os proprietários de empresas familiares estão bem conscientes de quão diferente é o papel deles em relação àqueles desempenhados pelos acionistas em empresas de propriedade de muitos investidores públicos. Os funcionários de empresas familiares sabem a diferença que o controle familiar faz em suas vidas profissionais, na cultura da empresa e em suas carreiras, pois as famílias sabem que estar no negócio juntos é uma parte importante de suas vidas.

2.4.2.1 Redes de cocitação

A Figura 2, que mostra a rede de cocitação dos trabalhos mais citados e a interconexão entre as obras, foi construída com o uso do *software Ucinet*, v.6 (Borgatti et al., 2002).

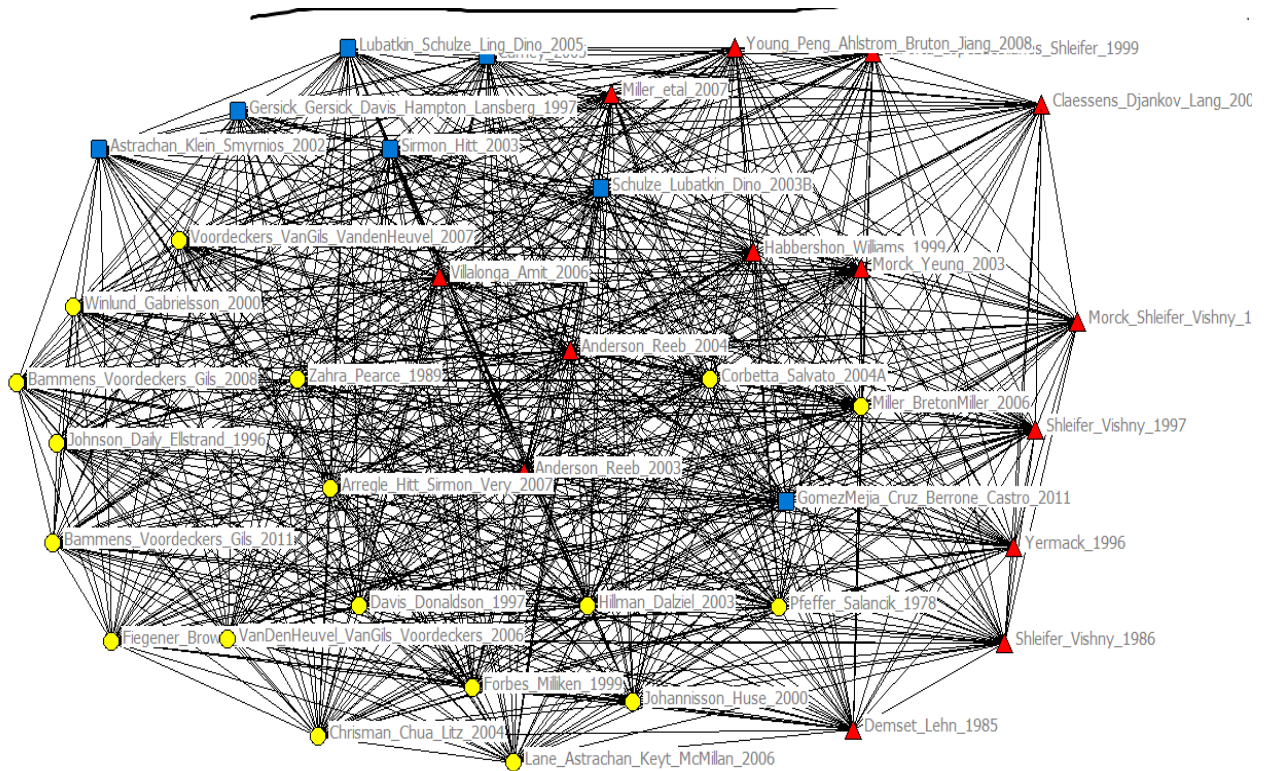


Figura 2: Rede de cocitação
Fonte: a autora (2019).

Na Figura 2, as conexões determinadas pelo círculo são o fator CC1, sendo que o triângulo representa as conexões do fator CC2 e o quadrado, do fator CC3. A frequência absoluta de citações e a quantidade de linhas indicam a força de união entre os documentos, ou seja, com que frequência são citados juntos. Considerando que os trabalhos em um fator podem ser relacionados a referências de outros fatores, a sobreposição e a identificação de fatores na rede complementam o entendimento da relação entre eles. Pode ser notada, por exemplo, a força da conexão entre trabalhos que complementam os aspectos de empresas familiares e conselho, indicando a ampla discussão sobre o tema. Pode-se observar, por exemplo, a relação mais forte entre os trabalhos

centrais de Villalonga, Ami (2006) e Anderson, Reeb (2003 e 2004), que relacionam como a propriedade, o controle, a gestão da família e o perfil dos conselheiros afetam o desempenho da empresa. A relação menos forte está nas extremidades da figura, contendo trabalhos dos três fatores analisados.

2.5 Considerações finais

O objetivo deste estudo foi demonstrar a existência de trabalhos prévios teóricos e empíricos sobre os conselhos de administração dentro do ambiente organizacional de empresas familiares em artigos publicados no período de 1999 a 2018, coletados no portal *Web of Science*. Realizou-se essa tarefa com o uso da lógica e das técnicas da bibliometria, para se entender a existência de semelhanças ou diferenças conceituais entre os artigos e, em caso afirmativo, como essas diferenças ocorreram e como poderiam ser conciliadas. Neste caso, as relações entre as duas abordagens, de citação e cocitação, foram derivadas de um método que controla este viés, permitindo um amplo escopo da literatura e mostrando evidências de relações que podem não ser evocadas em uma análise estritamente qualitativa.

A análise de citação indicou Andres, Christian (2008) como o autor de maior destaque no período, além do *Journal of Family Business Strategy*, como a revista com maior quantidade de artigos validados. A bibliometria da literatura revelou que estudos com uma perspectiva administrativa interna de conselhos contribuíram mais para esse entendimento. Neste trabalho, observou-se que as bases conceituais têm sido desenvolvidas sob as lentes da teoria da agência e suas derivações, como oportunismo, conflito de interesses, governança e custo de agência, bem como aspectos da composição do conselho e as relações entre estruturas, processos e o desempenho das tarefas dos conselheiros nas empresas familiares.

Este trabalho oferece uma exposição de artigos que discutem teorias integrativas, identificando abordagens multiteóricas, contextualizadas para o estudo de conselhos de administração em empresas familiares, fundamentais para o futuro das organizações. Algumas limitações do estudo são inerentes ao método e sua natureza temporal. Sugere-se que estudos futuros explorem outras bases, com um âmbito mais alargado de publicações, considerando a sua replicação futura com o amadurecimento das abordagens teóricas. Além disso, devido à sua estreita ligação com a empresa, a capacidade dos membros da família de exercer autoridade e controle

sobre o negócio representa uma importante fonte de satisfação emocional (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001), aspecto que também pode ser explorado. Assim, nosso estudo não exclui a necessidade de uma análise mais aprofundada dos *insights* que fornece e de fazê-lo por meio de uma revisão bibliográfica sistemática e qualitativa, abrangendo outras bases.

3. ESTUDO 1 (b) – ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DE CITAÇÃO E PAREAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES.

3.1 Introdução

As empresas familiares são, com frequência, objeto de estudos e tema de discussões, devido ao grande potencial de desenvolvimento econômico e social que trazem. Empresas familiares são a forma predominante de organização empresarial em todo o mundo e contribuem extensivamente para a criação de riqueza global (Burkart, Panunzi, & Shleifer, 2003). Conforme Pesquisa Global da PwC-PricewaterhouseCoopers, sobre empresas familiares referente ao ano de 2018, algo como 85% das empresas no âmbito mundial são familiares. Das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune, cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias. Apesar desta importância, ainda existe muito a ser pesquisado sobre o tema (Kellermanns & Astrachan, 2018; Short, Sharma, Lumpkin, & Pearson, 2016), principalmente considerando os desafios específicos deste tipo de empresa. As empresas familiares são consideradas um campo distinto e relevante de pesquisa, não só pela sua importância e dimensão, mas porque os pesquisadores argumentam que a família influencia significativamente o negócio familiar, desafiando as teorias desenvolvidas para as empresas não familiares (Jaskiewicz, Combs, Shanine, & Kacmar, 2017). O objetivo deste estudo foi compreender a estrutura intelectual e as tendências dos estudos sobre os conselhos de administração dentro do ambiente organizacional de empresas familiares. Com isso, é possível identificar as principais lacunas de pesquisa envolvendo o conselho de administração em empresas familiares.

Neste estudo, foram empregadas técnicas bibliométricas de citação e pareamento para analisar um conjunto de estudos publicados em 65 periódicos internacionais, voltados à área de administração, gestão e negócios. Foram identificados os trabalhos mais influentes, as abordagens conceituais empregadas e a evolução do conhecimento produzido sobre conselho de administração em empresas familiares em limite temporal. Os dados foram coletados no portal *Web of Science*, compreendendo desde o primeiro ano disponível até julho do ano de 2019. Pela busca com os termos “*board of director*” e “*family firm*”, e suas variações, foram coletados e validados 116 artigos. A amostra foi submetida às análises de citação e de pareamento, sendo utilizados 61 artigos

com cinco fatores para o pareamento.

A análise de citação indicou Andres, Christian (2008) como o autor de maior destaque no período, além do *Journal of Family Business Strategy*, como o periódico com maior quantidade de artigos publicados. O pareamento bibliográfico revelou que as bases conceituais têm sido desenvolvidas sob as lentes da teoria da agência e suas derivações, como governança e conflito de agência. Além disso, são fortemente discutidos o efeito da propriedade familiar e o conselho de administração sobre a valorização e o desempenho da empresa, os papéis do conselho e questões de propriedade e gerenciamento, os aspectos de riqueza socioemocional e inovação e, por fim, os aspectos de internacionalização das empresas familiares. A análise fatorial exploratória foi executada com o objetivo de identificar subcampos de uniformidade conceitual (Lin & Cheng, 2010), sendo a tendência de crescimento da literatura observada a partir de 2011.

Este estudo contribui para os esforços já existentes em fortalecer o tema, uma vez que mapeia sua estrutura de pesquisa, analisa a relação e os principais assuntos abordados e auxilia o embasamento e direcionamento teórico, empírico de futuros estudos. Os resultados indicam os estudos mais influentes na literatura sobre conselho de empresas familiares e as tendências teóricas nas quais esses têm se fundamentado, contribuindo para na discussão das inferências feitas pelos trabalhos prévios. Algumas limitações do estudo são inerentes ao método e sua natureza temporal. Assim, neste estudo, não se exclui a necessidade de uma análise mais aprofundada dos *insights* aqui fornecidos. A seguir, apresentam-se as seções sobre a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos de coleta de dados, amostra e análise, os resultados e, por fim, as considerações finais.

3.2 Fundamentação teórica

Há muitos conceitos para definir empresa familiar. Casillas, Vázquez e Díaz (2007) argumenta sobre a dificuldade de obter uma definição objetiva e consensual sobre este tema, pelo fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais, motivo pelo qual há definições baseadas em múltiplos fatores. Porém, esses mesmos autores argumentam que a maioria dos conceitos gira em torno de três aspectos principais, que são: a propriedade ou controle sobre a empresa, o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família e a intenção de transferir a empresa a futuras

gerações com a inclusão de membros de nova geração na própria empresa. Alguns autores, como Peiser e Wooten (1983), consideram empresa familiar aquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quanto aos negócios. Entretanto, para outros, como Donnelley (1976), quando não houver nenhuma fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, está ainda se caracteriza como um negócio pessoal. Nesse negócio, as relações entre dono e funcionários, familiares e outros se dão em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito. Donnelley (1976, p. 3) afirma que: empresa familiar é “aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”. A relação numa empresa familiar envolve o aspecto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome de família.

Na empresa familiar, historicamente, sob o ponto de vista do dono, quase sempre o idealizador é o grande mentor do empreendimento. O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda atitude ou decisão tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independentemente de quaisquer laços formais com a administração, gerando um conflito de interesses entre família, o qual é refletido na empresa. O conceito de Donnelley (1976) permite um entendimento mais amplo da empresa familiar, uma vez que demonstra as relações dos membros da família entre si e entre os demais elementos da empresa. O conceito permite observar o dinamismo e as modificações que envolvem a empresa familiar, mesmo a mais tradicional. Esta evolução, ou continuidade ao longo do tempo, é visualizada, com maior reforço, por meio do ciclo de vida das empresas familiares, que apresenta as possíveis mudanças que venham a atingi-las.

No caso das empresas familiares, o CEO é usualmente um sócio e, nesta condição, exerce um papel de dualidade, ao ocupar cargo executivo e no conselho. Coles, McWilliams e Sem (2001) argumentam que esta situação reduz o poder do conselho sobre o CEO, pois ele ou ela pode indicar membros externos do conselho, devido ao relacionamento com estes. Esta é uma diferença fundamental e um ponto de atenção para conscientização do papel do conselho de administração nos negócios familiares como um dos pilares da governança corporativa, para ajudar a mitigar os riscos do negócio e até, eventualmente, apontar para a necessidade de início de construção de sucessão.

A importância da tarefa de controle do conselho está fundamentada na teoria da agência, que destaca o risco de que tomadores de decisões organizacionais se engajem em comportamentos oportunistas, que maximizam seus próprios interesses pessoais e gastam esforços insuficientes para atingir os objetivos firmes acordados (Jensen & Meckling, 1976). Uma situação a ser observada na escolha da formação do conselho de administração, no Brasil, segundo Guerra (2009), é que o conselheiro representante de minoritários ou trabalhadores vivencia conflitos de interesses com maior frequência. Essa situação torna mais difícil formular um juízo isento de parcialidade. Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) recomenda que todos os conselheiros ajam com responsabilidade e atuem de forma técnica, isentos de emoção e de interesses financeiros e que não se deixem influenciar por relacionamentos pessoais ou profissionais.

O tópico de governança dos conselhos de administração tem sido alvo de grande interesse. Conforme Zahra e Sharma (2004); Bammens, Voordeckers e Van Gils, (2011), há preocupação das empresas familiares com questões de sobrevivência e sustentabilidade. Na prática, as características dos conselhos de administração variam de acordo com as circunstâncias ambientais, perfil das organizações e locais nos quais as organizações atuam. Essas características tornam os conselhos de administração suscetíveis a indefinições e sem modelos rígidos (Nadler, 2004). O interesse acadêmico neste tópico aumentou substancialmente, com estudos destacando o potencial do conselho de contribuir para o desempenho e a continuidade dos negócios (Corbetta & Salvato, 2004; Lane et al., 2006; Stockmans, Lybaert e Voordeckers, 2013; Cabrera-Suarez & Martín-Santana, 2015; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015; Blanco-Mazagatos, Quevedo-Puente & Delgado-García, 2016).

3.3 Método

3.3.1 Delineamento da pesquisa

O estudo bibliométrico permite avaliar, por meio de análises estatísticas e de conteúdo, os dados bibliográficos a partir de artigos publicados (Vogel & Güttel, 2013; Zupic & Cater, 2015). Neste estudo, realizam-se análises de citação e pareamento para classificação e ordenação dos dados, contemplando todos os 116 artigos identificados na amostra. A análise de citação é baseada

na extração da referência e contagem de vezes que é citada por outros trabalhos constantes da amostra. O pareamento é baseado na frequência em que dois documentos da amostra compartilham, pelo menos, uma referência comum. Quanto maior o número de referências compartilhadas por dois documentos em uma amostra, maior a semelhança entre eles (White & McCain, 1998; Vogel & Güttel, 2013). Essa interação permite um entendimento da tendência do tema, a evolução da pesquisa e pode sugerir algumas questões de pesquisa para orientar outros estudos bibliométricos. A análise fatorial foi utilizada para agrupar os artigos por sua proximidade temática ou conceitual em um mesmo fator, por meio da carga fatorial, que é o indicativo da força com que cada artigo pertence a uma dimensão (Shafique, 2013). Cada fator representa um subtema de pesquisa do tema principal e é formado pelos trabalhos com maior carga fatorial; por meio da análise de cada componente, valida-se a formação do fator e este é nomeado (Lin & Cheng, 2010).

Neste estudo, as análises de citação e de pareamento foram conduzidas com o uso do *software Bibexcel* (Pilkington, 2006). A frequência de pareamento, após tratamento com o Microsoft Excel, é o *input* para a análise fatorial exploratória. Para dar consistência ao estudo, foi realizada uma análise fatorial exploratória (McCain, 1990). Tem sido recomendada a análise fatorial com rotação Varimax (Acedo, Barroso, & Galan, 2006; Lin & Cheng, 2010; Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999) e consideradas cargas fatoriais superiores a 0,4 (Shafique, 2013; Guerrazzi, Brandão, Campos Junior, & Lourenço, 2015), com o *software* SPSS. A análise de conteúdo considerou a leitura de partes fundamentais de todos os artigos para identificar o fator. Para dar robustez ao trabalho, estes fatores foram sobrepostos à representação das redes, obtidas com o *software Ucinet* (Lin, & Cheng, 2010), versão 6 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002). A rede complementa a análise da fatorial, propiciando avaliar a influência entre fatores. O pareamento bibliográfico considera as referências compartilhadas por um par de artigos, para elaboração da rede de interconexões, sendo que esta análise contemplou os 61 artigos para análise de pareamento.

3.3.2 Procedimentos de coleta de dados

Os dados dos artigos selecionados foram coletados na base da ISI *Web of Science*, com estipulado limite temporal entre o primeiro ano disponível e o ano de 2019 (até o mês de julho). Essa base foi escolhida por sua abrangência e por disponibilizar os dados em um formato que

otimiza o esforço de coleta e operacionalização. Foram considerados todos os periódicos de *business* e *management* disponíveis na base. As palavras-chave selecionadas inicialmente foram “*Board**” AND “*Family* Business**”. O termo AND considera a combinação dos dois termos em conjunto. O asterisco “*” possibilita incorporar todas as variações de cada termo. A Tabela 6 mostra que foi possível realizar diversas combinações entre os termos propostos e acrescentar *Supervisory board e comittees*, utilizado em países europeus, como a Alemanha.

Tabela 6 - Quantidade de termos de busca

No. da busca	Primeiro termo	Segundo termo
1ª.	<i>“board of director*”</i>	<i>“Family busines*”</i>
2ª.	<i>“board of director*”</i>	<i>“Family firm*”</i>
3ª.	<i>“supervisory board”</i>	<i>“Family busines*”</i>
4ª.	<i>“supervisory board”</i>	<i>“Family firm*”</i>
5ª.	<i>“supervisory committees”</i>	<i>“Family board”</i>
6ª.	<i>“supervisory committees”</i>	<i>“Family firm*”</i>
7ª.	<i>“boards of director*”</i>	<i>“Family busines*”</i>
8ª.	<i>“boards of director*”</i>	<i>“Family firm*”</i>

Fonte: preparado pela autora (2019).

3.3.3 Descrição da amostra

A amostra foi composta por 116 documentos com 1976 citações. A coleta foi efetuada com delimitação temporal, sendo que os artigos coletados se situam no período entre o primeiro ano disponível e julho de 2019. Nesse período, pode ser notada uma tendência crescente de publicações a partir de 2011, com 100 artigos, representando 86% das publicações (Figura 3).

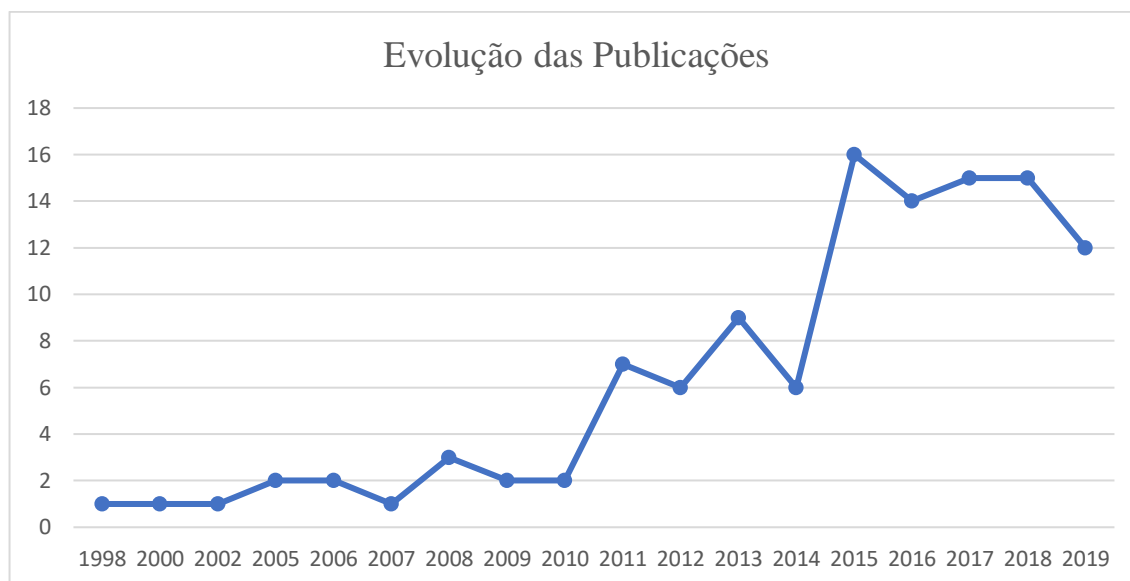


Figura 3: Evolução das publicações

Fonte: a autora (2019).

A amostra foi composta por 65 periódicos acadêmicos, sendo que 49 continham apenas um artigo cada. Os periódicos mais citados foram (Tabela 7): *Journal of Family Business Strategy*, *Journal of business research*, *Journal of small business management*, *Family business review e Corporate governance an international review*, que são responsáveis por 55% da amostra.

Tabela 7 - Periódicos

	Journal	Fator impacto/índice H (*) 2018	Primeiro ano – ISI Web	Artigos disp. ISI até 2019	Artigos validados	% journal	% amostra
1	Journal of Family business strategy	3.225	2012	228	12	18	10
2	Journal of business research	4.028	1973	6420	8	12	7
3	Journal of small business management	3.120	1995	1021	5	8	4
4	Family business review	6.188	2005	392	6	9	5
5	Corporate governance an international review	3.390	2000	970	5	8	4
6	Journal of corporate finance	2.349	2001	1367	3	5	3
7	Small business economics	3.555	1992	1864	4	6	3
8	Asia pacific journal of management	2.737	2008	546	3	5	3
9	Financial management	1.545	1972	1723	2	3	2
10	International entrepreneurship and management journal	2.537	2010	469	2	3	2
11	Review of managerial science	2.393	2009	285	3	4	3
12	Entrepreneurship and regional development	2.928	2001	651	2	3	2

	Journal	Fator impacto/índice H (*) 2018	Primeiro ano – ISI Web	Artigos disp.ISI até 2019	Artigos validados	% journal	% amostra
13	*International journal of disclosure and governance	13	2015	91	2	3	2
14	Revista Española de financiación y contabilidad-spanish journal of finance and accounting	0.159	2008	170	2	3	2
15	Australian accounting review	1.443	2008	446	2	3	2
16	Applied economics	0.968	1969	9161	2	3	2
17	Corporate governance the international journal of business in society	42	2015	296	2	2	2
18	Baltic journal of management	1.469	2008	320	2	3	2
19	Accounting review	4.562	1956	6797	1	1,5	1
20	Journal of business ethics	3.796	1982	8030	1	1,5	1
21	Academy of management journal	7.191	1958	3628	1	1,5	1
22	International business review	3.639	2005	1109	1	1,5	1
23	Entrepreneurship theory and practice	6.193	2003	844	1	1,5	1
24	Journal of management & organization	1.021	2007	669	1	1,5	1
25	International journal of human Resource management	3.150	2000	2753	1	1,5	1
26	Business ethics-a European review	2.919	2008	391	1	1,5	1
27	Scandinavian journal of management	1.415	2007	562	1	1,5	1
28	European financial management	1.292	2005	546	1	1,5	1
29	Brq-business research quarterly	3.250	2014	129	1	1,5	1
30	Rbgn-revista brasileira de gestão de negócios	0.484	2008	407	1	1,5	1
31	*International journal of entrepreneurial venturing	12	2015	112	1	1,5	1
32	Business history	1.152	1958	5448	1	1,5	1
33	Journal of world business	5.789	1997	996	1	1,5	1
34	Management research review	42	2018	370	1	1,5	1
35	*Journal of financial regulation and compliance	15	2015	138	1	1,5	1
36	International journal of financial studies	-	2015	252	1	1,5	1
37	Group & organization management	3.104	1992	790	1	1,5	1
38	Universia business review	0.138	2008	249	1	1,5	1
39	Journal of business venturing	6.333	1987	1178	1	1,5	1
40	Auditing-a journal of practice & theory	2.642	1984	1023	1	1,5	1
41	*Journal of multinational financial management	36	2015	141	1	1,5	1
42	*Advances in accounting	24	2015	170	1	1,5	1
43	Management decision	1.963	1975	1759	1	1,5	1
44	Managerial auditing journal	1.064	2015	211	1	1,5	1

	Journal	Fator impacto/índice H (*) 2018	Primeiro ano – ISI Web	Artigos disp.ISI até 2019	Artigos validados	% journal	% amostra
45	Journal of multinational financial management	-	2007	356	1		
46	Advances in accounting	-	1966	3328	1	1,5	1
47	European journal of international management	1.349	2007	459	1	1,5	1
48	Journal of advances in management research	-	2015	154	1	1,5	1
49	European management review	1.600	2004	426	1	1,5	1
50	Business Horizons	2.828	1966	3113	1		
51	Economic research-ekonomska istrazivanja	1.381	2007	848	1	1,5	1
52	*Journal of economics and business	45	1972	861	1	1,5	1
53	Managerial finance	-	1975	596	1	1,5	1
54	*International journal of gender and entrepreneurship	23	2015	101	1	1,5	1
55	Journal of management & governance	44	2015	202	1	1,5	1
56	Ad-minister	-	2015	82	1	1,5	1
57	*Journal of small business and enterprise development	55	2015	261	1	1,5	1
58	Revista evidenciação contábil & finanças	-	2015	124	1	1,5	1
59	Revista ambiente contábil	-	2015	188	1	1,5	1
60	*International journal of business performance management	18	2015	125	1	1,5	1
61	*Academia-revista latino-americana de administracion	9	-	-	1	1,5	1
62	Harvard Business Review	5.691	1956	14732	1	1,5	1
63	*International Journal of managerial and financial accounting	8	2015	53	1	1,5	1
64	Journal of Management and business administration-central Europe	-	2017	82	1	1,5	1
65	Suma de Negócios	-	2015	103	1	1,5	1

Fonte: *Web of Science*, portal Capes.

3.4 Resultados

3.4.1 Análise das citações

Para a análise dos trabalhos mais citados na literatura de efetivação, dividiu-se a amostra em quatro períodos, para verificar como as referências mais citadas se comportam ao longo do tempo. A frequência das citações, para a maioria das obras, aumentou consideravelmente ao longo dos anos e a pesquisa sobre empresas familiares cresceu nos últimos oito anos, a partir de 2011. Estudos publicados em periódicos examinaram fenômenos variados, como estrutura do conselho e desempenho da empresa (Andres, 2008; Jackling, 2009), remuneração de executivos (Gomez-Mejia, Larraza-Kintana, & Makri, 2003), custo da dívida (Anderson, Mansi, & Reeb, 2003), entrenchamento (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, & Gutierrez, 2001), altruísmo (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholt, 2001), diversificação (Gomez-Mejia, Makri, & Larraza-Kintana, 2010), aquisições (Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2010), governança (Klein, 2005; Anderson & Reeb, 2004; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003a) e responsabilidade social corporativa (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, & Larraza-Kintana, 2010), entre outros.

Parte desta literatura enfatiza o papel dos fatores não econômicos no gerenciamento da firma como a principal característica distintiva que separa as empresas familiares de outras formas organizacionais. A natureza interligada dos sistemas familiares e de negócios, devido à inserção familiar, confere a essas empresas uma distinção, refletida em várias dimensões. A primeira distinção é um forte tom emocional, visto que as famílias são um grupo social com longas histórias e memórias duradouras e fornecem um contexto rico para as trocas emocionais que afetam tanto os membros da família quanto as empresas familiares (Tagiuri & Davis, 1996). Por natureza, as famílias compartilham uma série de emoções, de calor, intimidade, ternura, amor, consolo e felicidade ao ódio, ciúme, ambivalência e raiva (Epstein, Bishop, Ryan, Miller, & Keitner, 1993). A identidade dos membros da família está intimamente ligada à empresa, que muitas vezes carrega seu nome (Dyer & Whetten, 2006). O modo como os outros percebem a empresa afeta diretamente a imagem e reputação dos proprietários da família (Chen, Cheng, & Shevlin, 2010). Isso indica que o orgulho pessoal e o autoconceito dos membros da família tendem a estar intimamente ligados ao negócio. Estas informações e outras adicionais sobre a evolução das citações podem ser vistos na Tabela 8.

Tabela 8 – Evolução das citações

Referências – (nome autores, ano publicação, <i>journal</i>)	Até	2006	2011	2016	Total ^a	%
	2005	a	a	a		
		2010	2015	2019		
Andres (2008) JCF		9	100	90	199	10,1
Jackling_Johl (2009) CG		4	64	107	175	8,9
Klein_Shapiro_Young (2005) CG		22	46	46	114	5,8
Carey_Simnett_Tanewski (2000) AJPT	4	16	39	41	100	5,1
Bammens_Voordeckers_VanGils (2008) SBE		2	46	35	83	4,2
Jaskiewicz_Klein (2007) JBR		8	41	30	79	4,0
Arregle_Naldi_Nordqvist_Hitt (2012) ETP			21	56	77	3,9
Feltham_Feltham_Barnett (2005) JSBM	1	17	32	19	69	3,5
Lane_Astrachan_Keyt_McMillan (2006) FBR		13	36	19	68	3,4
Silva_Majluf (2008) JBR		6	33	25	64	3,2
Brenes_Madrigal_Requena (2011) JBR			19	32	51	2,6
Westhead_Howorth_Cowling (2002) ERD	4	14	21	10	49	2,5
Cannella_Jones-Withers (2015) AMJ			4	44	48	2,4
Bettinelli (2011) FBR			22	21	43	2,2
Chen_Nowland (2010) CGIR			21	20	41	2,1
Lee_Matsunaga_Park (2012) AR			13	27	40	2,0
Gonzalez_Guzman_Pombo_Trujillo (2013) JBR			8	29	37	1,9
Mitter_Duller_Feldbauer-DurstmueLLer_Kraus (2014) RMS			8	27	35	1,8
Amore_Minichilli_Corbetta (2011) JCF_			13	21	34	1,7
Minguez-Vera_Martin (2011) IJHRM			5	27	32	1,6
Blumentritt_ (2006) FBR		8	18	5	31	1,6
Minichilli_Nordqvist_Corbetta_Amore (2014) JMS				30	30	1,5
Cuadrado-Ballesteros_Rodriguez-Ariza_Garcia-				29	29	1,5
Sciascia_Mazzola_Astrachan_Pieper_ (2013) JSBM			10	18	28	1,4
Bianco_Ciavarella_Signoretti (2015) CGIR				24	24	1,2
Garcia-Castro_Aguilera_ (2014) JFBS			3	21	24	1,2
Vandewaerde_Voordeckers_Lambrechts_Bammens (2011) JBE			12	9	21	1,1
Lungeanu_Ward (2012) FBR			10	10	20	1,0
Liang_Li_Yang_Lin (2013) APJM			1	18	19	1,0
Goel_Voordeckers_Van Gils_Van den Heuvel (2013) ERD			3	15	18	0,9
Su_Lee (2013) APJM			3	13	16	0,8
Basco_Voordeckers (2015) JMO				15	15	0,8
Ashwin_Krishnan_George (2015)				13	13	0,7
Steijvers_Niskanen (2014) JFBS				12	12	0,6
Woods_Dalziel_Barton (2012) JFBS			5	7	12	0,6
Garcia-Ramos_Garcia Olalla_ (2011) _SJFA			6	6	12	0,6
Maseda_Iturralde_Arosa_ (2015) _JSBM				11	11	0,6
Stockmans_Lybaert_Voordeckers (2013) JFBS			3	7	10	0,5

Referências – (nome autores, ano publicação, <i>journal</i>)	Até 2005	2006 a 2010	2011 a 2015	2016 a 2019	Total ^a	%
Vandebeek_Voordeckers_Frank_Huybrechts (2016) JFBS				9	9	0,5
Praet (2013) JFBS			1	8	9	0,5
Katuska Cabrera-Suarez_Martin-Santana (2015) BRQ				8	8	0,4
Deb_Wiklund (2017) JSBM_				7	7	0,4
Zona (2016) SBE				7	7	0,4
Vieira_ (2016) _ACR				7	7	0,4
Collin_Ahlberg (2012) JFBS				7	7	0,4
Lohe_ Calabrò (2017) SJM				6	6	0,3
Hashim_Amrah (2016) MAJ				6	6	0,3
Baran_Forst (2015) JCF				6	6	0,3
Faghfour_i_Kraicz_y_Hack_Kellermanns (2015) RMS				6	6	0,3
Zona (2015) SBE				6	6	0,3
Salloum AzouryAzzi (2013) IEMJ				6	6	0,3
Corten_Steijvers_Lybaert (2017) JFBS				5	5	0,3
Boubaker_ Nguyen_Rouatbi (2016) EFM				5	5	0,3
Sitthipongpanich_Polsiri (2015) JFBS			1	4	5	0,3
Cheung_Haw_Tan_Wang (2014) FM				5	5	0,3
Nordberg (2012) BEER			1	4	5	0,3
Oliveira Bertucci_da Silva_Duarte_Diogo (2009) RBGN			1	4	5	0,3
Miller (1998) HBR		1	1	3	5	0,3
Arzub_iaga_Kotlar_De Massis_Maseda_Iturralde (2018) JBV				4	4	0,2
Purkayastha_Manolova_Edelman (2018) JWB				4	4	0,2
Moore_Suh_Werner (2017) JBR				4	4	0,2
Basco Calabrò (2017) IJEV				4	4	0,2
Arzub_iaga_Iturralde_Maseda_Kotlar (2018) IEMJ				3	3	0,2
Alfraih (2016) JFRC				3	3	0,2
Acero_Alcalde (2016) RMS				3	3	0,2
Ginalski (2013) BH				2	3	0,2
Molly_Uhlaner_De Massis_Laveren (2019) SBE				2	2	0,1
Hernandez-Linares_Concepcion Lopez-Fernandez (2018) FBR				2	2	0,1
Ataay (2018) ER				2	2	0,1
Chauhan_Dey (2017) JMFM				2	2	0,1
Golden_Kohlbeck (2017) AA				2	2	0,1
Lardon_Deloof_Jorissen (2017) JFBS				2	2	0,1
Blanco-Mazagatos_Quevedo-Puente_Delgado-Garcia_ (2016) _JFBS				2	2	0,1
Bannò _Sgobbi (2016) JSBM				2	2	0,1
Nas_Kalaycioglu (2016) MRR				2	2	0,1
Rouyer (2016) MD				2	2	0,1
Manuel San Martin-Reyna_Duran-Encalada (2015) IJFS			1	1	2	0,1

Referências – (nome autores, ano publicação, <i>journal</i>)	Até	2006	2011	2016	Total ^a	%
	2005	a	a	a		
		2010	2015	2019		
Bhatt_Bhattacharya (2015) JAMR				2	2	0,1
Munoz-Bullon_Sanchez-Bueno (2014) GOM				2	2	0,1
Nueno (2011) UBR				0	2	0,1
Stanley_Hernandez-Linares_Concepcion_Kellermanns (2019) FBR				1	1	0,1
Arzubiaga_Maseda_Iturralde (2019) AJM				1	1	0,1
Samara_Jamali_Lapeira (2019) BH				1	1	0,1
Barontini_Bozzi (2018) JEB				1	1	0,1
Petry (2018) FM				1	1	0,1
Vieira, Elisabete Simoes (2018) CG				1	1	0,1
Alvarez-Otero_Lopez-Iturriaga (2018) SJFA				1	1	0,1
Ossorio_ (2018) IJMFA				1	1	0,1
Moreno-Gomez_Calleja-Blanco (2018) IJGE				1	1	0,1
Rubino_Tenuta_Cambrea (2017) JMG				1	1	0,1
Bachiller_Giorgino_Paternostro (2015) IJDG				1	1	0,1
Yamak_Ertuna_Levent_Bolak (2015) EJIM				1	1	0,1
Total	9	120	675	1172	1976	100

Nota. (a) Frequência absoluta de citações. (b) Frequência relativa de citações (total de citações divididas pela amostra total).
Fonte: a autora (2019)

3.4.2 Análise de pareamento

O pareamento bibliográfico mede o uso de uma mesma referência por dois ou mais artigos, e permite um entendimento da tendência do tema, em função do que foi publicado. A análise fatorial exploratória deste estudo teve por finalidade obter fatores ou agrupamentos de autores e trabalhos determinados pela similaridade entre eles. A análise permitiu identificar abordagens e conceitos definidos pelo conteúdo das obras que compõem cada fator (Acedo et al., 2006; Lin & Cheng, 2010). Cada trabalho foi atribuído ao agrupamento em que apresenta a maior carga fatorial, ainda que, conceitualmente, cada um também possa pertencer a outro fator. Os fatores com maior número de trabalhos possuem maior poder de explicação da variância da amostra e, portanto, têm maior impacto (Nerur et al., 2008).

