

CONFLITOS NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E OS IMPACTOS NAS DECISÕES DA EMPRESA FAMILIAR.

ELAINE APARECIDA MARUYAMA VIEIRA NAKAMURA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

IVANO RIBEIRO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 "This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001"

Conflitos no Conselho de Administração e os Impactos nas decisões da Empresa Familiar

1 Introdução

Os estudos sobre conselhos corporativos reconhecem que, de certa forma, os conselhos funcionam como pequenos grupos (Tuggle, Schnatterly, & Johnson, 2010). Nestes grupos de trabalho conflitos tendem a emergir, seja implícita ou explicitamente, instintiva ou intencionalmente, estes conflitos podem ser, em algum nível, benéficos ou prejudiciais para a organização (Zhao, Thatcher, & Jehn, 2019). Os líderes e conselheiros podem, eventualmente, assumir um papel de destaque na difusão de conflitos em uma organização, do ponto de vista da gestão de conflitos, entender sua natureza e o seu conteúdo é tão importante quanto saber quem está envolvido, pois ajuda na compreensão de suas causas principais (Bai, Harms, Han, & Cheng, 2015, Coleman & Kugler, 2014).

A pesquisa de conflitos em empresas familiares progrediu consideravelmente em relação a compreensão dos antecedentes e impactos sobre a família e desempenho do negócio. No entanto, menos atenção foi dada ao exame do processo de conflito e seus impactos no conselho, assim como, as estratégias de gerenciamento (Qiu & Frell, 2019). Este entendimento é fundamental pois o conflito é dinâmico, e à medida que as partes tentam gerenciá-lo, sua natureza muda (Carver & Scheir, 1990, Wall & Callister, 1995). Os conflitos podem ainda, serem instigados como um subproduto de estilo de interação, de relacionamentos ou do clima fomentado pelos comportamentos que refletem os valores individuais (Van Der Kam, Janssen, Van Der Vegt, & Stoker, 2014).

A literatura sobre gestão de conflitos indica que a adoção de mecanismos de governança familiar é necessária para aumentar a identificação do indivíduo com a empresa e o compartilhamento de valores comuns, ajudando na superação de preferências estratégicas divergentes (Calabrò & Mussolino, 2009). Isto permite uma melhoria na capacidade de interação, comunicação e negociação de ideias, o que leva a decisões mais rápidas (Kellermanns & Eddleston, 2004).

Existe uma complexidade no entendimento sobre os aspectos relacionados aos potenciais conflitos nas interfaces da família, propriedade e negócio (Qiu & Freil, 2019). Destaca-se: o grau de propriedade de diferentes núcleos familiares que pode influenciar decisões pelo grau de relacionamento envolvido (Capelão, 2000); os objetivos familiares destes diferentes núcleos que podem divergir (Motta 1988); características específicas das empresas familiares e seus problemas de agência (Bammens et al., 2011); e a atuação dos conselhos no direcionamento dos negócios (Bammens et al., 2011, Bergman et al., 2016).

A partir destas lacunas, este estudo se pautou na seguinte questão: como os conflitos entre os membros do conselho de administração impactam nas decisões das empresas familiares? Foram analisados os aspectos ligados aos tipos de conflito e sua evolução, permitindo reflexões sobre o processo e os impactos nas decisões do conselho. O estudo que possui abordagem qualitativa (Eisenhardt & Graebner, 2007), foi realizado por meio de análise de conteúdo (Strauss & Corbin, 1998), utilizando atas e gravações de vídeo de reuniões do conselho de administração de um grupo empresarial de grande porte com sede no Brasil.

Os dados são confidenciais e não estão disponíveis para aqueles que não fazem parte do conselho. Considerando esta condição, a identidade da empresa em questão não foi revelada, contudo, os resultados contribuem na ampliação das discussões sobre o processo e evolução dos conflitos e seus impactos nas decisões, considerando o ambiente de conselho de empresas familiares.

2 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, diferenciando-se significativamente de empresas não familiares (Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012). Os acionistas da família podem não ter apenas interesses econômicos divergentes, mas também interesses não econômicos envolvidos, mesmo que, estejam ligados entre si por relações de sangue (Calabrò et al., 2018). Assim, podem ter preferências não compartilhadas com alguns grupos ou outros membros da família (Hautz et al., 2013), sendo que, diferentes interesses podem desencadear conflitos (Bennedsen & Van der Heyden, 2010).

