

A DINÂMICA DOS CONFLITOS NO CONSELHO EMPRESARIAL FAMILIAR

OLIVAN BORGES GREINER

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

olivan_greiner@hotmail.com

FERNANDO RIBEIRO SERRA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

fernandorserra@gmail.com

IVANO RIBEIRO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

ivano.adm@gmail.com

A DINÂMICA DOS CONFLITOS NO CONSELHO EMPRESARIAL FAMILIAR

RESUMO

Este artigo tem como objetivo investigar a dinâmica dos conflitos no conselho empresarial familiar. O estudo se pautou em uma análise do conteúdo utilizando 36 Atas e gravações de reuniões do conselho consultivo de um grupo empresarial familiar de grande porte, sendo os dados relativos ao período de 2012 até 2016. Os resultados obtidos por meio da análise do conteúdo indicam que, 83 situações de conflitos emergiram no período investigado. Os conflitos foram classificados em: conflito de tarefa - 68 ocorrências; e conflito emocional - 15 ocorrências. O modelo situacional desenvolvido a partir dos resultados demonstra que, diferentes trilhas funcionais, formação e experiências profissionais, podem polarizar as discussões do conselho, promovendo conflitos. Evidencia-se uma complexidade nas relações de dois diferentes núcleos familiares interagindo com o negócio, predominando discussões relacionadas com aspectos operacionais por parte dos conselheiros internos e estratégicos pelos conselheiros externos. Mesmo que os conflitos de tarefa, por vezes, possam ser benéficos, os resultados demonstram que as posições antagônicas entre os membros e a rigidez dos conselheiros internos podem tornar conflitos de tarefa em conflitos emocionais, sendo esta a principal contribuição deste artigo.

Palavras-chave: Tomada de decisão estratégica; Empresa familiar; Governança.

1. INTRODUÇÃO

As decisões estratégicas, pela sua importância no direcionamento dos negócios e pelo comprometimento de recursos e impactos gerados na empresa (Eisenhardt & Zbaracki, 1992), são de responsabilidade dos membros do alto escalão (Elbanna, 2006). O alto escalão pode ser compreendido como a coalizão dominante na empresa, como o conselho de administração – nomeado neste estudo como Conselho, o Chief Executive Officer - CEO e diretores (Hambrick & Mason, 1984). Seu papel nas decisões estratégicas são discussões explicadas por diferentes perspectivas teóricas, como: a influência e o poder (Pfeffer, 1993); problemas de agência entre acionistas e diretores (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976); e a obtenção de recursos fundamentais a sobrevivência da empresa (Pfeffer & Salancik, 1978).

Outros estudos voltam a atenção para as características dos indivíduos, sendo eles baseados, principalmente, na Teoria do Alto Escalão de Hambrick e Mason (1984). A teoria indica que as decisões estratégicas são influenciadas – pelo menos em parte - pelas características dos indivíduos da gestão de topo, e conseqüentemente, o resultado operacional e organizacional é afetado por estas características (Ribeiro, Serra, Ferreira, & Serra, 2016; Serra, Tomei, & Serra, 2014).

Os aspectos que tornam um conselho eficiente ainda são amplamente debatidos (Arosa, Iturralde, & Maseda, 2013; Forbes & Milliken, 1999; Minichilli, Zattoni & Zona, 2009). Seu desempenho pode estar ligado com: a capacidade de realização de funções de monitoramento e direcionamento estratégico; busca pela prosperidade e valor adicionado ao negócio; e satisfação dos interesses dos acionistas e *stakeholders* (Golden & Zajac, 2001; Nicholson & Kiel, 2004). Entretanto, as funções desempenhadas por um Conselho e os fatores que influenciam a tomada de decisão são importantes *backgrounds* que ainda merecem investigações (Petrovic, 2008).

No processo de tomada de decisão de conselhos podem ocorrer conflitos (Jehn, 1995). No entanto, a quantidade de estudos envolvendo conflitos nas decisões organizacionais ainda é reduzida, disseminando-se principalmente, a partir do ano de 2000 (Serra, Tomei & Serra, 2014). Estas investigações envolvem normalmente o conteúdo das decisões e os elementos presentes no processo de tomada de decisão (Elbanna, 2006). Em um estudo de revisão sobre

tomada de decisão estratégica, Eisenhardt e Zbaracki (1992) já argumentavam que aspectos ligados com a cognição, intuição e *insights* dos decisores mereciam maior atenção. Isto se explica, pois as decisões possuem alguns vieses cognitivos (Haselton, Nettle, & Andrews, 2005). Sendo que, estes vieses podem produzir alguns efeitos indesejados no processo que envolve as decisões em grupo (Das & Teng, 1999).

As empresas familiares possuem desafios distintos quando comparados com empresas não-familiares (Casillas & Acedo, 2007; Gersich et al, 1997). Nelas, existe a necessidade de melhor compreensão sobre a influência dos conselheiros no direcionamento dos negócios (Alvez & Mendonça, 2014; Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011; Miller et al., 2007). Sabendo ainda que, os conflitos sejam de tarefa ou ligados aos aspectos cognitivos, influenciam de forma considerável as decisões de um grupo, conforme Jehn (1995), Amason (1996) e Pelled et al. (1999), torna-se necessário que as investigações explorem a dinâmica que envolve o conflito no conselho das organizações familiares.

Este artigo foi desenvolvido a partir da seguinte questão de pesquisa: Como o ambiente dos negócios e a participação dos conselheiros internos e externos influenciam a dinâmica dos conflitos no conselho consultivo de um grupo empresarial familiar? O estudo foi realizado por meio de pesquisa documental, onde foram analisadas 36 Atas e gravações de reuniões do conselho entre os anos de 2012 e 2016. Os resultados indicam que os conflitos emergiram de acordo com a proeminência dos temas e com a participação mais ou menos ativa de cada ator envolvido – conselheiros internos e externos. Foram identificadas 83 situações de conflitos, sendo: 68 conflitos de tarefa e 15 conflitos emocionais.

A apresentação deste artigo está dividida em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico com os principais conceitos discutidos; na terceira seção é apresentado o método utilizado; na quarta são apresentados os resultados; na quinta seção são efetuadas as discussões; sendo a sexta e última seção destinada para a conclusão do estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Decisão estratégica e conflito

Os estudos envolvendo conflitos na gestão de topo emergiram a partir do ano 2000 (Serra, Tomei & Serra, 2014). No entanto, esses estudos não oferecem resultados consistentes sobre como o conflito é influenciado pelo contexto e pela equipe (Elbanna, Ali, & Dayan, 2011). As pesquisas de tomada de decisão no campo da administração têm se dedicado mais ao impacto da decisão no nível estratégico (Elbanna, 2006). As decisões estratégicas são consideradas importantes, pois tratam de aspectos que envolvem a sobrevivência da empresa e o comprometimento de recursos organizacionais (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Elbanna, 2006). Observa-se uma concentração em pesquisas envolvendo: conteúdo da decisão, que envolve decisões de portfólio, diversificação, modelo de negócio e alinhamento estratégico da organização; e fatores envolvidos no processo de tomada de decisão (Elbanna, 2006).

Eisenhardt e Zbaracki (1992) argumentam que a tomada de decisão estratégica é descrita por uma combinação de fatores racionais e políticos. Quando há uma alternativa de decisão reconhecida como sendo a melhor, a tomada de decisão em grupo é mais efetiva, mas quando há um conflito de alternativas, e não existe o reconhecimento de uma melhor opção, a tomada de decisão passa a ser um processo de negociação em grupo (Milliken & Vollrath, 1991; Rindova, 1999). As preferências divergentes de múltiplos atores, e como estes tomam e implementa decisões, podem resultar no conflito (Rindova, 1999).