Os fatores foram nomeados após leitura dos trabalhos que o compõem, para identificação da abordagem que os une (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004). Para execução da análise fatorial, a partir dos 116 artigos da amostra, criou-se uma matriz de pareamento com o *software*

Bibexcel (Pilkington, 2006). Foram descartadas cargas fatoriais abaixo de 0,40, bem como artigos com cargas fatoriais presentes em mais de dois fatores. A análise fatorial resultou no agrupamento dos artigos em cinco fatores (Figura 4). O valor de KMO da análise foi de 0,765 e o percentual de variância explicada foi 70,33%.

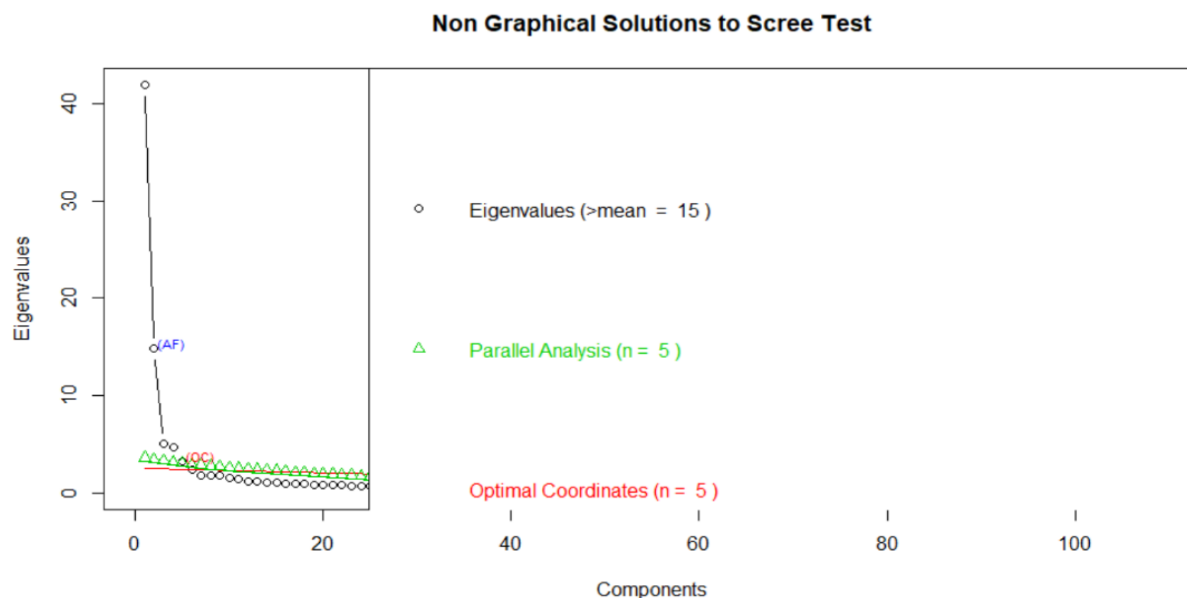












Figura 4: Evolução dos fatores

Fonte: *software* Rstudio, análise paralela do Devellis (2012)

Para compor todos os fatores da amostra e identificar quantos fatores deveriam ser analisados, utilizou-se o sistema Rstudio (Devellis, 2012). O sistema indicou, por grau de importância relacionada, que cinco fatores fizessem parte da análise fatorial exploratória. Esta análise paralela corrobora e evidencia as exclusões necessárias, concluindo a necessidade de análise dos cinco fatores. A Tabela 9 apresenta a análise fatorial exploratória deste estudo.

Tabela 9: Análise fatorial exploratória - Matriz de componentes rotativa

cód.	Artigo	Componente – Fatores (a).				
		 1	 2	 3	 4	 5
39	Basco_Calabró_2017_IJEV	,848	,230	,238	,031	,047
13	Bankewitz_2017_EAM	,835	,062	,022	-,001	,059
37	Corten_Steijvers_Lybaert_2017_JFBS	,811	,249	,212	,124	,057
93	Woods_Dalziel_Barton_2012_JFBS	,795	,036	,364	,162	,082
84	Goel_Voordeckers_Gils_Heuvel_2013_ERD	,785	,088	,339	,183	,096
45	Zona_2016_SBE	,784	,150	,154	,315	,062
36	Lohe_Calabrò_2017_SJM	,777	,194	,185	,095	,069
72	Zona_2015_SBE	,767	,060	,329	,297	,082
83	Stockmans_Lybaert_Voordeckers_2013_JFBS	,740	,322	,274	,035	,109
35	Lardon_Dellof_Jorissen_2017_JFBS	,715	,264	,134	,366	,064
73	Steijvers_Niskanen_2014_JFBS	,704	,212	,238	,373	,121
63	Basco_Voordeckers_2015_JMO	,703	,126	,283	,199	,122
67	Faghfour_i_Kraicz_y_Hack_Kellermanns2015_MSci	,702	,201	,284	,414	,086
59	Cabrera-Suarez_Martín-Santana_2015_BRQ	,670	,341	,423	,172	,078
62	Bachiller_Giorgino_Patemostro_2015_IJDG	,625	,507	,259	,078	,095
76	Munoz-Bullon_Sánchez-Bueno_2014_GOM	,616	,560	,246	,242	,095
47	Blanco-Mazagatos_Quevedo-Puente_Delgado-García_2016_JFBS	,586	,384	,384	,309	,046
52	Salloum_Bouri_Salloum_Mercier-Suissa_2016_IJBPM	,562	,494	,401	,130	,072
32	Rubino_Tenuta_Cambrea_2017_JMG	,560	,555	,194	-,032	,133
51	Tulay_Ilhan_Nas_Ozan_Kalaycioglu_2016_MRR	,550	,465	,381	-,075	,113
12	Samara_Jamali_Lapeira_2019_BUSHOR	,532	,307	,066	,449	,074
92	Nordberg_2012_BE	,531	,527	,111	-,237	,099
80	Liang_Li_Yang_Lin_Zheng_2013_APJM	,489	,411	,380	,327	,121
24	Guizani_Lakhal_Lakhal_2018_MF	,083	,857	-,077	-,010	,114
50	Kreuzberg_Cunha_Popik_2016_RAC	,080	,844	,197	,079	,077
30	Moore_Suhb_Wernerc_2017_JBR	,259	,810	,113	,088	,065
54	Rouyer_2016_MD	,311	,808	,069	,179	,084
46	Boubaker_Nguyen_Rouatbi_2016_EFM	-,185	,805	,103	,162	,104
69	Galve-Gorriz_Hernández-Trasobares_2015_CG	,168	,801	,147	,260	,107
99	Garcia-Ramos_Olalla_2014_SJFA	,232	,785	,162	,074	,108
22	Vieira_2018_IJBS	,290	,785	,112	,110	,091
82	Ginalski_2013_BH	-,071	,741	,025	,031	,141
57	Ashwin_Krishnan_George_2015_APJM	,215	,674	,322	,263	,095
21	Purkayastha_Manolova_Edelman_2018_JWB	,329	,672	,171	,239	,093
53	Alfraih_2016_JFRC	,327	,662	-,164	-,028	,135
56	Acero_Alcalde_2016_RMSci	,430	,655	,262	,174	,085
66	San Martin-Reyna_Duran-Encalada_2015_IJFS	,193	,605	,260	,520	,077
95	Amore_Minichilli_Corbetta_2011_JCF	-,019	,603	,115	,484	,054

cód.	Artigo	Componente – Fatores (a).				
		 1	 2	 3	 4	 5
33	Lagos_Echeverry_	,449	,582	,308	,041	,044
86	Ramírez_Yague_Betancour_2017_AD-M	,343	,579	,390	,444	,083
11	Praet_2013_JFBS	,391	,539	,012	,396	,041
38	Betancourt_ Cortés_Ramírez_Payán_ 2019_SN	,381	,527	,397	,100	,090
65	Deb_Wiklund_2017_JSBM	,471	,508	,282	,330	,149
4	Cannella_Jones_Whiters_2015_AMJ	,200	,097	,770	,187	,067
49	Santulli_Torchia_Calabrò_Gallucci_2019_JIE	,228	,113	,699	,091	,063
87	Bannò_2016_JSBM	,537	,067	,673	,092	,080
90	Sciascia_Mazzola_Astrachan_Pieper_2013_JSBM	,474	,172	,671	,171	,101
5	Arregle_Naldi_Nordqvist_Hitt_2012_ETP	,328	,016	,625	,197	,030
25	Stanley_Hernández-Linares_López-Fernández_	,262	,335	,577	,154	,072
78	Kellermanns_2019_FBR	,511	,160	,540	,229	,133
43	Ossorio_2018_IJMFA	,427	,215	,525	,181	,107
74	Mitter_Duller_Durstmuller_Kraus_2014_MSci	,459	,117	,287	,613	,097
2	Bannò_2016_JFBS	,443	,305	,315	,592	,110
1	Minichilli_Nordqvist_Corbetta_Amore_2014_JMS	,463	,052	,203	,584	,077
3	Engel_Hackb_Stanley_Kellermanns_2019_JBR	,132	,272	,356	,568	,083
77	Hernandez-Lara_ Gonzales-Bustos_2019_AE	,348	,309	,415	,499	,134
110	Garcia-Castro_Aguilera_2014_JFBS	-0,085	-1,115	-0,049	-0,063	-0,946
113	Blumentritt_2006_FBR	-1,102	-1,137	-0,056	-0,079	-0,888
109	Westhead_ Howorth_Cowling_2002_ERD	-1,175	-2,277	-1,142	-0,084	-0,718
111	Lane_Astrachan_Keyt_McMillan_2006_FBR	-1,149	-2,248	-1,160	-0,054	-0,625
	Klein_Shapiro_Young_2005_CG					
	Variância Explicada (%)	24,15	21,524	10,757	7,411	6,482

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. a. Rotação convergida em 5 iterações.

Fator 1: Aspectos do conselho e as influências percebidas no desempenho da empresa

O primeiro fator possui 23 artigos e apresenta o maior percentual sobre a variância explicada, 24,15%. Encontraram-se sete artigos cuja temática principal aborda aspectos da relação entre o conselho de administração e o desempenho da empresa à luz da teoria da agência. Blanco-Mazagatos, Quevedo-Puente e Delgado-García (2016), Cabrera-Suarez e Martín-Santana (2015), Stockmans, Lybaert e Voordeckers (2013), e Bachiller, Giorgino e Paternostro (2015) estudam a influência do conselho no desempenho da empresa. Todos esses autores empregam a teoria da

agência para argumentar que a concentração de propriedade por proprietários de famílias ativas e mecanismos de governança melhoram o desempenho da empresa e que esse efeito se intensifica em empresas de geração posterior. Os resultados mostram que os mecanismos de propriedade e de governança familiar dos gerentes familiares têm uma influência positiva no desempenho em empresas de segunda e terceira geração. Os resultados também mostram um efeito positivo do controle direto de proprietários de famílias passivas sobre proprietários de famílias ativas em firmas de segunda e terceira geração. Em relação ao efeito dos conselhos externos, a influência no desempenho é negativa, exceto quando essa variável foi considerada em interação com a dualidade do CEO. Nesse caso, o efeito no desempenho foi positivo. Especificamente, propõem-se que o efeito da proporção de diretores externos e da dualidade de CEOs no gerenciamento de resultados é mais forte quando a empresa da família enfrenta problemas significativos de agência.

Mecanismos de governança podem controlar esse conflito de agência intrafamiliar e melhorar o desempenho. Por exemplo, proprietários de famílias passivas podem disciplinar o comportamento de proprietários ativos da família, controlando-os diretamente (Chrisman, Chua, Kellermanns, & Chang, 2007), ou fazendo com que um conselho de diretores os monitore (Audretsch, Hulsbeck, & Lehmann, 2013). Além disso, mecanismos específicos de governança familiar, como planos de sucessão, protocolos familiares e conselhos de família podem ajudar a regular as relações econômicas e familiares entre proprietários de família ativos e passivos (Corbetta & Salvato, 2012; Poza et al., 2004). Salloum et al., (2016), usando dados de 322 empresas libanesas, no período entre 2008 e 2010, fizeram uma análise de regressão, indicando que a lucratividade da empresa depende da porcentagem de diretores externos apenas nas segundas e posteriores gerações. Nas empresas familiares de primeira geração, a substituição de um diretor interno por um externo não tem impacto significativo no desempenho. Por outro lado, na segunda e nas gerações subsequentes, pessoas de fora podem ser usadas como um mecanismo de governança eficaz para reduzir os custos das agências e, assim, melhorar o desempenho. Complementando, os autores Rubino, Tenut e Cambrea (2016) apresentam resultados empíricos e mostram que a presença da dualidade de CEOs e diretores ocupados tem um efeito positivo no valor das empresas familiares, enquanto a diversidade de gênero tem um impacto negativo no valor quando um membro da família lidera uma empresa familiar. Por outro lado, o tamanho do conselho afeta positivamente o valor de empresas não familiares.

No fator 2, Vieira (2018) também examinou a relação entre as características do conselho de administração e o desempenho em empresas familiares, com resultados surpreendentes em relação aos apresentados na literatura. Seus resultados afirmam que a relação entre conselheiros não executivos e independentes e o desempenho da empresa, como postulado por estudos teóricos no domínio da governança corporativa anglo-saxônica, não se reflete no cenário português. Os resultados mais surpreendentes referem-se à irrelevância dos conselheiros independentes para o desempenho da empresa, o que poderia sugerir que os conselheiros independentes não estão realmente desempenhando suas funções atribuídas. Também contidos no fator 2, Betancourt, Cortés, Ramírez e Payán (2019) realizaram uma análise de percepções entre o conselho de administração e o desempenho e verificaram que a percepção da influência do conselho no desempenho econômico influencia a percepção do processo de planejamento estratégico, o treinamento de membros da alta administração, as políticas gerais da empresa e a aceitação pelos membros do conselho da estratégia corporativa. No que se refere à percepção da influência do conselho na unidade familiar, evidenciou-se que esta está relacionada à percepção de garantia no cumprimento das funções, no comportamento gerencial, além do conhecimento de governança corporativa.

Fator 2: Propriedade Familiar e outros aspectos que influenciam o desempenho da empresa

O segundo fator, composto por 20 artigos, explica 21,52% da variância. Nele, encontram-se cinco artigos que testam empiricamente o efeito da propriedade familiar e o conselho de administração sobre o desempenho da empresa. Nos estudos de Rouyer (2016), Galve-Gorriz e Hernández-Trasobares (2015), Garcia-Ramos e Olalla (2014), San Martín-Reyna e Duran-Encalada (2015) e Praet (2013), relacionam-se pesquisas da propriedade familiar com os resultados, desempenhos e criação de valor para a empresa.

Rouyer (2016) identifica que algumas das empresas mais famosas da França foram fundadas por famílias, e que essas ainda mantêm algum controle sobre as companhias. Os resultados mostram as consequências de várias diretorias no desempenho da empresa analisadas, tendo encontrado que a diretoria múltipla não é relacionada negativamente ao desempenho da empresa. O estudo, portanto, dá mais apoio à teoria da agência, em que um melhor controle dos

gerentes garante que o excesso de caixa seja devolvido aos seus proprietários, acionistas e que os custos da agência sejam reduzidos.

San Martin-Reyna e Duran-Encalada (2015) examinaram a relação entre estrutura de propriedade e o desempenho de empresas públicas no México, considerando a dívida e a estrutura do conselho de administração como fatores contextuais e institucionais. A pesquisa procurou explicar os resultados mistos sobre a relação de propriedade e desempenho apresentados por outros estudos relevantes em empresas familiares e não familiares, principalmente em países emergentes. Esse estudo confirma uma associação positiva entre a concentração e o desempenho da propriedade da família, mostrando empiricamente como a participação dos acionistas internos no conselho e um baixo nível de endividamento contribuem para um melhor desempenho. Entretanto, também foi identificado que o contexto jurídico corporativo do país auxilia os resultados.

Galve-Gorriz e Hernández-Trasobare (2015), em uma análise da relação entre a concentração de propriedade nas empresas familiares e os resultados, abordam que as empresas localizadas em países com qualidade acima da média dos quadros institucionais e regulamentares são menos concentradas na propriedade do que as empresas localizadas em países com qualidade inferior à média e desenvolvimento desses quadros. A influência da concentração da propriedade no desempenho é mais importante em países com estruturas institucionais e regulatórias mais desenvolvidas. No entendimento de Praet (2013), os fundadores atuam como monitores ativos das atividades da empresa e não parecem ser prejudicados por considerações emocionais que resultam em mais atividades de desinvestimento, em comparação com outras empresas familiares.

Garcia-Ramos e Olalla (2014) analisaram a configuração ideal do Conselho de Administração e o efeito que essa configuração tem sobre criação de valor. A técnica econométrica usada mostrou que, para maximizar a criação de valor, as empresas têm que escolher a estrutura que melhor se adéqua ao seu ambiente contratual particular para seus conselhos, sem poder afirmar a existência de uma configuração ótima que se adapte para todos eles. Os resultados contradizem a crença generalizada de que pequenos conselhos de administração independentes, com uma participação moderada dos conselheiros na propriedade da empresa, são sempre mais eficientes. Entendem que o tamanho ideal do conselho de administração é definido pela troca entre as vantagens (melhor supervisão e aconselhamento) e as desvantagens (problemas de coordenação e controle). Em segundo lugar, de acordo com Adams e Mehran (2005) e Andrés

e Valledado (2008), os argumentos a favor dos pequenos conselhos nem sempre são adequados, ao considerarem outras funções dos conselhos, além do trabalho tradicional de supervisão. Apesar das evidências empíricas encontradas em favor dos conselhos de administração independentes, como geralmente recomendado pelos códigos de boa governança, descobriram ainda que, em empresas com uma estrutura de propriedade concentrada não familiar, a independência deve ter um limite. Portanto, uma combinação adequada de diretores externos e diretores internos contribui mais efetivamente para a criação de valor do que a independência excessiva. Os resultados reforçam a hipótese de que as informações e conhecimentos que os diretores internos fornecem ao conselho de administração são importantes para a maior eficiência. Essa importância é especialmente relevante nas empresas familiares, nas quais o conhecimento e a experiência da família, trazidos por esses conselheiros, contribuem para o desempenho eficaz da função consultiva.

Assim, a principal conclusão advinda desse fator é que, nas empresas familiares, o trabalho de consultoria do conselho predomina sobre o de supervisão, com o papel de diretores internos assumindo especial relevância. Outros artigos relacionaram aspectos com o desempenho da empresa. Em relação ao tamanho e independência do conselho de administração com o desempenho na empresa familiar, Cortes, Echeverry, Ramírez, Yague e Betancour (2017) recomendam que as empresas possuam conselhos menores, em particular, que tenham membros independentes, que exerçam plenamente suas funções no órgão de administração. Esses autores pontuam que essa evolução afeta a estratégia comercial, mas não a otimização de ativos e sua rentabilidade. Kreuzberg, Cunha e Popik (2016) analisam a relação do pagamento de dividendos, do nível da dívida e do conselho de administração com o desempenho financeiro das empresas familiares. Mostraram que as empresas familiares não possuem níveis mais elevados de pagamento de dividendos para manter a eficácia no controle dos problemas de agência. Também apontam que, a fim de mitigarem os problemas de agência, as empresas não familiares veem a presença de um elevado número de conselheiros independentes no conselho de administração como um mecanismo essencial para os problemas de agência.

Fator 3: Aspectos de Internacionalização das empresas familiares

O terceiro fator tem 10,76% de variância explicada e é composto por oito artigos. O artigo com maior centralidade possui o código 78 e foi desenvolvido pelos autores Mitter, Duller, Durstmuller, Kraus (2014). Ou seja, é o artigo que tem mais referências relacionadas com os demais fatores. Este artigo estuda a internacionalização das empresas familiares austríacas e investiga o impacto da influência da família e vários fatores de governança na internacionalização. Os resultados revelam que empresas familiares com influência familiar média são as empresas mais ativas internacionalmente. Isso indica que, no que se refere à internacionalização, as vantagens de ser uma empresa familiar são maiores quando a participação acionária da família e o envolvimento em conselhos de administração e governança não são muito extensos. Ainda, a existência de um conselho de supervisão tem uma influência significativa na internacionalização.

Ossorio (2018) trouxe que a propriedade da família influencia positivamente a relação entre o investimento em P&D e o grau de internacionalização das empresas, devido ao capital do paciente e ao altruísmo dos proprietários das famílias. Arregle, Naldi, Nordqvist e Hitt (2012), em sua pesquisa, demonstram como as partes externas na governança (propriedade e conselho de administração) podem servir como catalisadores para sua internacionalização. Este fato foi corroborado por Sciascia, Mazzola, Astrachan e Pieper (2013), que explicam como o envolvimento da família no conselho de administração afeta o nível de vendas de internacionalização. O estudo distinguiu entre propriedade da família e envolvimento da família no conselho de administração e assumiu que cada empresa pode ser mais ou menos influenciada pela família, dependendo da extensão em que esta participa da propriedade e gestão estratégica da empresa, reconhecendo, assim, a heterogeneidade das empresas familiares. A pesquisa de Arregle, Naldi, Nordqvist e Hitt (2012) esclarece também como as diferentes dimensões do poder familiar podem influenciar a internacionalização das vendas (ver também Klein, Astrachan, & Smyrniotis 2005). Também conseguiram conciliar algumas das conclusões conflitantes de pesquisas anteriores sobre o efeito do envolvimento da família no conselho de administração na internacionalização das vendas. Aqueles autores argumentam que o conflito entre os resultados de Zahra (2003) e Naldi e Nordqvist (2008) por um lado, bem como Calabrò, Mussolino e Huse (2009), por outro, sobre a relação entre envolvimento familiar no conselho de administração,

diretores e internacionalização de vendas, pode ser resolvido integrando-se perspectivas de mordomia, estagnação e escalões superiores.

O artigo de Santulli, Torchia, Calabrò e Gallucci (2019) teve como objetivo entender como os diferentes níveis de concentração de propriedade da família afetam o grau de internacionalização das empresas. A primeira descoberta sugere a existência de uma relação em forma de U entre a concentração da propriedade familiar e a intensidade das exportações, destacando que, quando a propriedade é distribuída igualmente entre os membros da família, os níveis de vendas de exportação são mais baixos. Esse resultado apoia empiricamente a probabilidade de que conflitos familiares principal-principal possam surgir e precisem ser mitigados. Uma maneira de fazer isso é aumentar a identificação dos acionistas familiares e o apego emocional à empresa, como sugere o estudo. Continuam os autores discursando, quando a riqueza socioemocional (SEW) é alta, as empresas familiares com uma distribuição igualitária da propriedade entre os principais acionistas da família atingem graus mais altos de firma, do que quando a SEW é baixa.

Fator 4: SEW e a influência da família no desempenho e na inovação

O quarto fator está representado por cinco artigos, que explicam 7,41% da variância. Os artigos de Minichilli, Nordqvist, Corbetta e Amore (2014) e de Engel, Hackb, Stanley e Kellermanns (2019) são estudos representados pela perspectiva da riqueza socioemocional (SEW). O primeiro artigo, investiga como a escolha de um dos mecanismos de sucessão – sucessão de revezamento, entre candidatos a CEO internos e contratação de fora – pode equilibrar efetivamente as compensações entre os motivos SEW não financeiros dos proprietários das empresas e o desempenho financeiro. Nesse estudo, foi abordado que a implementação de um desses mecanismos de sucessão reduz o impacto negativo que, normalmente, caracteriza as transições de CEO em empresas familiares. Também mostraram que a presença da família no conselho de administração compensa os benefícios de seleção desses mecanismos de sucessão de equilíbrio, colocando muita ênfase na SEW ou criando evolução negativas que tornam os mecanismos de sucessão escolhidos menos eficazes.

O estudo de Engel, Hackb, Stanley e Kellermanns (2019) traz uma investigação bem específica da influência da família nas decisões de divulgação voluntária de uma empresa da remuneração do conselho fiscal individual, em empresas familiares públicas, enquanto distinguem-se entre diferentes tipos de firmas. As descobertas demonstram a influência complexa de dois fatores que aumentam o controle, CEO da família e alta concentração de propriedade nas decisões de divulgação.

Utilizando esta perspectiva de riqueza socioemocional (SEW), encontram-se, no fator 1, cinco artigos, de Goel, Voordeckers e Gils_Heuvel (2013), Lardon, Dellof e Jorissen (2017), Faghfour e Pedram (2015), Basco e Calabrò (2017) e Lohe e Calabrò (2017). O objetivo desses artigos foi investigar a relação desempenho-tarefas-diretoria, mostrando suas diferentes contribuições em empresas familiares e não familiares, quando a sobrevivência da empresa está em jogo. Considerando aspectos gerais, sugerem que, embora as tarefas de consultoria geralmente melhorem o desempenho financeiro das empresas familiares, especialmente durante a turbulência, as tarefas de rede e controle têm um efeito prejudicial, quando essas empresas sofrem crises financeiras internas. Quanto maior a importância dos objetivos orientados para a família, maior a presença de membros da família nos conselhos de administração. As pesquisas descobriram que as empresas familiares com um CEO externo têm alavancagem menor, embora assumam um risco mais empreendedor. Consistente com evidências empíricas anteriores, Huybrechts et al., (2013) descobriram que pequenas empresas familiares de capital fechado assumem um risco mais empreendedor quando têm um CEO externo. No entanto, também descobriram que essas empresas usam menos dívidas quando têm um CEO externo, em vez de um CEO interno da família. Isso sugere que uma maior tomada de risco empresarial é compensada com menor risco financeiro. Um foco na preservação da riqueza socioemocional pode influenciar as atividades empreendedoras nas empresas familiares.

Aplicando a visão baseada em recursos e a teoria SEW, analisam a relação entre propriedade familiar e procedimentos formalizados de crise, mostram que os procedimentos formalizados de crise diminuem à medida que a propriedade da família aumenta. Encontraram um efeito moderador significativo dos conselhos de supervisão na relação entre propriedade da família e procedimentos formalizados de crise. Por outro lado, empresas familiares sem conselhos de

supervisão exibem níveis mais baixos de procedimentos formalizados de crise, em comparação com empresas não familiares.

Para o autor Bannò (2016), fator 3, considerando a lente SEW, o objetivo foi entender se as empresas familiares inovadoras tendem a usar patentes como uma ferramenta para proteger a propriedade intelectual. Com base em uma amostra de 229 empresas italianas que fazem investimentos em P&D, a análise destaca que o grau de alinhamento com o modelo de negócios da família é um preditor significativo da atitude de uma empresa para proteger a inovação com patentes, mesmo que nem todas as dimensões de uma empresa familiar tenham o mesmo efeito. Ao desembaraçar o efeito de três diferentes indicadores, isto é, propriedade familiar, governança familiar e presença de jovens sucessores, o envolvimento da família no conselho de administração foi apontado como um fator negativo significativo, sendo que a presença de jovens sucessores foi um fator positivo e a propriedade não teve efeito.

Para Hernandez-Lara e Gonzales-Bustos (2019), a influência das empresas familiares e das diretoras na inovação é positiva quanto ao número de patentes registradas. Entretanto, há um efeito não significativo da mesma variável na pesquisa e no desenvolvimento. Essa constatação apoia pesquisas anteriores, que argumentam que existe uma relação positiva entre empresas familiares e inovação em diferentes contextos. Os dados coletados de empresas listadas na Espanha pertencentes a setores inovadores, entre 2003 e 2017, confirmam que ser uma empresa familiar afeta positivamente o número de patentes registradas e a proporção de mulheres nos conselhos de administração exerce uma influência positiva em P&D e patentes.

O estudo empírico de Liang, Li, Yang, Lin e Zheng (2013), fator 1, sugere que o envolvimento da família em conselhos tende a fortalecer a relação positiva entre o investimento em P&D e o desempenho da inovação, além do grau de internacionalização das empresas, devido ao capital do paciente e ao altruísmo dos proprietários das famílias. No estudo de Ashwin, Krishnan e George (2015), os resultados apontam que a intensidade da pesquisa está positivamente associada ao grau de internacionalização da empresa e que o relacionamento é fortalecido pela concentração de propriedade de empresas familiares e de empresas afiliadas. Além disso, a profissionalização do conselho de administração, a diferença entre os direitos de voto e de fluxo de caixa e os intertravamentos do conselho de diretores profissionais são aspectos mais enfraquecidos pelos intertravamentos do conselho de diretores da família.

Outros artigos classificados no fator 4, como o de autoria de Garcia-Castro e Aguilera (2014), que é o artigo com maior centralidade neste fator, ou seja, o artigo que tem mais referências relacionadas com os demais fatores, estudam o envolvimento da família no desempenho comercial e financeiro e o impacto da família nos negócios. Esta grande relação com outros artigos pode ser explicada pela relevância da sua abordagem nos fatores 1 e 2. Seus achados afirmam que o impacto do envolvimento da família nos negócios não é o produto dos componentes do envolvimento da família isoladamente, mas que está sujeito a efeitos substanciais de complementaridade e substituição.

Fator 5: Papéis do Conselho e questões de propriedade e gerenciamento

O Fator 5, e último fator a ser analisado, apresenta quatro artigos, com 6,48%, de variância explicada. Nos artigos de Blumentritt (2006) e Lane, Astrachan, Keyt e McMillan (2006) são estudados tanto as competências como os papéis dos conselhos consultivos. Seus achados concluíram que o conselho deve garantir que a estratégia, conforme detalhado pela gerência, esteja de acordo com os desejos dos proprietários da família. Ainda, que os líderes da empresa executem a estratégia em tempo hábil, bem como exerçam o papel de um conselho quanto a fornecer recursos importantes no contexto do planejamento nas empresas familiares. Utilizando a teoria geral da administração, argumentou-se que os conselhos consultivos são mais voltados para o fornecimento de recursos do que a governança, o que pode explicar o maior relacionamento entre os conselhos consultivos e o planejamento. Os resultados daquele estudo sugerem que os conselhos consultivos são um elemento significativo na compreensão do planejamento estratégico e de sucessão nas empresas familiares.

Os artigos de Westhead, Howorth e Cowling (2002) e Klein, Shapiro e Young (2005) examinam as semelhanças e diferenças de propriedade e gerenciamento entre empresas familiares e se a governança corporativa afeta o desempenho da empresa, além de identificar quais os fatores de governança são mais importantes. Os resultados indicam que a governança corporativa é importante e os efeitos da governança diferem por categoria de propriedade. Para toda a amostra de empresas, não se encontraram evidências de que um índice total de governança afeta o desempenho da empresa. Isso ocorre, principalmente, porque não encontraram evidências de que

a independência do conselho, o subíndice mais pesado, tenha qualquer efeito positivo no desempenho da empresa. De fato, para empresas familiares, descobriram que o efeito é negativo.

Ainda em referências aos dois primeiros artigos que compõem o fator 5, em geral, subíndices que medem práticas efetivas de remuneração, divulgação e direitos dos acionistas aumentam o desempenho e isso é verdade para a maioria dos tipos de propriedade. Também não encontraram evidências de que as práticas de governança sejam endógenas. Além disso, os proprietários de ambos os tipos de empresas familiares, geralmente, olhavam para o interior e não confiavam em “estranhos” (mesmo que fossem qualificados profissionalmente) para proteger sua reserva de riqueza familiar nos negócios da família.

Pode-se especular aqui que a relutância dos proprietários de empresas familiares de primeira e de geração múltipla em vender parte de seu patrimônio a investidores “externos” e a aversão a dívidas (Mishra & McConaughy, 1999) podem ter retardado os negócios familiares em relação à sobrevivência e perspectivas de crescimento.

3.4.3 Redes de pareamento (diagrama de redes)

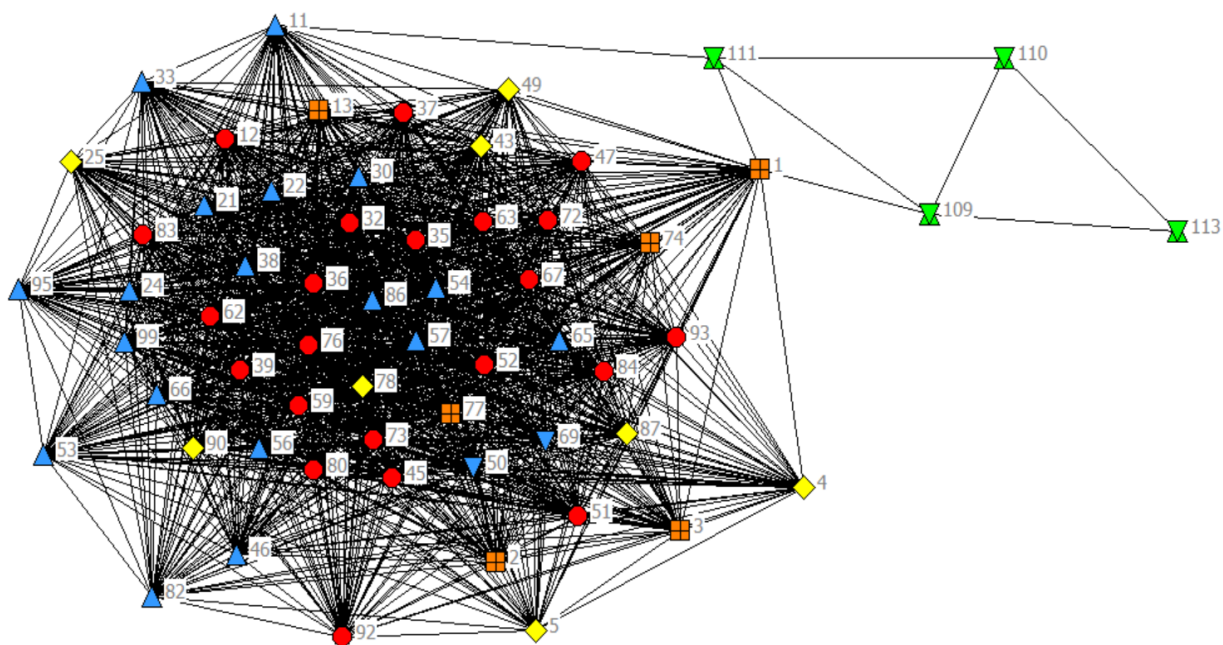


Figura 5: Rede de pareamento bibliográfico
Fonte: dados da pesquisa

Utiliza-se um diagrama de redes como uma análise fatorial confirmatória à disposição dos fatores contidos na Tabela 10. A Figura 5 representa a rede relacional da análise de pareamento bibliográfico, mostra a interconexão entre as obras e foi construída com o uso do *software Ucinet*. A rede relacional referente à análise de pareamento bibliográfico expõe o agrupamento da maioria dos artigos que pertencem ao fator 1 e ao fator 2 na centralidade da figura. A maior parte dos artigos publicados indicou uma concentração da temática da influência do conselho de administração no desempenho das empresas familiares, apontando para os tipos de estruturas de conselhos e os resultados empíricos destas análises nas empresas. As teorias relacionadas ao tema, quando abordadas, foram, por exemplo, a teoria da agência, socioemocional, empreendedorismo, administração, entre outras. O fator 3 apresenta aspectos de internacionalização das empresas familiares. O fator 4 apresenta uma relação com o fator 1 no envolvimento da família no desempenho da empresa, pois trata, principalmente, aspectos socioemocionais e a influência da família no desempenho. Já no fator 5, representado por quatro artigos, é percebida uma distância da concentração dos outros fatores, justamente por apresentar valores negativo, inclusive representado na extremidade do diagrama de redes. Aborda, em seus artigos, os Papéis do Conselho e questões de propriedade e gerenciamento e, apesar de apresentar-se negativo, é possível apreciá-los pela relação com os temas sobre conselho e empresas familiares.