Destaca-se que os conflitos podem ser, em algum nível, benéficos ou prejudiciais, o conflito de tarefa ocorre quando há divergência em relação às atividades executadas, podendo auxiliar na melhor discussão e decisões mais assertivas (Jehn, 1997). Já o conflito emocional, que está relacionado com as emoções e comportamento contextual dos membros pode prejudicar as decisões do grupo (Varela, Burke, & Landis, 2008). Estes pontos negativos do conflito se relacionam com atrasos no processo de tomada de decisão que levam a estratégias malsucedidas (Le Breton-Miller et al., 2010) e impedindo as empresas familiares de se desenvolverem (Arregle et al., 2016). Isto pode, inclusive, levar à destruição tanto da empresa como da família, pois a riqueza da família pode ser favorecida pelo crescimento e sobrevivência da empresa (Tsang, 2002).

Ações de destruição podem incluir privilégios e reivindicações de benefícios por “direitos ao sangue” que tais beneficiários não receberiam se estivessem empregados em outro lugar (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003). Em empresas familiares também podem ocorrer 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 (Martin, Gomez-Mejia et al., 2016; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003). São caracterizados ainda, por propriedade e controle concentrados, baixa proteção institucional dos acionistas minoritários e indicadores de governança fraca (Faccio et al., 2001).

Uma concentração de propriedade nas mãos de um acionista familiar pode reduzir os custos de agência, conforme 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 (Calabrò et al., 2018; Le Breton-Miller et al., 2010). O desalinhamento de metas entre facções resulta em comportamento oportunista, como colher benefícios privados do controle 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. Sobreposições de cargos e tarefas também podem ser a fonte de conflitos, nestes casos, diretores têm maior probabilidade de estarem ausentes das reuniões, com o risco de não poderem participar de decisões estratégicas (Jiraporn et al., 2009a).

Alguns conflitos podem ocorrer por causa de relacionamentos decorrentes entre proprietários minoritários e majoritários (Zellweger & Kammerlander, 2015), podendo assim, afetar negativamente o desempenho do negócio (Sciascia & Mazzola, 2008). À medida que o envolvimento da família na gestão e propriedade evolui, a governança corporativa requer sistemas e estruturas de controle mais formais (Nordqvist et al., 2014).

Tendo como propósito principal o alinhamento dos interesses dos gestores aos dos acionistas, se faz necessário que as empresas separem as instâncias do poder, a propriedade da gestão, e definam 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.

2.1 Conflitos do conselho e impactos nas 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).

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). 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, exibe 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 (Jehn, 1997), apesar de impulsionar o debate ele pode ter efeitos perversos, como emoções negativas (Nemeth & Staw, 2004), prejudicando e postergando as decisões.

3 Método

O contexto examinado considera um grupo familiar de grande porte, que representa a situação predominante em países emergentes, composto por grupos que consideram os objetivos da família, são controlados pela família, e com dualidade de função (Westhead, & Howorth, 2007). Adicionalmente, o estudo considera o acesso às atas de reuniões, às gravações de reuniões do conselho e documentos relacionados ao grupo familiar que não são de acesso aberto, e que não são relacionados a um discurso organizado, como os relatórios anuais das empresas de capital aberto (Cinici & Dunbar, 2012), havendo assim, maior riqueza de detalhes nos transcritos.

3.1 Contexto empírico

A organização familiar investigada é de grande porte, formado por mais de 10 empresas no seu conglomerado, atuante há mais de 50 anos no mercado brasileiro. Emprega mais de 7 mil funcionários e atua nos setores de indústria, serviços, varejo/comércio e finanças. Possui um faturamento aproximado de US\$ 1 bilhão ao ano, e possui um conselho formalizado, criado no final de 2012, composto 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.

O grupo 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. 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 consideraram todos os presentes nas reuniões de conselho.

Tabela 1 - 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.
	CE2	Conselheiro 2	Experiência em gestão e Finanças, ex-executivo de empresa internacional.

Fonte: os autores, com base nas atas de reuniões do conselho administrativo

3.2 Fontes dos dados

O material analisado se refere as atas de reuniões de conselho e transcrições de duas reuniões gravadas em vídeo, e serviram como importante fonte complementar de dados para este estudo. As atas abrangem o período de novembro de 2012 até 2016 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, além de serem tecidas explicações sobre os impactos dos conflitos no conselho.

3.3 Análise dos dados

Os dados foram verificados por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 1977), considerando as fases de pré-análises, 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.