Jehn (1995) explica que o conflito pode ser definido como a percepção das partes envolvidas e como elas possuem visões discrepantes ou tem incompatibilidades interpessoais. No contexto do conselho, é importante destacar que o conflito pode ser benéfico ao grupo, quando tratar de conflito de tarefa (Jehn, 1995; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999), pois, o

desentendimento pode produzir um debate mais crítico (Minichilli, Zattoni, & Zona, 2009). Por outro lado, as diferenças de opiniões podem resultar em desentendimentos não relacionados as tarefas, potencializando as emoções negativas, diminuindo a simpatia interpessoal entre os membros do grupo e diminuindo seu desejo de continuar trabalhando em conjunto (Forbes & Milliken, 1999), resultando em conflito emocional (Pelled et al., 1999).

Apesar de usarem nomenclaturas distintas, os trabalhos de (Amason, 1996) e de (Pelled et al., 1999), apresentam tipologias de conflito muito similar: conflito cognitivo (Amason, 1996) ou de tarefa (Pelled et al., 1999); conflito afetivo (Amason, 1996) ou emocional (Pelled et al., 1999). Ambos os estudos destacam que o conflito afetivo ou emocional deve ser evitado, e que o conflito cognitivo ou de tarefa em determinadas condições pode ter efeitos positivos.

O conflito de tarefa acontece quando os membros do grupo divergem em relação às atividades que estão sendo executadas (Jehn, 1995; Pelled et al., 1999). Este tipo de conflito pode ser benéfico, aumentando a eficiência da implementação de ações (Jehn, 1995). Contudo, se evoluir para conflito emocional ou afetivo, poderá ser prejudicial ao desempenho do grupo, por isso, é fundamental que exista um diálogo aberto e certo nível de aceitação dentro do grupo (Amason, 1996; Pelled et al., 1999). O conflito emocional ocorre por meio das relações interpessoais de fundo afetivo entre os membros do grupo, independentemente da tarefa em que estejam desempenhando em conjunto (Pelled et al., 1999).

2.2 Conflitos potenciais em conselhos de empresas familiares

Embora o conselho possa ser considerado como uma forma de minimizar os conflitos de agência, os tipos de conflitos existentes e os motivadores para o exercício de tal fim não são claros, a própria dinâmica com o CEO também não é completamente conhecida (Hermalin & Weisbach, 2001). Estes aspectos são críticos, especialmente, nas empresas familiares, onde é usual que o CEO seja membro da família e conselheiro (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Esta prática é vista como uma potencial forma para a redução de conflitos no conselho (García-Sánchez, Rodríguez-Domínguez, & Gallego-Álvarez, 2013; Seny Kan e El Omari 2009). Assim, a separação dos papéis pode ser uma fonte de conflitos (García-Sánchez et al., 2013). Podendo a dualidade de papéis ser benéfica para a tomada de decisão, sendo mais efetiva, consistente e evitando o conflito no conselho (Seny Kan & El Omari, 2009). No entanto, afora os riscos de agência dentro da própria família ou entre famílias, processos de poder e sucessão são especialmente importantes nas empresas familiares e podem ser uma importante fonte de conflitos (Casillas & Acedo, 2007).

As reuniões do conselho de administração acontecem em encontros esporádicos e se dedicam à tomada de decisões mais importantes da organização, sendo influenciadas por fatores psicológicos e sociais por meio da participação em grupo, interação e troca de informações (Milliken & Vollrath, 1991). Os atributos do conselho, demografia, conhecimentos e seus processos, engajamento, conflitos cognitivos e utilização do conhecimento podem influenciar os resultados do trabalho do conselho. O conflito cognitivo é o desacordo em relação aos processos, conteúdos e decisões (Jehn, 1995) - ocorre entre os membros e apesar de impulsionar o debate pode ter efeitos perversos, como emoções negativas (Nemeth & Staw, 1989) - prejudicando as decisões. A utilização do conhecimento depende da interação do grupo e da capacidade de cooperar (Cohen & Bailey, 1997).

A composição demográfica do conselho tende a influenciar a confiança interpessoal e a comunicação entre os membros do grupo (Zhu, 2014). O principal argumento desses estudos é que a composição do conselho (homogênea ou diversa) resulta em diferentes efeitos nas relações do conselho, nos conflitos cognitivos e na relação do grupo (Forbes & Milliken, 1999; Li & Hambrick, 2005).

O conflito no conselho pode ser resultado de diversos fatores, tais como diversidade de gênero, idade dos membros, formação e função, entre outros (Hagendorff & Keasey, 2012; Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997). A presença de diferentes pontos de vista no conselho pode

indicar baixa homogeneidade e causar problemas de coordenação (Forbes & Milliken 1999). A diversidade demográfica pode levar a conflitos e corroer a coesão social do grupo, levando o conselho a diminuir a cooperação e aumentando o nível de conflito emocional (Zhu, 2014). Grupos muito homogêneos tendem a censurar pontos de vistas alternativos (Janis, 1982), com consequências potencialmente negativas para a qualidade das decisões (Adobor, 2004). Westphal e Bednar's (2005) e Adobor (2004) encontraram associações significativas para essas relações no conselho. Portanto, a diversidade de *backgrounds*, com moderados conflitos cognitivos pode aumentar a efetividade dos conselhos, tanto nas funções de controle quanto de serviços.

No entanto, se os conflitos forem elevados, pelo excesso de diversidade dentro do grupo, a afinidade entre os conselheiros pode diminuir, inibindo uso do potencial de conhecimentos e competências, gerando problemas de comunicação, e diminuindo a coesão. Tal situação ainda pode gerar um cenário onde todos os membros da equipe, privadamente, rejeitem ou tenham restrições quanto as normas, práticas e políticas, mas acreditem que os demais membros, aceitem – *pluralistic ignorance*. De forma geral, grupos muito diversos estão negativamente associados a coesão, mas positivamente associados ao conflito cognitivo, enquanto grupos muito homogêneos estão positivamente associados a coesão e negativamente associados ao conflito cognitivo. Dessa forma confiança não significa a ausência de conflitos, mas uma qualidade nas relações que seja forte o suficiente para lidar com visões conflitantes.

A diversidade de gênero é um importante fator de estudo quando se trata da diversidade no conselho. Hagendorff e Keasey (2012) argumentam que as mulheres tradicionalmente desempenham um papel secundário em termos de representação nos conselhos, portanto, são um meio eficaz para quebrar as formas de pensamentos estabelecidos. Os autores também argumentam que o conflito de gênero pode ser potencializado quando o colegiado masculino entende que as mulheres foram nomeadas exclusivamente com base no seu sexo.

Hambrick e Mason (1984) também chamam a atenção ao fato de que, a idade do conselheiro é negativamente associada com sua habilidade de integração de informação para a tomada de decisões estratégicas. Assim, grandes diferenças de idade dos membros do conselho podem provocar conflitos. Grupos caracterizados pela diversidade de idade podem encontrar dificuldades de comunicação, dificultando a integração de um grupo (Rivas, 2012). Hagendorff e Keasey (2012) argumentam que, diferentes visões ocasionadas pela diversidade de idade podem provocar conflitos cognitivos, e com isso, deteriorar a dinâmica de um conselho.