3.4.4 Análise de densidade, coesão e centralidade

Nas análises sobre os fatores, procura-se destacar os assuntos e a relação entre eles, considerando que os aspectos de coesão são alusivos a essa relação, apresentando não um percentual, mas uma comparação entre os fatores, a qual determina parâmetros de valores altos ou baixos. Por exemplo, o fator 5 é alto porque se relaciona, em maior parte, com artigos do mesmo fator e pouco com outros fatores. Coesão alta significa que as variáveis (nós) pertencentes ao fator 5 estão interagindo somente entre si, com baixa interação com os outros fatores. O fator 3 é o que tem menor coesão, pois se relaciona com os demais fatores de forma a ter menor coesão, com uma diferença não significativa, de forma a não ter relação de temas e abordagens com os demais fatores.

A densidade alta significa que os artigos pertencentes ao fator estão interagindo dentro do fator (análise de comparação entre fatores). A densidade do fator 4 está interagindo 100% com os artigos do mesmo fator e isto quer dizer que tem conexão com todos os artigos do mesmo fator. Já o fator 5, tem 83% de interação com os artigos do mesmo fator e alguma interação com os outros fatores.






A rede é dominada por dois grandes agrupamentos, fator 1 e fator 2, sendo que os demais fatores menores são conexões periféricas, mas que podem ser observadas na centralidade, com os artigos 77 e 78, que mais têm relação com os demais fatores no diagrama de rede. Ou seja, são os artigos que têm mais referências relacionadas com os demais fatores. Como já abordado na análise dos fatores, o artigo 77, de Garcia-Castro e Aguilera (2014), estuda o envolvimento da família no desempenho comercial e financeiro e o impacto da família nos negócios. Já o artigo 78, de Mitter, Duller, Durstmuller e Kraus (2014), estuda a internacionalização das empresas familiares austríacas e investiga o impacto da influência da família e vários fatores de governança na internacionalização. Nas Tabelas 10 e 11, pode ser observada sua ampla relação com os demais fatores da rede.

Tabela 10 – Densidade e coesão

#	Densidade e Coesão		
	Fator	Densidade	Coesão
	1	0,988	1,18
	2	0,989	1,18
	3	0,857	1,05
	4	1,000	1,18
	5	0,833	62,22

Fonte: *software SPSS (versão 18)*

Tabela 11 – Centralidade total

Centralidade total				
#	Fator	Variável (cód. artigo)	Degree	nDegree
	1	52, 59, 67, 73, 76, 80	55.000	0.932
	2	50,54,56,57,65,66,69,86,99	55.000	0.932
	3	78	55.000	0.932
	4	77	55.000	0.932
	5	109 e 111	4.000	0.068

Fonte: *software* SPSS (versão 18)

Em continuidade aos aspectos abordados nos fatores do estudo de pareamento, na Tabela 12, compilam-se os artigos do estudo bibliométrico, que abordaram os aspectos sobre Conflitos. Extraí-se dez artigos dentre os fatores 1, 2, 3 e 5, que, de alguma forma, contemplaram estes aspectos. O objetivo dessa análise é mostrar o que a amostra do pareamento trouxe como contribuição sobre este tema mais específico de conflitos e auxiliar, ainda mais, quanto ao conhecimento desta teoria para embasamento dos estudos 2 e 3 desta tese.

Tabela 12 – Artigos que contemplam o estudo de conflitos

Fator cód.	Teorias abordadas	Objetivos	Métodos	Principais resultados	Autores/ Journal
1 - 37	Conflito de agência e Auditoria	Se a auditoria também é impulsionada pelo nível de conflitos entre agências intrafamiliares. E se o monitoramento do conselho de administração pode enfraquecer a associação entre a coesão da família e a demanda de auditoria	Empresas familiares privadas belgas com questionário estruturado em fevereiro de 2015 para o CEO. Análises de regressão logit. multivariadas	Os resultados confirmam que o nível de conflitos entre agências intrafamiliares também é um determinante da demanda de auditoria, embora esse efeito de demanda seja mais fraco quando se tem um conselho de administração eficaz, capaz de reduzir internamente os custos relacionados à agência.	Corten, Steijvers e Lybaert, (2017) <i>JFBS -Journal of Family Business Strategy</i>
1 - 45	Conflito Cognitivo, teoria do alto escalão e desempenho	O impacto dos processos de decisão da diretoria no desempenho das tarefas da diretoria, dependendo da presença de um CEO da família ou de uma pessoa que não seja da família.	Análise empírica de uma amostra de empresas familiares italianas em 2004. Aplicação de questionário. Os resultados da regressão, utilizaram múltiplos	O uso de conhecimentos e habilidades é especialmente benéfico para um CEO não familiar, enquanto o conflito cognitivo é particularmente benéfico quando um	Zona (2016) <i>SBE – Small Business Economics</i>

Fator cód.	Teorias abordadas	Objetivos	Métodos	Principais resultados	Autores/ Journal
			mínimos quadrados ordinários.	CEO familiar gerencia os negócios.	
1 - 72	Conflito Cognitivo e Ciclo de vida da empresa	Mostrar que os processos do conselho são moldados pelos ciclos de vida das empresas familiares através das gerações.	Em 2009 enviaram questionário para empresas e coletaram 108 respostas para este estudo e utilizaram a regressão.	Como refletido na dispersão da propriedade entre os diretores familiares: o conflito cognitivo é o mais alto e o uso de conhecimento e habilidades é menor quando os níveis de equilíbrio no poder de voto de um conselho são moderados, o que ocorre quando o conselho espelha uma parceria de irmãos.	Zona (2015) <i>SBE -Journal of Family Business Strategy</i>
1 - 83	Conflitos de agência e governança	Examinar a influência do conselho de administração na restrição do gerenciamento de resultados em empresas familiares privadas.	Pesquisa com CEOs de 3400 empresas privadas, em 2003. Foi utilizado regressões dos mínimos quadrados ordinários.	Os resultados indicam que os controles de governança parecem ter um papel na mitigação de conflitos de agência entre acionistas controladores e não controladores. Os resultados sugerem que a inclusão de diretores externos é um controle de governança eficaz quando os problemas de agência são significativos.	Stockmans, Lybaert, Voordeckers, (2013) <i>JFBS – Journal of Family Business Strategy</i>
1 - 47	Conflito de agência, governança e desempenho	Análise dos efeitos do conflito de agência entre "proprietários de famílias ativas" e "proprietários de famílias passivas" sobre o desempenho das empresas familiares não listadas. Empregando a teoria da agência para argumentar se a concentração de propriedade por proprietários de famílias ativas e mecanismos de governança melhoram o desempenho da empresa	Respostas dos CEOs a um questionário de 207 empresas espanholas, 2014. Utilizaram uma análise de regressão múltipla hierárquica de três etapas (Aguinis, 2004; Aiken & West, 1991).	As descobertas que os gerentes de família a concentração de propriedade e a presença de mecanismos de governança familiar influenciam positivamente o desempenho da firma em empresas familiares de propriedade integral da família, são evidências desse conflito de agência.	Blanco-Mazagatos, Quevedo-Puente, Delgado-García, (2016) <i>JFBS – Journal of Family Business Strategy</i>
1 - 92	Conflito entre o valor do acionista	Estudo de caso do conselho do Liverpool Football Club, que permitirá examinar o conflito entre o valor do	Em 2010, o conselho vendeu o clube a um grupo de investidores contra os desejos dos	O conselho viu mais de um tipo de motivo para basear sua decisão ética e que ressoava com os deveres percebidos para as partes	Nordberg (2012) <i>BE – Business Ethics – A</i>

Fator cód.	Teorias abordadas	Objetivos	Métodos	Principais resultados	Autores/ Journal
		acionista e outras bases nas quais um conselho pode atuar.	proprietários. As circunstâncias deste caso fornecem insights sobre o conflito entre abordagens éticas para as decisões do conselho, e questões sobre empresas com muitos acionistas.	interessadas e valor para o acionista. O caso sugere ainda outras razões pelas quais os conselhos podem rejeitar o valor do acionista, em oposição às noções tradicionais de governança corporativa, sem rejeitar a base de suas decisões.	<i>Europe a Review</i>
2 - 46	Conflito de agência e governança	O objetivo é investigar o papel de múltiplos grandes acionistas na tomada de riscos corporativos.	Amostra de empresas familiares francesas listadas publicamente no período de 2003 a 2012. Os múltiplos grandes acionistas (MLS) parece compensar a tendência de empresas com conselhos grandes e menos independentes de fazer investimentos mais conservadores. Os dados de propriedade e votação são dos relatórios anuais das empresas. Os dados financeiros são provenientes da Worldscope, enquanto os retornos das ações são do Datastream. Regressão usando o Q de Tobin como indicador de desempenho.	Os resultados sugerem que o MLS ajuda a restringir a propensão dos proprietários da família a realizar investimentos de baixo risco. Esse efeito é muito mais forte em empresas mais suscetíveis a conflitos entre agências. Os resultados destacam o importante papel de governança desempenhado pelo MLS nas empresas familiares e pode explicar por que o MLS está associado a um desempenho mais alto da empresa.	Boubaker, Nguyen, e Rouatbi, (2016) <i>EFM-European Financial Management</i>
3 - 4	Conflito principal-principal, internacionalização e aspectos SEW	Partindo de uma perspectiva principal-principal, o objetivo deste estudo é entender se e como os diferentes níveis de concentração de propriedade da família afetam o grau de internacionalização das empresas. Os efeitos de	A pesquisa aplica uma metodologia Tobit a uma amostra de 455 empresas familiares alemãs, 2013.	A descoberta destaca que quando a propriedade é distribuída igualmente entre os membros da família, os níveis de vendas de exportação são mais baixos. Quando a SEW é alta, os FFs com uma distribuição igualitária da propriedade entre os principais	Santulli, Torchia, Calabrò e Galluci, (2019) <i>JIE - Journal of International Entrepreneurs hip</i>

Fator cód.	Teorias abordadas	Objetivos	Métodos	Principais resultados	Autores/ Journal
		diferentes níveis de concentração da propriedade familiar na intensidade das exportações.		acionistas da família atingem graus mais altos de firma e internacionalização do que quando a SEW é baixa.	
3 - 87	Teoria da mordomia e escalões superiores	Integrando as perspectivas de mordomia, estagnação e escalões superiores, propuseram uma relação não linear, entre o envolvimento da família na diretoria e a internacionalização das vendas. O envolvimento da família no conselho de administração pode ser positivo e negativo para a internacionalização das vendas	Análise de regressão ordinal em dados retirados de 203 empresas familiares dos EUA. (2012). Houve um entrevistado por empresa, geralmente em uma posição de decisão de topo (por exemplo, CEO, Presidente, CFO, Chief Operations Manager). Fizem análises de regressão ordinais para testar as hipóteses (McCullagh 1980).	A empresa pode ser mais ou menos influenciada pela família reconhecendo assim a heterogeneidade das empresas familiares O conflito entre os resultados sobre a relação entre o envolvimento da família no conselho de administração, diretores e internacionalização de vendas podem ser resolvidos integrando perspectivas de mordomia, estagnação e escalões superiores.	Sciascia, Mazzola, Astrachan_e Pieper (2013) JSBM - <i>Journal of Small Business Management</i>
5 - 111	Conflito de agência, Governança e Desempenho	Se a governança corporativa amplamente definida afeta o desempenho da empresa, mas também se alguns fatores de governança são mais importantes que outros.	A análise da relação entre o valor da empresa foi medida pelo q de Tobin, e os índices recém-divulgados de governança corporativa eficaz para uma amostra de 263 empresas canadenses até 2002.	A abordagem da teoria da agência à governança enfatizou o potencial conflito entre gerentes não monitorados e acionistas amplamente dispersos. Fatores que aumentam a capacidade dos acionistas de monitorar gerentes ou alinhar incentivos devem, portanto, melhorar o desempenho da empresa.	Klein, Shapiro e Young, (2005) CG – <i>Corporate Governance- an International Review</i>

Fonte: a autora, com base nos artigos científicos do pareamento.

Os artigos da Tabela 12, que contemplam o estudo sobre conflitos, abordam, em 50% dos casos, os conflitos de Agência e aspectos de governança corporativa. Observa-se que o foco destas abordagens mostra que, nas empresas familiares, os controles de governança parecem ter um papel na mitigação de conflitos de agência entre acionistas controladores e não controladores (Corten et al., 2017; Blanco-Mazagatos, 2016; Stockmans, 2013; Nordberg, 2012). Também se observa que a presença destes mecanismos de governança familiar, como, por exemplo, a contratação de

diretores externos, monitoria de gestores, procedimentos éticos e de transparência influenciam positivamente o desempenho da empresa (Klein, 2005; Boubaker, 2016).

Os artigos que abordam os conflitos cognitivos/tarefas mostram que, dependendo da identidade do CEO, os processos de decisão exibem efeitos variados no desempenho das tarefas. Um exemplo dessa situação são os benefícios do conflito cognitivo quando um CEO familiar gerencia os negócios, enquanto o uso de conhecimentos e habilidades traz benefícios para um CEO não familiar. Neste caso, os níveis de equilíbrio no poder de voto de um conselho são moderados, por exemplo, uma parceria entre irmãos (Zona, 2015 e 2016), em consonância ao altruísmo parental estudado por Lubatkin (2005).

O estudo sobre conflito mostra-se atrativo, reconhecendo a heterogeneidade das empresas familiares e apresentando como diferentes dimensões do poder familiar, que podem influenciar as empresas.

3.5 Considerações finais

As conclusões deste estudo oferecem uma exposição da literatura que discute abordagens multiteóricas e contextualizadas para a investigação de conselhos de administração em empresas familiares. A análise de citação indicou Andres e Christian (2008) como os autores de maior destaque no período, além do *Journal of Family Business Strategy* como periódico de maior quantidade de artigos validados. Andres e Christian (2008) examinaram a relação entre a propriedade da família fundadora e o desempenho de empresas listadas e mostram empiricamente que as empresas familiares não são apenas mais lucrativas que as de capital aberto, mas que também superam as empresas com outros tipos de detentores de *blockchain*.

Observa-se que a abordagem conceitual do presente pareamento bibliográfico tem sido desenvolvida sob as lentes da teoria da agência e suas derivações, como governança corporativa e conflitos de agência. Foram considerados, principalmente, assuntos sobre aspectos do conselho e as influências percebidas no desempenho da empresa, a propriedade familiar e outras influências no desempenho, os papéis do conselho e questões de propriedade e gerenciamento, os aspectos de riqueza socioemocional e inovação e, por fim, os aspectos de internacionalização das empresas familiares.

Entende-se que, embora o assunto sobre empresas familiares e conselhos de administração seja bastante estudado, ainda se faz necessário considerá-lo por novos prismas. À medida que componentes surgem no cenário, outros estudos são necessários para dar respostas às novas demandas. Os resultados obtidos podem contribuir para pesquisas futuras sobre os aspectos socioemocionais, que podem ser aprofundados, e sobre a compreensão das dimensões de SEW, além de investigar a influência dos conselhos de administração na tomada de riscos (Lohe & Calabrò, 2017). Sobre os aspectos de diversidade, Samara, Jamali e Lapeira (2019) abordam a falta de consenso dos estudos empíricos, o que desafia a legitimidade de nomear mulheres para conselhos de empresas familiares, pois ainda não está claro como a diversidade de gênero pode agregar valor na sala de reuniões. Neste sentido, ainda podem ser investigadas as características das diretoras mais benéficas para a inovação e em que circunstâncias a diversidade de gênero melhora esta inovação (Hernandez-Lara & Gonzales-Bustos, 2019).

Diversos artigos deste estudo bibliométrico abordaram medidas para análise de desempenho nas empresas familiares. Dessa forma, sugere-se além do disposto, que em estudos futuros sejam consideradas outras bases, com extensão da amostra em relação a medidas mais refinadas, a localização/geografia, outras variáveis de desempenho, restrições regulatórias, ou mesmo a replicação dos estudos para verificar a consistência dos resultados ao longo do tempo.

Algumas limitações deste estudo são inerentes ao método e à natureza temporal. Assim, o presente estudo não exclui a necessidade de uma análise mais aprofundada dos *insights* que fornecem e de fazê-lo por meio de uma revisão bibliográfica sistemática e qualitativa mais abrangente.

Ressalta-se que o estudo 1 foi importante nesta tese para elencar dentro das perspectivas bibliométricas, as teorias que estão sendo estudadas, relacionadas aos aspectos de conflitos em conselhos de administração e as oportunidades de aprofundamentos das pesquisas a serem exploradas, identificado por exemplo, na pesquisa de Qiu & Frell, 2019, como estes diferentes tipos de conflitos relacionados à família constitui uma lacuna importante na pesquisa sobre conflitos em empresas familiares. Este estudo desenvolveu um arcabouço teórico satisfatório, e sustentou o direcionamento dos estudos seguintes, 2 e 3.

4. ESTUDO 2 – EXAMINAR OS PADRÕES E A EVOLUÇÃO DOS CONFLITOS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES.

4.1 Introdução

Embora existam pesquisas que tenham investigado os conselhos de administração nas empresas familiares, e mesmo o conflito nos conselhos de administração destas empresas (Bammens et al., 2011), a pesquisa existente em conflitos indica a necessidade de compreender melhor tanto a relação entre o conflito de tarefa e o conflito relacional, como compreender como o conflito se dissemina (Cronin & Bezrukova, 2019). O foco das pesquisas em conflito tem sido menos sobre a evolução de mudança e mais sobre as características do conflito ou a funcionalidade do conflito, normalmente ligada somente ao tipo de conflito (Cronin et al., 2019).

Parte considerável dos estudos investiga conflitos ou estratégias de gerenciamento de conflitos com relação ao desempenho da empresa ou satisfação da família (Kellermanns & Eddleston, 2004, 2007). Outros estudos vão além, abordando conflitos relacionados à família e estratégias de gerenciamento de conflitos, sendo que os dois elementos são apresentados não como componentes da trajetória evolutiva de um conflito, mas analisados individualmente (Alderson, 2015; Kellermanns & Eddleston, 2006). Um tipo de conflito geralmente tende a ser definido pelo objetivo do conflito, por exemplo, a tarefa (De Clercq, Mohammad Rahman, & Belausteguigoitia, 2017).

Essas transformações de conflito, tanto dentro dos níveis como resultado de processos endógenos de gerenciamento de conflitos (Pruitt & Rubin, 1986), indicam a importância de entender a evolução temporal. A aplicação de uma estrutura de evolução da análise fornece um conjunto mais preciso de ferramentas com as quais se pode identificar e estudar os aspectos evolutivos do conflito, não apenas internos, mas em todas as unidades de análise, grupo e indivíduo (Cronin & Bezrukova, 2019).

Este estudo se justifica pela relevância do tema em conselho de administração de empresas familiares e pela oportunidade de contribuição para a área de conhecimento que esta análise proporciona sobre a evolução destes conflitos. O estudo concentrou esforços em padrões de conflitos relacionados à família, como conflito de tarefas e emocional e suas conexões. O objetivo

específico deste estudo é examinar os padrões e a evolução dos conflitos nos conselhos de administração das empresas familiares, utilizando, como unidades de análise, um grupo empresarial de grande porte, a partir de análises de atas de reuniões do conselho no período de 2012 até 2016. As fontes de dados são confidenciais e o nome da empresa em questão não foi identificado. O estudo pauta-se em uma pesquisa qualitativa (Eisenhardt & Graebner, 2007), por meio de análise de conteúdo (Strauss & Corbin, 1998).

Com este estudo, espera-se trazer contribuições, tanto prática como teórica, ampliando-se as discussões quando apurados os resultados das análises, seja em relação a como se desenvolvem os conflitos nos conselhos de administração das empresas familiares ou como evoluem e se transformam, considerando o ambiente de conselho em empresas familiares. O estudo, descrito a seguir, está dividido em introdução, referencial teórico, método empregado à pesquisa, resultados, discussões e considerações finais.

4.2 Fundamentação teórica

Neste tópico, são abordados os conceitos e estudos sobre as empresas familiares e seus conselhos administrativos, conflitos familiares, bem como os conflitos no conselho e os tipos de conflitos que foram investigados na pesquisa.

4.2.1 Empresas familiares e Conselho de Administração

As empresas familiares não devem ser compreendidas somente como o oposto das empresas de controle não familiar (Uhlener, 2005). Há muitos conceitos para descrever uma empresa familiar. Casillas, Vázquez e Díaz (2007) comentam sobre a dificuldade de obter uma definição clara e consensual sobre este tema, pois os negócios familiares são realidades multidimensionais, motivo pelo qual há definições baseadas em múltiplos fatores. Pesquisadores e estudiosos do tema concordam que o envolvimento da família nos negócios é o que torna as empresas familiares distintas (Miller & Rice, 1967). A evolução familiar irá afetar as decisões e as ações que serão, sem dúvida, diferentes daquelas de empresas com gestão não familiar. Em razão da dificuldade de conceituação de empresa familiar, podem ser destacadas três vertentes conceituais. A primeira vertente considera o fato de a propriedade da empresa ser de uma família,

a segunda considera que a gestão da empresa esteja nas mãos de pessoas da mesma família e a terceira vertente é baseada na questão da sucessão familiar (Teixeira & Carvalho, 2013).

Esta pesquisa considerou as definições que alguns autores utilizam sobre o que é uma empresa familiar. Bannò e Sgobbi (2015) mencionam que uma empresa familiar é estabelecida quando o controle da família tem o poder de nomear o conselho de administração, diretamente e por meio de participações financeiras. Mitter et al., (2014) consideram em conjunto a participação do patrimônio da família na empresa, bem como sua influência por meio de conselhos de governança. Flores e Grisci (2012) consideram que as empresas familiares diferem de outros tipos de organizações, principalmente, pelo fato de haver em si a expectativa de perpetuidade, mantida não somente no ambiente empresarial, mas, também, no âmbito familiar. Lescura, Borges e Brito (2012) dizem que, dependendo do critério utilizado, pode-se considerar que toda organização é familiar, porém não se podem classificar todas como familiares só por apresentarem comportamento solidário. As organizações familiares apresentam peculiaridades que instigam os pesquisadores, pois tornam sua gestão diferenciadas daquelas das demais organizações.

García-Castro e Casasola (2011) consideram uma empresa como familiar se tiver, pelo menos, duas pessoas com nomes diferentes e dois sobrenomes idênticos (ou seja, irmãos) no conselho de diretores e/ou equipes de administração e o presidente do conselho tiver, pelo menos, um desses dois sobrenomes (membro da família). A presença de membros da família no conselho e o fato de o presidente do conselho ser um membro da família também nos permite inferir que a propriedade da empresa é, de fato, controlada pela família. Kraus et al., (2011) indicam que existem várias definições de empresa familiar e que uma definição comum inclui a propriedade do maior grupo familiar relacionado ao sangue ou casamento e à percepção de que a empresa é uma empresa familiar. Para Grzybovski e Tedesco (2011), uma empresa familiar é aquela instituição empresarial que possui suas história e origem relacionada a uma mesma família há, pelo menos, duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Ou seja, é aquela empresa controlada ou administrada por membros de uma família.

Molly et al., (2010) argumentam que os membros da família estejam no conselho de administração e/ou em cargos de gerência com características pelas quais o capital precisa ser dividido entre os membros da família. Setia-Atmaja, Tanewski e Skully (2009) destacam que empresas familiares se caracterizam como sendo aquelas empresas em que uma família fundadora,

ou membro da família, ou um particular controla 20% ou mais das ações da empresa e que também esteve envolvido na alta gestão. Litz (2008) apresenta uma definição mais abrangente sobre o assunto. Para o autor, uma empresa torna-se familiar quando busca apoio em recursos familiares específicos e, para isso, vincula-se a uma família. Da mesma forma, uma família torna-se uma família empresária quando recebe apoio de uma empresa que a auxilia a atingir seus objetivos familiares. Sirmon et al., (2008) definem empresas familiares como aquelas controladas por famílias e nas quais uma família controla unilateralmente a empresa por meio de uma participação majoritária (ou seja, pelo menos 50% das ações) e possui presença gerencial e do conselho. Casillas, Vázquez e Díaz (2007) argumentam que a maioria dos conceitos gira em torno de três aspectos principais: a) a propriedade ou controle sobre a empresa; b) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; e c) a intenção e concretização de transferência da empresa a futuras gerações, com a inclusão de membros de nova geração na própria empresa.

Muitas definições de empresa familiar abordam os aspectos de comando do conselho de administração, com grau de parentescos na empresa e detentor de poder de decisões estratégicas para a empresa. Nesse caso específico, as famílias têm a oportunidade de distribuir cargos executivos aos membros da família. Além disso, as famílias tendem a ver suas empresas como um ativo para repassarem a seus descendentes e, portanto, relutam em renunciar ao controle. Segundo Villalonga e Amit (2006), os mecanismos de melhoria de controle refletem a resistência da família à diluição de sua participação acionária à medida que a empresa cresce. Da mesma forma, Caprio et al., (2011) argumentam que as famílias desconfiam de aquisições, o que pode diluir seu poder de voto, imediatamente ou mais tarde (se a aquisição for paga em ações). As empresas familiares na América Latina tendem a preferir dívida ao patrimônio, quando perder o controle é um problema (Cespedes et al., 2010). Devido à relutância em abrir seu capital acionário, as empresas familiares dependem, principalmente, dos fluxos de caixa internos para financiarem seu crescimento, o que sugere que se esforçarão para gerar fluxos de caixa constantes, minimizando o risco.

Entre as sociedades anônimas no Brasil, existe uma grande predominância de empresas de capital fechado em relação às abertas (Andrade & Rosseti, 2004). A forte presença de grupos familiares e a alta concentração de propriedade entre empresas de capital privado nacional fazem

com que o problema de governança se estenda para as relações entre os acionistas de maneira mais intensa do que no modelo pulverizado de propriedade norte-americano, que sofre o problema de agência clássico entre acionistas e gestores. São as empresas familiares brasileiras que representam a possibilidade de uma maior absorção de mão de obra e geração de empregos. Além disso, por serem as responsáveis pela sustentação da economia e aquecimento do mercado, são elas as mais afetadas pela globalização e planos econômicos.

As empresas familiares tendem ou podem adotar modelos específicos de gestão, devido ao fato de que, além de atender aos objetivos organizacionais, os objetivos familiares também devem ser atendidos. Para tal, utilizam um modelo de gestão mantido e extraídos dos valores, crenças e missão da organização (Petry & Nascimento, 2009). As regras definidas em um protocolo familiar podem ser rígidas, ou nem tanto. Por um lado, a entrada de um familiar na empresa pode ser permitida somente depois de o candidato ter experiência profissional externa ou algum tipo de formação acadêmica. Entretanto, pode-se permitir que os herdeiros ingressem na organização mesmo sem nenhuma experiência ou formação. Para o êxito do processo, indica-se que as regras sejam claras, comunicadas e devidamente explicadas a todos os envolvidos. Além disso, essas regras devem ter sido acordadas pelos familiares e sócios na elaboração do protocolo familiar de forma participativa (Doderó, 2002).

Existem algumas diferenças entre conselhos em empresas familiares. Os conselhos de administração têm uma posição legal, direitos de voto e fornecem uma visão formal, enquanto os conselhos consultivos não têm essa posição ou direitos e são usados, principalmente, para aconselhar (Tillman, 1988). No caso de empresas familiares, geralmente, os membros são pertencentes da própria família. Os conselheiros consultivos são aqueles contratados pela família ou empresa. Eles podem ser externos à empresa ou ocupar uma posição interna. Esses consultores vêm de uma variedade de origens e oferecem serviços de aconselhamento e suporte (Strike, 2012). Os conselhos consultivos podem ser preferidos a um conselho de administração, para limitar o seguro de responsabilidade civil (Whisler, 1988) e servirem como fontes de aconselhamento de empresas que relutam em ter um conselho formal (Jonovic, 1989).

Por meio de conselhos consultivos, as empresas familiares obtêm os benefícios de vários consultores com experiência diversificada. Os conselhos orientam sobre estratégia, planejamento, desempenho da empresa, remuneração, conflitos familiares e sucessão (Poza, Johnson, & Alfred,

1998). Na pesquisa de Ward e Handy (1988), descobriu-se que o conselho se concentra, principalmente, em questões estratégicas, seguidas por questões organizacionais, prioridades do CEO e, em seguida, sucessão.

Nos Conselhos Consultivos Externos, os membros são frequentemente sugeridos por outros membros do conselho, embora conselheiros externos também possam ser chamados para ajudar a estabelecer um conselho personalizado e cumprir objetivos específicos (Horan, 2003). Nicholson et al., (2010) constatam que as empresas familiares selecionam consultores com base na experiência anterior, na reputação e relacionamento pessoal, fundamentado na confiança. A confiança é especialmente crítica na escolha de consultores, porque a privacidade é essencial para as empresas familiares (Lester & Cannella, 2006). Sundaramurthy (2008) propõe que consultores externos aumentem a confiança na competência familiar, que é a crença de que as partes encarregadas de um trabalho estão dispostas e são capazes de realizá-lo bem. No desenvolvimento da confiança nas competências, o conselho pode-se resolver problemas e equilibrar a evolução emocional, tornar-se mais objetivos e esclarecer os papéis dos membros da família (Sundaramurthy, 2008). Aqueles pesquisadores ainda mostram que os conselhos de consultores externos estão relacionados ao nível de internacionalização da empresa, sendo que as empresas familiares com foco externo estão mais aptas a aceitarem conselhos externos e a se envolverem em expansão internacional.

Há uma ampla discussão na literatura sobre governança corporativa acerca dos benefícios e malefícios de se manter um modelo dual, em que o presidente do conselho de administração da empresa também exerce o papel de CEO na mesma organização. No caso das empresas familiares, o CEO é usualmente um sócio. Nesta condição, além do papel de dualidade, ao ocupar cargo executivo e no conselho, (Coles, Mcwilliams & Sem 2001) o poder do conselho é reduzido sobre o CEO, que pode indicar membros externos do conselho, devido ao relacionamento com eles, gerando um potencial problema de conflito de interesses. Esse fato, há tempos estudado na teoria de agência (Jensen & Meckling 1976), pode gerar também alguns benefícios reais do ponto de vista, por exemplo, na melhor comunicação entre o conselho e a alta direção da empresa. Esta é uma diferença fundamental e um ponto de atenção para conscientização do papel do conselho de administração nos negócios familiares, como um dos pilares da governança corporativa, para

ajudar a mitigar os riscos do negócio e até, eventualmente, apontar para a necessidade de início de construção de sucessão.

Fóruns específicos para as discussões e resoluções de problemas são fundamentais. Bernhoeft e Gallo (2003) sugerem que a estrutura de governança na empresa familiar seja constituída com conselho de família, conselho societário, conselho de administração e grupo executivo. Deve ser levado em conta que a constituição dos conselhos varia a cada empresa, relacionando-se ao seu porte, geração e número de herdeiros. Contrário a estes autores, Garcia (2001) contempla a formação de apenas dois conselhos, além da assembleia de sócios, que seria o conselho de família, responsável pelas relações familiares e societárias, e o conselho de administração, que cuida da gestão e é o elo no relacionamento entre os acionistas, familiares e gestores.

De qualquer forma, o conselho interno e externo é favorável, pois os benefícios do aconselhamento em equipe incluem múltiplas visões, imparcialidade, maior distância emocional e entendimento de questões familiares e comerciais (Astrachan & Astrachan, 1996). Como Prince (1990) argumenta, o dilema é que, muitas vezes, os problemas para os quais os consultores são procurados raramente são a verdadeira questão. Muitas das questões e disputas têm raízes históricas e emocionais profundas. Para isso, é importante o aprofundamento dos consultores para entender a verdadeira questão, inclusive de conflitos passados (Brown, 1998), que também precisam ser identificados para a compreensão dos potenciais conflitos futuros (Montgomery & Sinclair, 2000).

4.2.2 Conflito

Estudos realizados em cinco países demonstraram que a cultura nacional poderá influenciar o estilo de conflito (Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim Lin, & Nishida, 1991). O estudo desses autores provou que os participantes norte-americanos usam mais o estilo dominante do que os japoneses, coreanos e os chineses, que utilizam mais o estilo “evitar o conflito”, mostrando que a cultura asiática tem uma tendência mais coletivista e menos confrontante e a submissão do subordinado ao chefe como sinal de respeito (Hofstede, 2001).

Considera-se o conflito como um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra parte interfere, ou pode interferir, de forma negativa, em alguma questão que é

considerada importante para a primeira. Quando um indivíduo tenta mudar o que o outro considera importante, irão surgir opiniões e visões diferentes e, como consequência, irá se iniciar uma situação conflituosa entre estes dois indivíduos (Robbins et al., 2003). Não existe uma definição simples de conflito, que é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma (Thomas, 1992). Estas definições possuem três características: o conflito tem que ser percebido, senão não existe conflito, tem que existir uma interação e tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.

É possível pensar em várias opções para os indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Eles podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização (Nascimento & El Sayde, 2002). Além disso, o conflito é inerentemente emocional (Van Kleef & Côté, 2017), e essas emoções levam as pessoas a fazerem atribuições sobre as outras partes. Essas condições de mudança são o que torna o conflito dinâmico. As partes conflitantes transformam a disputa quando tentam negociar o bloqueio que causa o conflito (Olekalns & Weingart, 2008), mas esse processo está incorporado em expectativas normativas e sociais de nível superior (Adair & Brett, 2005). O conflito entre disputantes pode se espalhar para outros membros do grupo (Jonsen, Jehn, Rispens, & Greer, 2015), criando divisões e facções que reforçam o conflito e forçam os indivíduos a tomar partido.

No entanto, o conflito simplesmente não se transforma à medida que se move entre diferentes partes. O conflito pode se transformar endogenamente (ou seja, entre as mesmas partes que lidam com o mesmo bloqueio), quando as pessoas tomam ações para resolver os bloqueios que o conflito cria (Rahim & Bonoma, 1979). As partes em conflito agem para alterar a situação de conflito e o conflito evolui como resultado (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova, & Jehn, 2015).