4 Resultados

A partir dos documentos analisados foi verificado como os conflitos entre os membros do conselho de administração impactam as decisões das empresas familiares, objetivo deste estudo. Na análise das atas, inicialmente, foi observando mais detalhadamente algumas decisões do conselho que ficaram pendentes.

4.1 Decisões pendentes do conselho de administração

Verificamos que os conflitos de tarefas evoluíram para emocionais, contudo, o endividamento e os prejuízos, que cresceram em 2015/2016, resultaram em uma diminuição do conflito emocional, para um enfrentamento conjunto das adversidades, maior consenso entre os membros e ações focadas para melhoria dos resultados. Porém, em todo o período analisado, há evidências de decisões postergadas, na Figura 1, pode ser observada a disposição destes assuntos pendentes de decisão. As linhas mais espessas apresentam as maiores ocorrências.

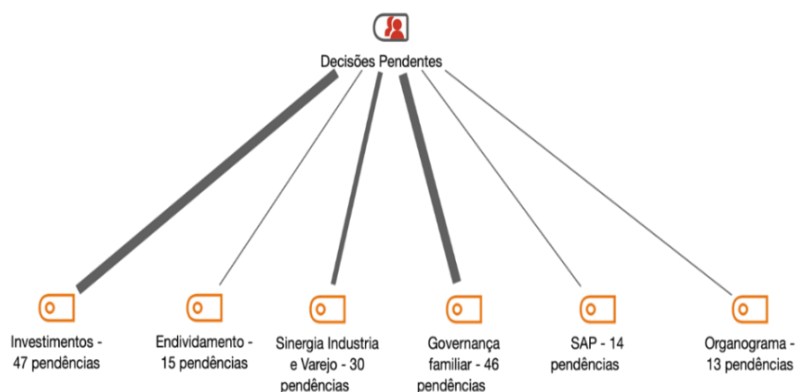


Figura 1: Conflitos e decisões pendentes.

Fonte: os autores, obtido das codificações do *software* MaxQda.

Com base nas análises dessas codificações, definiu-se os principais temas e projetos que geraram conflitos:

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.

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

Atas	Data	Transcrições das Atas de 2012 a 2016
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 dever-se-á conversar para ver qual evento deverá ser feito em primeiro lugar.
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.
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.
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. O assunto deverá ser trazido na reunião de junho.
193	23/05/2013	O assunto deverá ser trazido na reunião de julho. (Atas, Pos. 193)
221	27/06/2013	O assunto deverá ser trazido na reunião de julho. (Atas, Pos. 221)

Atas	Data	Transcrições das Atas de 2012 a 2016
249	25/07/2013	O assunto será trazido novamente em setembro com a participação da Consultora de Empresas Familiares.
135	29/08/2013	O assunto será trazido novamente em setembro com a participação da Consultora de Empresas Familiares.
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.
339	30/01/2014	O assunto voltará a ser discutido na reunião de março, com a presença da Consultora de Empresas Familiares.
369	27/02/2014	O assunto voltará a ser discutido na reunião de março, com a presença da Consultora de Empresas Familiares
433	27/03/2014	Não houve tempo hábil para iniciar esta discussão.
466	22/04/2014	Não houve tempo hábil para iniciar esta discussão.
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.
536	02/07/2014	CI1, 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.
570	28/08/2014	O assunto será trazido novamente em 60 dias.
604	24/09/2014	O assunto será trazido novamente na reunião de janeiro de 2015.
637	31/10/2014	O assunto será trazido novamente na reunião de janeiro de 2015.
671	27/11/2014	O assunto será trazido novamente na reunião de fevereiro de 2015.
738	29/01/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de março de 2015.
770	05/03/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de agosto de 2015.
803	25/03/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de agosto de 2015.
835	30/04/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de agosto de 2015.
868	27/05/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de agosto de 2015.
901	24/06/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de agosto de 2015.
933	30/07/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de novembro de 2015.
966	19/08/2015	O assunto será trazido novamente na reunião de novembro de 2015.

Fonte: os autores 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.

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, conforme disposição na Tabela 3.

Tabela 3 – Sinergia entre empresas da Indústria e do Varejo

Atas	Data	Transcrições das Atas de 2012 a 2016	Comentários/Observações
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.
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 1 explica novamente sobre a importância do consenso entre os diretores.
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	Data	Transcrições das Atas de 2012 a 2016	Comentários/Observações
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.
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
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.
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
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
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.
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.
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
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.	N.C
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.	N.C
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.
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.
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
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.
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 necessidades do varejo, para haver ganhos em ambos os lados.	Diante dessas discussões, os aspectos relevantes ainda devem ser considerados pendentes.

