

EM DIREÇÃO A UMA TEORIA COMPORTAMENTAL DOS CONSELHOS E GOVERNANÇA CORPORATIVA – UM OLHAR PARA AS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

Gabriel Vieira Biscaia

IBMEC-RJ

Mestrado em Administração

Diogo Gabriel Teixeira de Gouvêa

IBMEC-RJ

Mestrado em Administração

Vivian Luiz Coco

IBMEC-RJ

Mestrado em Administração

RESUMO

O artigo buscou investigar o papel dos conselheiros de administração (CA) nas empresas familiares. Para tal, foram abordados como referenciais teóricos as empresas familiares, governança corporativa (GC) e teorias comportamentais do CA. Tomamos como método de partida os achados de Huse, Gabriellson e Ees (2009), em que seus autores propuseram a continuidade do trabalho então realizado da pesquisa comportamental dos CA. Foram realizadas entrevistas com quatro conselheiros profissionais, com mais de 40 anos, residentes no Rio de Janeiro e com experiência de mais de 15 anos em CA e empresas familiares, a fim de buscar suas percepções sobre o estágio da GC e o funcionamento da CA em empresas familiares brasileiras. As conclusões da pesquisa discorrem nos prismas do papel do conselheiro, alinhamento de objetivos, aspectos socioemocionais, tomada de decisão e resolução de conflitos.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Conselho de Administração; Governança Corporativa e Teoria Comportamental.

*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondência.
Gabriel Vieira Biscaia - gabrielbiscaia@hotmail.com

Data do recebimento do artigo (received): 17/ago./2019

Data do aceite de publicação (accepted): 25/jun./2020

This Journal uses the APA and ABNT formatting style. This article is formatted according to ABNT.

Desk Review

Double BlindReview

1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema empresa familiar tem aumentando significativamente devido à relevância que esse tipo de empresa possui em termos da geração de emprego e renda. Há muitos anos, as empresas familiares são reconhecidas como o tipo de organização predominante no mundo (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, 1999; Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). No Brasil, não somos diferentes e a literatura aponta as empresas familiares como a forma predominante de organização dedicada a produção de bens e serviços, sendo destacada a sua relevância econômica, política, cultural e social (Frezzatti, Bido, Mucci & Beck, 2017).

Ressaltada a importância do tema, diversos trabalhos científicos investigaram o efeito positivo ou negativo das famílias nas empresas. Pesquisadores apresentaram tipologias e características das empresas familiares relacionadas à predição de resultados (Dyer, 2016) ou avaliaram construtos de profissionalização e desempenho (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken, 2013) que permitem entender melhor a empresa familiar e incentivam práticas de transparência, descentralização de autoridade e sistematização de controles.

A partir desses estudos, podemos perceber uma tendência à utilização dos preceitos da governança corporativa (GC) como uma proposta para a evolução positiva das empresas familiares. Em contraste, destacamos que Buchweitz, Machado e Menezes (2018) analisaram as publicações sobre empresas familiares apresentadas no Encontro Nacional da AnPad (EnANPAD), entre 1997-2016, e verificaram que apenas 5% do total se referiam ao tema GC, ou seja, o tema ainda pode ser considerado como uma lacuna de pesquisa.

No campo da GC, Van Ees, Gabriellsson e Huse (2009) apresentam uma revisão da literatura com o objetivo de fomentar o desenvolvimento de uma teoria comportamental de conselhos de administração (CA) e GC como oposição a predominância da objetividade da teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976). Huse et al. (2009) desenvolveram argumentos sobre a limitação da racionalidade do CA no seu papel de harmonização dos conflitos de agência entre acionistas (principal) e executivos (agentes). Essa pesquisa propõe que os conselheiros podem ser menos

preocupados em resolver conflitos de interesses e mais preocupados em resolver problemas de coordenação e gerenciamento da complexidade e incerteza associadas à tomada de decisão estratégica.

Ao explicar o papel e a posição do conselho no processo de tomada de decisão organizacional, a teoria comportamental foca em aspectos políticos do comportamento do CA (Ocasio, 1999; Hendry, 2002). Uma problemática explorada pelos autores é sobre o papel formal do conselho que deve considerar apenas “o melhor interesse da empresa”. Contudo, num contexto político, a pergunta sobre o melhor interesse da empresa não pode ser respondida sem se contextualizar as coalizões das partes interessadas existentes (Huse & Rindova, 2001). Esse cenário se torna especialmente complexo quando consideramos as características peculiares da empresa familiar e as interações entre gestão, família e propriedade (Gersick et al., 1997).