4.2.3 Conflito Familiar

Estudiosos sobre o assunto indicam que a evolução interpessoal é uma das grandes causas de conflitos e intrigas entre os membros da empresa familiar, particularmente a forma como cada herdeiro trata determinado problema e como esse herdeiro se relaciona com os outros membros da família (Lussier & Sonfield, 2004). Eles ou elas existem na primeira geração, quando irmãos, irmãs, esposas e outros parentes participam da gestão das empresas e, nesse caso, os conflitos têm

um caráter horizontal, uma vez que envolvem membros de uma mesma geração. Quando novas gerações entram na divisão da herança e do poder da organização, o conflito se verticaliza, havendo um aumento da complexidade de situações e, conseqüentemente, sua intensificação. Nessa direção, Davis e Harveston (1999) abordam que os conflitos aumentam de forma moderada da primeira para a segunda geração, mas aumentam de forma considerável da segunda para a terceira.

Entre potenciais conflitos entre agentes familiares, pode haver o conflito entre autonomia e proteção entre pais e filhos, rivalidade entre irmãos ou conflitos emocionais entre pais (Nicholson, 2008). Os membros da família podem ficar insatisfeitos com a sua representatividade e manifestar ciúmes de outros membros da família, o que pode levar, inclusive, a um comportamento oportunista (Sharma, Christmas, Pablo, & Chua, 2001).

Morris et al., (1997) argumentam que o relacionamento entre os membros da família influencia fortemente o sucesso da transferência de poder entre as gerações. A entrada de outros, por serem em maior número e carregarem a extensão familiar de maior complexidade (genros, noras, filhos, netos e outros), tornam os obstáculos potencialmente maiores para os herdeiros de terceira geração (Miller & Le Breton-Miller (2006). Olson (2000) define uma situação de família como emaranhada, na qual há níveis de coesão tão altos que geram um consenso quase completo dentro da família e uma quantidade extrema de proximidade emocional. Embora um alto nível de coesão possa, por exemplo, também levar ao comportamento comumente mencionado de contratar membros da família não qualificados à custa do valor da empresa (Lubatkin et al., 2005), espera-se que famílias altamente coesas tenham um consenso completo em relação ao objetivo do emprego familiar e, portanto, esse comportamento não seja considerado um conflito de agência intrafamiliar.

Pesquisas com consultores especializados em famílias argumentam que, geralmente, uma Constituição da Família desenvolve normas e acordos, para evitar conflitos que possam ser causados pela sobreposição entre os membros da família, a propriedade e/ou os interesses da gerência. A Constituição da Família trata dos termos relativos à incorporação de membros da família na empresa, acordos de múltiplos acionistas da família e molda o Conselho da Família. Esses acordos podem aprimorar o monitoramento gerencial e a profissionalização da empresa, limitar conflitos entre acionistas, atenuar conflitos principais e reduzir a

interferência negativa da família na gestão da empresa (Carney et al., 2014; Zellweger & Kammerlander, 2015).

4.2.4 Conflitos no Conselho de Administração

Uma situação a ser observada na escolha da formação do Conselho de Administração, no Brasil, é que o conselheiro representante de minoritários ou trabalhadores vivencia, com maior frequência, conflitos de interesses (Guerra, 2009). Essa situação torna mais difícil formular um juízo isento de parcialidade. O maior desafio para encontrar um consultor eficaz é, primeiro, entender as necessidades da empresa familiar (Mathieu, Strassler, & Pearl, 2010).

O IBGC (2017) recomenda que todos os conselheiros ajam com responsabilidade e atuem de forma técnica, isentos de emoção e de interesses financeiros e que não se deixem influenciar por relacionamentos pessoais ou profissionais. Existem três aspectos relacionados à interação do conselho de administração com a diretoria-executiva: a) o nível de confiança entre os conselheiros e os executivos; b) o nível de desempenho da empresa familiar; e c) o nível de complexidade das decisões (Lorsch & MacIver, 1989, p. 24). Esses autores sugerem que os conselheiros usem uma perspectiva de sistemas para entender a evolução da família e como esta se sobrepõe aos negócios (Hilburt-Davis & Dyer, 2006). Durante a fase de avaliação, os consultores coletam informações por meio de entrevistas, entendem a empresa, a governança e a família, estabelecem confiança e desenvolvem *insights* sobre o problema (Gersick et al., 1997). Além disso, é necessário atender ao processo e ao conteúdo para gerenciar simultaneamente o conflito entre as necessidades práticas imediatas da empresa e as necessidades emocionais da família a longo prazo (Koiranen, 2003). Essa situação afeta a maneira como os consultores intervêm e as ferramentas de aconselhamento que usam.

A partir das caracterizações da empresa, dos profissionais envolvidos e do ambiente em que ela está inserida, torna-se possível analisar como as relações de poder e de conflito acontecem em uma organização familiar. Essa relação de conflito e empresas familiares é complexa e é estudada por diversas áreas da ciência. Tais conflitos têm, geralmente, como motivos disputas por espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração, além do choque de gerações, que pode desencadear momentos em que o respeito e a paciência se desgastam e o confronto entre as partes radicaliza-se, tornando o conflito inevitável (Amendolara, 2005). Nas pesquisas de

governança corporativa, os estudiosos debatem, há muito tempo, o papel geral dos conflitos orientados por tarefas que afetam a eficiência dos conselhos em empresas familiares. Os resultados de vários estudos indicam que, sob certas condições, o conflito de tarefas pode provocar efeito positivo (O'Neill et al., 2013), negativo (De Dreu & Weingart, 2003) ou insignificante (Hulsheger et al., 2009) nas variáveis de desempenho associadas.

Os conflitos são inerentes à evolução das organizações, e há de considerar que o conflito pode ser positivo ou negativo nos seus efeitos. Destacam-se alguns efeitos positivos do conflito, como despertar sentimentos e energia num grupo no qual os membros podem descobrir meios mais eficazes para realizar as tarefas, bem como achar soluções mais criativas e inovadoras. Assim, uma boa resolução do conflito pode solidificar sentimentos de coesão e identidade dentro do grupo. O conflito pode servir como mecanismo de correção dos problemas existentes e evitar problemas mais graves, sendo uma boa solução em que as duas partes ganham, o que se traduz num aumento da coesão do grupo e, eventualmente, num aumento da produtividade (Robbins et al., 2003).

Por outro lado, os aspectos mais negativos podem ser o conflito fora de controle, destrutivo, com possibilidades de criar um ambiente de trabalho muito hostil, prejudicando os desempenhos das pessoas. As pessoas veem os seus esforços bloqueados, ficam frustradas e podem mesmo desejar a vingança, gastando muita energia para lidar com o próprio conflito, deixando de investir no trabalho, ou seja, vencer o conflito passa a ser mais importante do que o trabalho. Nesse cenário, a cooperação entre as pessoas passa a ser substituída por comportamentos de tensão, que acabam por prejudicar o bom funcionamento da organização e influenciam negativamente a natureza dos relacionamentos existentes entre as pessoas e grupos.

A gestão construtiva dos conflitos numa organização é fundamental para que esta esteja mais capacitada para enfrentar os desafios atuais e futuros (Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

4.2.5 Conflito em empresas familiares

Nos estudos de Qiu e Freel (2019), ressalta-se que os conflitos relacionados à família incluem vários tipos, como o conflito de interesses, conflito entre família e trabalho, de relacionamento, de tarefas e processos. Definem-se como conflitos de interesses as ações das pessoas em busca de seus próprios interesses (Martínez-Ferrero, Rodríguez-Ariza, & Bermejo-Sánchez, 2016), e podem ocorrer entre o fundador e os gerentes, porque os interesses

nem sempre estão alinhados (Meier & Schier, 2016). Esse tipo de conflito também pode surgir entre acionistas majoritários e minoritários da família, quando os membros colocam uma ênfase diferente em crescimento da empresa e dividendos (Meier & Schier, 2016). No geral, esses interesses divergentes geralmente se refletem entre os membros da família e as partes interessadas.

O conflito entre família e trabalho, que existe na interface entre empresa-família, pode ser definido como o envolvimento da família nos negócios da família, com exposição dos membros da família à sobreposição de papéis comerciais e familiares, gerando conflitos de trabalho e família baseados em identidade ou papéis (Cooper et al., 2013). O conflito de relacionamento, ou seja, a incompatibilidade que transborda em emoções negativas, como aborrecimento e frustração, é outro conflito relacionado à família frequentemente mencionado (Kellermanns & Eddleston, 2004). Embora o conflito no relacionamento possa ocorrer em várias interfaces, é mais provável que ocorra entre os membros da família por causa do vínculo emocional (Chirico & Salvato 2016). Essas associações são agravadas pelas partes conflitantes, por não poderem se afastar facilmente dos conflitos, devido à relação e intimidade familiar (Kaye, 1991).

Outro tipo de conflito relacionado à família é o de tarefas. Os conflitos de tarefas podem ser amplamente considerados como divergências sobre o conteúdo e o objetivo das tarefas que estão sendo executadas (Jehn, 2014). Os conflitos de processo são desacordos sobre métodos de conclusão de tarefas (Cozier & Harvey, 1998). Os conflitos de tarefas e processos também podem ocorrer em várias interfaces e tendem a aumentar à medida que mais famílias e gerações se envolvem nos negócios da família (Pieper, Smith, Kudlats, & Astrachan, 2015). Os conflitos, geralmente, são entrelaçados empiricamente. Os desacordos sobre uma tarefa podem desencadear ou implicar em um conflito de relacionamento, considerando que “os membros da família raramente brigam pelo que dizem estar brigando” (Pieper, Astrachan, & Manners, 2013).

Cronin e Bezrukova (2019), em uma revisão de periódicos acadêmicos de alto impacto, demonstraram as estruturas conceituais usadas para estudar os conflitos e chegaram à conclusão sobre os tipos de conflitos dominantes em empresas familiares. Esses autores listaram os conflitos de tarefas, definidos como uma consciência das diferenças de pontos de vista e opiniões referentes a uma tarefa de grupo (Jehn & Mannix, 2001). Esses conflitos podem ser: a) de relação, definido como conflito que decorre de diferenças opostas ou incompatíveis no estilo e

atributos interpessoais, preferências e gosto pessoal, atitudes e valores (Yang & Mossholder, 2004); b) de processo, definido como uma consciência das controvérsias sobre aspectos de como a realização da tarefa ocorrerá, sendo relacionado como as coisas devem ser observadas (Jehn & Mannix, 2001); e c) cognitivos, orientados pela alteração do quadro interpretativo e afetivo, levando a resultados de discordâncias interpessoais e incompatibilidades de personalidade.

Esclarecendo a tipologia da terminação de conflitos cognitivos e afetivos, é dado que o conflito cognitivo se relaciona a ideias e o conflito afetivo é emocional (Amason & Sapienza, 1997). Ao revisar os estudos atuais, parece que a pesquisa sobre conflito cognitivo e afetivo foi absorvida pela estrutura de tarefas e relacionamentos. A maioria dos estudos concentrou-se nos dois tipos de conflito, em que a parte de “relacionamento” foi generalizada para incluir qualquer conflito afetivo (Dimas & Lourenço, 2015). Essa característica também está alinhada com o trabalho de Xin e Pelled (2003), que mostraram que o conflito parece ter dois fatores, um dos quais é puramente emocional e outro com elementos de tarefa.

Nos subtópicos seguintes, detalha-se um pouco mais os tipos de conflitos existentes em empresas familiares, focos deste estudo: conflito de tarefa (ou cognitivo, substantivo), referente a desacordos relacionados aos objetivos do grupo e ao próprio trabalho, a maneira como as coisas devem ser feitas; e conflito de relacionamento (ou emocional, interpessoal), referente a desacordos devidos a incompatibilidades nas dimensões interpessoal e social (Jehn & Mannix, 2001).

4.2.5.1 Conflito de Tarefas ou Cognitivo

As empresas de alto desempenho possuem conselhos corporativos que atribuem aos dissidentes uma obrigação em que nenhum assunto é indiscutível (Sonnenfeld, 2002). Estudos ilustram que as divergências relacionadas à tarefa têm um efeito negativo significativo nos resultados da criatividade da equipe (Langfred & Moye, 2014), ou seja, a exposição a uma nova perspectiva melhora a criatividade e a tomada de decisões, o que pode levar a um maior conflito de tarefas (Loyd et al., 2013). Os CEOs da família têm exposição limitada ao ambiente externo, pois a maior parte de sua experiência profissional está nos negócios da família e na longa permanência, que gera rigidez cognitiva. Esses fatores limita a capacidade de visualizar novas oportunidades e incentiva a preservação do *status quo* (Hambrick & Fukutomi 1991). De fato, foi

demonstrado que os longos mandatos sufocam a criatividade e a inovação (Kellermanns & Eddleston, 2004).

Verifica-se que os CEOs familiares exibem posições muito mais longas do que os CEOs não familiares, levando a restrições cognitivas mais fortes (Gomez-Mejia et al., 2003) e um compromisso com o *status quo* às custas da inovação e da mudança (Hambrick & Fukutomi 1991). Dadas essas condições cognitivas, o conflito nos conselhos será especialmente benéfico para o CEO da família, pois esse processo favorece o questionamento do *status quo*, aumenta a criatividade e a adoção de planos inovadores e promove a mudança, descompensando a orientação limitada dos CEOs da família em relação a mudanças e inovações. Ao expressar seus pontos de vista divergentes, os diretores abrem novas perspectivas e novos caminhos fora dos limites cognitivos dos CEOs da família.

Conflitos cognitivos podem ser benéficos para todas as diretorias de empresas familiares, no entanto, será particularmente benéfico quando um CEO da família gerenciar os negócios. Argumenta-se que a presença de um CEO da família pode determinar decisões estratégicas mais conservadoras (Binacci et al., 2016), inércia estratégica (Chirico & Nordqvist, 2010) e estratégias de P&D cautelosas (Gomez-Mejia et al., 2014). À medida que a propriedade do conselho se torna mais dispersa, por exemplo, o maior acionista não é mais o fundador/chefe da família e, portanto, não se beneficia da primazia informal na família, sendo que o conflito cognitivo também deve aumentar (Jehn & Mannix, 2001).

Conflitos cognitivos mais altos são benéficos para abordar os resultados e podem levar à consideração de mais alternativas e a uma avaliação mais cuidadosa das opções disponíveis, porque a síntese que emerge dos conflitos é, geralmente, superior às perspectivas individuais (Jehn & Mannix 2001), embora a divergência de objetivos também possa atenuar seus efeitos positivos. Esse fenômeno pode, potencialmente, melhorar os resultados da tomada de decisão, enriquecendo o número de alternativas, gerando uma avaliação cuidadosa das opções disponíveis e novas soluções criativas para problemas e dilemas (Jehn & Mannix, 2001; Forbes & Milliken, 1999).

Outros estudos defendem positivamente o conflito de tarefas. Oldham e Baer (2012) discutem a possibilidade de que o conflito de tarefas melhora a disponibilidade de informações novas e relevantes, assim como a produção de um conhecimento cognitivo e emocional mais profundo, gerando o engajamento na tarefa. Van Ees et al., (2008), argumentam que conflitos

focados em tarefas que se desenrolam entre os membros do conselho, que envolvem interações críticas e investigativas, visam, primariamente, a melhorar o desempenho da função do conselho. Jehn e Bendersky (2003), em sua revisão crítica, avaliam que os discursos relacionados à tarefa, provavelmente, aprimoram o foco da tarefa de um indivíduo, aumentam os esforços de alguém na solução de problemas e estimulam processos cognitivos divergentes. Do mesmo modo, vários estudiosos de governança corporativa enfatizam que o uso de processos de interação crítica e investigativa, como conflitos cognitivos, pode contribuir para a eficácia, por exemplo, da tomada de decisões estratégicas de diretores corporativos (Finkelstein & Mooney 2003).

Por outro lado, em consequência ao conflito, o uso de conhecimentos e habilidades atingem os níveis mais baixos: faccionar, manobras políticas e proteção de interesses, que prejudicam interações positivas e suaves e o compartilhamento de informações e cooperação entre diretores. Alguns autores consideram que está em andamento o debate sobre os efeitos favoráveis do conflito cognitivo e afirmam que o conhecimento sobre esse assunto ainda é insuficiente (Gonzales-Bustos & Hernán Lara, 2016; Jehn & Rispens, 2008).

4.2.5.2 Conflitos Emocionais, Afetivos e de Relacionamento

As empresas familiares, que por um lado contam com habilidades únicas em superar desafios e problemas apresentados por todas as empresas, por outro lado, precisam aprender a lidar com complexas questões de fundo emocional. A evolução familiar dá uma dimensão muito maior à operação dos negócios, que pode dificultar a administração da empresa. Empregar e desempregar, treinar e satisfazer empregados, bem como acompanhar o contexto macro ambiental tornam-se ações mais complexas quando membros da família estão envolvidos. Apesar de muitas empresas familiares sobreviverem por décadas, um número bem maior se desintegra por conflitos internos, estratégias de negócios mal delineadas e pela ausência de planejamento da sucessão (Grzybovski, 2002).

Os acionistas de uma empresa familiar, inclusive os minoritários, costumam ter laços emocionais com a empresa e os CEOs da família estão fortemente ligados à sua empresa (Brun De Pontet et al., 2007). Há uma extensão em que um objeto que pertence (ou espera-se pertencer ou foi anteriormente pertencente) é usado pelo indivíduo para manter seu próprio conceito (apego à posse). A sensação de que um objeto lhes pertence (propriedade psicológica) é suficiente para ser

denominada como apego (Zellweger & Astrachan, 2008). Esses sentimentos de propriedade psicológica e o envolvimento ativo dos CEOs da família na sua empresa familiar levam a uma alta conexão emocional entre o CEO e a empresa. Esses laços emocionais entre o CEO e os negócios da família podem se traduzir em barreiras significativas (Zellweger & Astrachan, 2008).

As empresas familiares são peculiares e limitadas por uma série de cuidados e considerações com o envolvimento do fundador em relação a uma linha de produtos ou um nicho de mercado, que garantiu sucesso no passado, o que faz com que o campo de visão da organização seja restrito. Tais questões emocionais podem levar a família empresária a ignorar problemas importantes da empresa. Se as escolhas em torno do planejamento empresarial provocam conflitos entre os membros da família, o sucessor, geralmente, opta pela harmonia familiar, em detrimento à implementação de estratégias que aumentem o conflito (Tillmann & Grzybovski, 2005). Os conflitos de relacionamento entre os membros da família afetam negativamente a capacidade dos membros de reconhecer, entender e explorar o conhecimento um do outro (Chirico & Salvato, 2016). Argumenta-se que, sem levar em conta a capacidade dos membros da família de lidar com conflitos, não está claro se os resultados positivos ou negativos observados são causados pelos conflitos ou pelo comportamento eficaz de gerenciamento de conflitos.

As emoções são um campo importante na pesquisa de empresas familiares (Aronoff & Ward, 2011), ainda que existam lacunas substanciais na sua compreensão e influência na evolução mais ampla nas empresas familiares (Shepherd, 2016; Zona, 2016).

4.3 Método do estudo

Este tópico contempla o contexto empírico da pesquisa, abordando a fonte dos dados e as análises que foram realizadas para o alcance dos objetivos. A escolha do grupo empresarial familiar com um contexto relevante para este trabalho, considera um conjunto de justificativas que suportam a sua relevância. A primeira é que a maior parte de estudos de conselho em empresas familiares se desenvolvem em empresas de capital aberto, existindo a necessidade de examinar outros contextos (Bammens et al., 2011). O contexto examinado considera um grupo familiar de grande porte em país emergente, que representa a situação de grupos que consideram os objetivos da família e são controlados pela família, havendo dualidade de função (Westhead, & Howorth,

2007). Adicionalmente, o estudo considera o acesso às atas de reunião, documentos relacionados ao grupo familiar que não são de acesso usual, e que não são relacionados a um discurso organizado, como os relatórios anuais das empresas de capital aberto (Cinici & Dunbar, 2012).

4.3.1 Contexto empírico

O estudo foi realizado a partir de um conglomerado organizacional familiar de grande porte, formado por mais de 10 empresas no seu conglomerado, atuante há mais de 50 anos no mercado brasileiro. O grupo emprega mais de 7 mil funcionários e é atuante nos setores de indústria, serviços e varejo/comércio e finanças, possuindo um faturamento de até US\$ 1 bilhão ao ano.

O grupo possui um conselho criado no final de 2012, formado por membros da família que são executivos, com dois núcleos familiares. O primeiro núcleo é controlador, composto pelo Presidente e quatro Conselheiros internos e detém 70% de participação acionária do grupo. O outro núcleo, denominado minoritário, é composto pelo Vice-Presidente e detém 30% de participação acionária do grupo.

A empresa também possui conselheiros independentes externos, sem relação pessoal ou profissional com a empresa, que acompanham a composição do conselho desde sua criação. Fazem parte do conselho nove membros, sendo seis membros internos e dois externos, além da secretária do conselho. Na Tabela 13, apresenta-se a composição do conselho da empresa.

Tabela 13 - Composição do Conselho Administrativo

Conselho	Código	Cargo	Descrição
Conselheiros Internos	PC	Presidente do Conselho	CEO e filho do fundador é acionista majoritário.
	VP	Vice-Presidente do Conselho	Primo do CEO é acionista minoritário e opera nas decisões junto como o CEO.
	CI1	Membro 1	Diretor e filho do CEO
	CI2	Membro 2	Diretor e cunhado do CEO
	CI3	Membro 3	Diretor e filho do CEO
	CI4	Membro 4	Diretor e irmão do CEO
Conselheiros Externos	CE1	Conselheiro 1	Engenheiro e doutor em administração, ex-executivo de empresas com experiência em gestão e estratégica de negócios
	CE2	Conselheiro 2	Experiência em gestão e Finanças, ex-executivo de empresa internacional.

Fonte: a autora, com base nas atas de reuniões do conselho administrativo

Esses membros independentes são profissionais contratados que não têm outra relação profissional com as empresas ou vínculos familiares com os acionistas dos grupos. Além disso, a organização conta com diretores independentes. A empresa é apoiada por uma consultoria de negócios familiares, sendo que um membro desta consultoria é convidado a participar de reuniões do conselho e das abordagens e discussões. As análises de conflitos considerarão todos os presentes nas reuniões de conselho.

4.3.2 Fontes dos dados

Inicialmente, foi realizada uma ampla pesquisa, buscando informações no site da empresa analisada, em sites especializados e nos periódicos de grande impacto, para compreensão da evolução histórica das organizações e dos embasamentos atribuídos ao estudo. O material analisado no estudo empírico são as atas de reunião de conselho, sendo que os principais dados da pesquisa foram extraídos destas atas das reuniões do conselho e das gravações em vídeo das

reuniões e servirão como fonte de dados importantes para este estudo. As atas abrangem o período de novembro de 2012 até 2016.

Atas do conselho registram as decisões e deliberações do conselho, as pessoas que compareceram às reuniões e o processo de tomada de decisão coletiva (Kiel & Nicholson, 2003). Os autores dizem que as atas devem conter precisamente o texto das resoluções aprovadas pelo conselho e o conselho deve decidir sobre os detalhes.

Por não ser empresa de capital aberto, estas atas de reuniões não são públicas, o que traz a vantagem de permitir a recuperação confiável e exposição das situações reais, possibilitando a análise das nuances de forma direta e fidedigna (Arndt & Bigelow, 2000). Neste estudo, as atas que estão sendo analisadas contêm descrições precisas das discussões sobre os assuntos, e detalhes dos diálogos entre os representantes das reuniões, bem como a evolução das decisões aprovadas.

Estas atas com conteúdo de informações restritas e confidenciais são altamente relevantes para o nosso propósito, pois poucos estudos se baseiam na análise desses tipos de documentos. Geralmente, a análise de dados primários é feita com base nos relatórios anuais das empresas, que são bastante correntes nos estudos de estratégia (Duriau, Reger, & Pfarrer, 2007), devido ao tempo esperado que os executivos devem dedicar ao documento (Bowman, 1984). No entanto, o uso de relatórios anuais tem limitações para pesquisas que pretendam trabalhar aspectos cognitivos, não refletindo diretamente o que está sendo exposto, a forma que está sendo argumentado e os aspectos envolvidos, até se chegar às decisões pelos membros (Abrahamson & Hambrick, 1997).

4.3.3 Análise dos dados

Para estudar a evolução dos conflitos nos conselhos foi empregado o método qualitativo (Arino, Le Baron, & Milliken, 2016), usando a análise do conteúdo para análise das atas e transcrições das reuniões do conselho (Strauss & Corbin, 1998). Por meio da técnica de investigação de análise de conteúdo, é possível entender e explicar fenômenos sociais (Bardin, 1977). Seu objetivo é interpretar os significados e intenções dos envolvidos (Creswell, 2010). Foi empregada, ainda, a técnica de interpretação e de codificação (Charmaz, 2014), permitindo uma melhor compreensão do sentido dos fenômenos sociais. A técnica de análise de conteúdo é também utilizada para inferir conhecimento, por meio da geração de indicadores quantitativos (Bardin, 2011). A primeira fase desse tipo de análise é a pré-análise, que trata da organização do material,

limitação do material, formulação de preposições e elaboração de indicadores. A outra fase, de exploração do material, envolve operações de codificação e descrição, e é compreendida como uma operação de classificação de elementos, por meio de agrupamento de gênero e partindo-se de critérios previamente definidos. A última fase trata dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 1977; Mozzato & Grzybovski, 2011).

A análise seguiu com as seguintes etapas. Na primeira etapa, objetiva-se descrever, com precisão, o que aconteceu na sala de reuniões, analisando-se o conteúdo das atas (Krippendorff, 1980). Para avaliar as interações entre os membros do conselho, inicialmente, foca-se nos comportamentos descritos em cada discussão sobre os temas abordados, observando a origem do conflito, quais características possuem e tipos de conflitos, bem como os envolvidos. Posteriormente, examinou-se como esses comportamentos influenciam o conselho e como emergiram e evoluíram no decorrer do tempo, abordando-se as mudanças de conflitos que ocorreram e as possíveis interferências internas e externas que contribuíram para estas mudanças. Além disso, foi observado como o conselho gerenciou estes conflitos para as soluções ou não dos problemas. O conflito mal administrado pode persistir e ser a fonte de complexidade de conflitos menos tratáveis (Harvey & Evans, 1994). Os incentivos externos (Wohl et al., 2016) podem surgir durante o conflito, como forçar as pessoas a adotarem a perspectiva do outro (Tuller, Bryan, Heyman, & Christenfeld, 2015) ou introduzir observações de terceiros (Lee, Gelfand, & Kashima, 2014). Esses fatores são impostos à situação de conflito, em vez de emergir dele.

Para a condução dos próximos passos desta pesquisa, foi observado também o estado de conflito anterior e como esta influencia os conflitos posteriores (Goncalo, Polman & Maslach, 2010), buscando entender a ligação entre os períodos e os processos que ocorreram. Nestas observações, é importante atentar para a possibilidade de o conflito (Y) produzir emoções sentidas ou expressas (X) (Cronin & Berzrukova, 2019). Podem-se encontrar evidências de mudanças endógenas nos conflitos, à medida que os movimentos feitos para lidar com o conflito alteram o seu estado (Olekalns & Weingart, 2008; Weingart et al., 2007). Por exemplo, na pesquisa sobre conflitos, na revisão da evolução do *status* e sobre as maneiras pelas quais o *status* é negociado e renegociado ao longo do tempo. Bendersky e Pai (2018) argumentam que essa evolução provém, em parte, dos desejos internos das próprias pessoas de aumentarem seus *status*. Dessa forma, é importante se observarem as condições condizentes nestas empresas familiares, com um

“patriarca” no comando da empresa. A presença de fundadores de empresas após a sucessão tende a aumentar os conflitos relacionados à família - especialmente com relação ao controle da empresa, gerenciamento da empresa e questões de visão organizacional (Davis & Harveston, 1999). No entanto, antes da sucessão, o fundador desempenha um papel especial no estabelecimento de valores comuns e na criação de harmonia nos negócios da família (Davis & Harveston, 1999).

A classificação do conflito é apoiada nos tipos de conflitos apresentados na seção de Teoria do Trabalho e desenvolver-se-ão códigos que ilustrarão a natureza dos conflitos dos membros do conselho ao longo das reuniões do conselho. A codificação para formular categorias foi desenvolvida com base na teoria utilizada e no conteúdo dos documentos (Downe-Wamboldt, 1992). Uma vez desenvolvidos os códigos de primeira ordem, agrupa-se esses códigos em temas de conflito. Isso envolveu um processo de interação entre os dados da análise de conteúdo, as interpretações e o embasamento teórico. Quando forem identificadas as ocorrências entre as variáveis que emergiram das etapas de codificação, de acordo com (Strauss & Corbin, 1998), os dados serão constantemente analisados (Strauss & Corbin, 1998; Myers, 2013) entre a teoria e os resultados, para promover a discussão dos conflitos e as proposições, até que permaneça um conjunto estável de categorias que descrevam o conteúdo de forma mútua, exclusiva e abrangente (Miles & Huberman, 1984).

Segundo Strauss e Corbin (1998) e Charmaz (2014), os níveis de codificação aberta, axial e seletiva, que permitem o refinamento do conteúdo a ser analisado, o agrupamento de categorias analíticas e a definição das variáveis centrais e estrutura teórica, organizam o conteúdo ao longo de uma linha cronológica (Miles & Huberman, 1984). Esse argumento permite observar como os padrões de conflito existem e sua evolução no período abordado.

Para realizar os procedimentos de codificação, análise das ocorrências dos códigos, compilação e organização dos dados qualitativos, foi utilizado o *software MaxQda*, v. 2.0.6. Neste *software*, é elucidado que a grande maioria dos métodos de análise qualitativa trabalha com categorias, que podem ser criadas a partir dos dados, ou com base no conhecimento prévio dos dados, teorias existentes ou resultados de pesquisas recentes. As categorias também costumam ser denominadas com códigos ou palavras-chave, e têm a função de organizar e sistematizar os dados, muitas vezes, até funcionando como códigos analíticos. Os códigos analíticos são o resultado de um processo analítico que excede a determinação de um tópico e é a isso que chamam de códigos.

4.4 Resultados

Utilizando as codificações das atas do conselho de administração, foram verificados diversos aspectos nos conflitos apresentados entre os membros do conselho da empresa analisada e a evolução dos conflitos. Destaque ao conflito de tarefas, que nas análises constata-se momentos de evolução para conflitos emocionais, bem como, observa-se a intervenção do conselheiro externo nas reuniões, retornando às discussões conflitantes para os aspectos de negócios e decisões. Pode-se também ser verificado a falta de participação e de contribuições nas reuniões, por dois membros do conselho interno e conseqüentemente o não envolvimento nos conflitos familiares. Nos próximos tópicos, são apresentadas as análises abordando estes aspectos.

4.4.1 Panorama dos conflitos codificados

Tabela 14 – Codificação dos conflitos do Conselho de Administração

Integrantes do Conselho	Conflitos de tarefas	Conflitos emocionais	Total de Conflitos	Observações/Comentários
Presidente x VP VP x Presidente	5 5	1 8		De 10 conflitos de tarefas, 9 evoluíram para emocionais
Total Conflitos Principal/Principal	10	9	19	Estes conflitos são entre: Presidente (Grupo familiar 1) e Vice-Presidente (Grupo familiar 2).
CI x VP VP x CI	11 2	3 6		De 13 conflitos de tarefas, 9 evoluíram para emocionais
CI x Presidente Presidente x CI	6 2	1		De 8 conflitos de tarefas, 1 evoluiu para emocional
Total de Conflitos CI	21	10	31	Estes conflitos são entre: membros do conselho interno (Grupo familiar 1) Presidente (Grupo familiar 1) e Vice-Presidente (Grupo familiar 2)
Externo x CI CI x Externo	3 2	1		De 5 conflitos de tarefas, 1 evoluiu para emocional
Externo x Gestor	5			Nenhum conflito de tarefa evoluiu para emocional
Externo x Presidente Presidente x Externo	9	1		De 9 conflitos de tarefas, 1 evoluiu para emocional
Externo x VP VP x Externo	5 10	3 12		De 15 conflitos de tarefas, 15 evoluíram para emocionais
VP x Gestor Gestor x CI	2 2	1		De 4 conflitos de tarefas, 1 evoluiu para emocional.
Total de Conflitos Familiares com Externos	38	18	56	Estes conflitos são entre: Membros Externos – Conselheiros Externos e Consultores Externos

				Conselho Interno – Grupo familiar 1 Gestores – Funcionários dos grupos familiares 1 e 2 Presidente – Grupo familiar 1 Vice-presidente – Grupo familiar 2
--	--	--	--	---

Fonte: a autora com base nas codificações do *software* MaxQda.

Além dos conflitos codificados conforme Tabela 14, foram codificadas mais 104 discussões entre os membros do conselho, por entender que estas discussões mesmo não caracterizando-se como um conflito, contribuíram para chegar ao momento do conflito de tarefa ou emocional. Esta foi uma base importante de análise para acompanhar a evolução das discussões, até chegarem ao momento determinante da análise que era o conflito, entendendo suas características e a evolução quando o conflito de tarefa mudava para o conflito emocional. Essas condições de mudança são o que torna o conflito dinâmico (Van Kleef & Coté, 2017).

Um fato interessante a ser observado, é que, onde se destaca os conflitos familiares com externos, disposto na Tabela 14, observa-se que estes membros externos geralmente participam nas discussões com indagações sobre os aspectos do negócio, suas estratégias, forma de gestão, execução de tarefas, além de diversas sugestões para contribuir na tarefa e estratégia aplicada. A reação conflitante, são por membros internos da empresa, acerca destes questionamentos ou de algumas sugestões atribuídas. No caso do conflito emocional, observa-se que o envolvimento dos externos acontece como uma intervenção, quando o conflito chega a este ponto, na tentativa de contribuir para retornar o assunto às tarefas, aos negócios, o que estarei também abordando no tópico 4.4.3.

4.4.2 Conflitos de Tarefas que evoluíram para conflitos emocionais

Neste tópico são apresentados alguns exemplos da evolução dos conflitos de tarefas para conflitos emocionais observados durante a evolução destes conflitos.