Fonte: os autores 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.

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 conseqüentemente 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 é observado nas discussões de conflitos de tarefas e emocionais, 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.

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 4, transcreve-se a evolução deste assunto pelo conselho de administração e os desfechos percebidos.

Tabela 4 – Revisão do Organograma e implantação do sistema integrado

Atas	Data	Transcrições das Atas de 2012 a 2016	Comentários/Observações
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
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
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.
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.
497	28/05/2014	CI 1, inicia a apresentação do novo organograma do grupo, apresenta a estrutura organizacional da empresa.	N.C
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: os autores 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 4.

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 existiram momentos importantes para o direcionamento do projeto, como:

- a) Pesquisa sobre as opções dos sistemas integrados;
- b) Levantamentos em outras empresas;
- c) Pesquisas realizadas sobre gestão de pessoas na implantação do sistema;
- d) Decisão para a compra do sistema no início de 2013;
- e) Discussão sobre agrupamento de empresas em uma holding;
- f) Discussões sobre acordos com acionistas;
- g) Discussões das expectativas do sistema no auxílio às decisões e um maior controle;
- h) Discussão sobre o perfil dos funcionários para conduzir o sistema;
- i) Custos do projeto e redução destes custos fixos;
- j) Capacitação de pessoas e retenção de talentos;
- k) A continuidade ou não das fases do projeto;
- l) 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 iria propor 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.

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 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.

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:

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, era o de ajudar a concentrar energias nas decisões estratégicas para ações proativas ao momento de prejuízo da empresa.

4.2 Síntese dos resultados

A Figura 2, apresentada a seguir, mostra de forma sintética os aspectos fundamentais relacionados aos conflitos e decisões.

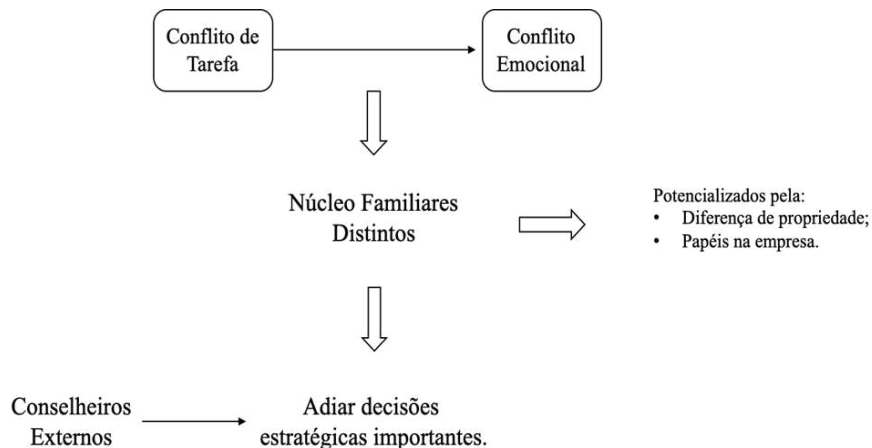


Figura 2: Aspectos relacionados aos conflitos e decisões

Fonte: os autores, (2021)

Grande 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. O presidente, do núcleo familiar dominante, era responsável pela indústria, enquanto o vice-presidente, do núcleo familiar com menor grau de propriedade, se responsabilizava pelo 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 Discussão e considerações finais

Este estudo teve o objetivo de analisar como os conflitos entre os membros do conselho de administração, impactam as decisões da empresa familiar, 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, que por vezes foi postergado, ou não abordado com a profundidade devida para uma tomada de decisão. Adicionalmente, 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 e 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. Constatou-se uma diminuição do conflito emocional, para uma ação conjunta, onde questões mais emocionais envolvendo poder de decisão, ficam sobrepostas por decisões com foco em ações mais assertivas. Entende-se que há contribuição quando o foco em problemas reais proporciona 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 implantação de mecanismos de governança familiar, também é um diferencial fundamental para mitigar os conflitos do negócio e demais necessidades da empresa, principalmente, considerando os desafios específicos deste tipo de organização (Nordqvist, Sharma & Chirico, 2014; Blanco-Mazagatos, 2016; Boubaker, 2016; Corten et al., 2017).

Este estudo apresenta limitações em relação a estudar um único grupo empresarial, apesar de sua relevância e quantidade de empresas que compõem o conglomerado. 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 pesquisas multicasos.