A comunicação no conselho pode ser um fator de desentendimento, diferenças na linguagem dos membros, devido a suas trilhas funcionais e habilidades adquiridas, podem prejudicar a comunicação no conselho, dificultando a compressão, e dando origem a conflitos (Hagendorff & Keasey, 2012). Assim, conselhos compostos por diferentes experiências e trilhas funcionais provavelmente terão dificuldade de chegar a uma compreensão compartilhada nas decisões estratégicas (Golden & Zajac, 2001). Zhu, Westphal e Ross (2014) exemplificam que um CEO com trilha funcional em marketing pode se concentrar em resolver problemas estratégicos, focando em oportunidades de marketing, mas se um novo diretor não apreciar esta orientação poderá haver conflitos.

Possuir diretores com diferentes formações funcionais pode possibilitar que o conselho acesse uma gama maior de recursos (Richard, 2000). Assim, a condução do processo de tomada de decisão por meio de uma comunicação efetiva e a participação mais intensa dos membros, pode reduzir o conflito (Mazhar, Zaidi, Saif, & Zaheer, 2010).

Conselhos formados por membros com longos períodos de mandato estão associados com a inercia estratégica e a diminuição de investimentos em P&D (Chen, 2013). Por outro lado, longos períodos de mandato tendem a diminuir os conflitos de tarefa, pois os membros do grupo tendem a compartilhar dos mesmos objetivos (Rivas, 2012). O maior tempo de mandato

também é associado com os níveis de ações implementadas e de comunicação, servindo como um moderador entre a diversidade e o conflito emocional (Pelled et al., 1999; Rivas, 2012).

Todos estes fatores possuem características muito particulares, em se tratando de empresas familiares. Nelas as decisões são afetadas pela existência de relações individuais entre parentes (Seymour, 1993); influência devido ao processo de sucessão (Lansberg & Astrachan, 1994); complexidade das relações familiares em negócios (Shanker & Astrachan, 1996); menos propensão ao controle formal de desempenho (Le Breton-Miller & Miller, 2006). O contexto específico do negócio passa a ser mais relevante para a tomada de decisão (Le Breton-Miller, Miller & Stein, 2004).

3. MÉTODO

Neste estudo fazemos uma pesquisa qualitativa, cuja abordagem procura entender e explicar fenômenos sociais. O objetivo é interpretar os significados e intenções dos envolvidos (Creswell, 2010). Por meio de técnicas de interpretação e decodificação procuramos compreender o sentido do conflito em conselhos de uma empresa familiar brasileira.

3.1 Contexto empírico

Devido ao teor e motivações deste trabalho, a organização teve seus dados resguardados, sendo uma descrição genérica apresentada. Trata-se de um grupo empresarial familiar de grande porte, com sede no Brasil e presente a mais de 50 anos no mercado. O grupo tem uma atuação diversificada - indústria, serviços e varejo - com faturamento anual acima de US\$ 600 milhões e mais de 5 mil empregados.

O conselho foi criado no final de 2012 e é formado por conselheiros internos e conselheiros independentes externos. Os conselheiros internos são executivos membros das famílias - dois ramos da família: um grupo controlador (GC) e outro minoritário (GM). Os conselheiros independentes externos, não possuem relação pessoal ou profissional com a empresa. Fazem parte do conselho nove membros, sendo seis membros internos e dois membros externos, além da secretária do conselho que é sobrinha do presidente. A Tabela 1 apresenta a composição do conselho.

Tabela 1. Composição do conselho

Identificação	Função na empresa	Relação familiar/Expertise
Presidente do Conselho (GC)	CEO e acumula a área Industrial	Filho do fundador
Membro Interno 1 (GC)	VP Administrativo-Financeiro	Filho do presidente
Membro Interno 2 (GC)	VP Operações Internas e Logística	Cunhado do presidente
Membro Interno 3 (GC)	Diretor de um dos negócios	Sobrinho do presidente e filho do VP Serviços
Membro Interno 4 (GC)	VP Serviços	Filho do fundador e irmão do presidente
VP do Conselho (GM)	VP Varejo	Primo do presidente
Membro Externo 1 – estratégia e mercado	-	-
Membro externo 2 – finanças e controle	-	-
Secretária (GC)	-	Sobrinha do presidente e neta do fundador

3.2 Fontes de dados

Os dados do trabalho são predominantemente primários, embora antes do acesso aos dados primários, houve uma consulta extensa ao site da empresa, notícias e anúncios para que pudessemos ter contato com as atividades e evolução da empresa. Os dados fundamentais deste trabalho são as Atas de reunião do conselho. As atas não são públicas, pois não se trata de uma empresa de capital aberto, o que traz a vantagem de expor as situações reais de forma direta e fidedigna (Arndt & Bigelow, 2000). O uso de relatórios anuais é bastante corrente nos estudos de estratégia (Duriiau, Reger & Pfarrer, 2007), pelo 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, pois não refletem diretamente o que está sendo decidido e argumentado pelos conselheiros, caso deste estudo (Abrahamson & Hambrick, 1997).

Foram utilizadas 36 Atas de reuniões que ocorreram entre o período de 2012 a 2016, em sequência desde a primeira reunião, quando o conselho foi instaurado. Estas Atas representam um total de 443 páginas para análise. Duas gravações de reuniões do conselho realizadas em 2014, também foram utilizadas como fonte de confirmação das situações de conflito identificadas pela análise das Atas. As gravações totalizaram 5 horas e 58 minutos e foram transcritas *verbatim*. As gravações transcritas proporcionaram um documento de 58 páginas.

3.3 Análise dos dados

Como usual em pesquisas qualitativas, as Atas foram sintetizadas, considerando as situações de conflito e comparadas (Myers, 2009). Toda a análise das Atas foi efetuada inicialmente por um dos autores, foi confirmada parcialmente por outro autor, e depois avaliada e criticada pelos demais autores. Ao final foi feita uma lógica de replicação a partir do que emergiu da análise das atas. O processo de análise incluiu, não só, o suporte dos dados secundários, como a observação dos filmes, com o apoio de sua transcrição. A partir das leituras os dados foram codificados (Myers, 2009). Para o processo de codificação foi utilizado o *Software MaxQda v.12.3.1*. As categorias de códigos partiram da teoria e também emergiram dos próprios documentos analisados (Silva & Fossá, 2015).

A partir da codificação, foram identificados 30 motivos primários - categorias de primeira ordem, entre tipos de conflitos, membros que participaram dos conflitos e assuntos relacionados aos conflitos. Essas 30 categorias primárias, que emergiram diretamente dos dados das Atas, foram agregadas segundo 9 temas: comunicação; operacional; estratégia; resultados; liderança; membros internos; membros externos; conflito de tarefa; e conflito emocional. Estes temas foram agregados segundo três dimensões: fontes de conflito; tipos de conflito; e atores envolvidos. A Tabela 2 apresenta a quantidade de segmentos destacados para cada categoria primária e o agrupamento em temas de segunda ordem, além das dimensões de terceira ordem derivadas deste agrupamento.

Tabela 2. Codificação das categorias analíticas

Segmento	Nº Ocorrências	Categorias de 1ª Ordem	Temas de 2ª Ordem	Dimensões de 3ª ordem	
1	4	Comunicação	Comunicação	Fontes de Conflito	
2	16	Avaliação de negócios	Estratégia		
3	1	Cenário Econômico			
4	2	Compra empresa comercio em SC			
5	2	Estratégias de negócio-ações			
6	4	Expansão			
7	2	Fechamento de negócios			
8	13	Planejamento Estratégico			
9	3	Proposta de Valor			
10	5	Sinergia no grupo			
11	2	Centralização das decisões			Liderança
12	1	Mapeamento de Cargos	Operacional		
13	2	Preparação da Gestão			
14	1	Treinamento - Cultura			
15	2	Centro de Distribuição			
16	4	Estoques e Inventário	Poder		
17	2	Riscos com fornecedor			
18	1	Poder			
19	1	Endividamento do Grupo	Resultados		
20	15	Resultados-Orçamentos	Conflito de Tarefa		Tipos de Conflito
21	68	Tarefa			
22	15	Emocional	Conflito Emocional		
23	25	CEO/Presidente	Membros Internos	Atores Envolvidos	
24	68	Vice-Presidente			
25	15	Interno 1			
26	8	Interno 2			
27	1	Interno 3			
28	1	Interno 4			
29	58	Externo 1			Membros Externos
30	12	Externo 2			

4. RESULTADOS

O processo de codificação do conflito evidenciou um total de 83 momentos de conflitos, os quais foram classificados em conflito de tarefa ou conflito emocional, quais membros participaram do conflito, e qual foi o assunto relacionado ao conflito. Além disto, os conflitos foram registrados conforme o número e data das Atas, afim de identificar a linha do tempo na qual ocorreram os conflitos.