Tabela 15 - Conflitos de tarefas e conflitos emocionais

#	Conflitos de tarefas	Conflitos emocionais	Observações/Comentários
Atas, Pos. 248	VP, está preocupado, pois é muita coisa e elas exigem muita profundidade, um dono e um foco, portanto, ele sugere que o Presidente do Conselho Consultivo, delegue funções elegendo nomes, bem como entende que os conflitos devem ficar dentro do setor e não devem se espalhar.	PC, enxerga que existem muitas possibilidades, mas faltam pessoas; entende que devem trabalhar melhor os talentos. (Atas, Pos. 248)	A discussão é iniciada com uma proposta do CE2 que acha necessário um consultor de RH para avaliar potenciais e uma estrutura que converse entre si. Mas logo o PC mostra-se resistente à sugestão de delegar funções.
Atas, Pos. 365	VP, explica como foi feita a mudança da empresa x e o porquê de alguns problemas apontados. (Atas, Pos. 365)	VP, Diz que o CI2 deve ser mais ativo, pois quando vê algo errado deve falar e fazer. (Atas, Pos. 365)	VP, faz considerações pessoais ao conselheiro interno por fazer críticas a empresa que ele administra
Atas, Pos. 462	CI2, pergunta se as decisões serão tomadas dentro do conselho ou se serão tomadas como hoje são feitas. PC, diz que as decisões ainda podem ser tomadas fora do conselho, mas também podem ser decididas dentro do conselho.	CI2, diz que ainda não estão sendo tomadas as decisões dentro do conselho. VP, diz que algumas decisões não precisam ser tomadas no conselho consultivo. (Atas, Pos. 462)	CI2, reclama para vice e presidente sobre decisões fora do conselho. Critica a falta de alinhamento nas decisões e problemas de comunicação e transparência.
Atas, Pos. 566	O Conselho discute sobre alguns movimentos estratégicos que poderiam ser feitos para melhorar faturamento e resultado. (Atas, Pos. 566). VP informa quais são ações que serão tomadas para melhorar os números de uma das empresas antes de pensar em se desfazer do negócio. (Atas, Pos. 566)	CI2, faz uma consideração, pois acredita que devem pensar mais como grupo, e não individualmente. (Atas, Pos. 566)	CI2 faz críticas a presidente e vice-presidente em relação a sinergia do grupo, fator importante para que as ações tenham resultados.
Atas, Pos. 930	PC, diz que o mercado não está tendo volume de produção, o que precisaria de mais clientes, pois acredita que diminuir a margem não é a solução ideal.	VP, acredita que as decisões estão muito centralizadas na pessoa do PC, e que cada um dos negócios poderia ter um gestor específico. (Atas, Pos. 930)	Observa-se que sempre que o VP tem oportunidade critica a estrutura organizacional e a centralização das decisões no PC. É algo que realmente o incomoda, pois o limita na gestão e decisões.
Atas, Pos. 1068-1069	CE2, questiona sobre o que estaria nas mãos da gestão para chegar em um resultado positivo. CE1, Conselheiro Externo, questiona sobre o prejuízo deste ano.	VP, fala que estão modificando alguns processos internos para melhorar a eficiência e custos de cada uma das unidades, o que melhorará o resultado através de melhoria de gestão.	VP, sempre tem alguma justificativa generalizada para os problemas apontados pelo conselho, não gosta de ser questionado
Atas, Pos. 1149	VP, diz que entende que as ações tomadas durante o ano foram importantes para este resultado positivo. (Atas, Pos. 1149)	PC, diz não está satisfeito com os números apresentados.	PC, se mostra preocupado com os resultados apresentados, discorda fortemente dos comentários, com críticas ao VP.

Fonte: a autora com base nas codificações do *software* MaxQda.

Nota: PC – presidente do conselho consultivo; VP – Vice-Presidente; CI – Conselheiro interno, CE – Conselheiro externo.

Observei que os principais conflitos emocionais envolviam o grupo familiar da Vice-Presidência. Além disso, pode-se observar que os principais conflitos eram sempre por questões ainda pendentes de solução, postergadas por interesses próprios, como por exemplo a falta de sinergia entre indústria e comércio e a delegação de funções, decisões estas, centralizadas na Presidência.

Estas questões surgem como conflito de tarefas, mudam para o conflito emocional e retornam as discussões em datas posteriores emergindo novamente os conflitos, ou seja, alteram, como se fosse um *looping* de discussões, conflitos, retornando as discussões e assim sucessivamente. Observei que o VP se sente pressionado quando questionado sobre as empresas que administra, por isso muitos conflitos com membros externos, que na verdade era o posicionamento emocional frente às questões postas para debate. Vale ressaltar que o VP é o representante único de uma das famílias proprietárias, com grau de propriedade menor que o dos demais membros da outra família proprietária. Estas questões serão analisadas a seguir, identificando as intervenções dos conselheiros externos, em relação ao conflito e orientação da discussão sobre os problemas pendentes e redirecionamento ao foco dos negócios.

Apresentei na Tabela 16 alguns exemplos da evolução destes conflitos de tarefas evoluindo para o conflito emocional e membros externos do conselho fazendo as intervenções para direcionamento do assunto às atividades e tarefas que devem ser desenvolvidas para melhor gestão da empresa. Também seguem os comentários, observados durante a evolução destes conflitos.

Tabela 16 - Intervenção no Conflito por membros externos

#	Conflitos de tarefas	Conflitos emocionais	Intervenções	Observações/Comentários
Atas, Pos. 23	VP, afirma a intenção de implementação do novo sistema de gestão em nove meses.	PC, intervém para dizer que este assunto pode ser tratado em pauta oficial de uma próxima reunião quando a empresa deve escolher e comprar o sistema.	CE1, coloca os desafios sobre os objetivos estratégicos.	VP, entende que o mais importante é ter informação o quanto antes, mas PC, não tem o mesmo senso emergencial.
Atas, Pos. 49	VP, faz considerações sobre os negócios de tecnologia e sobre a abertura de mais lojas.	PC, diz que o acréscimo de venda pode não acompanhar o acréscimo de custo, o que pode não ser interessante.	CE1 e 2, dizem que deveria haver mais foco nos negócios, e cita uma das empresas do grupo que não tem proposta de valor clara. (Atas, Pos. 49)	PC, não concorda com todas as colocações do VP, e expressa de forma assertiva. Os CEs procuram manter o foco nos negócios.
Atas, Pos. 75	CI2, faz uma crítica a indústria atender o varejo. (Atas, Pos. 75)	PC, comenta que para alguns problemas deve haver maior	CE1, comenta que para isso devem se aprofundar nos	CI2 indaga duas vezes sobre tarefas e presidente explica a primeira vez e na

#	Conflitos de tarefas	Conflitos emocionais	Intervenções	Observações/Comentários
		criatividade para resolvê-los. (Atas, Pos. 75)	negócios e prioridades para poder analisar investimentos. (Atas, Pos. 75)	segunda tem reação emocional. Conselheiro externo volta o foco para a atividade.
Atas, Pos. 104	VP pergunta sobre prazo para fechamento ou continuidade do negócio.	PC, diz que isto seria incoerente. Diz ainda que pretende reavaliar o negócio na reunião do conselho consultivo, devido à abertura da fábrica em outro estado (Atas, Pos. 104)	CE1, pede que se faça um plano de negócios considerando esta situação.	CE1 dá várias ideias para o plano de negócios
Atas, Pos. 104	O Conselho Consultivo discute a maximização dos resultados	CI2, critica dizendo que o trabalho deve ser feito de dentro para fora, pois nos empreendimentos o trabalho de divulgação não é feito. (Atas, Pos. 104)	CE1, reafirma a importância do foco para maximizar os lucros.	CI2 critica gestão, o trabalho tem que ser feito de dentro para fora. Mostra falta de alinhamento nas decisões.
Atas, Pos. 133	Presidente do Conselho Consultivo, questiona sobre os investimentos e CE1 quer entender como foi feita a estratégia para implantar mais lojas, o Estado vai crescer? (Atas, Pos. 133)	VP não gosta dos questionamentos, responde de forma pragmática, sem explicações, “todas crescerão”. (Atas, Pos. 133) PC, diz que esta afirmação não é verdadeira, tem estratégia e gente pensando o negócio. (Atas, Pos. 365)	CE1, observa que falta estratégia, somente existem números e previsão de abertura de lojas.	VP defende a abertura de lojas, mas não sustenta uma justificativa plausível para o conselho. Observa-se que não gosta de ser pressionado. CE1 comenta sobre extrapolação e falta de justificativa estratégica
Atas, Pos. 365	CE1, é uma ótima empresa, com uma atividade empreendedora fortíssima, mas está na iminência de perder o controle.	VP, emocionalmente afirma que se o conselho continuar a plantar desavenças e diferenças na administração que foi bem até hoje, pode acontecer. (Atas, Pos. 365)	CE1, um dos grandes problemas é a falta de sinergia total entre os negócios, principalmente entre indústria e comércio. (Atas, Pos. 365)	CE1 percebendo a situação emocional, se posiciona mais assertivamente para o retorno das discussões na atividade.
Atas, Pos. 395	O conselho discute o negócio das lojas que estão dando prejuízo no momento.	VP, diz que pretende dar uma nova chance às lojas x, porque o negócio está bem-visto nos EUA e as ações valorizando. VP, acredita que não é esse o caminho ideal. (Atas, Pos. 395)	CE1, acredita que a empresa precisa de mais produtos para melhorar seu desempenho e deve-se maturar os negócios já existentes.	VP aceita sugestões e encerra dizendo que vai pedir uma reunião para iniciar o planejamento estratégico. (Atas, Pos. 395)
Atas, Pos. 462	CII, diz que não há estratégia corporativa, pois não há nada consensado e escrito.	VP, diz que se deve cuidar para não ser generalista. Diz que existe sim estratégia de negócio e pode ser apresentada.	CE1 diz que as funções dos conselheiros são fazer perguntas e observações para alertar sobre o futuro da	VP se exalta com comentários do CII, mas o conselheiro externo alerta sobre as funções dos

#	Conflitos de tarefas	Conflitos emocionais	Intervenções	Observações/Comentários
			empresa. (Atas, Pos. 462)	conselheiros, e retorna o assunto à discussão.
Atas, Pos. 429	PC, fala sobre as colocações de VP e explica o porquê da conversa sobre o organograma foi feita da forma que foi e o porquê da sugestão do nome do CI2 para a gestão da empresa. (Atas, Pos. 429)	VP fala sobre assuntos que o incomodaram na última reunião. Diz que se sentiu depreciado com algumas falas e pede para modificar algumas afirmações contidas na ata da reunião anterior. (Atas, Pos. 429)	CEEF, faz observações sobre as colocações de VP. Entende que está havendo um cabo de guerra entre a gestão e até mesmo no conselho. Pede para esta força ser usada em prol da empresa. (Atas, Pos. 429)	VP se sente incomodado com sugestão do conselheiro interno para gestão da empresa que ele administra. Consultora externa aponta a falta de consenso entre as partes para um bem comum.
Atas, Pos. 429	O conselho discute sobre quais serviços compartilhados seriam interessantes para o organograma da empresa.	CE2, diz que a gestão executiva deve se entender quanto aos cargos para posterior apresentação para o conselho. CE1, diz que falta a descrição de competências e alçadas. (Atas, Pos. 429)	CEEF, diz que não vê efetividade nas reuniões do conselho consultivo e deve haver um alinhamento nos objetivos da gestão para dar continuidade aos trabalhos do conselho. (Atas, Pos. 429)	CEEF intervém no conflito, deixando claro a falta de alinhamento, para poder dar continuidade ao trabalho.
Atas, Pos. 532	O conselho discute sobre a importância do consenso das decisões e ações. PC, discute sobre como ficaria o organograma e as posições definidas. Diz que fica em dúvida quanto a ter vários vice-presidentes e alçar a diretores muitas pessoas. (Atas, Pos. 462)	VP, entende que deve haver consenso, mas que as decisões devem ser tomadas, não podendo esperar por seis meses por uma decisão. (Atas, Pos. 462) CII, dá alguns exemplos de problemas de relacionamento. Diz que cada um quer apontar os problemas dos outros e não atacar o problema do processo.	CE1, diz que parte disso vai sendo resolvido com a definição de alçadas e que os funcionários devem ter um nível de cobrança maior na empresa. (Atas, Pos. 532)	CII, critica com emoção a forma do tratamento dos problemas Percebe-se desconforto do presidente em segregar a empresa em vários vice-presidentes, segregando também a tomada de decisão até então centralizada nele.
Atas, Pos. 532	VP, entende que uma das empresas seria uma grande aposta, mas falta um organograma claro para este projeto, faltando um planejamento estratégico melhor feito.	VP, não concorda explica como foi criado o conceito das Lojas	CE1, aponta novamente a importância dos diferenciadores que o grupo possui nesse negócio, bem como do sequenciamento desta estratégia. (Atas, Pos. 532)	VP, provoca o presidente sobre estrutura de organograma e falta de planejamento estratégico
Atas, Pos. 864	O conselho discute como esta ferramenta pode ajudar na tomada de decisões e ações para ajustar o orçamento e inclusive melhorar o	VP, diz que não adianta colocar uma meta inatingível, e que o controle tem que ser on-line para que as decisões possam ser mais dinâmicas com base em resultados. (Atas, Pos. 864)	CE2, fala como este plano pode ser implementado (Atas, Pos. 864)	VP, se mostra bem irritado com as metas e a forma de controle.

#	Conflitos de tarefas	Conflitos emocionais	Intervenções	Observações/Comentários
	resultado do grupo. (Atas, Pos. 864)			

Fonte: a autora com base nas codificações do *software* MaxQda.

Nota: PC – Presidente do conselho consultivo; VP – Vice-Presidente; CI – Conselheiro interno, CE – Conselheiro externo; CEEF – Consultora Externa de Empresa Familiar.

Observei que o Conselheiro externo na empresa analisada, possui um perfil de conhecimento estratégico. Suas contribuições iniciaram-se em 2012 com os aspectos voltados ao conhecimento da estrutura da indústria e do varejo e sugestões para o desempenho das tarefas. Com o avanço das discussões, o Conselheiro Externo se preocupou com a governança corporativa da empresa, indo ao encontro com aspectos consistentes com as boas práticas e outros aspectos mais amplos e estratégicos, entre Indústria e Varejo.

O Conselheiro externo também auxiliou por diversas vezes, quando os aspectos discutidos de tarefas evoluíam para aspectos mais emocionais, equalizou por diversas vezes as ações de conflitos emocionais entre os componentes do conselho, retornando o assunto à atividade, gestão, estratégia e ações independentes de interesses particulares ou vaidades, na tentativa de mediar os conflitos entre os grupos familiares, estimulando o consenso entre as partes.

Importante ressaltar o acompanhamento do Conselheiro externo em opinar e acompanhar junto a diretoria e gestores a implantação de um sistema robusto de integração na empresa, sistema que demandou várias análises para a aprovação, acompanhamento e ajustes durante o percurso de implantação, para garantir a qualidade dos serviços. Diversos foram os problemas apresentados, pois neste caso, quando falo sobre integração do sistema, estou dizendo de integrar processos e estrutura do varejo e indústria, assunto já discutido no tópico anterior.

O Conselheiro externo mudou os processos cognitivos, estimulando o conselho a coletar informações mais variadas e aprofundadas, considerando uma gama mais ampla de oportunidades e alternativas, alterando a maneira como as informações são processadas. Com isso, percebe-se atuação positiva deste Conselho externo, de forma mais proativas abrangendo uma gama de assuntos e provocando uma redução exagerada nas questões familiares e pessoais, fora de suas inclinações naturais.

Portanto, considero que o conselheiro externo influenciou o processo da evolução do conflito para alterar o comportamento da família e o retorno dos assuntos às questões profissionais

de forma mais transparente, fornecendo uma variedade de contexto para a tomada de decisão benéficas para a empresa. Assim, os dados indicam que a condução dos conselheiros externos tenha sido voltada aos aspectos fundamentais para o melhor desempenho da empresa, buscando trazer as boas práticas da governança para o conselho.

Nas análises, também se observa que, os conselheiros internos CI1 e CI2, foram ativos em suas análises e manifestações junto ao conselho. Os membros internos CI3 e CI4 apresentaram um perfil pouco participativo nas reuniões. Em todos os anos de Atas analisadas, o conselheiro, CI3 se manifestou apenas 3 vezes e o CI4 se manifestou apenas uma única vez, quando da preocupação com o endividamento. Outras manifestações transcritas eram apenas para dar o de acordo na avaliação final da reunião do conselho. Isso pode ser entendido como uma falta de envolvimento nos assuntos estratégicos da empresa e/ou uma forma de se abster de assuntos conflitantes.

Tantos os conflitos de tarefa, como os conflitos emocionais, acontecem entre núcleos familiares distintos, podendo indicar diferenças relacionadas aos cargos, visto que o VP toma conta de uma área da empresa. No entanto, muitos destes conflitos se agregam e evoluem para conflitos emocionais que envolvem os dois núcleos familiares distintos. Não existem conflitos intrafamiliares no núcleo da coalisão dominante.

4.4.3 Padrões e evolução dos conflitos

A Figura 6, apresentada a seguir, apresenta de forma sintética os aspectos fundamentais relacionados aos padrões e evolução dos conflitos na empresa estudada.

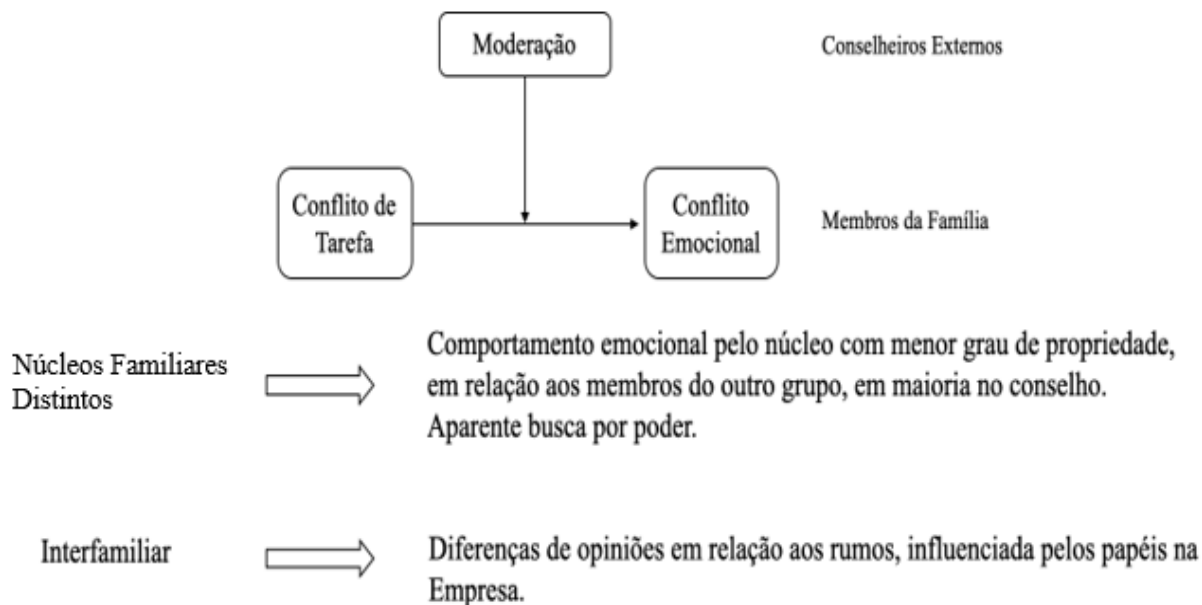


Figura 6: Padrão e evolução dos conflitos

Fonte: a autora (2021).

Os dados indicam haver a evolução do conflito de tarefa para o conflito emocional. Os conflitos acontecem, neste contexto, predominantemente entre membros de núcleos familiares distintos. Vale ressaltar que um dos núcleos familiares possui maior grau de propriedade que o outro, além de mais membros no conselho. Na verdade, o VP é membro único da outra família com menor grau de propriedade, além de se dedicar a uma área da empresa, de maior volume de faturamento.

Fica evidente o incômodo, principalmente do VP, ao ser questionado sobre a sua área de atuação, e sempre com uma reação emocional em relação aos demais membros do outro núcleo familiar. Isto acontece mesmo em discussões que não evidenciam assuntos estratégicos. Muitas decisões parecem ter sido tomadas de forma independente e comunicadas posteriormente ao conselho.

Os membros da família, que possuem dualidade de função por possuírem funções na empresa, não se reúnem como gestores, trazendo tudo para o conselho. A evolução do conflito de tarefa para conflito emocional acontece predominantemente entre membros de núcleos familiares distintos, e parece ser devida principalmente às diferenças de propriedade e busca por poder da

parte com menor grau de propriedade. A transição de conflito de tarefa para conflito emocional parece sempre acontecer a partir do comportamento do VP. Esta relação parece afetar a gestão e integração no dia a dia da empresa, como também adiar decisões ou que decisões sejam tomadas sem consenso e mesmo sem passar pelo conselho.

Também existem conflitos de tarefa que evoluem para conflitos emocionais dentro do núcleo familiar dominante, mas em menor número. Em geral estão relacionadas aos papéis desempenhados e diferenças de opinião.

O papel dos conselheiros externos parece ser de moderadores em relação aos conflitos emocionais. Entretanto, mesmo procurando trazer evidências objetivas e procurando evitar que os conflitos evoluam ainda mais e influenciem a tomada de decisões, pela polarização, mesmo com sua intervenção, existe uma resistência da parte interveniente, neste caso, de um dos núcleos de família representado pelo VP.

Sintetizando, a Figura 6 indica que os conflitos de tarefa podem mudar para conflitos emocionais. Ao considerar a situação específica da empresa familiar com dualidade de função e com um núcleo familiar com maior grau de propriedade, o conflito tende a acontecer predominantemente entre os distintos núcleos familiares, com reações emocionais predominantes pelo grupo de menor grau de propriedade, acentuado pela busca por poder. O conflito acontece em *dyads* entre membros de núcleos familiares distintos. Os conselheiros externos parecem ser moderadores do conflito, embora o conflito continue a existir. Adicionalmente, o conselho serve para tomar decisões ou avaliar decisões e efeitos, pela pouca integração entre os executivos de núcleos familiares distintos.

4.5 Discussão

Este estudo provê evidências, embora situacionais, que os conflitos de tarefa evoluem para conflitos emocionais em conselhos de empresas familiares. Estas evidências ajudam a responder à necessidade de melhor compreensão do relacionamento entre conflito de tarefa e conflito emocional (Cronin & Berzukova, 2019), e do fato dos conflitos de tarefa poderem tornar-se conflitos emocionais (Halevy, 2017). Esta constatação é importante para conselheiros e membros de empresas familiares compreenderem os desafios de governança nos conselhos de empresas familiares, em que existe

diferença de grau de propriedade em núcleos familiares distintos, com dualidade de função nos conselheiros que são sócios. É também importante, pela ainda hoje escassez de estudos em empresas familiares que não sejam de capital aberto, apesar da constatação de Bammens et al., (2011) e pela tipologia da empresa estudada (Westhead, & Howorth, 2007), também predominante nas empresas familiares brasileiras, mesmo de grande porte.

Embora existam três interfaces possíveis de conflito nas empresas familiares, pela dualidade de função e diferença de grau de propriedade entre os grupos familiares, a interface família-propriedade e família-negócio-propriedade (ver Qiu & Freel, 2019), pode predominar. Os conflitos parecem existir mais fortemente entre os representantes do maior e menor grau de propriedade (Meier & Schier, 2016), agravados pela busca pelo controle e independência em relação aos ativos, e busca e demonstração de poder (Meier & Schier, 2016; Jayantilal, Jorge & Palacios, 2016).

Estes conflitos acontecem em *dyads*, entre um núcleo familiar e outro, potencializados pelo grupo familiar de menor grau de propriedade. Iniciam-se pelo conflito de tarefa evoluindo para o conflito emocional. Independentemente da divergência em relação à tarefa, a existência do conflito e sua evolução tende a acontecer pelos aspectos de propriedade e poder (Qiu & Freel, 2019). Considerando nossos resultados, é uma situação complicada, pois parece difícil reverter, além de criar constrangimentos na gestão e tomada de decisão. Estudos indicam que aspectos como estes tendem a impactar a possibilidade de declínio organizacional e mudança de propriedade (Teixeira et al., 2019).

Já os conflitos interfamiliares, acontecem em um mesmo núcleo, na interface família-negócio (ver Qiu & Freel, 2019). São conflitos relacionados ao trabalho familiar e, pelos conflitos relacionados às funções e forma de ver o negócio (Cooper et al., 2013). Apesar destes conflitos poderem evoluir para conflitos emocionais, podem eventualmente ser moderados, ao contrário da situação anterior, e até pela situação anterior, em função do relacionamento com o outro núcleo familiar.

O problema de agência nos conselhos de administração familiares é distinto do das empresas em geral (Bammens et al., 2011). Envolvendo dois núcleos de famílias com dualidade de função, os problemas específicos de agência se acentuam, em especial, os de interesse econômico diverso da família minoritária na situação examinada. Embora, como foi mencionado, seja difícil de reverter a persistente evolução do conflito de tarefa para conflito emocional, a implantação do conselho parece beneficiar este tipo de situação (Strike, 2012). Além do benefício advindo da *expertise* dos conselheiros

externos, o papel dos conselheiros externos atenuou os conflitos interfamiliares, mas principalmente os entre núcleos familiares (Strike, 2012).

4.6 Considerações finais

O objetivo do estudo foi o de examinar os padrões e a evolução dos conflitos nos conselhos de administração das empresas familiares. Por meio de análises aprofundadas de Atas de Conselho de Administração de um grande grupo familiar brasileiro, com empresas em indústria e varejo e de diversos segmentos, analisou-se a estrutura da evolução dos conflitos e identificou-se os aspectos evolutivos entre eles, apoiada pelos estudos de Cronin e Bezrukova (2019), a possibilidade de os conflitos evoluírem para emoções sentidas ou expressas.

As características envolvendo esta evolução, puderam ser constatados nos resultados apresentados, buscando entender a ligação entre os processos que ocorreram. Conseguiu-se evidenciar esta relação, em alguns momentos dos conflitos de tarefas, observado a alteração de seu estado para o conflito emocional. Encontrou-se evidências de mudanças endógenas nos conflitos, à medida que os movimentos feitos para lidar com estes, alteraram o estado de tarefa para emocional, retornando posteriormente às discussões dos problemas e restabelecendo novamente o fluxo contínuo da imersão e mudanças entre os conflitos, ou seja, alteram-se como se fosse um *looping* entre discussões e conflitos, e assim sucessivamente.

Além destes momentos da evolução dos conflitos, constata-se também a intervenção do conselheiro externo nas reuniões do conselho, com esforços para retornar às discussões conflitantes para os aspectos de negócios e gestão. Pode-se também ser verificada a falta de participação e de contribuições nas reuniões, por membros do conselho interno e consequentemente a abstenção no envolvimento das discussões e dos conflitos familiares.

O estudo pôde contribuir para a identificação de conflitos pertinentes ao Conselho de Administração de empresas familiares, e como as questões podem ser abordadas para que os problemas possam ser encaminhados e decisões estratégicas e de negócios avancem positivamente na empresa. Adicionalmente, esta abordagem de problemas reais proporciona viabilizar orientações para a prática, auxiliando as empresas a melhorar a sua administração dos conflitos.

Apesar das contribuições advindas deste estudo, estudos futuros poderiam avaliar a evolução dos conflitos ao longo do tempo nas *dyads*, em especial de núcleos familiares distintos, investigando mais profundamente a associação entre os conflitos de tarefa e relacionais (Humphrey et al., 2017), por exemplo, ao avaliar a evolução longitudinal a partir dos temas de decisão. Não fez parte deste estudo, avaliar o formato e a composição do conselho, ou se o perfil dos membros do conselho, estão adequados à melhor gestão dos negócios, o que poderá ser feito também em estudos futuros, inclusive, estudos da evolução do conflito por meio de novas variáveis, baseadas por exemplo na frequência ou a duração do conflito. Outro aspecto a ser investigado seria a influência dos conflitos nas decisões (estudo do próximo capítulo).

Este estudo apresenta as limitações usuais de examinar uma só empresa, no entanto, como foi mencionado, além da dimensão e relevância, a empresa pelas suas características, representa um conjunto significativo de empresas familiares. Adicionalmente, o acesso a documentos confidenciais, em grande quantidade, ao longo do tempo, e distinto dos documentos abertos de empresas listadas traz um acesso direto e distinto (Cinici & Dunbar, 2012).

5. ESTUDO 3 - COMO OS CONFLITOS ENTRE OS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO IMPACTAM AS DECISÕES DAS EMPRESAS FAMILIARES

5.1 Introdução

Os pesquisadores em conselhos corporativos reconhecem que, de certa forma, os conselhos funcionam como pequenos grupos (Tuggle, Schnatterly, & Johnson, 2010). Estudos indicam que implícita ou explicitamente, os grupos, neste caso, os conselhos de administração, instintiva ou intencionalmente instigam conflitos que podem ser construtivos ou destrutivos (Zhao, Thatcher, & Jehn, 2019). Os líderes e seus conselhos podem, eventualmente, instigar conflitos no grupo para melhorar o seu desempenho (Bai, Harms, Han, & Cheng, 2015), ou assumir um papel de destaque na difusão de conflitos entre o grupo (Coleman & Kugler, 2014). Do ponto de vista da gestão de conflitos, entender a natureza e o conteúdo do conflito é tão importante quanto saber quem está envolvido, porque a natureza do conflito ajuda a identificar as causas principais.

A pesquisa de conflitos em empresas familiares progrediu consideravelmente em relação aos antecedentes e resultados de conflitos relacionados à família. No entanto, menos atenção foi dada ao exame do processo de conflito e, em particular, a como as estratégias de gerenciamento de conflitos são usadas em diferentes contextos de conflito. Também pode ser dada mais atenção aos ciclos de *feedback* e como influenciam os resultados do conflito, e às estratégias, para gerenciar um tipo de conflito relacionado à família e que podem desencadear novos conflitos em outras interfaces (Qiu & Frell, 2019).

O conflito é dinâmico, pois, à medida que as partes tentam gerenciar um conflito, sua natureza muda (Wall & Callister, 1995), os problemas são resolvidos e novos problemas surgem (Carver & Scheir, 1990). O conflito, provavelmente, decorre de comportamentos de instigação de conflitos e tem implicações na maneira como os líderes gerenciam e resolvem conflitos de grupo. Além disso, quando se superestima a capacidade de se envolver em comportamentos transformacionais, os membros do grupo vivenciam conflitos de tarefas e relacionamentos, conseqüentemente instigando o conflito como um subproduto de seu estilo de interação, de seus relacionamentos ou do clima fomentado pelos comportamentos que refletem seus valores (Van Der Kam, Janssen, Van Der Vegt, & Stoker, 2014).

Estudos sugerem que uma maneira de conseguir resolver problemas de conflitos poderia

ser a adoção de mecanismos de governança familiar, necessários para aumentar a identificação com uma empresa familiar e o compartilhamento de valores comuns ajudando, por sua vez, a superar as preferências estratégicas divergentes (Calabrò & Mussolino, 2013). Por meio de mecanismos de governança, de fato, os acionistas da família podem desenvolver uma melhora de sua capacidade de interagir, comunicar e negociar ideias estratégicas, o que leva a decisões mais rápidas (Kellermanns & Eddleston, 2004).

No entanto, aspectos relacionados aos potenciais conflitos nas interfaces da família, propriedade e negócio podem ser potencializados (Qiu & Freel, 2019). O grau de propriedade de núcleos familiares pode influenciar decisões pelo relacionamento (Capelão, 2000) e objetivos familiares (Motta 1988), independentemente dos aspectos racionais relacionados à decisão a ser tomada (Vale & Corrêa, 2015). Pelas características específicas das empresas familiares e pela amplificação do problema de agência neste tipo de empresa (Bammens et al., 2011) é importante conhecer o impacto na tomada de decisão estratégica em conselhos (Bergman et al., 2016), especialmente nos conselhos de empresas familiares (Bammens et al., 2011).

Este estudo analisou como os conflitos entre os membros do conselho de administração impactam nas decisões das empresas familiares. O estudo foi realizado por meio de análise de conteúdo de atas de reuniões e gravações de vídeo de reuniões completas do conselho administrativo. Objetivava-se, inclusive, reforçar os aspectos e argumentos dos tipos e da evolução dos conflitos apresentados nos demais estudos e trazer outras observações, como uma mudança no processo da evolução do conflito e impactos nas decisões do conselho de administração.

Este estudo se justifica pela relevância do tema em conselho de administração de empresas familiares e pela oportunidade que esta análise traz de contribuição para a área de conhecimento. O estudo concentrou esforços em padrões de conflitos relacionados à família, como conflito de tarefas e emocional e suas conexões. As fontes de dados são confidenciais e não estão disponíveis para aqueles que não fazem parte do conselho. Considerando esta condição, as identidades das empresas em questão não foram reveladas. O estudo é uma pesquisa qualitativa (Eisenhardt & Graebner, 2007), por meio de análise de conteúdo, analisando os aspectos do conselho de administração como cenário empírico (Strauss & Corbin, 1998).

Os resultados contribuem com as discussões sobre conflitos e seus impactos nas decisões, considerando que o ambiente de conselho em empresas familiares é promissor para conflitos. O

estudo está dividido em introdução, referencial teórico e método empregado à pesquisa, com as subsequentemente análises dos resultados e conclusões.

5.2 Fundamentação teórica

Neste tópico é realizada uma revisão abordando como os conflitos entre os membros do conselho de administração impactam nas decisões das empresas familiares, convergindo com os objetivos do estudo.

5.2.1 Conflitos dos conselhos e os impactos nas empresas familiares

As empresas familiares são heterogêneas e diferem em termos de envolvimento da família na propriedade e gestão dos negócios, o que varia significativamente nas empresas familiares (Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012). Os acionistas da família podem ter não apenas interesses econômicos divergentes, mas também interesses não econômicos divergentes, mesmo que estejam ligados entre si por relações de sangue (Calabrò et al., 2018). Assim, podem ter divergências, preferências e podem não compartilhar as mesmas metas/objetivos, mesmo que estejam vinculados uns aos outros (Hautz et al., 2013). Essas diferentes visões e interesses divergentes são a causa dos conflitos (Bennedsen & Van der Heyden, 2010) e geram fraturas, o que atrasa o processo de tomada de decisão, levando a estratégias malsucedidas (Le Breton-Miller et al., 2010; Miller et al., 2012) e impedindo as empresas familiares de se desenvolverem (Arregle et al., 2016). Essa evolução pode, inclusive, levar à destruição tanto da empresa como da família, pois a riqueza da família pode ser favorecida à custa do crescimento e sobrevivência da empresa, por comportamentos paternalistas, nepotistas e personalistas (Tsang, 2002).

A essência destes problemas pode estar relacionada aos beneficiários, principalmente, se foram nomeados para o seu cargo por causa de “direitos ao sangue”, em vez de por qualificações profissionais, o que pode enfraquecer o desempenho da empresa (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003). Exemplos de tais ações de destruição podem incluir privilégios e reivindicações de benefícios que tais beneficiários não receberiam se estivessem empregados em outro lugar (Schulze et al., 2003).

As empresas familiares também podem sofrer conflitos de interesse intrafamiliares, causados por relacionamentos entre principais, que representam conflitos dos

proprietários da família com o restante da família em geral, não acionistas, não gerentes e não membros (Villalonga et al., 2015). Esses conflitos intrafamiliares podem resultar do fato de que os relacionamentos familiares, geralmente, baseiam-se em emoções e, portanto, a suposição de comportamento economicamente racional da teoria da agência não será válida (Gomez-Mejia et al., 2016; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003a). Estes conflitos são caracterizados por propriedade e controle concentrados, baixa proteção institucional dos acionistas minoritários e indicadores de governança fraca (Faccio et al., 2001).

Há estudos que mostram que uma concentração muito grande de propriedade nas mãos de um acionista familiar pode reduzir os custos de agência positivamente, na abordagem clássica da teoria da agência de Jensen e Meckling (1976). Por outro lado, para níveis intermediários de concentração de propriedade, a probabilidade de surgirem facções de propriedade da família pode gerar conflitos (Le Breton-Miller et al., 2011; Calabrò et al., 2017a; Le Breton-Miller et al., 2010). O desalinhamento de metas entre facções resulta em comportamento oportunista, como colher benefícios privados do controle (Singla et al., 2013) e, por sua vez, na expropriação da riqueza (Singla et al., 2013). Uma expropriação pelos acionistas majoritários não é simplesmente uma questão de redistribuição entre os acionistas. De fato, Faccio et al., (2001) observaram que os acionistas majoritários podem optar por investir em projetos com retornos baixos ou negativos, porque criam oportunidades de expropriação.

Outros estudos mostram que os conflitos podem ser gerados pelas sobreposições de cargos e tarefas, muito característico de empresas familiares, e que mostram que os diretores podem gerar conflitos no conselho, quando têm múltiplos assentos. Com isso, esses diretores têm maior probabilidade de estarem ausentes das reuniões, com o risco de não poderem participar de decisões estratégicas, resultando na destruição do valor corporativo (Jiraporn et al., 2009a).