Por esse motivo, quando avaliamos um formato de contribuição possível para o tema GC aplicado a empresas familiares brasileiras, entendemos que a pesquisa de Huse et al. (2009) seria uma boa referência, uma vez que possui forte influência da teoria da racionalidade limitada (Simon, 1955). Essa obra seminal, por sua vez, influenciou e foi sucedida por Kahneman e Tversky (1979) no desenvolvimento da teoria da perspectiva que, mais recentemente, foi apontada como um dos pilares da teoria da riqueza socioemocional (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone & Decastro, 2011).

A riqueza socioemocional considera que as famílias proprietárias de empresas agem para valorizar a família e evitam fatores que ameacem o controle sobre suas empresas, mesmo que isso signifique um aumento do risco ou desempenho ruim (Gómez-Mejía et al., 2011). A partir dessa convergência da literatura que observamos, foi idealizada uma pesquisa de viés qualitativo exploratório aplicada a empresas familiares brasileiras, pois entendemos que esse perfil de organização não pode ser explicado somente pelo objetivo de maximização da riqueza do acionista ou da maximização da utilidade econômica.

Considerando, portanto, o contexto supracitado e a pesquisa de Huse et al. (2009) como principal referência, o presente trabalho busca identificar a percepção dos conselheiros sobre o estágio da GC e funcionamento do CA nas empresas familiares brasileiras. Esse objetivo será explorado a partir da visão de conselheiros

de administração profissionais que atuam em empresas familiares sobre as interações desse colegiado em cinco prismas: (a) papel do conselheiro; (b) alinhamento de objetivos; (c) aspectos socioemocionais; (d) tomada de decisão; e (e) resolução de conflitos. Pretendemos, a partir da narrativa dos conselheiros, explorar o seguinte problema de pesquisa: qual é o papel do CA nas empresas familiares brasileiras?

O escopo do trabalho foi limitado a empresas de capital fechado, de modo que não faz parte do escopo uma análise do ambiente legal específico, notadamente importante para os conselheiros de companhias de capital aberto, que no caso brasileiro estão sujeitos a uma camada adicional de fiscalização desempenhada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), entidade responsável pela regulamentação, normatização e fiscalização do mercado de capital aberto no Brasil. São consideradas as experiências citadas em CA formais e em conselhos consultivos informais de empresas familiares que dependem do estágio de maturidade da GC de cada empresa familiar.

O artigo está dividido em cinco sessões, sendo que na sessão 1 é feita uma introdução ao tema, em seguida serão apresentados no item 2 o referencial teórico, no item 3 a metodologia da pesquisa, no item 4 os resultados obtidos e no item 5 a conclusão do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O construto teórico da pesquisa leva em conta três vertentes. Primeiro, discutir os conceitos sobre empresas familiares no contexto desta investigação; segundo, tratar sobre o tema GC; e terceiro, destacar os aspectos comportamentais a partir dos quais a nossa lente teórica pretende colher a percepção dos entrevistados.

2.1. Empresas Familiares

Desde os primeiros artigos clássicos sobre a empresa familiar publicadas há mais de cinquenta anos, a bivalência entre família e empresa tem sido investigada (Handler, 1989) Ainda segundo o autor, definir empresas familiares é o primeiro e mais óbvio desafio enfrentado por pesquisadores de empresas familiares. Uma