Primeiramente, foi verificado que os conflitos de tarefa estão relacionados com as divergências com questões cotidianas do âmbito empresarial. Os conflitos emocionais não aconteceram em todas as reuniões, segundo o registro, emergiu especificamente em reuniões onde houveram divergências mais acentuadas, e estavam descritas nas Atas em função do sentimento expresso pelo conselheiro. O conflito de tarefa apareceu 68 vezes, representando 81,93% de todos conflitos verificados nos documentos, enquanto o conflito emocional apareceu em 15 momentos, representando 18,07% dos conflitos.

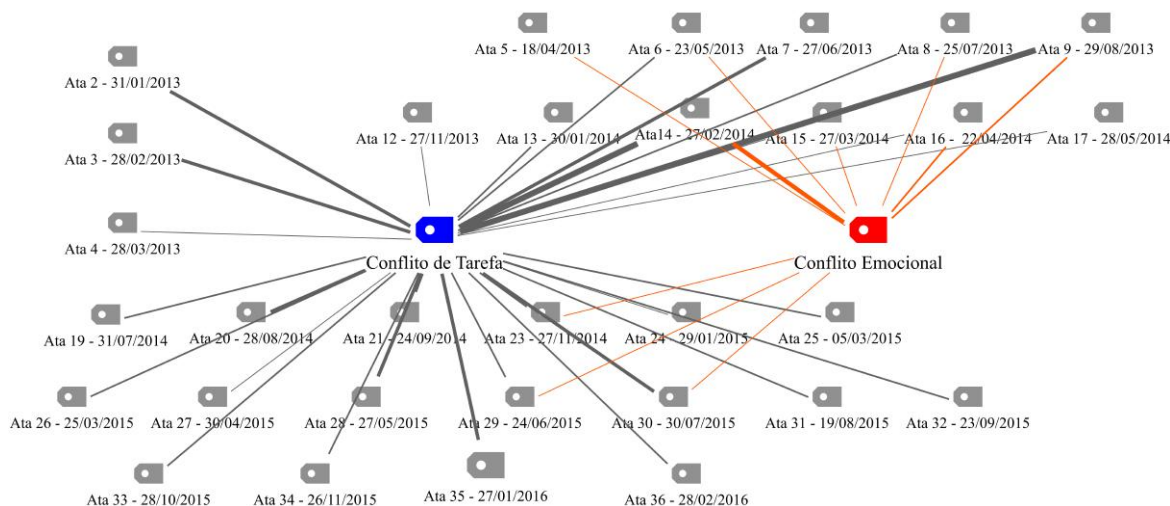


Figura 1. Mapa de conflitos por reunião

Para entender como ocorreu o processo de conflito, foram examinadas as reuniões de forma cronológica e relacionadas ao tipo de conflito. A Figura 1 permite verificar três momentos distintos. O **primeiro momento** ocorreu entre a segunda reunião em 31/01/2013 até a quarta reunião em 28/03/2013. Neste momento, ocorreram apenas conflitos de tarefa, sendo observados 7 conflitos. Estes conflitos ocorreram entre o Presidente e Conselheiro Externo 1, a Figura 2 apresenta o mapa do conflito deste primeiro momento.

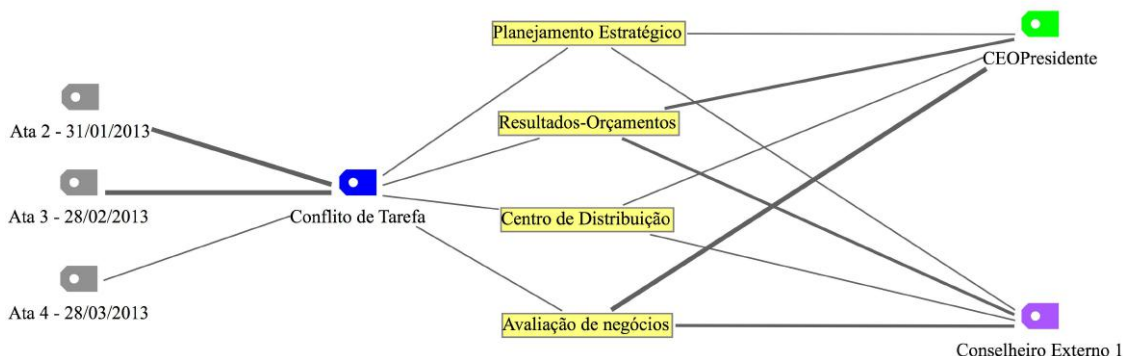


Figura 2. Mapa do conflito no primeiro momento de conflito

O conflito neste período emergiu de assuntos como planejamento estratégico, resultados e centro de distribuição, concentrando-se principalmente na avaliação de negócios. Estas discussões estão relacionadas com as atividades do cotidiano do grupo, existindo diferentes pontos de vista dos conselheiros, sendo então, considerados conflitos de tarefa. A fim de evidenciar alguns conflitos e a diferença de opinião entre os conselheiros, a Figura 3 apresenta alguns dos posicionamentos, a título de exemplo dos conflitos ocorridos.

Documento	Posicionamento
Ata 2 – 31/01/2013	Sobre o planejamento estratégico, Conselheiro Externo 1 sugere priorizar os negócios com sinergia e o CEO entra na análise de [unidades de negócio de varejo].
Ata 2 – 31/01/2013	Sobre os resultados-orçamentos, o Conselheiro Externo 1 questiona sobre o resultado de um negócio e o CEO minimiza os efeitos negativos do resultado.
Ata 2 – 31/01/2013	No segundo conflito sobre resultados-orçamentos, o Conselheiro Externo 1 questiona o negócio [unidade de fabricação 1] e sugere algumas melhorias operacionais. Porém, o CEO, entende que o negócio deve ser alavancado nas vendas, mudando o perfil dos representantes comerciais.

Figura 3. Posicionamento dos conselheiros no primeiro momento de conflito

O **segundo momento** começa na quinta reunião, onde ocorreu o primeiro conflito emocional no conselho, a partir dessa reunião é possível verificar que houve uma maior

incidência de conflito emocional até a reunião 17 em 28/05/2014. Neste período - da reunião 5 até a 17 - ocorreram 35 conflitos, aproximadamente 42% de todos os conflitos observados, sendo, 12 conflitos emocionais e 23 conflitos de tarefa. O conflito emocional pode ser caracterizado como uma condição onde ocorre animosidade, raiva, frustração ou sentimentos negativos no grupo de trabalho. A Figura 4 apresenta o posicionamento do conselheiro no primeiro conflito emocional.

Documento	Posicionamento
Ata 5 – 18/04/2013	Conselheiro Externo 1 achou a reunião muito misteriosa. O negócio é ótimo, mas as decisões são tapa buracos, ficaram dúvidas e os problemas aparecem em cascata. Diz que a reunião perdeu energia e passou a impressão que os gestores estão de mão atadas. Diz que precisa das informações mais detalhadas para colaborar como conselheiro.