Referências

- Ayoko, O.B, Ashkanasy, NM, e Jehn, K.A., (2014). *Conflict Management Research Manual. Handbook of Conflict Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- 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.
- Arregle, JL., Miller, T., Hitt, M. (2016). How does regional institutional complexity affect MNE internationalization? *J Int Bus Stud* 47, 697–722
- 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. (2011). Board of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Manag. 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.
- Bardin, L. (1977). *L'Analyse de Contenu*, Paris, Presses Universitaires de France (trad. de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro, *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70, 1988).
- Baysinger, Barry & Hoskisson, Robert. (1990). The Composition of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *The Academy of Management Review*. 15(1), 72-87, Jan 1990.
- 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.
- Bergman D., Cire A., Van Hove W & Hooker J. (2016). Discrete optimization with decision diagrams. *Inform. J. Comput.* 28(1), 47–66.
- 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
- Boubaker, S., Nguyen, P. & Rouatbi, W. (2016). Multiple Large Shareholders and Corporate Risk-taking: Evidence from French Family Firms. *European Financial Management*, 22(4), 2016, 697–745 doi: 10.1111/eufm.12086
- Cairnes, M. (2003). Boardrooms that work: A guide to Board Dynamics. *Australian Institute of Company Directors*.
- 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.
- 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
- Capelão, L.G.F. (2000). Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola as. *Organização & Sociedade*, 7(18), 141-155.

- Carver, C.S. & Scheir, M.F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control process view. *Psychological Review*, 97, 19–35.
- 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.
- 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.
- Colley, J., Doyle, J., Logan, G., & Stettinius, W. (2004). *Corporate Governance*. The McGraw-Hill. Executive MBA Series.
- 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, 1-16.
- Cinici, M. C. & 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.
- Eisenhardt, K. M., M. E. & Graebner. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Acad. Management J.* 50, 25–32.
- Faccio, M., Lang, L.H. & Young, L. (2001). Dividends and expropriation. *American Economic Review*, 91, 54–78.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250.
- Hammond, J.S., Keeney, R. L., & Raiffa, H., (1998). The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*. 76(5), 47-57.
- Hautz, J., Mayer M. C. J., & Stadler C. (2013). Ownership identity and concentration: a study of their joint impact on corporate diversification. *British Journal of Management*. 24, 102–126.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 520–557.
- Jensen M. C. & Meckling W. H., (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jiraporn, P., Davidson, WN, III, DaDalt, P., & Ning, Y., (2009a). Too busy to show up? An analysis of the absences of the directors. *The Quarterly Review of Econ. and Finance*, 49 (3), 1159-1171.
- Kellermanns, F. W. & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 209-228.
- Kiel, G. C. & Nicholson, G. (2003). *Boards that work: A new guide for directors*.
- 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.
- Motta, P.R. (1988). Razão e Intuição: recuperação ou teoria lógica da decisão gerencial. *Revista de Administração Pública*, 22(3), 77-94.
- 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.

- 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.
- Nadler, D. A. (2004). Building better boards. *Harvard Business Review*, 82(5), 102-111.
- 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.
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52, 192-209.
- Qiu, H. & Freel, M. (2019). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90-113.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tsang E. W. K. (2002). Learning from overseas venturing experience: the case of Chinese family businesses. *Journal of Business Venturing*, 17, 21–40.
- 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.
- 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.
- Sciascia, S. & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21, 331-344.
- Singla C, Veliyath R, George R. (2013). Family firms and internationalization-governance relationships: evidence of secondary agency issues. *Strategy Manag. Journal*, 35, 606–616.
- Vale, G. M. V., & Corrêa, V. S. (2015). Estrutura social e criação de empresas. *Revista de Administração*, 50(4), 432-446.
- Van der Kam, N. A., Janssen, O., Van der Vegt, G. S., & Stoker, J. I. (2014). The role of vertical conflict in relationship between leader improvement and leader performance. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 267-281.
- Varela, O. E., Burke, M. J., & Landis, R. S. (2008). A model of emergence and dysfunctional effects of emotional conflict in groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, (12)2, 112-126.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A. & Guzman, A. (2015). *Governance of family firms. Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654.
- Wall, J. A. & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Jour. of Mang.*, 21(3), 515–558.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). ‘Types’ of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405-431.
- Zellweger, T. & Kammerlander, N. (2015). Family wealth, and governance: An agency account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 1281-1303.
- Zhao, E.Y., Thatcher, S. M. B., & 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*, 13(1), 112-147.