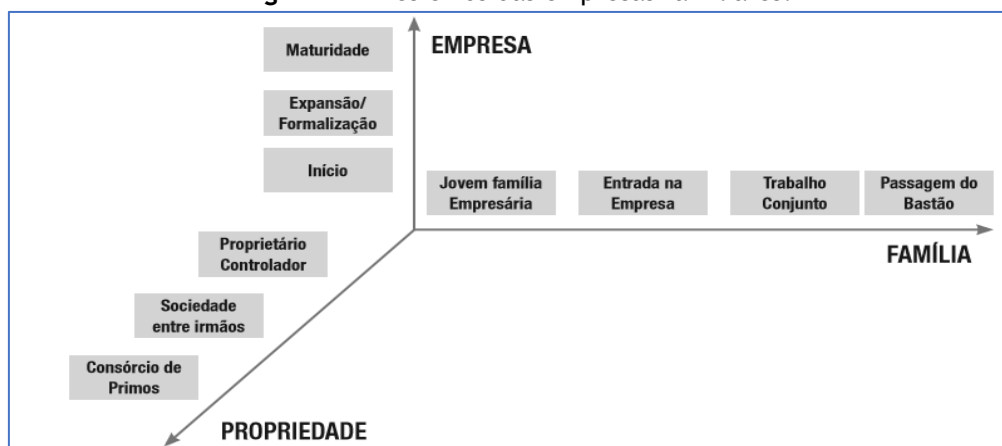
referência conceitual de empresa familiar foi desenvolvida por Chua, Chrisman e Sharma (1999), conforme traduzido a seguir:

A empresa familiar é uma empresa governada e/ou gerenciada com a intenção de moldar e perseguir a visão da manutenção dos negócios por uma coalizão dominante controlada pelos membros de uma mesma família ou pequeno número de famílias de maneira que seja sustentável através de gerações de família ou famílias. (Chua; Chrisman & Sharma, 1999, p. 25)

Shanker e Astrachan (1996) classificaram as definições de empresa familiar por grau de envolvimento da família, sendo que os intervalos de categorização são divididos em três camadas, desde distante (pouco envolvimento direto da família) até médio (algum envolvimento familiar), para estreito (um muito envolvimento familiar).

Em pesquisas brasileiras, a definição de empresa familiar baseada em propriedade familiar é a mais recorrente (Borges, Lescura & Oliveira, 2012; Buchweitz et al., 2018). Essa definição tem como predecessora Gersick et al. (1997) que definem empresa familiar a partir da conjunção entre propriedade e gestão da empresa nas mãos da família (controle da maioria das ações ou quotas com direito a voto). Os autores ainda argumentam que depois da primeira geração não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída, apresentando outro tipo de classificação. A Figura 1 permite visualizar a evolução das empresas familiares ao longo do tempo.

Figura 1 - Três eixos das empresas familiares.



Fonte: adaptado de Gersick et al (1997).

Bornholdt (2005) apresenta um conceito de "laços familiares-empresariais" que:

[...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser "unipessoal" (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. [...] além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor. (Bornholdt, 2005, p.20)

Percebe-se então, que as organizações evoluem ao longo do seu ciclo de vida e a complexidade é crescente na linha do tempo tal como a necessidade de profissionalização e GC (Dekker et al., 2013; Frezatti et al., 2017).

Neste sentido, um marco relevante foi quando Anderson e Reeb (2003) evidenciaram que os lucros são maiores nas empresas familiares do que nas empresas não familiares, por meio de um trabalho empírico que testou o desempenho de grandes empresas familiares listadas na S&P 500. Tais resultados foram contra a percepção comum na literatura de que as empresas familiares eram menos eficientes e menos lucrativas do que as demais. Desde então, diversos pesquisadores aprofundaram análises de desempenho, especialmente, comparando empresas familiares e não familiares no intuito de evidenciar aspectos distintivos do sucesso (Miller, Breton-Miller & Canella, 2007).

Dyer tem sido um dos autores a examinar o efeito da família na performance da empresa. O autor apresenta uma revisão de literatura com pesquisas realizadas sobre o desempenho e propôs uma tipologia para empresas familiares baseada em GC e estratégia (Dyer, 2006). Posteriormente, acrescentou o conceito da riqueza socioemocional à tipologia de análise de desempenho para as empresas familiares o que demonstra a dificuldade em consolidar os conhecimentos sobre esse tema a partir de referenciais puramente objetivos.

A riqueza socioemocional provavelmente estaria positivamente associada a baixos custos de agência, uma vez que reflete alta confiança da família e valores compartilhados. O desempenho financeiro da empresa estaria associado aos ativos ou responsabilidades que a família proprietária traz para o negócio. (Dyer, 2016, p.6)

Desde a pesquisa pioneira de Gómez-Mejía et al. (2007), que reportou a preferência dos proprietários das empresas familiares espanholas produtoras de azeite de oliva por permanecerem independentes das cooperativas, pesquisadores tem encontrado evidências empíricas que formam o construto da riqueza sociemocional. Definiu-se como particularidade das empresas familiares uma estrutura de conhecimento idiossincrático baseado em vínculos sócio cognitivos, engendrados por interações, comunicações interindividuais, experiência compartilhada e recordação de eventos passados, histórias e tradições (Gómez-Mejía et al., 2011).