Figura 4. Posicionamento do conselheiro no **segundo momento de conflito**

Na Figura 5 pode-se verificar os tipos de conflitos existentes no segundo momento - entre a quinta e décima sétima reunião, os assuntos que emergiram do conflito e os conselheiros envolvidos.

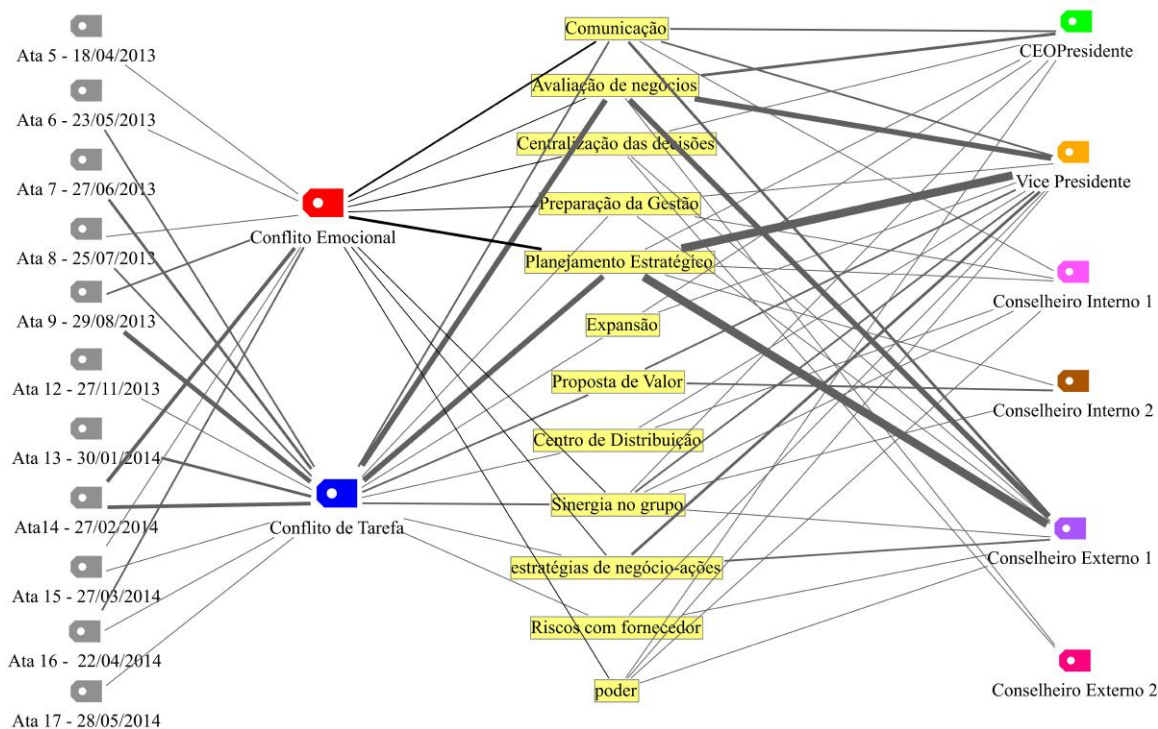


Figura 5. Mapa do conflito no **segundo momento de conflito**

Complementando os dados anteriores, a Figura 6 evidencia o posicionamento dos conselheiros nos primeiros conflitos do segundo momento.

Documento	Posicionamento
Ata 6 – 23/05/2013	O Vice-presidente apresenta um novo negócio com [produto varejo 1]. O Conselheiro Externo 1 sugere que se avalie os negócios antes de resolver crescer. O Conselheiro Interno 2 diz que o negócio de [unidade varejo 1] está desconfortável e deve ser extinto e usar os funcionários para focar em negócios mais importantes.
Ata 6 – 23/05/2013	O segundo conflito emocional emerge da centralização das decisões, onde o Conselheiro Externo 2 diz que nenhuma decisão pode ser tomada sem o consenso da diretoria, e isso enfraquece a gestão da empresa. Na sequência da reunião, o Conselheiro Interno 2 diz “que as discussões e o consenso deveriam ser feitas nestas reuniões e não ser feitas antes e após apenas informadas”.

Figura 6. Posicionamento dos conselheiros no **segundo momento de conflito**

Analisando os conflitos do conselho como um todo, percebe-se que a partir da reunião do dia 23/05/2013 houve uma maior incidência de conflitos - emocional e de tarefa. As discussões passam a ter novos assuntos e são mais aprofundadas, fazendo com que alguns conselheiros se sintam incomodados com os posicionamentos de demais membros.

Na sétima reunião, a partir da apresentação do vice-presidente, o conselho começa a discutir sobre o planejamento estratégico, aumentando a intensidade dos conflitos. Embora existam outros conselheiros envolvidos, as discussões ocorrem predominantemente entre o Vice-presidente e o Conselheiro Externo 1. O Vice-presidente é a pessoa responsável pelo planejamento estratégico e o Conselheiro Externo 1 é o membro externo com a atribuição de auxiliar na estratégia do grupo. Os conflitos do segundo momento possuem forte relação com assuntos estratégicos - os quais foram atribuídos ao código estratégia - como planejamento estratégico, avaliação de negócios, expansão, proposta de valor e sinergia do grupo.

Também foi verificada uma posição de conflito entre o GM em relação ao GC, que reage. As conversas indicam uma busca por poder do Vice-presidente. A Figura 7 apresenta os posicionamentos de algumas discussões com conflitos emocionais sobre a estratégia do grupo.

Documento	Assunto	Posicionamento
Ata 8 – 27/06/2013	Comunicação	O vice-presidente explana ao conselho está preocupado com os assuntos que são discutidos, pois, exigem muita profundidade, que haja um dono e foco e que o CEO/Presidente delegue funções.
Ata 9 – 29/08/2013	Sinergia no grupo	Após a discussão sobre a divisão de tarefas, o Conselheiro Interno 2 chama a atenção do conselho, para a “falta de sinergia entre indústria e comércio”, na figura do vice-presidente e CEO/Presidente. Diz que “nada é delegado e cada um faz o que acredita estar certo, faltando conversa para que a indústria e comércio se complementem. “
Ata 9 – 29/08/2013	Planejamento Estratégico	Conselheiro Externo 1 diz que o movimento demonstrado pelo vice-presidente é um exercício de extrapolação e não há justificativa estratégica para o crescimento. O vice-presidente diz que a estratégia é crescer acima do PIB do [Estado]. O CE2 diz que “ao final de 2014 haverá uma crise, e porque não comprar concorrentes, e por conseguinte, mercado? “
Ata 13 – 30/01/2014	Sinergia no grupo	Conselheiro Externo 1 questiona os números de alguns negócios do grupo e que o foco está sendo dado apenas no crescimento, sem olhar a empresa como um todo, sugere focar na indústria e 1 varejo. Vice-presidente sugere que Conselheiro Interno 2 seja o novo interlocutor entre indústria e varejo.
Ata 14 – 27/02/2014	Preparação da gestão	Conselheiro Externo 1 diz “ a empresa foi feita por essa geração que foi muito empreendedora e cresceu muito, mas o nível de gestão não acompanhou”. Vice-presidente diz “que a atual geração vem estudando e se preparando, e a nova geração idem”
Ata 14 – 27/02/2014	Planejamento Estratégico	Conselheiro Externo 1 observa que “falta estratégia, somente existem números e previsão de abertura de [unidades]”. Vice-presidente diz que essa afirmação não é verdadeira
Ata 14 – 27/02/2014	Planejamento Estratégico	Conselheiro Externo 2 diz que “o grupo é uma ótima empresa, com atividade empreendedora fortíssima, mas está na iminência de perder o controle” Vice-presidente diz “que se o conselho continuar a plantar desavenças e diferenças na administração que foi bem até hoje, pode acontecer”. Conselheiro Externo 1 diz que “não há sinergia entre o grupo”. Vice-presidente “entende que o planejamento estratégico foi feito sim. Entende que teria que ter um controle financeiro melhor”
Ata 14 – 27/02/2014	Proposta de valor	Conselheiro Interno 2 “demonstra um vídeo com a proposta de valor das [unidades de varejo] e diz que não tem nada a ver com os consumidores que se atingem”. Vice-presidente questiona o vídeo com imagens de 03 anos não faz sentido. Diz que “para manter as lojas 100% custa caro e foram feitos alguns investimentos [...] diz que quando o Conselheiro Interno 2 deve ser mais ativo, quando vê algo errado deve falar”
Ata 15 – 27/03/2014	Poder	Conselheiro Externo 1 explana sobre riscos internos e externos. A Consultora EF (pessoa externa ao conselho) fala sobre a dinâmica e “que entende que os conselheiros internos devem escutar um pouco mais”. O vice-presidente “fala sobre assuntos que incomodaram na última reunião. Diz que se sentiu