Alguns conflitos podem ser incorridos pelas empresas familiares por causa de relacionamentos do principal, como os decorrentes de conflitos entre proprietários minoritários e majoritários ou conflitos de proprietários familiares (Morck, Wolfenzon, & Bernard, 2005; Zellweger & Kammerlander, 2015), que afetarão negativamente o desempenho (Lubatkin, Schulze, Ling & Dino, 2005; Sciascia & Mazzola, 2008). Já se sabe que o desempenho corporativo também altera a composição do conselho, sendo que a probabilidade de conselheiros externos serem adicionados ao conselho aumenta após um desempenho ruim da empresa. Da mesma

maneira, a independência do conselho diminui conforme o diretor executivo aumenta sua permanência no cargo, o que pode indicar que mesmo os conselheiros externos passam a sofrer alguma influência dos diretores, comprometendo, assim, a qualidade de suas decisões (Hermalin & Weisbach, 2001).

À medida que o envolvimento da família na gestão e propriedade evolui, a governança corporativa requer sistemas e estruturas de controle mais formais (Cruz & Nordqvist, 2012; Nordqvist et al., 2014). A governança corporativa é definida como um “conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre poder e propriedade” (Silveira, 2002, p. 1). Assim pode-se dizer que a Governança envolve o controle e o monitoramento dos gestores e se desenvolve tendo como propósito principal o alinhamento dos interesses dos gestores aos dos acionistas, na busca pela maximização do retorno sobre o investimento (Silveira, 2002). Se faz necessário que as empresas separem as instâncias do poder, a propriedade da gestão, e definam, na organização, um modelo de governança corporativa, por meio da criação de três instâncias de poder: o conselho de família, o conselho societário e a diretoria executiva. Essa necessidade advém da consideração de que o padrão de comportamento da família é baseado na emoção, enquanto o ambiente de empresa gira em torno de tarefas (Leach, 1994, p. 47). Nas duas primeiras instâncias, as tarefas permitem às famílias detentoras da empresa terem um relacionamento que profissionalize a sociedade. A diretoria executiva terá como foco a gestão e será subordinada ao conselho societário ou ao conselho de administração, que terá as grandes decisões referentes aos rumos da empresa como atribuições e, como resultado, a sua perpetuação.

A profissionalização do conselho de administração também pode ajudar a contrabalançar esse problema de conflito da empresa familiar, com maior probabilidade de responder eficientemente às pressões competitivas (Ayyagari et al., 2015) e mais disposição para aceitar maiores riscos, inclusive, no que diz respeito à expansão global da empresa (Banalieva & Eddleston, 2011). Ainda, as melhorias comportamentais dos integrantes do conselho, reais ou percebidas, podem limitar a ocorrência de conflitos (Zhao et al., 2019). Dada a influência significativa do conflito nos resultados do grupo, os líderes e, por consequência, o conselho administrativo do grupo familiar, estão preocupados em gerenciar e resolver estes conflitos (Ayoko, Ashkanasy, & Jehn, 2014), utilizando estratégias que mitiguem os impactos nos

relacionamentos e no desempenho das tarefas.

5.2.2 Conflitos do conselho impactam as decisões

De acordo com Nadler (2004), o desafio para os diretores é ter uma boa governança corporativa na relação de trabalho entre o conselho e a administração, na dinâmica social do conselho e na competência e envolvimento construtivo de cada conselheiro. Cairnes (2003) acredita que o que mina o conselho de administração e a empresa é a disfunção dentro do seu sistema social, ou seja, as relações sociais humanas são o principal determinante no processo de tomada de decisão e procedimentos nas empresas e a base de conflitos. Essa diversidade de opiniões pode levar a conflitos que podem inibir a mudança estratégica (Goodstein, Gautans & Bocker, 1994), e mesmo possibilitar decisões estratégicas em benefício próprio (Baysinger & Hoskisson, 1990).

A literatura, por exemplo Colley, Coyle, Logan e Stettinius (2004), defendem que as empresas que tiveram sucesso sustentado durante um longo período, tiveram conselhos que governaram os assuntos dos negócios de forma eficaz. No caso de empresas que tiveram um desempenho ruim, há uma indicação de que os conselhos não abordaram de forma eficaz as questões enfrentadas por seus negócios. Isso mostra que as decisões dos conselhos podem contribuir para a melhoria contínua ou prejudicar o desempenho das empresas.

O processo de tomada de decisão requer julgamento. Quando um julgamento imparcial é necessário, preconceitos inconscientes podem ocorrer de uma maneira que proporcione o interesse próprio do juiz, confundindo o que é pessoalmente benéfico com o que é justo ou moral. Muitas decisões são tomadas sem seguir o processo de tomada de decisão racional. Em vez disso, as pessoas tendem a confiar em heurísticas para tomar decisões que podem levar a erros graves (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1998). Esses autores argumentam que isso é o que frequentemente ocorre em muitos conselhos. Às vezes, os interesses próprios sobre os recursos da empresa tornam-se prioridade para alguns gerentes e diretores e o processo de tomada de decisão é falho e não racional. Muitos conselhos não consideram todas as alternativas quando a decisão deve ser tomada e nenhum critério para selecionar alternativas é definido. Consequentemente, existe mau funcionamento no processo de tomada de decisão para exercer julgamento sobre as políticas, estratégias e controles para garantir um negócio saudável e sustentável.

O processo de tomada de decisão requer também que o presidente do conselho conduza a reunião e garanta uma participação ativa de todos os membros (Kiel & Nicholson, 2003). Os mesmos autores argumentam que em algumas situações o processo de tomada de decisão é afetado por falta de liderança. Se houver diretores que não têm experiência e outros que não estão bem-informados sobre os negócios da empresa, e o dever de cuidar exige que os diretores entendam a empresa e os principais problemas que ela enfrenta, conseqüentemente alguns diretores não podem fazer julgamentos razoáveis e fazer contribuições úteis ao conselho. Conflitos emocionais também devem ser administrados. O conflito emocional, é o desacordo em relação aos processos, conteúdos e decisões (Jehn, 1997). Ocorre entre os membros e, apesar de impulsionar o debate pode ter efeitos perversos, como emoções negativas (Nemeth & Staw, 2004) prejudicando e postergando as decisões.

5.3 Método do estudo

Este tópico contempla o contexto metodológico da pesquisa, com a fonte dos dados e as análises que foram realizadas para o alcance dos objetivos.

5.3.1 Fontes de dados

Foram utilizadas atas de reuniões e duas gravações de reuniões do conselho realizadas em 2014, com dados obtidos na íntegra, abordando um conteúdo completo (do início ao fim) de reuniões do conselho de administração das empresas em análise, sem interpretações ou cortes. Para facilitar o entendimento e interpretação do conteúdo, foram transcritos os vídeos, que resultaram em 60 páginas de transcrições literais. As gravações em vídeo permitem capturar detalhes de situações singulares e facilitar o entendimento do comportamento e o passo a passo da origem, tipo do conflito, os envolvidos, a evolução destes conflitos, principalmente nas situações em que a intenção também é observar o comportamento (Coget, Haag, & Gibson, 2011). Estas transcrições de reuniões foram utilizadas como fontes de confirmação da origem e evolução do conflito, reforçadas pela análise das atas de reunião do conselho do estudo 2, além de serem tecidas explicações sobre os impactos dos conflitos no conselho. Foram analisadas seis horas de gravação de vídeo, referentes às reuniões do conselho de administração.

A organização possui um conselho criado no final de 2012, formado por membros da família que são executivos, com dois núcleos familiares: um núcleo controlador, composto pelo Presidente, que detêm 70% de participação acionária do grupo. O outro núcleo, denominado minoritário, é composto pelo Vice-Presidente e detêm 30% de participação acionária do grupo.

5.3.2 Análise dos dados

As gravações foram utilizadas como uma forma de detalhar os dados, visto que permitem identificar o ponto de vista do entrevistado e compreender os acontecimentos, além de possibilitar o reforço das interpretações com os dados das atas de reuniões (disposto no estudo 2), e de trazer novos dados para serem analisados e complementados. Os dados foram verificados por meio da Análise de Conteúdo (Badin, 1977), considerando as fases de pré-análise, exploração do material, tratamento, inferência e interpretação (Mozzato & Grzybovski, 2011). Esta análise detalhada da reunião do conselho foi escolhida para compreender a complexidade da interpretação dos conflitos e alcançar maior proximidade sobre a maneira como os sujeitos interpretam os aspectos de suas empresas, permitindo-nos explorar mais amplamente o assunto pesquisado. Para realizar os procedimentos de codificação, análise das ocorrências dos códigos, compilação e organização dos dados qualitativos foi utilizado o *software MaxQda*, v. 2.0.6.

Além das informações coletadas pelas gravações, que foram reforçadas com os documentos oficiais de análises realizadas sobre as atas de reunião de conselho, foram obtidas informações no site da empresa, que evidenciaram os principais aspectos da organização. Esses procedimentos fornecem validade interna da informação (Azevedo et al., 2013), para que a ampla gama de dados e suas experiências individuais possam reforçar os achados. Além disso, a análise de vários documentos corporativos contribui para a credibilidade da informação em uma abordagem qualitativa. Na análise de dados, a técnica de análise de conteúdo é utilizada para inferir conhecimento por meio da geração de indicadores quantitativos (Bardin, 2011). As diferentes percepções de conflito foram contrastadas em vários pontos, entre a teoria e os resultados, para promover a discussão dos aspectos abordados. Essa ação permite confirmar e validar a informação coletada, reforçando os argumentos da evolução dos conflitos, inclusive com outras percepções e novos elementos a serem apresentados.

A análise das gravações com os dados obtidos nas atas de reunião do Conselho, observações e notas do pesquisador consideraram que os dados foram reforçados e ressaltaram-se situações da evolução dos conflitos existentes, sem interpretações ou transcritas em atas do conselho, bem como consideraram os impactos destes conflitos no conselho de administração. Esta estratégia permite uma análise mais abrangente, uma vez que considera mais de uma fonte de informação (Flick, 2009). O tipo de análise utilizada é metodológico (Denzin, 1978), a qual aborda o uso de múltiplos métodos para obter dados mais completos e detalhados. Essa técnica combina vários métodos para entender melhor os diferentes aspectos de uma realidade e evitar os vícios de uma metodologia única (Azevedo, Oliveira, Gonzales, & Abdalla, 2013).

5.4 Resultados

Utilizando as codificações das atas do conselho de administração, e as transcrições das gravações das reuniões, foi verificado como os conflitos entre os membros do conselho de administração impactam as decisões das empresas familiares, objetivo deste estudo. Outro momento constatado, foi quando o endividamento e os prejuízos cresceram em 2015/2016, e neste momento, há uma diminuição do conflito emocional familiar, para um enfrentamento conjunto das adversidades, maior consenso entre os membros e ações focadas para melhoria dos resultados.

5.4.1 Decisões Pendentes do Conselho de Administração

Na análise das Atas do conselho administrativo realizado no estudo 2, percorrendo as gravações transcritas das gravações das reuniões e observando mais detalhadamente os dados, identifiquei algumas decisões do conselho que ficaram pendentes. Os conflitos apresentados de tarefas que evoluíram para emocionais, influenciaram e postergaram o consenso das decisões em direção a uma gestão mais assertiva. Estes assuntos pendentes de decisão podem ser alinhados com os conflitos existentes entre o grupo familiar e os representantes externos, já contemplados no estudo 2.

Na Figura 7, pode ser observada a disposição destes assuntos pendentes de decisão por todo o período analisado. As linhas mais espessas apresentam as maiores ocorrências.

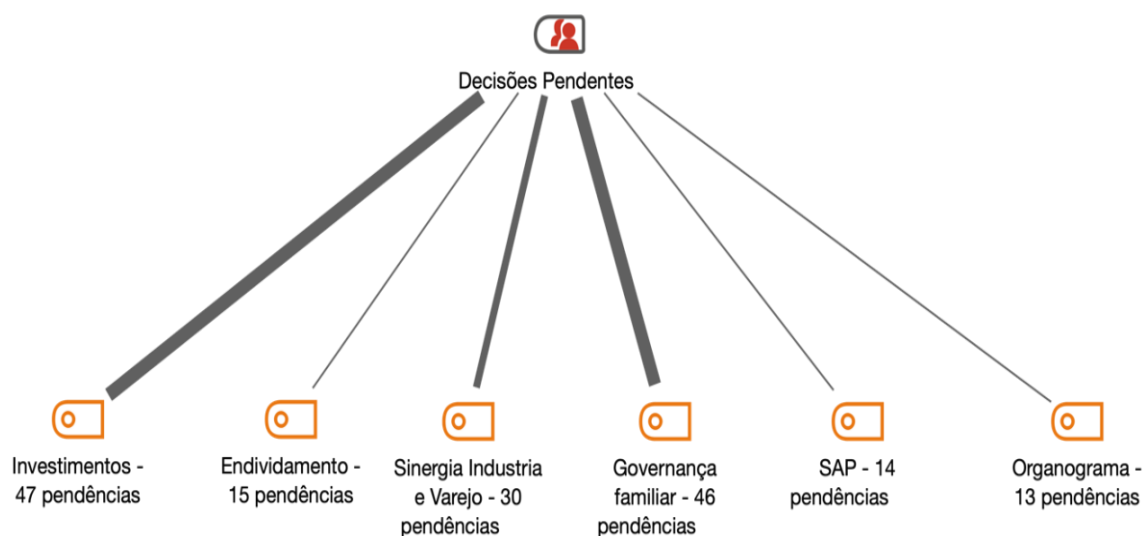


Figura 7: Conflitos e decisões pendentes.

Fonte: a autora, obtido das codificações do *software* MaxQda.

Com base nas análises dessas codificações, definiu-se os principais temas e projetos que geraram conflitos e que havia dificuldade em um consenso para as decisões, a saber:

1. Família empresária e encaminhamento do trabalho de governança familiar.
2. Sinergia entre indústria e varejo (empresas do grupo)
3. Revisão do organograma e implantação do sistema integrado
4. Aspectos de endividamento e investimentos

Estes assuntos e projetos se destacaram por ainda estarem pendentes ao final das análises das Atas e das análises das gravações das reuniões do conselho de Administração, e pelo apoio e a importância às questões organizacionais. A evolução dos projetos no período analisado e algumas das pendências constatadas nas decisões do conselho, são apresentadas nas sessões seguintes.

5.4.1.1 Família empresária e encaminhamento do trabalho de governança familiar.

Conforme pode ser constatado nas Atas e gravações de reuniões de conselho desde 2012, o objetivo de se trabalhar a família empresária, é considerado um dos maiores problemas do grupo, na ocasião, segundo a consultora externa de empresas familiares, (contratada externa). O Conselho entende a necessidade de ações para se resolver os conflitos entre os núcleos familiares distintos. Conforme CE1, seguindo exemplos de várias grandes empresas se faz necessário o alinhamento dos objetivos da família empresária, e o CE2 afirma também a importância de ter um representante de cada núcleo no conselho de administração, preparando as futuras gerações para o futuro da empresa. Conselheiros externos e Consultora de empresas familiares, concordam que o maior problema do grupo é o alinhamento dos objetivos da família empresária e a necessidade de preparar futuras gerações, ou seja, a importância do regramento das relações dos sócios e herdeiros com a empresa.

Tabela 17 – Evolução sobre a família empresária e encaminhamento do trabalho de governança familiar.

#	Data	Transcrições das Atas de 2012 a 2016
Atas, Pos. 105, 106	28/03/2013	CI2, fala sobre a importância do desenvolvimento da família empresária. Que para a empresa talvez não seja tão importante no sentido do negócio, mas para os sócios e herdeiros é muito importante. PC, afirma que <u>dever-se-á conversar para ver qual evento deverá ser feito em primeiro lugar.</u>
Atas, Pos. 105	28/03/2013	O Conselho Consultivo suspendeu o Workshop do dia 20/04/13 para posterior avaliação dos diretores do grupo sobre os próximos passos no desenvolvimento da família empresária em uma reunião com a Consultora de Empresas Familiares, que ocorrerá em 10/04/2013.
Atas, Pos. 106	28/03/2013	PC, deve-se continuar conversando sobre todas estas questões, entretanto as decisões sobre a família (principalmente admissões) neste momento devem ser dadas soluções mais rápidas.
Atas, Pos. 163,164	18/04/2013	CI2, acredita que a questão do foco é muito importante. Acredita que a questão da família empresária deve ser vista com mais urgência. <u>O assunto deverá ser trazido na reunião de junho.</u>
Atas, Pos. 193	23/05/2013	O assunto deverá ser trazido na reunião de julho. (Atas, Pos. 193)
Atas, Pos. 221	27/06/2013	O assunto deverá ser trazido na reunião de julho. (Atas, Pos. 221)
Atas, Pos. 249	25/07/2013	O assunto será trazido novamente em setembro com a participação da Consultora de Empresas Familiares.
Atas, Pos. 135	29/08/2013	O assunto será trazido novamente em setembro com a participação da Consultora de Empresas Familiares.
Atas, Pos. 309	30/09/2013	PC, informou que o Núcleo familiar, está conversando sobre a real possibilidade da saída de um acionista da Sociedade. Fica combinado que somente após o encaminhamento das questões de saída dos sócios, se iniciará um trabalho de desenvolvimento com a família que permanecerá na Sociedade.
Atas, Pos. 339	30/01/2014	O assunto voltará a ser discutido na reunião de março, com a presença da Consultora de Empresas Familiares.

#	Data	Transcrições das Atas de 2012 a 2016
Atas, Pos. 369	27/02/2014	O assunto voltará a ser discutido na reunião de março, com a presença da Consultora de Empresas Familiares
Atas, Pos. 433	27/03/2014	Não houve tempo hábil para iniciar esta discussão.
Atas, Pos. 466	22/04/2014	Não houve tempo hábil para iniciar esta discussão.
Atas, Pos. 501	28/05/2014	CI 1, sugere que seja criado um comitê de governança corporativa. PC, diz que estão com problemas de agenda. Se falará sobre este assunto novamente em 30 dias.
Atas, Pos. 536	02/07/2014	CII, sugere que seja criado um comitê de governança corporativa. PC diz que estão com problemas de agenda. Se falará sobre este assunto novamente em 60 dias.
Atas, Pos. 570)	28/08/2014	O assunto será trazido novamente em 60 dias.
Atas, Pos. 604	24/09/2014	O assunto será trazido novamente na reunião de janeiro de 2015.
Atas, Pos. 637	31/10/2014	O assunto será trazido novamente na reunião de janeiro de 2015.
Atas, Pos. 671	27/11/2014	O assunto será trazido novamente na reunião de fevereiro de 2015.
Atas, Pos. 738	29/01/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de março de 2015.
Atas, Pos. 770	05/03/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de agosto de 2015.
Atas, Pos. 803	25/03/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de agosto de 2015.
Atas, Pos. 835	30/04/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de agosto de 2015.
Atas, Pos. 868	27/05/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de agosto de 2015.
Atas, Pos. 901	24/06/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de agosto de 2015.
Atas, Pos. 933	30/07/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de novembro de 2015.
Atas, Pos. 966	19/08/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de novembro de 2015.

Fonte: a autora com base nas codificações do *software* MaxQda.

Nota: PC – Presidente do conselho consultivo; VP – Vice-Presidente; CI – Conselheiro interno, CE – Conselheiro externo; CEEF – Consultora Externa de Empresa Familiar.

Após agosto de 2015, não foram mais identificadas em Atas do conselho de Administração discussões sobre tal assunto. O foco concentrou-se nos números de endividamento, prejuízos, orçamentos, situação econômica do país e análise de cenários e ações para melhoria dos resultados.

Observa-se uma quantidade relevante de postergação para a abordagem do assunto, bem como a falta de agenda e a mudança de foco, atrasando o processo de tomada de decisão.

5.4.1.2 Sinergia entre empresas da Indústria e do Varejo

Desde 2012 quando do início das análises, as Atas do Conselho já abordavam a necessidade de sinergia entre as empresas da Indústria e do Varejo, apontado pelos Conselheiros internos e Externos, para melhorar o desempenho estratégico, a governança e consequentemente os resultados dos negócios.

Tabela 18 – Sinergia entre empresas da Indústria e do Varejo

#	Data	Transcrições das Atas de 2012 a 2016	Comentários/Observações
Atas, Pos. 49	31/01/2013	CE1, ressalva que a capacidade de gestão da empresa diminui a cada ano em que a empresa cresce. Aponta que se deve voltar o olhar para a administração destes negócios priorizando aqueles que possuem sinergia, pois senão a gestão fica muito complicada.	Conselheiro externo aponta a necessidade de sinergia entre empresas do grupo.
Atas, Pos. 133	29/08/2013	CI2, acredita que a sinergia que falta é entre indústria e comércio. Crítica que nada é delegado. Cada um faz o que acredita estar certo, faltando conversa para que indústria e comércio se complementem.	Conselheiro interno se manifesta sobre falta de sinergia e conselheiro externo I explica novamente sobre a importância do consenso entre os diretores.
Atas, Pos. 277	31/10/2013	O CE1, vai pedir informações para verificar a sinergia atual entre indústria e varejo.	Conselheiro externo auxiliando na tarefa de gestão.
Atas, Pos. 335	30/01/2014	CE1, diz que olhando os números, alguns negócios estão críticos, pois o foco está se dando somente no crescimento, mas não se estão olhando os negócios como um todo.	CE1, alerta sobre a necessidade de sinergia entre Indústria e Varejo.
Atas, Pos. 339	30/01/2014	Analisou-se a importância da sinergia entre negócios da Indústria e Varejo com o consequente aumento no resultado. Foi decidido organizar, um comitê de sinergia, para verificar as possibilidades, ganhos e ações iniciais a serem implementadas.	Início do assunto sobre criação de um comitê de Sinergia
Atas, Pos. 365	27/02/2014	CE1, o grupo é uma ótima empresa, com uma atividade empreendedora fortíssima, mas está na iminência de perder o controle.	Para CE1 e CI2, concordam que um dos grandes problemas é a falta de sinergia total entre os negócios, principalmente entre indústria e comércio.
Atas, Pos. 369	27/02/2014	Foi sugerido organizar, para começar um comitê de sinergia, para verificar as possibilidades, ganhos e ações iniciais a serem implementadas.	A princípio o responsável pelo comitê seria o CE1
Atas, Pos. 399	31/07/2014	Ficou definido que o CI2 e o Presidente farão reuniões para tentar desenvolver estes produtos e passar a ter uma nova sinergia entre indústria e varejo Definiu-se que CE1, vai tentar colocar em um papel para fazer este exercício em grupo para deixar clara a estratégia do grupo.	Foram apresentados os planejamentos estratégicos da indústria e varejo e discutidos suas diferenças

#	Data	Transcrições das Atas de 2012 a 2016	Comentários/Observações
Atas, Pos. 497	28/05/2014	Este comitê será gerido pelo CI2. Em sessenta dias o assunto será trazido a pauta novamente. Ficou definido que CI2 e Presidente, farão reuniões para tentar desenvolver estes produtos e passar a ter uma nova sinergia entre indústria e varejo.	VP alerta que se deve cuidar para não prejudicar um negócio em detrimento do outro. A sinergia deve ser analisada, mas com cuidado.
Atas, Pos. 501	28/05/2014	Definiu-se CE1, vai tentar colocar em um papel para fazer este exercício em grupo para deixar clara a estratégia do grupo.	CE1, auxiliando nas tarefas de gestão da empresa.
Atas, Pos. 600	24/09/2014	CE1, questiona sobre os negócios que não estão performando e que não possuem sinergia mais com o grupo.	O conselho discute sobre alguns movimentos estratégicos que poderiam ser feitos para melhorar faturamento e resultado
(Atas, Pos. 633)	31/10/2014	CE1, comenta as ações interessantes para a indústria. Entende que o ponto mais importante continua sendo a sinergia entre a indústria e comércio.	
Atas, Pos. 770	05/03/2015	O conselho irá acompanhar se a sinergia entre varejo e indústria está acontecendo, a fim de melhorar as vendas de produtos próprios dentro do Varejo e se o resultado esperado será alcançado.	
Atas, Pos. 962	19/08/2015	O conselho consultivo decidiu criar um Comitê de Melhorias visando envolver os principais gestores do Grupo para juntos encontrarem soluções para diminuir os custos e o endividamento da empresa, melhorando seus resultados.	Criação do Comitê de Melhorias. O assunto sinergia deve ser tratado no Comitê de Melhorias com as demais ações para melhorar resultados.
Atas, Pos. 966	19/08/2015	O Comitê foi criado com o nome de Comitê de Melhoria e teve sua primeira reunião marcada para o dia 20/08/2015 Concluiu-se que a sinergia ainda não está ocorrendo devido à falta de comunicação entre indústria e varejo. O assunto deve ser tratado no Comitê de Melhorias com as demais ações para melhorar resultados.	Sinergia entre Indústria e Varejo deverão ser tratados no Comitê de Melhorias.
Atas, Pos. 995	23/09/2015	Houve seis reuniões para falar sobre as ações a serem tomadas para melhorar os resultados do Grupo O conselho discute as ações tomadas e aquelas a serem implementadas.	CEEF, pede que a direção analise as ações do comitê de melhorias
Atas, Pos. 1085	23/09/2015	A última reunião do comitê de Melhorias foi em 28/08/2015.	Concluíram que a sinergia ainda não está ocorrendo devido à falta de comunicação entre indústria e varejo.
Atas, Pos. 1182,1185	25/02/2016	O conselho discute uma maior sinergia entre indústria e varejo. Argumentam sobre a necessidade de o varejo comprar mais produtos da indústria e da indústria trabalhar melhor as	Diante dessas discussões, os aspectos relevantes ainda

#	Data	Transcrições das Atas de 2012 a 2016	Comentários/Observações
		necessidades do varejo, para haver ganhos em ambos os lados.	devem ser considerados pendentes.

Fonte: a autora com base nas codificações do *software* MaxQda.

Nota: PC – Presidente do conselho consultivo; VP – Vice-Presidente; CI – Conselheiro interno, CE – Conselheiro externo; CEEF – Consultora Externa de Empresa Familiar.

Conforme disposição da Tabela 18, se destaca que somente a partir do início de 2014 foi decidido organizar o comitê de sinergia, mesmo o assunto estar sendo discutido desde 2012. Em agosto de 2015 este comitê de sinergia foi absorvido pelo comitê de melhorias, que além da sinergia, seriam discutidas soluções para diminuir os custos e o endividamento da empresa, para melhoria dos resultados. Agora, envolvendo os principais gestores do Grupo para juntos encontrarem as soluções.

Observa-se que reuniões e propostas de melhorias foram feitas pelo grupo, mas até o final das análises em 2016, ainda se mantinha pendente de ações assertivas sobre a sinergia entre a Indústria e o Varejo, situação que segundo declarações dos conselheiros internos e externos seria crucial para uma melhor estratégia de gestão para o foco em melhores desempenhos e consequentemente diminuição de situações conflitantes.

Observou-se também que em alguns momentos o VP da empresa mantinha-se conservador sobre o assunto, ponderava cuidados que deveriam ser considerados para, por exemplo, não prejudicar um negócio em detrimento do outro, por entender que a tomada de decisão no Varejo ser mais rápida que na Indústria. Este ponto retorna ao assunto já apresentado nas discussões de conflitos de tarefas e emocionais, estudo 2, dos membros do conselho e VP, sobre concentração de decisões e críticas ao Presidente do Conselho Consultivo e a necessidade de revisão do organograma e controle de alçadas.

5.4.1.3 Revisão do Organograma e implantação do sistema integrado

Foi contratada uma consultoria externa em 2013, para fazer uma revisão da estrutura organizacional. Na Tabela 19, transcrevo a evolução deste assunto pelo conselho de administração e os desfechos percebidos.

Tabela 19 – Revisão do Organograma e implantação do sistema integrado

#	Data	Transcrições das Atas de 2012 a 2016	Comentários/Observações
Atas, Pos. 335	30/01/2014	PC, inicia a apresentação informando o objetivo do trabalho que a Consultoria externa está fazendo no grupo. Consultoria externa apresenta o organograma proposto	Não há informação de quando foi contratada a consultoria externa
Atas, Pos. 365	27/02/2014	O Conselho Consultivo discute se a sugestão apresentada é a melhor para o grupo. O Conselho discute sobre o papel do Conselheiro Interno no organograma, proposto alteração de cargo.	VP entende que uma revisão estrutural precisa acontecer, mas tanto o plano de contas quanto o organograma o trabalho dos consultores ficou abaixo da média
Atas, Pos. 429	27/03/2014	VP sugere algumas modificações no cronograma CE1, diz que acredita que o organograma não atende as necessidades da empresa no momento.	O conselho discute sobre a necessidade de consenso e objetivos comuns entre a direção.
Atas, Pos. 466	22/04/2014	O Conselho Consultivo discutiu novamente sobre o modelo de organograma ideal para a empresa. CI 1, fala sobre como o organograma será incluído no sistema integrado. O conselho discute sobre os cargos que existirão no organograma.	Presidente do Conselho Consultivo, diz que fica em dúvida quanto a ter vários vice-presidentes e alçar a diretores muitas pessoas.
Atas, Pos. 497	28/05/2014	CI 1, inicia a apresentação do novo organograma do grupo, apresenta a estrutura organizacional da empresa.	
Atas, Pos. 767	05/03/2015	VP, diz que não está conseguindo trabalhar com o novo organograma aprovado	CE2, diz que os assuntos terão que ser decididos de forma mais simples e em conjunto.

Fonte: a autora com base nas codificações do *software* MaxQda.

Nota: PC – Presidente do conselho consultivo; VP – Vice-Presidente; CI – Conselheiro interno, CE – Conselheiro externo; CEEF – Consultora Externa de Empresa Familiar.

Apresentada a proposta do novo organograma no início de 2014 pela consultoria externa, houve discussões para adequação às opiniões do conselho e é percebido a insatisfação do Presidente do conselho em aprovar diversas vice-presidências nas empresas do grupo. Bem como, o vice-presidente se mostra incomodado com a sugestão de agregar um dos conselheiros internos familiar, como integrante da diretoria em uma das empresas que controla no Varejo. Apesar disso, após algumas discussões, um organograma “adaptado” às exigências foi aprovado em 2014 e um ano após, o vice-presidente critica a estrutura organizacional da empresa, mencionando que não consegue trabalhar com o que foi aprovado. Depois disso, em 2015, apesar do conselheiro externo entender a necessidade de retornar as discussões, não foi mais mencionado esse assunto em Atas posteriores.

Essa falta de consenso e objetivos comuns entre a direção das empresas da Indústria e Varejo, dificultaram uma gestão mais assertiva, pois em 2014 foi aprovado o organograma, incluído no sistema de gestão integrada do grupo (procedimento complexo) e depois avaliado como insatisfatório àquilo que fora aprovado. Entende-se que, dentro de um conglomerado de empresas, a complexidade da administração existe, mas o que estou apontando confirma-se pelas transcrições das Atas, e estas observações de necessidade de consenso e objetivos comuns, foram apontadas pelos próprios membros do conselho, vide coluna observações na Tabela 19.

Desde o início das análises das Atas do Conselho, em 2012, os membros já vinham conversando sobre a compra de um sistema de Gestão. Decidiram em março de 2013, pela compra do sistema SAP. Entende-se que implantar um novo sistema de gestão integrado é complexo no contexto de decisões e adaptações organizacionais. No decorrer deste processo se observa que existiram momentos importantes para o direcionamento do projeto, como:

1. Pesquisa sobre as opções dos sistemas integrados
2. Levantamentos em outras empresas
3. Pesquisas realizadas sobre gestão de pessoas na implantação do sistema
4. Decisão para a compra do sistema no início de 2013
5. Discussão sobre agrupamento de empresas em uma *holding*
6. Discussões sobre acordos com acionistas
7. Discussões das expectativas do sistema no auxílio às decisões e um maior controle
8. Discussão sobre o perfil dos funcionários para conduzir o sistema
9. Custos do projeto e redução destes custos fixos
10. Capacitação de pessoas e retenção de talentos
11. A continuidade ou não das fases do projeto
12. Gestão dos impactos no resultado financeiro

Constata-se que diversas fases foram consideradas no projeto, e este foi iniciado e implantado com gestão própria da organização. Considero que este tipo de gestão foi feito de maneira muito simples, pois pela complexidade do projeto, e as diversas fases envolvidas, com um conglomerado de empresas Industriais e de Varejo, de diversos tamanhos e segmentos, se faz necessário um acompanhamento profissional, por exemplo por um *Project Management*

Professional. Este acompanhamento das fases complexas do projeto é necessário para o suporte às estratégias, e à tomada de decisões. Na falta disto, decisões são prejudicadas e postergadas.

A compra do sistema SAP foi feita em 2013 e não há indícios que já vinha sendo acompanhado paralelamente com a consultoria externa que proporia um novo organograma institucional. Apenas em 2014, um ano após, foram integrados. Além disso, discussões sobre a continuidade das fases e abrangência do projeto na empresa, pareciam (considerando os aspectos reportados nas Atas do Conselho) embasadas por opiniões pessoais de cada membro do conselho e não embasadas por método profissional e projeções consistentes de acompanhamento do projeto.

5.4.1.4 Questões financeiras 2015/2016

Em relação às questões financeiras pude constatar, que a evolução da concentração dos conflitos de tarefas e emocionais, foram redirecionados, agora, na busca de uma solução para estas questões no período de crise. Observa-se que questões como investimentos, sinergia entre varejo e indústria e orçamento são prioritários para montarem um plano de ação para alterarem o cenário de prejuízo. É neste momento que há uma diminuição do conflito emocional familiar, e surge uma preocupação conjunta com foco em ações que possam suprir este cenário crítico, e questões mais emocionais envolvendo poder de decisão estratégicas, ficam sobrepostas por decisões com foco nos prejuízos em ascensão.

Os conflitos de tarefas, ainda permeiam (bem menos presentes) as discussões da presidência e vice-presidência sobre assuntos que ainda estão pendentes de solução, como concentração de decisões, por exemplo:

Vide abaixo as transcrições das Atas do Conselho:

1.a Vice-Presidente do Conselho Consultivo, entende que a empresa x seria uma grande aposta, mas falta um organograma claro para este projeto, faltando um planejamento estratégico melhor feito. (Atas, Pos. 532)

1.b Vice-Presidente do Conselho Consultivo, acredita que as decisões estão muito centralizadas na pessoa do presidente e que cada um dos negócios poderia ter um gestor específico. (Atas, Pos. 930)

Um elemento essencial que contribui fortemente na resposta à crise é a adoção de um orçamento enxuto e flexível. Isso posto, observa-se que a maioria do conselho tendia para um orçamento mais conservador, devido a situação de prejuízos apresentados. Mesmo assim, o VP apresentava questões contrárias às conservadoras, defendendo a intenção de investimentos, como por exemplo a aberturas de mais lojas, mostrando ainda falta de alinhamento às questões estratégicas.

Vide abaixo as transcrições das Atas do Conselho:

2.a Presidente do Conselho Consultivo e Conselheiro Interno 1, decidiram utilizar dados mais conservadores para o orçamento. (Atas, Pos. 1182)

2.b Vice-Presidente do Conselho Consultivo, diz que não concorda, entende que estão crescendo mais que a projeção. (Atas, Pos. 1182)

Um fato interessante é que na falta de conflito emocional familiar, o conselheiro externo que geralmente intervinha nestas questões para retornar o foco às tarefas, se expressou-se de forma mais intensa aos problemas que não eram resolvidos, se mostra bem apreensivo quanto aos problemas de gestão e sistêmicos e cobra um posicionamento que envolvem decisões para o direcionamento estratégico da empresa:

Vide abaixo as transcrições das Atas do Conselho:

3.a Conselheiro Externo, questiona sobre o prejuízo deste ano (Atas, Pos. 1069)

3.b Conselheiro Externo diz que estes problemas não são resolvidos (endividamento) e que sempre se diz que eles estão sendo trabalhados. (Atas, Pos. 1182)

Nas análises, observa-se que o objetivo do conselheiro externo, conforme abordado no estudo 2, era de ajudar a concentrar energias nas decisões estratégicas para ações proativas ao momento de prejuízo da empresa.