Documento	Assunto	Posicionamento
		depreciado com algumas falas e pede para modificar algumas afirmações contidas na ata da reunião anterior”. Conselho Externo 1 “explica porque apresentou como sugestão o organograma da reunião passada”. Vice-presidente entende “que está havendo uma guerra entre a gestão e até mesmo no conselho. Pede para que esta força seja usada em prol da empresa”
Ata 16 - 22/04/2014	Estratégica de negócios – ações	O Conselho Externo 2 discute a importância do consenso das decisões e ações. O vice-presidente diz que dentro do negócio é importante que as pessoas criem amor pelo negócio, portanto, não pode levar algumas discussões para a equipe, bem como sabe bem quais são as estratégias de negócio dos seus parceiros e suas. Entende que deve haver consenso, mas que as decisões devem ser tomadas, não podendo esperar por seis meses para uma decisão.

Figura 7. Posicionamento dos conselheiros no segundo momento de conflito

O que se verificou com as transcrições das Atas, dos posicionamentos, falas e na dinâmica do conselho, leva a compreender que, no período entre a quinta e a décima sétima reunião, emergiu no conselho o assunto da estratégia, em diferentes aspectos, como: planejamento estratégico, expansão, análise, ações entre outros. Também foi possível identificar alguns pontos de conflito por poder, por falta de comunicação e preparação da administração para fazer a gestão.

Os conflitos sobre a estratégia tiveram como principais atores o Vice-presidente e o Conselho Externo 1. Em alguns momentos o conflito foi apenas de visões conflitantes sobre a estratégia da empresa, outros sobre conceitos sobre o que é a estratégia, enfim, conflitos propriamente classificados como sendo de tarefa. Também é possível verificar que os conflitos sobre a estratégia, em alguns momentos, evoluíram para um conflito emocional. O conflito emocional emergiu de poder de comunicação e da estratégia. Chama a atenção que o Vice-presidente esteve presente na maior parte dos conflitos emocionais, percebe-se também que ele estava incomodado em alguns momentos com o andamento das discussões.

A partir da reunião 17, onde o Conselho Externo 1 fica responsável por discutir e apresentar a estratégia da empresa, os focos dos conflitos começam a mudar. Inclusive, o cenário econômico brasileiro começa a apresentar uma situação de crise.

O **terceiro momento** evidenciado, ocorreu entre a reunião 19 em 31/07/2014 e a reunião 36 em 28/02/2016, com 41 conflitos, sendo: três conflitos emocionais e 38 conflitos de tarefa, este momento se caracteriza pela alta incidência de conflitos de tarefas. A Figura 8 apresenta o mapa do conflito, entre as reuniões 19 em 31/07/2014 e a reunião 36 em 28/02/2016.

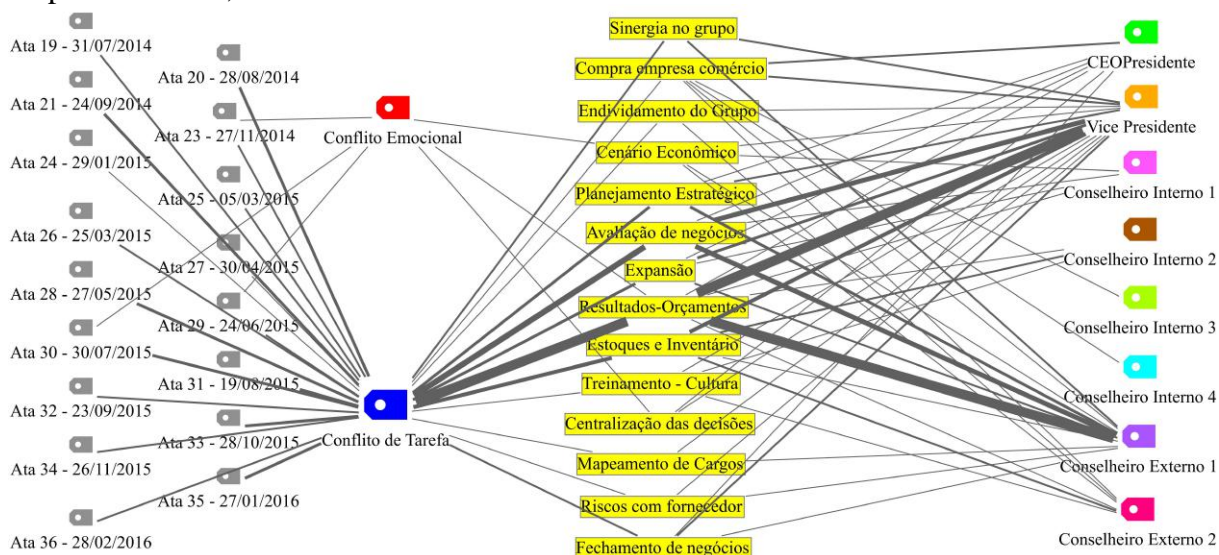


Figura 8. Mapa do conflito no terceiro momento de conflito

No período, percebe-se que a avaliação de negócios e resultados-orçamentos foram os assuntos mais discutidos no conselho. Novamente, os conflitos tiveram a maior participação do Vice-presidente e do Conselheiro Externo 1. Na Figura 9 estão apresentados os posicionamentos dos conselheiros neste período.