5.4.2 Síntese dos resultados

A Figura 8, apresentada a seguir, mostra de forma sintética os aspectos fundamentais relacionados aos conflitos e decisões.

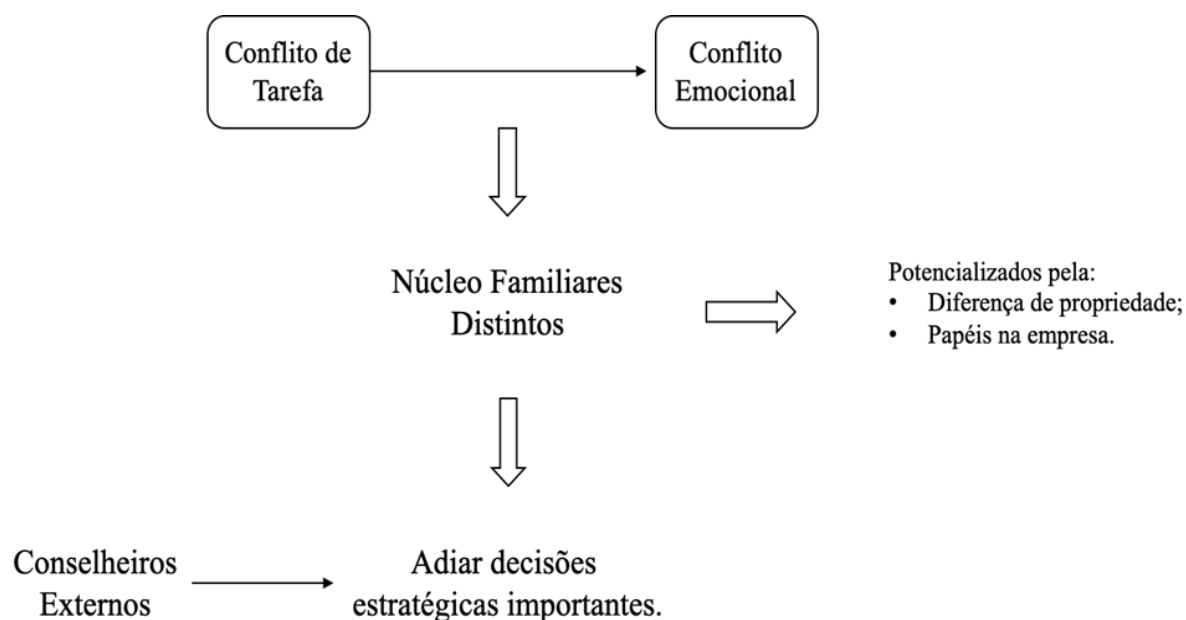


Figura 8: Aspectos relacionados aos conflitos e decisões

Fonte: a autora, (2021)

Como foi apresentado no estudo 2, a maior parte dos conflitos que evoluem de conflito de tarefa para conflitos emocionais acontecem entre representantes dos dois núcleos familiares distintos. O conflito é potencializado pelo núcleo familiar com menor grau de propriedade e pela dualidade de função e na interface família-propriedade e família-negócio-propriedade. Na empresa estudada, o presidente, do núcleo familiar dominante, cuidava da indústria. O vice-presidente, do núcleo familiar com menor grau de propriedade, cuidava do varejo.

Ao avaliar as decisões pendentes, pode ser observado que estão relacionadas a diferenças fundamentais e potenciais conflitos relacionados aos núcleos familiares: governança familiar conjunta de dois núcleos familiares distintos; sinergia entre áreas comandadas pelos representantes de núcleos familiares distintos; revisão do organograma, com consequente redistribuição de poder;

e riscos financeiros e investimentos, que estavam em uma das áreas, comandada pelo núcleo familiar com menor grau de propriedade.

Estas decisões pendentes, apesar de serem defendidas pelos conselheiros externos, são adiadas pelas diferenças entre os núcleos familiares. Em especial, parece haver indícios que pela evolução constante dos conflitos de tarefa para os conflitos emocionais, predominantemente, pelos representantes dos distintos núcleos familiares, o eventual trabalho de governança familiar foi abandonado. Os demais assuntos, no entanto, eram importantes para o desempenho da empresa, e voltaram a ser discutidos no conselho e retornando em pauta, não só por estarem pendentes nas atas, mas pela insistência e argumentações dos conselheiros externos. No entanto, mesmo quando algumas ações foram desenvolvidas, não surtiram o efeito desejado, como no comitê de melhorias.

5.5 Discussão

Este estudo complementa o estudo anterior. Novamente, avalia os conflitos, mas em relação a decisões importantes para a empresa e para a governança, no contexto da empresa estudada. Embora seja o estudo de uma empresa, é importante ressaltar da representatividade em relação a muitas empresas brasileiras familiares (Westhead, & Howorth, 2007), bem como, ao acesso de documentos em volume e importância não usuais (Cinici & Dunbar, 2012) e distintos das empresas de capital aberto (Bammens et al., 2011).

No estudo anterior, verifiquei que os conflitos emocionais tendem a evoluir dos conflitos de tarefa (Halevy, 2017; Cronin & Berzukova, 2019) entre membros de núcleos familiares distintos e com dualidade de função (Qiu & Freel, 2019; Meier & Schier, 2016; Jayantilal, Jorge & Palacios, 2016). É importante, no entanto, avaliar os potenciais impactos deste tipo de comportamento. Os resultados indicam que, decisões importantes são adiadas, mesmo que ponham em risco o desempenho do negócio, quando dependem do consenso entre núcleos familiares distintos, como diferença entre graus de propriedade, e que diminuem ou ameaçam o poder em relação à empresa (Figura 8). As diferenças de objetivos e interesses destes tomadores de decisão de núcleos familiares distintos (Deutsch, Keil, & Laamanen, 2011) aumentam o potencial de conflito no grupo (Pfeffer, 1981).

Aspectos de governança dos conselhos de administração são de grande importância, conforme Zahra e Sharma (2004); Bammens, Voordeckers e Van Gils (2011), por preocupação

das empresas familiares com questões de sobrevivência e sustentabilidade. Os conselhos das famílias podem ter divergências e não compartilham as mesmas metas/objetivos, e esses conflitos atrasam o processo de tomada de decisão, prejudicando o desenvolvimento da empresa (Arregle et al., 2016; Calabrò et al., 2018).

No estudo anterior, argumentei que o papel dos conselheiros externos é de moderar os conflitos. No entanto, neste estudo, apesar deste papel, e de argumentos racionais para certas decisões que deveriam ser tomadas (Fiegener, 2005; Wincent, Anokhin & Örtqvist, 2013), a relação emocional entre os grupos familiares distintos, que é evidenciada pela evolução dos conflitos de tarefa para conflitos emocionais, adia e dificulta decisões importantes. Ainda assim, o papel dos conselheiros externos parece ser importante pela busca de uma solução ou decisão. E não significa que os conselheiros externos tenham baixo nível de participação, como argumentado por outros estudos (Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2015). Indica principalmente que as diferenças de grau de propriedade influenciam a avaliação do mérito e potencial de uma decisão dos conselheiros membros de núcleos familiares distintos (Vale & Corrêa, 2015).

Apesar do estudo incorporar quase quatro anos de atas de reunião, não foi possível avaliar como foram gerenciados e resolvidos os conflitos emocionais. Estudos de declínio organizacional em empresas, indicam que divergências entre sócios podem levar à falência, à venda da empresa, ou ao encolhimento (Teixeira et al., 2019). Neste caso, pelos resultados, seria interessante compreender se leva à consolidação da propriedade por um dos núcleos familiares.

5.6 Considerações finais

Este estudo teve o objetivo de analisar como os conflitos entre os membros do conselho de administração, impactam as decisões das empresas familiares. Este estudo complementou a avaliação dos conflitos, por meio de análise de conteúdo de gravações de reuniões de conselho em vídeos completos, que registraram do início ao fim das reuniões, além do conteúdo das atas de 2012 a 2016. Os resultados confirmaram que os conflitos entre os membros do conselho, impactaram as decisões da empresa, por vezes postergado, ou não abordado com a profundidade devida para uma tomada de decisão. Concomitantemente, estas decisões pendentes, também

geraram conflitos entre os membros do conselho, tornando-se um ciclo de problemas, com consequências aos negócios.

O estudo contribui no progresso conceitual nos assuntos sobre conselhos de administração com a possibilidade de novas abordagens e explicações teóricas. Esta tese contribui para a abordagem comportamental de tomada de decisão, onde questões pendentes como endividamento, sinergia do grupo, orçamento, se tornam prioritários para o direcionamento de um plano de ação, no enfrentamento do cenário de prejuízo. Constata-se uma diminuição do conflito emocional familiar, para uma ação conjunta, e questões mais emocionais envolvendo poder de decisão estratégicas, ficam sobrepostas por decisões com foco em ações mais assertivas. Entende-se que há contribuição quando o foco em problemas reais proporciona viabilizar orientações para a prática, auxiliando as empresas a melhorarem a sua gestão.

Constata-se ainda, que a atuação do Conselheiro externo foi fundamental na moderação dos conflitos e pendências, redirecionando os assuntos às discussões dos negócios, e abordando questões críticas e de difícil decisão. Assim, pode-se concluir que a falta de implantação de mecanismos de governança familiar, que abordasse e administrasse os aspectos do Grupo, foi um diferencial fundamental para mitigar os conflitos do negócio e demais necessidades da empresa, principalmente, considerando os desafios específicos deste tipo de organização, com influências familiares (Nordqvist, Sharma & Chirico, 2014; Blanco-Mazagatos, 2016; Boubaker, 2016; Corten et al., 2017).

Este estudo apresenta as mesmas limitações do estudo anterior, em relação a estudar um grupo empresarial, apesar de sua relevância. Não fez parte das análises avaliar se o aumento do endividamento do conglomerado familiar, se deram por graves crises econômicas do país, por efeitos das decisões que se mantiveram pendentes ou pelo tipo de gestão familiar, de forma que justificasse ou estivesse diretamente relacionado aos prejuízos crescentes. Estudos futuros poderiam avaliar, além da evolução do conflito e impacto nas decisões, verificar como estes conflitos são resolvidos, inclusive em empresas de outros contextos ou em multicasos.

6. SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DA TESE, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

6.1 Síntese das contribuições da tese

Esta pesquisa contribui, principalmente, para compreender a evolução do conflito no contexto de conselhos de empresas familiares, com dualidade de função, diferença de grau de propriedade entre núcleos familiares as quais possuem a interface família-propriedade e família-negócio-propriedade. A tese foi dividida em três trabalhos interdependentes.

No estudo 1a. e 1b., (primeiro estudo), foi apresentado um estudo bibliométrico de citação, cocitação e pareamento, com o uso da lógica e das técnicas da bibliometria, para se entender a existência de semelhanças ou diferenças conceituais entre os artigos da amostra e como essas diferenças ocorreram e como poderiam ser conciliadas. Estes estudos permitiram identificar as teorias integrativas e abordagens multiteóricas que estão sendo estudadas, e ofereceram uma exposição de artigos que discutem e contextualizam o estudo de conselhos de administração em empresas familiares. Foi identificado, por exemplo, na pesquisa de Qiu & Frell, 2019, como os diferentes tipos de conflitos relacionados à família constitui uma lacuna importante na pesquisa em empresas familiares. Adicionalmente, foram relacionados os principais trabalhos que abordavam os conflitos nos conselhos de administração, buscando focar assuntos similares que contemplaram estes aspectos, com o objetivo de auxiliar, ainda mais, quanto ao conhecimento dos conceitos e teorias para o embasamento e direcionamento dos estudos seguintes, 2 e 3.

O estudo 2 investigou as lacunas evidenciadas. Este estudo provê evidências, embora situacionais, que os conflitos de tarefa evoluem para conflitos emocionais em conselhos de empresas familiares. Esta constatação é importante para que conselheiros e membros de empresas familiares compreendam os desafios de governança nos conselhos de empresas familiares, em que existe diferença de grau de propriedade nos distintos núcleos familiares e com dualidade de função dos conselheiros. É também importante, pela escassez de estudos em empresas de familiares que não sejam de capital aberto, constatação de Bammens et al. (2011). Contribui-se ainda, mostrando que os conflitos parecem emergir mais fortemente entre os representantes do maior e menor grau de propriedade, agravados pela busca pelo controle e independência em relação aos ativos, e pela busca e demonstração de poder, além de os conflitos interfamiliares (diferentes núcleos) que podem evoluir de conflitos de tarefa para conflitos emocionais, mas eventualmente podem ser

moderados. Contribui-se também com o problema de agência, envolvendo dois núcleos de famílias com dualidade de função. Os problemas específicos de agência se acentuam, em especial, com os interesses econômicos diversos da família minoritária, além do importante papel dos conselheiros externos, que atenuou os conflitos, principalmente os interfamiliares entre os dois núcleos familiares.

No estudo 3, avaliou-se os conflitos, mas em relação a decisões estratégicas para a empresa, e contribuiu mostrando que decisões importantes são adiadas, mesmo que ponham em risco o desempenho do negócio. Isto ocorre, principalmente, quando se depende de consenso entre núcleos familiares distintos, e quando diminuem ou ameaçam o poder em relação à empresa. Na relação dos conflitos de tarefas que evoluem para os conflitos emocionais, há evidências que isto adia e dificulta as decisões e que o papel dos conselheiros externos foi fundamental para busca de uma solução.

Essa estrutura integrativa oferece uma lente útil para explorar a evolução do conflito no conselho, e esta abordagem, a partir de problemas reais proporciona algumas orientações para a prática, podendo auxiliar as empresas no melhor entendimento e administração dos conflitos. Espero que incentive futuros trabalhos multiteóricos nos conselhos, conforme sugestões pontuadas no item 6.2.

6.2 Limitações da tese e estudos futuros

Os estudos apresentam algumas limitações, o primeiro estudo apresentou uma delimitação temporal, sendo que os artigos coletados se situam até o período de 2018, para as citações e até julho de 2019 para o pareamento. Em estudos futuros também podem ser exploradas outras bases, além da *web of science*, com um âmbito mais alargado de publicações, e/ou amadurecimento posteriores das abordagens teóricas.

O segundo e terceiro estudos apresentaram limitações usuais por examinar um só grupo empresarial, no entanto, além da dimensão e relevância, como já foi mencionado, pelas suas características, ela se apresenta como objeto relevante para melhor compreensão dos conselhos de empresas familiares. Outra limitação pode ser entendida pela análise de documentos, para pesquisas que pretendam trabalhar aspectos cognitivos, o que pode não refletir diretamente o que está sendo exposto, a forma que está sendo argumentado e os aspectos envolvidos, até se chegar

às decisões pelos membros do conselho. Mas neste caso, o acesso a estes documentos confidenciais, em grande quantidade, ao longo de vários anos, com uma riqueza de detalhes transcritos e ressaltados, difere dos documentos abertos de empresas listadas, possibilitando o entendimento e a confiabilidade das análises. Além das transcrições das atas do conselho, todos os diálogos e formas de expressões realizadas durante as reuniões, identificados por meio das gravações de duas reuniões contribuíram para reforçar os resultados das atas.

Não fez parte do estudo, avaliar o formato e a composição do conselho, ou se o perfil dos membros do conselho está adequado à melhor gestão dos negócios, o que pode ser feito em estudos futuros, como: investigações sobre a evolução do conflito por meio de novas variáveis e baseadas na frequência ou duração do conflito. O estudo também não avaliou se o aumento do endividamento do conglomerado familiar, se deram por graves crises econômicas do país, por efeitos das decisões que se mantiveram pendentes ou pelo tipo de gestão familiar, de forma que justificasse ou estivesse diretamente relacionado aos prejuízos crescentes, aspectos estes que, estudos futuros podem contemplar.

Adicionalmente, além da evolução do conflito e impacto nas decisões, seria importante avaliar como estes conflitos são resolvidos. Apesar do estudo incorporar quatro anos de atas de reunião, não foi possível avaliar como foram gerenciados e resolvidos os conflitos emocionais. Estudos de declínio organizacional em empresas, indicam que divergências entre sócios podem levar à falência, à venda da empresa, ou ao encolhimento (Teixeira et al., 2019). Neste caso, pelos resultados, seria interessante compreender se leva à consolidação da propriedade por um dos núcleos familiares.

Estudos futuros poderiam avaliar a evolução dos conflitos ao longo do tempo nas *dyads*, em especial de núcleos familiares distintos, investigando mais profundamente a associação entre os conflitos de tarefa e relacionais (Humphrey et al., 2017), por exemplo, ao avaliar a evolução longitudinal a partir dos temas de decisão. Seria interessante analisar se as melhorias comportamentais dos integrantes do conselho, reais ou percebidas, podem limitar a ocorrência de conflitos, conforme (Zhao et al., 2019), de forma que mitiguem os impactos nos relacionamentos e no desempenho das tarefas.

Análises futuras poderiam complementar as observações, tomando inclusive outras dimensões, conforme algumas sugestões embasadas nos estudos que compõem os artigos desta

tese. Estas sugestões de direcionamento estão apresentadas na Tabela 20, para situações relacionadas ao conselho de administração e ao ambiente institucional e de conflitos da empresa familiar.

Tabela 20 – Sugestões de pesquisas futuras - Aspectos de conflitos no Conselho de Administração

-
- Como diferentes funções dos conselhos de supervisão (por exemplo, funções de controle versus aconselhamento) tem uma melhor influência dos conselhos de supervisão no grau de uso de procedimentos formalizados de crises ou conflitos?
-
- Conselheiros externos em empresas familiares privadas deveriam ser totalmente independentes ou um certo grau de afiliação é aconselhável para melhorar a confiança e colaboração entre os membros da família na administração dos conflitos?
-
- Qual modelo de governança corporativa é capaz de explicar as diversas configurações diferentes de família, acionistas e condições de negócios? A falta de um modelo único traz variações na gestão de conflitos?
-
- Qual a influência dos objetivos socioemocionais de uma família na política de dívida da empresa familiar, considerando seu efeito na prontidão para crises e conflitos?
-
- Como os níveis de educação dos gerentes da família podem variar ao longo de gerações, e como esse fator afeta a relação entre o estágio dos conflitos no conselho?
-
- Como os membros indiretos da família, especialmente os cônjuges, podem desempenhar um papel fundamental e invisível na maioria das empresas controladas por famílias? Qual a influência conjugal nas decisões e administração dos conflitos no conselho?
-
- Nomear mulheres para conselhos de empresas familiares, pode agregar valor ao conselho de administração e melhorar a gestão de conflitos?
-
- Como se apresenta o processo de conflitos de sucessão nas empresas familiares com dois grupos familiares considerando primeira geração e empresas familiares de várias gerações?
-
- Quais os impactos dos grupos familiares com participações minoritárias no conselho, se têm um impacto profundo nas questões de governança, gestão e conflitos?
-
- Quais são os conflitos e a estratégia de administração na internacionalização na empresa familiar?
-
- Como as dimensões da tarefa de uma equipe, incluindo urgência e importância, podem influenciar o processamento de conflito pelo conselho administrativo?
-
- Como raízes históricas profundas e emocionais dos componentes familiares, influenciam os conflitos emocionais no conselho de administração?
-
- Quais fatores encorajam a escolha dos conselheiros externos e consultores externos (características e competências desejadas para aconselhar empresas familiares) para fazerem parte do conselho de administração e quais fatores podem levar a desencorajar?
-
- Como o conflito maltratado ou mal administrado pode persistir e pode ser a fonte de mais conflitos menos tratáveis, como um sistema recursivo?
-
- Quais conflitos relacionados à família que ocorrem entre conselho familiares e não familiares pode construir uma vantagem competitiva da empresa familiar?
-
- Como a relação dos estoques dos tipos de conflito e os outros vínculos causais podem influenciar e ter um efeito positivo direto nos resultados?

- Como o status leva a sentimentos que, por sua vez, podem afetar os níveis de conflito interpessoal e tratamento degradante, sendo este último moderado pelo poder?

- Como as estratégias que os consultores de conselhos usam para ajudar as empresas familiares a entender os problemas, crises, conflitos, diferem nos diferentes contextos? Como os consultores determinam se o contexto da empresa familiar é favorável ou desfavorável?

- Como as características, antecedentes funcionais e relações que os conselheiros mantêm com a família, afetam a eficácia e o resultado dos conselhos?

Fonte: a autora, com base nos artigos da tese.

Existe uma margem considerável para futuras pesquisas sobre esse tópico e este estudo poderá incentivar novas investigações em empresas familiares, considerando outras variáveis, ou mesmo a replicação dos estudos para verificar a consistência dos resultados ao longo do tempo. Além disso, futuras pesquisas podem considerar o uso de estudos comparativos para explorar diferentes padrões de escalada / diminuição de conflitos em empresas familiares bem-sucedidas e malsucedidas.

REFERÊNCIAS

- Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636.
- Adams, R. & Mehran, H., (2005). *Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in the Banking Industry*. Working Paper presented at the EFA Moscow Meetings
- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science Journal*, 16: 33–55.
- Aguinis H., Villamor, I., Lazzarini S. G., Vassolo R. S., Amorós J.E. & Allen D. G., (2020). Conducting Management Research in Latin America: Why and What's in It for You? *Journal of Management*. Vol. 46 No. 5, 615–636 doi: 10.1177/0149206320901581.
- Abrahamson, E., & Hambrick, D. C. (1997). Attentional homogeneity in industries: The effect of discretion. *Journal of Organizational Behavior*, 513–532.
- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses. *Journal of Family Business Management*, 5, 140-156.
- Allio, M. (2004). Family businesses: their virtues, vices, and strategic path. *Strategy and Leadership*, 32, 24–34
- 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*, 23:512–529.
- Amendolara, L., (2005). *A sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Lazuli, 2005.
- Amore, M. D., Minichilli, A. & Corbetta, G., (2011). How do managerial successions shape corporate financial policies in family firms? *Journal Corporate Finance* 17:1016–1027.
- Anderson, R., Mansi, S. A., & Reeb, D. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68, 263–285.
- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301–1328.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49, 209–237
- Andrade, A, Rosseti, J.P. (2004) *Governança Corporativa*, ed. Atlas, 2004.
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance. An empirical examination of founding family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431–445.
- Andres, P. & Vallelado, E., (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance* 32:2570–2580
- Arregle, L., Hitt, M., Sirmon, D. & Very, P., (2007), The development of organizational social capital: Attributes of family firms, *Journal of Management Studies*, 44. Jg., Nr. 1, S. 73-95.

- Arregle, J. L., Naldi, L., Nordqvist, M. & Hitt, M. A., (2012). Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1115-1143.
- Arregle, J.L., Miller, T., Hitt, M., (2016). How does regional institutional complexity affect MNE internationalization? *J Int Bus Stud* 47, 697–722
- Ashwin, A. S., Krishnan, R. T., & George, R., (2015). Family firms in India: Family involvement, innovation and agency and stewardship behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 869-900
- Ashwin A., Rishikesh T & Rejie G., (2015). Family firms in India: family involvement, innovation and agency and stewardship behaviors. *Asia Pacific Journal Management*. Business Media New York
- Astrachan, J. H., & Astrachan, B. M. (1996). *Family business: The challenges and opportunities of interprofessional collaboration*. In C. E.
- Arino, A., LeBaron, C. & Milliken, F.J., (2016). Publicando pesquisa qualitativa nas coberturas da *Academy of Management Discoveries*, 2: 109 -113
- Aronoff, C.E. & Ward, J. L., (2011). *Family business governance: maximizing family and business potential*. New York: Palgrave Macmillan.
- Arndt, M., & Bigelow, B., (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 494–522.
- Audretsch D.B., Hulsbeck, M. & Lehmann E.E., (2013). Families as active monitors of firm performance. *Journal of Family Business Strategy*. 4:118–130
- Ayoko, O.B, Ashkanasy, NM, e Jehn, K.A., (2014). Conflict Management Research Manual.
- Ayyagari, M., Dau, L. & Spencer, J., (2015). Strategic responses to FDI in emerging markets: Are key members more responsive than peripheral members of business groups? *Academy of Management Journal*, 58 (6), 1869-1894.
- Azevedo, C.E.F., Oliveira, L.G.L., Gonzales, R.K., & Abdalla, M.M., (2013). *Uma estratégia de triangulação: Objetivos, possibilidades, prazos e pragmatismo*. In: IV Encontro de Estudo e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília, DF: nov.
- Bachiller, P., Giorgino, M. C., & Paternostro, S., (2015). Influence of board of directors on firm performance: Analysis of family and non-family firms. *International Journal of Disclosure and Governance*, 12, 230-253. <http://dx.doi.org/10.1057/jdg.2014.2>
- Bai, Y., Harms, P., Han, G. e Cheng, W., (2015). Good and bad simultaneously? Leaders who use dialectical thinking promote positive conflicts and employee performance. *International Journal of Conflict Management*, 26 (3):245-267
- Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A., (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31, pp. 163– 180.

- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A., (2011). Board of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134–152.
- Banalieva, ER & Eddleston, K.A., (2011). Focus on the region of origin and performance of family businesses: The role of the family versus non-family leaders. *Journal of International Business Studies*, 42 (8), 1060-1072.
- Bannò, M., (2016). Propensity to patent by family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 238–248.
- Bannò, M., & Sgobbi, F., (2015). Family business characteristics and the approach to HRM in overseas ventures. *Journal of Small Business Management*, first publishing online.
- Basco, R. & Calabrò, A., (2017). Who should sit there? Effects of family-oriented objectives on board composition. *International Journal Entrepreneurial Venturing*, Vol. X, No. Y, 1. Enterprises Ltd.
- Bardin, Laurence, (1977). *L'Analyse de Contenu*, París, Presses Universitaires de France (trad. de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro, Análise de Conteúdo, Lisboa, Edições 70, 1988).
- Bardin, L., (2011). Análise de conteúdo. São Paulo, SP: Edição 70.
- Barontini, R. & Caprio, L., (2006). The effect of family control on firm value and performance: evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12, pp. 689–723.
- Baysinger, Barry & Hoskisson, Robert., (1990). The Composition of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *The Academy of Management Review*. Vol. 15, Nº 1, p. 72-87, Jan 1990.
- Bear, J. B., Weingart, L. R., & Todorova, G., (2014). *Gender and the emotional experience of relationship conflict: The differential effectiveness of avoidant conflict management*. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7(4): 213–231.
- Bendersky, C., & Pai, J., (2018). Status dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1): 183–199.
- Bennedsen M. & Van der Heyden L., (2010). *When MBAs meet Henokiens: what can we learn from long-lived family firms?* Insead Working Paper No. 2010/81. <https://doi.org/10.2139/ssrn.17214>
- Bernhoeft, R. & Gallo, M., (2003). *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. & Larraza-Kintana, M., (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Admin. Sci. Quart.* 55(1) 82–113.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L., (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.

- Bettinelli C., (2011). Boards of directors in family firms: an exploratory study of structure and group process. *Fam Bus Rev* 24(2):151–169.
- Betancourt, G. G., Cortés, D. L., Ramírez, J. B., & Payán, J. M., (2019). Board of directors and performance: An analysis of perceptions in family businesses. *Suma de Negocios*, vol.10, no.2, Bogotá.
- Bhagat, S., & Bolton, B. J., (2009). *Sarbanes-Oxley, governance and performance*. Available at SSRN 1361815.
- Binacci, M., Peruffo, E., Oriani, R. & Minichilli, A., (2016). Are all non-family managers (NFM) equal? The impact of NFM characteristics and diversity on family firm performance. *Corporate Governance: An International Review*, forthcoming. doi:10.1111/corg.12130.
- Blanco-Mazagatos, V., Quevedo-Puente, E. & Delgado-García, J. B., (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy* – 195 no. Pages 11
- Blumentritt, T., (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19, 65-72.
- Borgatti, S.P, Everett, M.G, & Freeman, L.C., (2002). *Ucinet for Windows: Social network analysis software*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Bowman, E. H., (1984). *Content analysis of annual reports for corporate strategy and risk*. *Interfaces*, 14(1), 61–71.
- Boubaker, S., Nguyen, P. & Rouatbi, W., (2016). Multiple Large Shareholders and Corporate Risk-taking: Evidence from French Family Firms. *European Financial Management*, Vol. 22, No. 4, 2016, 697–745 doi: 10.1111/eufm.12086
- Burkart, M., Panunzi, F. & Shleifer, A., (2003). Family Business. *Journal of Finance*, 58, pp. 2167-2201.
- Brenes, E., Madrigal, K. & Molina-Navarro, G., (2006). “Family Business Structure and Succession: Critical Topics in Latin American Experience” *Journal of Business Research*, 59, pp 372-374
- Brown, F. H., (1998). The “softer side” of consulting to business owning families: Understanding our clients and ourselves. *Family Business Review*, 11, 193-205.
- Brun De Pontet, S., Wrosch, C., & Gagne, M., (2007). An exploration of the generational differences in level of control held among family businesses approaching succession. *Family Business Review*, 20(4), 337–354.
- 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. *Business Research Quarterly*, 18(4), 213–229.
- Cairnes, M., (2003). *Boardrooms that work: A guide to Board Dynamics*. Australian Institute of Company Directors.

- Calabrò, A., Mussolino, D. & Huse, M., (2009). The role of board of directors in the internationalization process of small and medium sized family businesses. *International Journal of Globalization and Small Business*, 3, 393-411
- Calabrò A, Minichilli A, Amore MD, Brogi M., (2018) The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strateg Manag Journal*, 39:2014–2035.
- Capelão, L.G.F., (2000). Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola SA *Organização & Sociedade*, 7 (18), 141-155.
- Carney, M., Gedajlovic, E. & Strike, V. M., (2014). Dead money: Inheritance law and the longevity of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1261-1283.
- Carver, C.S. & Scheir, M.F., (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control process view. *Psychological Review*, 97: 19–35.
- Casillas, J C, Vazquez, A. & Diaz, C., (2007). *Family Business Management: concepts cases and solutions*. São Paulo: Thomson.
- Cespedes, J., Gonzalez, M. & Molina, C.A., (2010). ‘Ownership and capital structure in Latin America’, *Journal of Business Research*, Vol. 63, 2010, pp. 248–54.
- Chang, S. J. & Shim, J., (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 36 (9) pp. 1297-1316
- Charmaz K., (2014). *Constructing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, S., Chen, X., Cheng, Q. & Shevlin, T., (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms? *Journal of Financial Economics* 95, 41–61.
- Chen, H.L. & Hsu, W.T., (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22, pp. 347–362.
- Chiavenato, I., (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Recursos humanos. São Paulo: Editora Altas.
- Chirico, F., & Nordqvist, M., (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5),487–504. doi:10.1177/0266242610370402.
- Chirico, F., & Salvato, C., (2016). *Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, 201-229.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W. & Chang, P. C., (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Family Business Research*. Vol.60 Issue 10, pages 1030-1038
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Litz, R., (2004). *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual at Georgian Court Univ*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P., & Yoder, T. R., (2009). Guiding family businesses through the succession process. *CPA Journal*, 79(6), 48-51

- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K., (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23, 9-26.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P., (1999). “*Defining the family business by behavior*”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 No. 4, pp. 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, I. J., Steier, I. P., & Rau, S. B., (2012). *Sources of heterogeneity in family firms: An introduction*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1103-1113.
- Cinici, M. C. and Dunbar, R. L., (2012). Semiotic methods and the meaning of strategy in firm annual reports. In G. B. Dagnino (ed.) *Handbook of Research on Competitive Strategy*, 397-415. Cheltenham: Edward Elgar.
- Claessens, S., Djankov, S. & Lang, L.H.P., (2000). “The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations.” *Journal of Financial Economics*, 58(1– 2), pp. 81–112.
- Coget, J. F., Haag, C. & Gibson, D. E., (2011). Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set. *European Management Journal*, 29, 476-490.
- Coleman, PT & Kugler, K.G., (2014). Tracking conflict management adaptability: Introducing a dynamic measure of adaptive conflict management in associations. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (7): 945-968.
- Coles, J., McWilliams, V. & Sen, N., (2001). An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of Management*, 27(1), 23-50.
- Colley, J., Doyle, J., Logan, G., & Stettinius, W., (2004). *Corporate Governance*. The McGraw-Hill. Executive MBA Series.
- Cooper, J. T., Kidwell, R. E., & Eddleston, K. A., (2013). Boss and parent, employee and child: Work-family roles and deviant behavior in the family firm. *Family Relations*, 62, 457-471.
- Corbetta, G. & Salvato, C., (2004a). The board of directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review*, Vol. 17, No. 2, pp.119–134.
- Corbetta, G. & Salvato, C., (2012). *Strategies for longevity in family firms. A European perspective*. New York: Palgrave-Macmillan
- Corten, M. Steijvers, T. & Lybaert, N., (2017). The effect of intrafamily agency conflicts on audit demand in private family firms: The moderating role of the board of directors. *Journal of Family Business Strategy* - 212. No. of pages 16.
- Cosier, J. A., & Harvey, M., (1998). The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family Business Review*, 11, 75-80.
- Costa, P. R., Ramos, H. R., & Pedron, C. D., (2019). Proposição de estrutura alternativa para tese de doutorado a partir de estudos múltiplos. *ibero American Journal of Strategic Management*.
- Creswell, J. W., (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.

- Cronin M.A. & Bezrukova K., (2019). Conflict Management Through the lens of system dynamics. *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 2, 770–806.
- Cruz, C., & Nordqvist, M., (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective, 38, 33-49.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella, A. A., Jr., (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3): 371-382.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L. & Ellstrand, A. E., (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal* 42: 674–686.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D., (1999). In the founder’s shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12, 311-323.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L., (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22: 20-47.
- De Clercq, D., Mohammad Rahman, Z., & Belausteguigoitia, I., (2017). Task conflict and employee creativity: The critical roles of learning orientation and goal congruence. *Human Resource Management*, 56(1):93–109.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R., (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J., (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R., (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26, 81-99
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L., (2015). The Impact of family involvement on SMEs’ performance: Theory and evidence. *Journal of Small Business Management*, 53, 924-948.
- Denzin, N., (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. (2nd ed.) New York, USA: Mc Graw-Hill.
- DeVellis, R. F., (2012). *Scale Development. Theory and Applications*. Applied Social Research Methods. Fourth Edition.
- De Wit, F. R., Jehn, K. A. & Scheepers, D., (2013). *Task conflict, information processing and decision making: The damaging effect of relationship conflict*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 177–189.
- Dinh, T.Q. & Calabrò, A., (2019). “Asian family firms through corporate governance and institutions: a systematic review of the literature and agenda for future research”. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 21 No. 1, pp. 50-75.
- Dodero, S., (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo, 2002.
- Donnelley, R. G., (1976). *The family business*. Biblioteca Harvard, ed. Tec Ltda., abr. 1976.

- Downe-Wamboldt, B., (1992). *Análise de conteúdo: método, aplicativos e problemas*. Health Care Women, 13 (3), 313- 21.
- Duriau, V. J., Reger, R. K. & Pfarrer, M. D., (2007). *A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements*. Organizational Research Methods, 10(1), 5–34.
- Dyer, W. G. & Whetten, D. A., (2006). *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500*. Entrepreneurship Theory and Practice, 30, 785-802.
- Eddleston, K.A. and Kellermanns, F.W., (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, pp. 545– 565.
- Eisenberg, T., Sundgren, S. & Wells, M., (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics*, 48, pp. 35-54
- Eisenhardt, K. M., M. E. Graebner., (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Acad. Management J.* 50 25–32.
- Engel, P., Hack, A., Stanley, L. J. & Kellermanns, F.W., (2019), “Voluntary disclosure of individual supervisory board compensation in public family firms”. *Journal of Business Research*, Vol. 101, pp. 362-374.
- Ensley, M., Pearson, A., & Amason, A., (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17: 365–386.
- Epstein, N. B., Bishop, D., Ryan, C., Miller & Keitner, G., (1993). *The McMaster Model View of Healthy Family Functioning*. In Froma Walsh (Eds.). Normal family processes (pp.160). New York: Guilford.
- Essen, M., Oosterhout, J. & Carney, M., (2013). Corporate boards and the performance of Asian firms: A meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*
- Faccio, M., Lang, L.H. & Young, L., (2001). Dividends and expropriation. *American Economic Review*, 91, pp. 54–78.
- Faghfour, P., Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W., (2015). Ready for a crisis? How supervisory boards affect the formalized crisis procedures of small and medium-sized family firms in Germany. *Review of Managerial Science*, 9(2), 317-338.
- Fama, E. & Jensen, M., (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26:301–327.
- Family Capital – www.famcap.com
- Fiegenger, M. K., Brown, B. M., Dreux, D. R. & Dennis, W. J., (2000). CEO stakes and board composition in small private firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24: 5-24
- Fiegenger, M. K., (2005). Determinants of Board Participation in the Strategic Decisions of Small Corporations. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 29(5), 627–650.
- Finkelstein, S. & Mooney, A.C., (2003). Not the usual suspects: how to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive*, 17, pp. 101–113.

- Flick, U., (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Flores Júnior, J. & Grisci, C., (2012). Parent and offspring dilemmas in the succession process of family businesses. *Revista de Administração (São Paulo)*, vol.47 no.2 Apr/jun. 2012.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J., (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D., (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, 1, 130-153.
- Galve-Górriz, C. & Hernández-Trasobares, A., (2015). Institutional framework, concentration of ownership and results of large family corporations in Latin America and Spain, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(4),409–26. doi:10.1108/CG-12-2014-0144.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V., (2014). Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 85–96
- Garcia-Castro, R., & Casasola, M. J., (2011). A set-theoretic analysis of the components of family involvement in publicly listed and major unlisted firms. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 15–25
- García-Ramos, R. & García-Olalla, M., (2011). Board characteristics and firm performance in public founder and no founder-led family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 220–231. Garcia, W. P., (2001). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gedajlovic, E., Lubaktin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41, 899-912.
- Gersick, K. E., Davis, J., Hampton, M. & Lansberg, I., (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gitman, L., (2010). Pearson Jacques Salim, ed. *Princípios de Administração Financeira*. 12 ed. São Paulo: [s.n.] 9788576053323
- Goel, S., Voordeckers, W., van Gils, A., & van den Heuvel, J., (2013). CEO's empathy and salience of socioemotional wealth in family SMEs—The moderating role of external directors. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(3–4), 111–134
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J., (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707.
- Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M., (2003). The determinants of executive compensation in family controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226–237. doi:10.2307/30040616.

- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M. & Larraza-Kintana, M., (2010). "Diversification decisions in family-controlled firms." *Journal of Management Studies*, 47: 223–252.
- Gomez-Mejia, L., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I., (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 81–95.
- Goncalo, J. A., Polman, E., & Maslach, C., (2010). *Can confidence come too soon? Collective efficacy conflict and group performance over time*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(1): 13–24.
- Gonzales-Bustos, J. P., & Hernández-Lara, A. B., (2016). Corporate governance and innovation: A systematic literature review. *Corporate Ownership and Control Journal*, 13(2), 33–45.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W., (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250.
- Grassby, R., (2000). *Kinship and Capitalism*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Grobmann, S., & Schlippe, A.V., (2015). Family businesses: fertile environments for conflict. *Journal of Family Business Management*, 5, 294-314.
- Grzybovski, D., (2002). *O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental*. Passo Fundo: Ediupf, 2002.
- Grzybovski, D., (2007). *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem trans geracional em empresas familiares*. Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007. 383p.
- Guerra, S., (2009). *Os papéis do conselho de administração em empresas listadas no Brasil*. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2009.
- Guerrazzi, L.A.C, Brandao, M.M., Campos, H. Jr. & Lourenco., C.E., (2015). Search for marketing and strategy in key international journal: a bibliometric publications study on the XXI century. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. vol. 14, no. 1, 2015, p. 7+
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L., (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1–25
- Halevy, N., (2017). Preemptive strikes: Fear, hope, and defensive aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(2): 224–237.
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. S., (1991). The seasons of a CEO tenure. *Academy of Management Review*, 16, 719–742. doi:10.5465/AMR.1991.4279621.
- Hammond, J.S., Keeney, R. L., & Raiffa, H., (1998). The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*. Vol. 76, N° 5, p. 47-57.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X., (2011). Predictors of individual level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105.
- Hautz J, Mayer MCJ, Stadler C., (2013). Ownership identity and concentration: a study of their joint impact on corporate diversification. *British Journal of Management*. 24:102–126.

- Harvey, M., & Evans, R. E., (1994a). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7, 331-348. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00331x
- Harvey, M., & Evans, R. E., (1994b). The impact of timing and mode of entry on successor development and successful succession. *Family Business Review*, 7, 221-236. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00221x
- Hermalin, B. & Weisbach, M., (2001). Board of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. Cambridge, Massachusetts. Nber Working Paper n. 8161.
- Hermalin, B. E. & Weisbach, M.S., (2012). Information Disclosure and Corporate Governance the *Journal of Finance*, v. LXVII, n.1, Feb.
- Hernández-Lara & Gonzales-Bustos, (2019): The influence of family businesses and women directors on innovation, *Applied Economics*.
- Hernández-Lara, A.B. & Gonzales-Bustos, J.P., (2018), “The impact of interlocking directorates on innovation: the effects of business and social ties”, *Management Decision*, available at: [www. Emerald insight .com /doi /full/10.1108/MD-11-2017-1186](http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/MD-11-2017-1186)
- Hilburt-Davis, J., & Dyer, W. G., (2006). The Hilburt-Davis/ Dyer consulting model. In F. W. Kaslow (Ed.), *Handbook of family business & family business consultation: A global perspective* (pp. 73-93). Binghamton, NY: International Business Press.
- Hofstede, G., (2001). *Culture’s consequences: comparing values behaviors institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Horan, P. J., (2003). Establishing an advisory board for the family business. *Journal of Financial Service Professionals*, 57(6), 61-65.
- Hulsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F., (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128.
- Humphrey, S. E., Aime, F., Cushenbery, L., Hill, A. D., & Fairchild, J., (2017). Team conflict dynamics: Implications of a dyadic view of conflict for team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142: 58–70.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W. & Lybaert, N., (2013). Entrepreneurial risk taking of private family firms: The influence of a nonfamily CEO and the moderating effect of CEO tenure. *Family Business Review*, 26(2), 161–179. doi:10. 1177/0894486512469252.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017). *O papel do conselho de administração na estratégia das organizações*. São Paulo: IBGC.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. www.ibge.gov.br (consulta 2020)
- Jackling B. & Johl S., (2009). Board Structure and Firm Performance: Evidence from India’s Top Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 2009, 17(4): 492–509

- Jaskiewicz, P., Combs, J., Shanine, K., & Kacmar, M., (2017). Introducing the family: A review of family science with implications for management. *Academy of Management Annals*, 11, 309-341.
- Jaw, Y. & Lin, W., (2009). Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO-level and TMT-level roles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 220-233.
- Jayantilal, S., Jorge, S. F., & Palacios, T. M. B., (2016). Effects of sibling competition on family firm succession: A game theory approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 260-268.
- Jehn, K. A., (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42: 520–557.
- Jehn, K. A., (2014). *Types of conflict: The history and future of conflict definitions and typologies*.
- Jehn, K. A. & Bendersky, C., (2003). *Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship*. *Research in organizational Behavior*, 25, 187–242.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A., (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Jehn, K. A. & Rispens, S., (2008). *Conflict in workgroups*. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (Vol. 1). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Jensen M. C. & Meckling W. H., (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs ownership structure, *Journal of Financial Economics* 3 305-360. Q North-Holland Publishing Company
- Jiang, Y., Peng, M. W., Yang, X., & Mutlu, C.C., (2015). Privatization, governance, and survival: MNE investments in private participation projects in emerging economies. *Journal of World Business*, 50(2): 294–301.
- Jiraporn, P., Davidson, WN, III, DaDalt, P. e Ning, Y., (2009a). Too busy to show up? An analysis of the absences of the directors. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 49 (3), 1159-1171.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Tjosvold, D., (2000). *Constructive controversy: The value of intellectual opposition*. _____Deutsch M & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*: 65–85. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jonovic, D. J., (1989). Outside review in a wider context: an alternative to the classic board. *Family Business Review*, 2, pp. 125–140.
- Jonsen, K., Jehn, K. A., Rispens, S. & Greer, L., (2015). Conflict contagion: A virus to watch and treat early. *European Business Review*.
- Kaye, K., (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*, 4, 21-44.
- Kellermanns, F. W. & Eddleston, K. A., (2004). *Feuding families: When conflict does a family firm good*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 209-228.

- Kellermanns, K. & Astrachan J., (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, S63–S82 (2018) DOI: 10.1111/ijmr.12167
- Kiel, G. C. & Nicholson, G., (2003). *Boards that work: A new guide for directors*. The McGraw-Hill, Inc.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., Mcgahan, A. M. & Pitelis, C. N., (2019). Organizational Governance Adaptation: Who is in, who is out, and who gets what. *Academy of Management Review*, Vol. 44, No. 1, 6–27. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0459>
- Klein, P., Shapiro, D. & Young, J., (2005). Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: the Canadian evidence. *Corporate Governance-an International Review*. vol. 13 N. 6 nov.2005
- Klein, S.B., Astrachan, J.H., & Smyrnios, K.X., (2005). *The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implications for theory*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 321–339.
- Koerberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D., & Poza, E. J., (2014). *Governance in family enterprises*. NewYork, NY: Palgrave Macmillan.
- Koiranen, M., (2003). Understanding the contesting ideologies of family business: Challenge for leadership and professional services. *Family Business Review*, 16, 241-250.
- Kraus, S., Harms, R. & Fink, M., (2011a). “Family firm research: sketching a research field”. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 32-47.
- Kraus, S., Mark, S. & Peters, M., (2011b). “The influence of family on the everyday business of a family firm entrepreneur”. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 12 No. 1, pp. 82-100.
- Kreuzberg, F., Cunha, P. R. & Popik, F., (2016). Relação dos dividendos, dívida e conselho de administração com a performance: um comparativo entre empresas familiares e não familiares. *Revista Ambiente Contábil*, v.8, n.1, p. 34-59.
- Krippendorff, K., (1980). ‘Clustering’, in P.R. Merge and J.N. Capella (eds), *Multivariate Techniques in Human Communications Research*. New York: Academic Press
- Lagos, D., Echeverry, N., Ramírez, J., Yague, J., & Betancourt, G., (2017). Size and Independence of the board of directors and its relationship with economic performance: an analysis for Family and non-family businesses. *A-D Minister*, (31), 5-23.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A. & McMillan, K., (2006). Guidelines for family business boards. *Family Business Review*, 19, pp. 147-167.
- Lange, K., (2009). Institutional Embeddedness and the Strategic Leeway of Actors: The Case of the German Therapeutical Biotech Industry. In: *Socio-Economic Review* 7(1), 181–207.

- Langfred, C. W. & Moye, N., (2014). Does conflict help or hinder creativity in teams? An examination of conflict's effects on creative processes and creative outcomes. *International Journal of business and Management*, 9(6), 30.
- Lansberg, I. & Perrow, E., (1991). Understanding and working with leading family businesses in Latin America. *Family Business Review*, 5, 127-147.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. & Shleifer, A., (1997). Legal Determinants of External Finance. *Journal of Finance*, 52, 1131-50 _____. Legal Determinants of External Finance. *Journal of Finance*, (2012).<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb02727.x>
- La Porta, Rafael; Lopez-de-Silanes, Florencio; Shleifer, Andrei and Vishny, Robert W. "Law and Finance." *Journal of Political Economy*, December (1998), 106(6), pp. 1113–55. _____. "The Quality of Government." *Journal of Law, Economics, and Organization*, april (1999), 15(1), pp. 222–79.
- La Porta, R., López de Silanes, F. & Shleifer, A., (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54, 471-517.
- Lardon, A., Deloof, M., & Jorissen, A., (2017). Outside CEOs, board control and the financing policy of small privately held family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 29–41.
- Leach, P., (1994). *Family business*. London: Stoy Hayward, 1994.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Bares, F. (2015). Governance and entrepreneurship in family firms: Agency, behavioral agency and resource-based comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 58-62.
- Lee, T. L., Gelfand, M. J. & Kashima, Y., (2014). The serial reproduction of conflict: Third parties escalate conflict through communication biases. *Journal of Experimental Social Psychology*, 54: 68–72.
- Lescura, C., Borges, A. F. & Brito, M. J., (2012). Kinship relationships in family businesses: a socio-anthropological approach. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v.10, n.3.
- Lester, R. H. & Cannella, A. A. Jr., (2006). *Inter organizational familiness: How family firms use interlocking directorates to build community-level social capital*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 755-775.
- Levinson, H., (1971). Conflicts that plague the family business. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Liang, Q. & Li, X. & Yang, X. & Lin, D. & Zheng, D., (2013). How does family involvement affect innovation in China? *Asia Pacific Journal of Management*.30:677–695 Doi10.1007/s10490-012-9320-x
- Lima, J. B., Silva, K. L. & Conde, D. R., (2010). *Empreendedorismo em empresas familiares: intra empreendedorismo e famílias empreendedoras*. In: Encontro de estudos organizacionais, 6. Florianópolis. Eneo.

- Lin, T. & Cheng, Y., (2010). Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2), 152–160.
- Litz, R. A., (2008). Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Mobius Strip. *Family Business Review*, v. 21, n.3, p.217236.
- Lohe, F.W. & Calabrò A., (2017). Please do not disturb! Differentiating board tasks in family and non-family firms during financial distress. *Scandinavian Journal of Management*. Elsevier.
- Lorsch, J. & Maciver, E., (1989). Pawns or potentates: the reality of America's corporate boards. Boston: *Harvard Business School Press*, 1989.
- Loyd, DL, Wang, CS, Phillips, KW e Lount, Jr., R.B., (2013). The diversity of social categories promotes the development of premeet: The role of focus in the relationship. *Organization Science*, 24: 757-772.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y. & Dino, R. N., (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 313-330.
- Lubatkin, M.H., Lane, P.J., Collin S. & Very, P., (2005a). "Um enquadramento embutido de governança e oportunismo: em direção a uma teoria de agência com capacidade de adaptação internacional". *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-16.
- Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y. & Dino, R.D., (2005b). "Os efeitos do altruísmo parental na governança de empresas administradas por famílias". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 313-30.
- Lussier, R. N. & Sonfield, M. C., (2004). Family business management activities styles and characteristics: a correlational study. *American Journal of Business*, Muncie, v. 19, n. 1, p. 47-53.
- Martin, G., Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P. & Makri, M., (2016). *Conflict between controlling family owners and minority shareholders: Much ado about nothing?* Entrepreneurship Theory and Practice. Advance online publication.
- Martin-Reyna, J. M. S. & Duran-Encalada, J. A., (2015). Effects of family ownership, debt, and board composition on Mexican firms' performance. *International Journal of Financial Studies*, 3, 56–74. doi: 10.3390/IJFS3010056
- Martínez-Ferrero, J., Rodríguez-Ariza, L. & Bermejo-Sánchez, M., (2016). Is family ownership of a firm associated with the control of managerial discretion and corporate decisions? *Journal of Family Business Management*, 6, 23-45.
- Mathieu, E., Strassler, P. & Pearl, N., (2010). Finding and retaining the right advisor for a family and its family office. *Journal of Wealth Management*, 13(3), 15-18.
- McCain, K.W., (1990). Mapping authors in intellectual space: A technical overview. *Journal of the American Society for information*, 41 (6), 433-443.

- Meier, O. & Schier, G., (2016). The early succession stage of a family firm: Exploring the role of agency rationales and stewardship attitudes. *Family Business Review*, 29, 256-277.
- Mello, D. N., (2006). Brazil. In F. W. Kaslow (Ed.), *Handbook of family business & family business consultation: A global perspective* (pp. 95-111).
- Memili, E., Chang, E. P. C., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. B., (2015). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 24, 143-151
- Miles, M. B., & Huberman, A. M., (1984). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I., (2006). Family governance and firm performance: agency stewardship and capabilities. *Family Business Review*, 19, pp. 73–87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., Cannella, A., (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, 829-858.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R., (2010). Family ownership and acquisitions behavior in publicly traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(1), 201–223.
- Miller, E. J. & Rice, A. K., (1967). *Systems of organizations*. London Tavistock.
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D., (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51, 1153-1179.
- Mishra, C. S., & McConaughy, D. L., (1999). Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (4): 53–65.
- Mitter C., Duller C., Feldbauer-Durstmuller B. & Kraus S., (2014). Internationalization of family firms: The effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science* 8(1):1-28. doi:10.1007/s11846-012- 0093-x
- Morck, R. & Yeung, B., (2003). *Agency problems in large family business groups*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, pp. 367–382.
- Morck, R., Wolfenzon, D. & Bernard, Y., (2005). Corporate governance, economic entrenchment, and growth. *Journal of Economic Literature*, 43, 655-720.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. & Avila, R.A., (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, Nova York 12, n. 5, p. 385-401.
- Motta, P.R., (1988). Razão e Intuição: recuperação ou teoria lógica 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
- Myers, M. D., (2013). *Qualitative research in business and management*. Sage.
- Nadler, D. A., (2004). Building better boards. *Harvard Business Review*. Vol. 82. Ed. 5, 2004.

- Nascimento, E. M. & EL Sayed, K. M., (2002). *Administração de conflitos*. In: Coleção: Gestão Empresarial. Gestão do Capital Humano. Curitiba: Gazeta do povo, 2002. p. 47-56.
- Naldi, L. & Nordqvist, M., (2008). Family firms venturing into international markets: a resource dependence perspective. *Frontiers Entrepreneurship Research* 28(14):1
- Nemeth, C. J., Personnaz, B., Personnaz, M. & Goncalo, J. A., (2004). The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries. *European Journal of Social Psychology*, 34(4), 365–374.
- Nerur, S., Rasheed, A. & Natarajan, V., (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 319-336.
- Nicholson, N., (2008). Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research, and practice. *Family Business Review*, 21(1), 103 – 118.
- Nicholson, N., (2008). Evolutionary psychology, organizational culture, and the family firm. *Academy of Management Perspectives*, 22(2)-73-84.
- Nicholson, H., Shepherd, D. & Woods, C., (2010). Advising New Zealand’s family businesses: Current issues and opportunities. *University of Auckland Business Review*, 12(1), 1-7.
- Nordberg, D., (2012). Rules of the game: whose value is served when the board fires the owners? *Business Ethics: A European Review*. Vol 21 No. 3 June 2012
- Nordqvist, M., Sharma, P. & Chirico, F., (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52, 192-209.
- Okhuysen, G.A. & Richardson, H.A., (2007). *Group conflict as an emergent state: Temporal issues in the conceptualization and measurement of disagreement*. In K.J.
- Olekalns, M. & Weingart, L. R., (2008). *Emergent negotiations: Stability and shifts in negotiation dynamics*. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1(2): 135–160.
- Oldham, G. R. & Baer, M., (2012). *Creativity and the work context*. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 387–420). London: Elsevier Inc.
- Olson, D. H., (2000). Circumplex model of marital and family systems. *Journal of Family Therapy*, 22, 144-167. doi:10.1111/1467-6427.00144
- O’Neill, T. A., Allen, N. J. & Hastings, S. E., (2013). *Examining the “Pros” and “Cons” of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict*. *Human Performance*, 26(3), 236–260.
- Ossorio, M., (2018). Does R&D investment affect export intensity? The moderating effect of ownership *Int. J. Managerial and Financial Accounting*, Vol. 10, No. 1, 2018 65
- Oro I.M., Beuren, I. M., Hein, N., (2009). Analysis of the efficiency of Brazilian family companies. *RAE electron*. vol.8 no.2 São Paulo Jul./Dec. 2009
- Peiser, R. B. & Wooten, L. M., (1983). Life - cycle changes in small family business. *Business Horizons*, May/Jun. 1983

- Petry, L. I. & Nascimento, A. M., (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109- 125.
- Pfeffer, J., & G. R. Salancik, (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J., (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 13: 1-52. Greenwich, CT: JAI Press
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H. & Manners, G. E., (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, 62, 490-500.
- Pieper, T. M., Smith, A. D., Kudrats, J. & Astrachan, J. H., (2015). *The persistence of multifamily firms: Founder imprinting, simple rules, and monitoring processes*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 1313-1337.
- Pilkington, A., (2006). *Bibexcel – Quick Start Guide to Bibliometrics and Citation Analysis*.
- Poza, E. J., Hanlon, S. & Kishida, R., (2004). Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family Business Review*, 17, 99-118.
- Poza, E., Johnson, S. & Alfred, T., (1998). Changing the family business through action research. *Family Business Review*, 11, 311-323.
- Praet, A., (2013). Family Firms and the Divestment Decision: An Agency Perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 34–41.
- Prince, R.A., (1990). Mediation of family businesses: one conflict resolution model. *Family Business Review*, 3, 209-223.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z., (1986). *Social conflict: Escalation, impasse, and resolution*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Purkayastha, S., Manolova, T.S., & Edelman, L.F., (2016). Business group effects on the R&D intensity internationalization relationship: empirical evidence from India. *Journal of World Business*.
- PwC – PricewaterhouseCoopers, (2018). *Pesquisa Global de Empresas Familiares*.
- Qiu, H. & Freel, M., (2019). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review* 1 –24.
- Rahim, M. A. & Bonoma, T. V., (1979). *Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*. *Psychological Reports*, 44: 1323–1344.
- Rahim, M. A., Magner, N. R. & Shapiro, D. L., (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 122- 132.
- Ramos-Rodríguez, A.R. & Ruíz-Navarro, J., (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25 (10), 981-1004.

- Rizzotti, D., Frisenna, C. & Mazzone, R., (2017). The impact of family owners' monitoring on CEO turnover decisions and the role of trust. *Journal of Management and Governance*, 21, 599-621.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I. & Coulter, M., (2003). *Foundations of management*, Prentice Hall, Sydney, Australia.
- Rouyer, E., (2016). Family ownership and busy boards: Impact on performance. *Management Decision*, 54(4), 832–853.
- Rubino, F. E., Tenuta, P. & Cambrea, D. R., (2017). Board characteristics effects on performance in family and non-family business: a multitheoretical approach. *Journal of Management & Governance*, 21(3), 1-36. [https://doi.org/ 10.1007/s10997-016-9363-3](https://doi.org/10.1007/s10997-016-9363-3)
- Salloum, C., Bouri, E., Salloum, L. & Suissa, C. M., (2016). Outside directors and firm performance across family generations in Lebanon. *International Journal of Business Performance Management*, 17, 147-160. doi:10.1504/ijbpm.2016.075536
- Samara, G., Jamali, D., & Lapeira, M., (2019). Why and how should SHE make her way into the family business boardroom? *Business Horizons*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301496>
- Santulli, R., Torchia, M., Calabrò, A. & Galluci, C., (2019). Family ownership concentration and firm internationalization: integrating principal-principal and socioemotional wealth perspectives. *Journal of International Entrepreneurship* 17:220–248 <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00245-4>
- Sciascia, S. & Mazzola, P., (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21, 331-344.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H. & Pieper T. M., (2013). Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization. *Journal of Small Business Management* 51(1), pp. 83–99. doi: 10.1111/j.1540-627X.2012. 00373.x
- Schulze, W. S. & Gedajlovic, E. R., (2010). Whither Family Business? *Journal of Management Studies* 47:2 March 2010 doi: 10.1111/j.1467-6486.2009. 00887.x
- Schulze W. S., Lubatkin M. H., Dino R. N. & Buchholtz A. K., (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science* 12(2):99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N., (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 473-490.
- Serra, F., Ferreira, M. & Almeida, M., (2013). Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11(2), 133–156
- Setia-Atmaja, L., Tanewski, G.A. & Skully, M., (2009). The role of dividends, debt and board structure in the governance of family controlled firms. *Journal of Business Finance and Accounting*, 36, pp. 863–898

- Shafique, M., (2013). Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988–2008). *Strategic Management Journal*, 34, 62–93
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L. & Chua, J. H., (2001). *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), 17–35.
- Sharma, P., (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*. Wiley Online library.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H. A. & Susanto, E., (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(2): 391–400.
- Shepherd, D. A., (2016). An emotions perspective for advancing the fields of family business and entrepreneurship: stocks, flows, reactions, and responses. *Family Business Review*, 29(2), 1–8.
- Short, J. C., Sharma, P., Lumpkin, G. T. & Pearson, A. W., (2016). Oh, the places we'll go! Reviewing past, present, and future possibilities in family business research. *Family Business Review*, 29(1), 11–16
- Siebels, J.-F., & Zu Knyphausen-Aufseß, D., (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14, 280-304
- Singla C, Veliyath R, George R., (2013). Family firms and internationalization-governance relationships: evidence of secondary agency issues. *Strategy Manag. Journal*, 35:606–616. <https://doi.org/10.1002/smj.2111>
- Silveira, A. D. M., (2002). *Governança corporativa, performance e valor da empresa no Brasil*, Univ. de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Sirmon D.G, Arregle J.L, Hitt M.A & Webb J.W., (2008). *O papel da influência da família nas respostas estratégicas das empresas à ameaça de imitação*. *Prática da Teoria de Empreendedorismo* 32 (6):979-998
- Software *MaxQda* v. 2.0.6 – <https://www.maxqda.com/licenses/student-license>
- Sonfield, M.C. & Lussier, R.N., (2004). First, second and third-generation family firms: a comparison. *Family Business Review*, 17 (3), 189-202.
- Sonnenfeld, J. A., (2002). What makes great boards great. *Harvard Business Review*, 80(9), 106–113.
- Stockmans, A., Lybaert, N. & Voordeckers, W., (2013). The conditional nature of board characteristics in constraining earning management in private family firms. *Journal of Family Business Strategy* 4 (2013) 84–92
- Strauss, A., & Corbin, J., (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strike, V. M., (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25, 156-177.

- Sundaramurthy, C., (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21, 89-102.
- Tagiuri, R. & Davis, J. A., (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199– 208.
- Tedesco, J. C. & Grzybovski, D., (2011). Senegaleses no norte do Rio Grande do Sul: integração cultural, trabalho e dinâmica migratória internacional. In: REP – *Revista Espaço Pedagógico*, v. 18, n.2, p.336-355, jul./dez. 2011.
- Teixeira, J.E. Serra, F. Pinto, R. & Salles, L., (2019), “Resource orchestration in a context of organizational decline”, *Management Research*, in print.
- Teixeira, R. M. & Carvalhal, F., (2013). Succession and conflicts in family businesses. Multiple case study in small hotel companies. *Studies and Perspectives in Tourism*. 22(5): 854- 874
- Thomas, K. W., (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, 2nd edition, pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Tillman, F. A., (1988). Commentary on legal liability: Organizing the advisory council. *Family Business Review*, 1, 287-288.
- Tillmann & Grzybovski, (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Revista Organizações e Sociedade*.v.12 - n.32 – p. 45-61. jan./Mar – 2005
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Lin, S. & Nishida, T., (1991). Culture, face maintenance, and conflict styles of handling interpersonal conflict: a study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-296.
- Torchia, M., Calabrò, A., Gabaldon, P. & Kanadli, S. B., (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management*.
- Tsai, W. H., Hung, J. H., Kuo, Y. C., & Kuo, L., (2006). CEO tenure in Taiwanese family and nonfamily firms: An agency theory perspective. *Family Business Review*, 19, 11-28.
- Tsang E.W.K., (2002). Learning from overseas venturing experience: the case of Chinese family businesses. *Journal of Business Venturing*, 17:21–40. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00052-5)
- Tuggle, C.S, Schnatterly, K. & Johnson, R.A., (2010). Standards of attention in the boardroom: How board composition and processes affect the discussion of business issues. *Academy of Management Journal*, 53: 550-571.
- Tuller, H. M., Bryan, C. J., Heyman, G. D. & Christenfeld, N. J. S., (2015). Seeing the other side: Perspective taking and the moderation of extremity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 59: 18–23.
- Uhlener, L., (2005). The use of the Guttman scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. *Family Business Review*, 43(1), 41-56.

- Vale, G. M. V., & Corrêa, V. S., (2015). Estrutura social e criação de empresas. *Revista de Administração*, 50(4), 432-446.
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W., (2006). Board roles in small- and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14, 467-485.
- Van der Kam, NA, Janssen, O., Van der Vegt, GS, & Stoker, J.I., (2014). The role of vertical conflict in relationship between leader improvement and leader performance. *The Leadership Quarterly*, 25 (2): 267-281.
- Van Ees, H., Van der Laan, G. & Postma, T. J., (2008). Effective board behavior in the Netherlands. *European Management Journal*, 26(2), 84–93.
- Van Essen, M., Engelen, P. J., & Carney, M., (2013). Does “good” corporate governance help in a crisis? The impact of country and firm-level governance mechanisms in the European financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 21: 201–224
- Van Essen, M., Van Oosterhout, H., & Carney, M., (2013) Corporate boards and performance of Asian firms: A meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 873–905
- Van Kleef, G. A. & Côté, S., (2017). *Emotional dynamics in conflict and negotiation: Individual, dyadic, and group processes*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5:437–464.
- Vieira, E.S., (2018). Board of director characteristics and performance in family firms and under the crisis. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(1), 119–142.
- Villalonga, B. & Amit, R., (2006). How do family ownership, control, and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A. & Guzman, A., (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654.
- Vlachakis, S., Chatzipoulidis, A., Belidis, A., (2011). Research on the operation conditions for Greek family businesses during financial crisis. *International Journal of Practical. Issues in Management & Economics*, Vol.Iss.1, pp. 136-147.
- Vogel, R. & Guttel, W.H., (2013). The dynamic capabilities view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15, pp. 426–446
- Voordeckers, W., Van Gils, A. & Van den Heuvel, J., (2007). Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 45, pp. 137–156.
- Wall, J. A. & Callister, R. R., (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3): 515–558.
- Weingart, L. R., Brett, J. M., Olekalns, M. & Smith, P. L., (2007). Conflict in social motives in negotiate in groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6): 994–1010.

- Westhead, P., Howorth, C. & Cowling, M., (2002). Ownership and Management Issues in First Generation and Multi-Generation Family Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14 247-269.
- Westhead, P., & Howorth, C., (2007). ‘Types’ of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis, *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405-431.
- Westphal, J., & Bednar, M. K., (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 262-298.
- Whisler, T. L., (1988). The role of the board in the threshold firm. *Family Business Review*, 1, 309-321.
- White, H. & McCain, K., (1998). Visualizing a discipline: An author co-citation analysis of information science, 1972–1995. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(4), 327–355.
- White, H., (2011). *Scientific and Scholarly Networks*. In P. J. Carrington & J. Scott (Eds.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (pp. 271–285). London: Sage Publications.
- William, R. Jr., Pieper, T., Kellermanns, F., & Astrachan, J., (2018). Family firm goals and their effects on strategy, family, and organizational behavior: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, This Issue.
- Wincent J., Anokhin S. & Ortqvist D., (2013) Supporting innovation in government-sponsored networks: The role of network board composition. *International Small Business Journal* 31(8): 997–1020.
- Wohl, M. J., Porat, R. & Halperin, E., (2016). Unfreezing cognitions during an intractable conflict: Does an external incentive for negotiating peace and (low levels of) collective angst increase information seeking? *British Journal of Social Psychology*, 55(1): 65–87.
- Yang, J. & Mossholder, K. W., (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of inter group emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 589–605.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of Directors. *Journal of Financial Economics*, v. 40, n.3, p. 185-213.
- Yunis, J. J., (2006). Chile. In F. W. Kaslow (Ed.), *Handbook of family business & family business consultation: A global perspective* (pp. 151-164). Binghamton, NY: International Business Press.
- Xin, K. R. & Pelled, L. H., (2003). Supervisor–subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: A field study. *The Leadership Quarterly*, 14(1): 25–40.
- Zahra, S. A., (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512
- Zahra, S. A. & Pearce, J.A., (1989). Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. *Journal of Management*, v. 15, n. 2, p. 291 – 334, Jun.

- Zahra, S. A. & Sharma, P., (2004). Family business research: a strategic reflection. *Family Business Review*, 17, pp. 331-346.
- Zattoni, A., Gnan, L. & Huse, M., (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*, 41, 1214-1243.
- Zellweger, T. M. & Astrachan, J. H., (2008). On the emotional value owning a firm. *Family Business Review*, 21(3),347– 363.
- Zellweger, T. & Kammerlander, N., (2015). *Family wealth, and governance: An agency account*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 1281-1303.
- Zhao, E.Y. Thatcher, S MB & Jehn, K. A., (2019). Instigating, engaging in, and managing group conflict: a review of the literature addressing the critical role of the leader in group conflict. *Academy of Management Annals*, vol. 13, n ° 1, 112-147.
- Zona, F., (2015). Board ownership and processes in family firms. *Small Business Economics*. Doi 10.1007/s11187-014-9587-z
- Zona, F., (2016). CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: comparing family and non-family CEOs. *Small Business Economics*, 47(3), 735-753.
- Zupic, I. & Cater, T., (2015). *Bibliometric Methods in Management and Organization*. *Organization Research Methods*, Sage, 18(3), 429-472.

APÊNDICE 1

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

JFBS - Journal of family business strategy

JBR - Journal of business research

JSBM - Journal of small business management

FBR- Family business review

CG/CGIR -Corporate governance an international review

JCF - Journal of corporate finance

SBE - Small business economics

APJM - Asia pacific journal of management

FM - Financial management

IEMJ - International entrepreneurship and management journal

RMS - Review of managerial science

ERD - Entrepreneurship and regional development

IJDG - International journal of disclosure and governance

SJFA - Spanish journal of finance and accounting

ACR - Australian accounting review

AE - Applied economics

CGIJBS - Corporate governance the international journal of business in society

BJM - Baltic journal of management

AR - Accounting review

JBE - Journal of business ethics

AMJ - Academy of management journal

IBR - International business review

ETP - Entrepreneurship theory and practice

JMO - Journal of management & organization

IJHRM - International journal of human resource management
BEER - Business ethics-a European review
SJM - Scandinavian journal of management
EFM - European financial management
BRQ - Business research quarterly
RBGN - Revista brasileira de gestão de negócios
IJEV - International journal of entrepreneurial venturing
BH - Business history
JWB - Journal of world business
MRR - Management research review
JFRC - Journal of financial regulation and compliance
IJFS - International journal of financial studies
GOM - Group & organization management
UBR - Universia business review
JBV - Journal of business venturing
AJPT - Auditing-a journal of practice & theory
JMFM - Journal of multinational financial management
AC - Advances in accounting
MD - Management decision
MAJ - Managerial auditing journal
JMFM - Journal of multinational financial management
AA - Advances in accounting
EJIM - European journal of international management
JAMR - Journal of advances in management research
EMR - European management review
BH - Business Horizons
ER - Economic research-ekonomska istrazivanja

JEB - Journal of economics and business

MF - Managerial finance

IJGE - International journal of gender and entrepreneurship

JMG - Journal of management & governance

AM - Ad-minister

JSBED - Journal of small business and enterprise development

RECF - Revista evidenciação contábil & finanças

RAC - Revista ambiente contábil

IJBPM - International journal of business performance management

ARLAA - Academia-revista latino-americana de administración

HBR - Harvard Business Review

IJMFA - International journal of managerial and financial accounting

JMBA - Journal of management and business administration-central Europe

SN - Suma de negócios