Documento	Assunto	Posicionamento
Ata 20 – 28/08/2014	Compra empresa de varejo [outro Estado]	Vice-presidente apresenta a oportunidade de compra de uma rede de varejos, defende a compra. CE1 diz “faria a compra, mas em detrimento de outros investimentos, para não endividar ainda mais o grupo”. Conselheiro Interno 2, 3 e 4 acham que não é o momento. CEO/Presidente se preocupa com o grau de endividamento do grupo e dificuldade de assumir a operação no ano. Vice-presidente “diz que é um bom negócio, pois dificilmente se dará uma oportunidade tão boa de negócio como esta. Se preocupa sim quanto ao endividamento e propõe outra oferta”.
Ata 21 – 28/08/2014	Endividamento do grupo	Conselheiro Externo 2 apresenta planilha de endividamento e fala sobre as dificuldades de capital de giro para o próximo ano. Vice-presidente sugere que seja feito um exercício mais realista. O coordenador de controladoria “faz uma nova projeção e o resultado não é tão diverso da planilha”. Conselheiro Externo 2 alerta para a crise que está chegando.
Ata 23 – 27/11/2014	Cenário econômico	Conflito emocional: Conselheiro Externo 2 e externo 1 “reafirma sua preocupação com os investimentos e a dívida do grupo”. Conselheiro Externo 1 “será um ano difícil para a obtenção de crédito”. Vice-presidente diz que “está mais otimista que o restante do conselho, pois acredita que os próximos dias serão melhores e o próximo ano não será tão ruim”.
Ata 25 – 05/03/2015	Resultados – orçamentos	Vice-presidente “apresenta o resultado das [unidade de varejo] com [unidades] deficitárias”. Em seguida o Conselheiro Externo 1 questiona se alguma loja deve ser fechada e o vice-presidente diz “que até agosto devem decidir e que chamou os gerentes das lojas para uma convenção de motivação e treinamento”.
Ata 28 – 27/05/2015	Resultados-orçamentos	Conselheiro Externo 1 apresenta um estudo sobre um negócio do grupo e apresenta sugestões de redução de custos. Vice-presidente fala “que alguns pontos são positivos e entende que outros não podem ser feitos”
Ata 29 – 27/05/2015	Resultados-orçamentos	Conflito emocional: Coordenador de controladoria apresenta o orçamento e o conselho discute o endividamento do grupo, que baixo pouco em maio. Vice-presidente “acredita que a conta está errada, pois neste início do ano a distribuidora vem crescendo, na média [valor], portanto, entende que o valor deve aumentar ao menos este percentual em relação a receita do ano anterior”. Conselheiro Externo 1 fala que as análises estão muito boas independentes da exatidão das informações, pois estão servindo de base para tomar as medidas necessárias para melhorar a eficiência dos negócios”.
Ata 30 – 30/07/2015	Centralização das decisões	Conflito emocional: Vice-presidente acredita que as decisões estão muito centralizadas na pessoa do CEO/Presidente e que cada um dos negócios poderia ter um gestor específico.
Ata 32 – 19/08/2015	Estoque e inventários	Conselheiro Externo 2 diz “que uma atitude deve ser tomada de imediato, se não haverá crédito. Diminuir estoques, enxugar quadro de lotação, aumentar prazos de pagamentos de fornecedores etc. Vice-presidente fala que não se pode diminuir demasiadamente os estoques para não desabastecer as lojas.
Ata 34 – 26/11/2015	Sinergia no grupo	Conselheiro Externo 1 “fala sobre a dificuldade de entender por que a indústria não vende para [unidades de varejo]”. Vice-presidente “fala que a indústria não tem know-how ainda de [produto de varejo], mas vão comprar em um futuro próximo após terem conhecimento com outros players”.

Figura 9. Posicionamento dos conselheiros no **terceiro momento**

Os resultados do grupo começam a ser afetados ao final de 2014 e início de 2015, a crise brasileira neste período reflete sobre o comportamento do conselho. Desta forma, os assuntos em pauta começam a ser o grau de endividamento do grupo, resultados, avaliação de negócios e estoques. O conflito de tarefa emerge das diferentes visões dos conselheiros, de um lado o Conselheiro Externo 1 especialista em estratégia questiona os planos de expansão, abertura de unidades e, do outro, o Vice-presidente indicando que deve ser feita expansão, abertura de

novas unidades, e defendendo a compra de uma empresa de varejo em outro estado. O Conselho Externo 2, especialista em finanças sugere diminuir o endividamento do grupo devido à crise. Mesmo com este alerta, o vice-presidente defende continuar investindo. Os temas e unidades que geraram ambos os conflitos se repetem em todos os períodos, denotando uma resistência em tomar uma decisão definitiva.

5. DISCUSSÃO

Entre o período de 27/12/2012 a 28/02/2016, verificou-se a existência de 83 conflitos no conselho do grupo estudado. O conflito emergiu de acordo com os assuntos que eram tratados no conselho. Os tipos de conflitos verificados nas Atas das reuniões foram classificados como conflito de tarefa ou conflito emocional (Jehn, 1995; Pelled et al., 1999), e a partir das fontes de conflito e atores envolvidos. A dinâmica da evolução dos conflitos a partir do início do conselho está apresentada no modelo situacional da Figura 10.

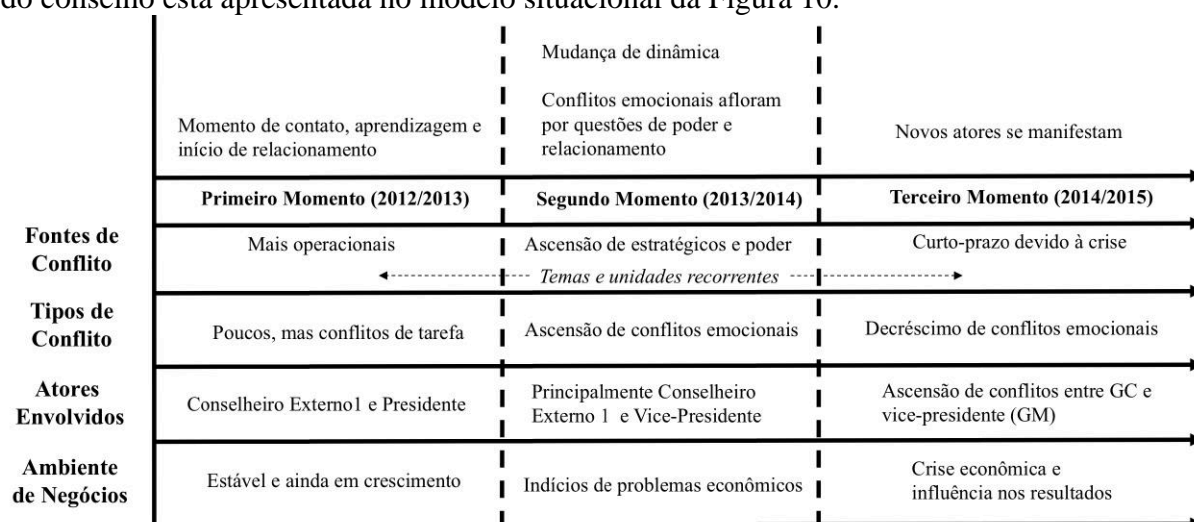


Figura 10. Modelo situacional emergente da evolução de conflitos em conselho de empresa familiar

O modelo situacional do estudo realizado sugere que, o início da implantação de conselho na empresa familiar passa por um período de reconhecimento, até que as discussões sobre decisões estratégicas e operacionais mais importantes e polêmicas afluam. Também ficou evidente que a trilha funcional, formação e experiência profissional, podem polarizar as discussões e levar ao conflito (Golden & Zajac, 2001). As divergências de opiniões ou pontos de vista entre os conselheiros são fontes de geração de conflitos de tarefa (Pelled et al., 1999). Isso reforça o argumento de que a partir do momento que estas discussões mais polêmicas afluam, os conflitos emocionais se iniciam.

Estes conflitos se potencializam com as discussões. O conflito emocional está relacionado com o desacordo em relação aos processos, conteúdos e decisões (Jehn, 1995). Apesar de impulsionar o debate, este conflito pode ter efeitos perversos, como emoções negativas (Nemeth & Staw, 1989), e que prejudicam as decisões. Os conflitos emocionais diminuíram, no entanto, somente a partir do momento em que fatores externos preponderantes, crise política e econômica e resultados mostraram uma posição predominante.

Ao longo da evolução, membros do conselho menos ativos se manifestam e as relações entre sócios de famílias distintas aparecem nos conflitos. A complexidade das relações entre os parentes (Seymour, 1993), e da família interagindo no negócio (Shanker & Astrachan, 1996), fica evidenciada.

A composição do conselho com membros internos executivos, reforça o predomínio da discussão de resultados e aspectos operacionais. Embora a dualidade do CEO, ou seja, quando o mesmo executivo tem o papel de CEO e presidente do conselho, tenha sido apontada como

benéfica para a redução de conflitos (García-Sánchez et al., 2013), neste caso, duas famílias distintas com executivos no conselho, e busca pelo poder do minoritário, os conflitos potenciais aumentam, como no processo de sucessão (Lansberg & Astrachan, 1994).

O perfil dos conselheiros influencia fortemente as discussões e sua polarização. A visão dos conselheiros externos ao evidenciarem problemas é importante para o negócio, mas havendo posições fortes dos conselheiros internos, os conflitos de tarefa podem se tornar emocionais. A forma pela qual a tomada de decisão é conduzida e os assuntos comunicados, pode aumentar a possibilidade de conflito emocional (Hagendorff & Keasey, 2012; Mazhar et al., 2010).

Mesmo que este estudo se limite a análise de uma única organização, destaca-se que são raras as empresas familiares que possuem um conselho de administração formalizado, o que justifica o contexto pesquisado. Os dados destas organizações também são de difícil acesso, diferentemente de grandes corporações que possuem dados públicos, assim, a análise de Atas – não públicas – e gravações de reuniões se tornam um diferencial desta pesquisa. Estudos futuros com experimentos de *framing* de situações poderiam ajudar na melhor compreensão do papel do comportamento dos conselheiros, principalmente os externos, para evitar que conflitos de tarefa se tornem emocionais. A compreensão dos aspectos comportamentais e de pesquisas que foquem o comportamento dos conselheiros parece ser uma agenda ainda mais importante no caso dos conselhos em empresas familiares (Van Ees, Grabiellsson & Huse, 2009).

6. CONCLUSÃO

Neste artigo investigamos a dinâmica dos conflitos no conselho empresarial familiar. Os resultados demonstram que durante o período de 2012 a 2016 os temas e objetos que são discutidos no conselho permanecem praticamente os mesmos ao longo do tempo, sem que uma decisão efetiva seja tomada, em virtude da diferença de posição. No caso em questão se trata de um conselho consultivo, e que não tem a mesma força de um conselho de companhia aberta, no qual decisões podem ser influenciadas ou validadas pelo conselho. Isto se agrava com os conflitos emocionais, parecendo indicar um problema de rigidez, similar ao de rigidez sobre ameaça. Apesar de ser um passo para criar consciência e ter uma governança e controles mais elaborados, o conselho ainda é muito influenciado pelas relações de poder e influência dos acionistas conselheiros. Estas observações reforçam as indicações de Le Breton-Miller e Miller e Steier (2004) que destacam a importância de mais estudos contextuais sobre a dinâmica dos conselhos nas empresas familiares. Este artigo reforça o chamado por pesquisas baseadas na observação real sobre o comportamento dos conselheiros. Os resultados também confirmam que os conflitos nos conselhos das empresas familiares transcendem problemas de agência (Van Ees, Grabiellsson & Huse, 2009), sendo estas as principais contribuições deste artigo.

REFERÊNCIAS

- Abrahamson, E., & Hambrick, D. C. (1997). Attentional homogeneity in industries: The effect of discretion. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 513–532.
- Adobor, H. (2004). High performance management of shared-managed joint venture teams: contextual and socio-dynamic factors. *Team Performance Management*, 10(3/4), 65-76.
- Alves, F., Mendonça, C. (2014). *Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas*. São Paulo: IBGC.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
- Arndt, M., & Bigelow B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly*, 45, 494–522.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2013). The board structure and firm performance in SMEs: Evidence from Spain. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(3), 127–135.

- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: a literature review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 13, 134-152.
- Bowman, E. H. (1984). Content analysis of annual reports for corporate strategy and risk. *Interfaces*, 14, 61-71.
- Casillas, J. & Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141- 162.
- Chen, H. L. (2013). CEO Tenure and R&D Investment: The Moderating Effect of Board Capital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 437-459.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1999). Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective. *Journal of Management Studies*, 36(6), 757-778.
- Duriau, V., Reger, R., & Pfarrer, M. (2007). A content analysis of the content analysis literature in organizational studies: research themes, data sources, and methodological refinements. *Organizational Research Methods*, 10(1), 5-34.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision- making: Process perspectives, 8(1), 1-20.
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter? *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278-299.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal Of Law And Economics*, 26(2), 301-325.
- 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.
- García-Sánchez, I.-M., Rodríguez-Domínguez, L., & Gallego-Álvarez, I. (2013). CEO qualities and codes of ethics. *European Journal of Law and Economics*, 35(2), 295-312.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (2007). De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio.
- Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination ?? power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087-1110.
- Hagendorff, J., & Keasey, K. (2012). The value of board diversity in banking: Evidence from the market for corporate control. *European Journal of Finance*, 18(1), 41-58.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Haselton, M. G., Nettle, D., & Andrews, P. W. (2005). *The Evolution of Cognitive Bias*. In *The Handbook of Evolutionary Psychology* (pp. 724-746). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (1991). The effects of board composition and direct incentives on firm performance. *Financial Management*, 20, 101-112.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1):39-59.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28,305-328.
- Li, J., & Hambrick, D.C. (2005). Factional groups: a new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794-813.

- Mazhar, S., Zaidi, A., Saif, M. I., & Zaheer, A. (2010). The effect of workgroup heterogeneity on decision making: an empirical investigation. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2132–2139.
- Miller, D., LeBreton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A., Jr. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, 829-858.
- Milliken, F., & Vollrath, D. (1991). Strategic decision-making tasks and group effectiveness: insights from theory and research on small group performance, *Human Relations*, 44, 1– 25.
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55–74.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business & management*. London, England: Sage.
- Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 175-210.
- Nicholson, G. J., & Kiel, G.C. (2004). A framework for diagnosing board effectiveness. *Corporate Governance*, 12(4), 442-60.
- Petrovic, J. (2008). Unlocking the role of a board director: a review of the literature. *Management Decision*, 46, 1373–1392.
- Pfeffer, J. (1993). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Ribeiro, I., Serra, F., & Serra, B. (2016). Relações teóricas e conceituais em tomada de decisão estratégica. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(2), 58-86.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43, 164-177.
- Rindova, V. (1999). What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective. *Journal of Management Studies* 36(7), 953–975.
- Rivas, J. L. (2012). Diversity & internationalization: The case of boards and TMT's. *International Business Review*, 21(1), 1–12.
- Seny Kan, K. A., & El Omari, S. (2009). *Separation of chairman and CEO roles: Evidence of another Outbreak of Conflicts*, ESC Toulouse, 1-18.
- Serra, B. P. C., Serra, F. A. R., & Tomei, P. (2014). The research in top management team strategic decision-making: evolution and intellectual basis. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 11–28.
- Seymour, K. C. (1993). Intergenerational relationships in the family firm: the effect on leadership succession. *Family Business Review*, 6, 263-281.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: family businesses contribution to the U.S. economy. *Family Business Review*, 9, 107-124.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16(1), 1–14.
- Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307-319.
- Westphal, J. D., & Bednar, M. K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firm's strategic persistence to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 262–298.
- Zhu, D. H. (2014). Group polarization in board decisions about CEO compensation. *Organization Science*, 25(2), 552–571.
- Zhu, D. H., Westphal, J. D., & Ross, S. M. (2014). How directors' prior experience with other demographically similar CEOs affects their appointments onto corporate boards and the consequences for CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 57(3), 791–813.