2.2. Governança Corporativa

Segundo Oliveira (2006), GC é o conjunto de práticas administrativas para aperfeiçoar o desempenho das empresas. Ainda segundo o autor, a definição de CA é a de um órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas.

De acordo com Turnbull (1997), a governança corporativa descreve todas as influências que afetam os processos institucionais, incluindo desde a nomeação de controladores e reguladores, envolvendo a organização da produção e venda de bens e serviços. Tapanjeh (2009) acrescenta que a GC é o mecanismo pelo qual os problemas de agência de todos os líderes da empresa, incluindo acionistas, credores, administradores, funcionários, consumidores e o público em geral, são enquadrados e buscados para serem resolvidos.

Bastos e Silva (2018) apresentam um estudo bibliométrico com a evolução das pesquisas acadêmicas, bem como os principais autores que serviram como fonte para os trabalhos que tiveram como tema a GC. Segundo os autores, a governança surgiu nos EUA, em meados dos anos 80, com movimentos a favor da criação de regras capitaneados pelos fundos de pensão, maiores investidores institucionais da época, que se viam interessados em aumentar o controle sobre os executivos em função de casos de expropriação de riquezas e abusos de poder observados. O fundo de investimento LENS, constituído por Robert Monks em 1992, efetivou este modelo de gestão. Outro importante passo relatado em Bastos e Silva (2018), foi o relatório Cadbury, também divulgado em 1992, que definiu um programa de governança

corporativa com foco em aspectos financeiros, por fim, a atuação da OCDE - Organization for Economic Cooperation and Development - que em 1999, apresentou documento contendo princípios e práticas de GC que influenciou a criação de diversos códigos de melhores práticas existentes nos países membros da organização.

De acordo com Silveira (2004), a necessidade de estabelecer mecanismos de GC se dá em função da situação de separação entre propriedade e controle, uma vez que os investidores não participam da tomada de decisão no dia a dia da organização. O autor ressalta que os tomadores de decisão podem ser executivos ou controladores, como o governo, que não são inteiramente afetados em seu capital pelas decisões que são tomadas. Ainda segundo o autor, para minimizar o conflito de interesse, uma série de medidas reconhecidas como GC precisam ser adotadas, tais como: à criação de um CA, a definição de comitês para análise de decisões, a publicação de relatórios regulares pela Companhia, a definição de papéis entre proprietários e controladores, a política de contratação, indicação e remuneração de executivos, dentre outros.

Segundo o IBGC (2019), GC é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Ainda de acordo com o instituto, as boas práticas de GC convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. O IBGC lista ainda os princípios básicos da GC, a saber: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Percebe-se nas diversas definições apresentadas a influência da teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), que analisa os conflitos surgidos na empresa a partir da divergência de interesses entre propriedade e gestão, sendo esse o paradigma dominante na literatura sobre GC. O principal pilar da teoria seminal dos autores é o dilema principal-agente que separa os proprietários das empresas e os gestores em polos de interesses antagônicos e passíveis de serem tratados racionalmente por meio da GC.

Ocorre que, muitas vezes, as empresas familiares hesitam em adotar práticas de GC ou adotam em estágios muito incipientes, de modo que não há como determinar que o bom desempenho dessas empresas seja resultante somente do seu estágio de profissionalização e GC. Neste sentido, outros pesquisadores da GC propuseram teorias comportamentais do CA como contraponto a teoria da agência, conforme apresentamos no item seguinte.

2.3. Teorias Comportamentais do CA

Simon (1978) aponta três fragilidades relacionadas à racionalidade na economia: (i) o comportamento humano age com um senso comum de racionalidade diferente da racionalidade da maximização que forma a base da teoria econômica clássica; (ii) muitas partes da literatura de economia usam a definição de racionalidade fraca (ou limitada) e apresentam modelos que funcionam com essa premissa; e (iii) a economia se preocupa com os resultados da escolha racional ao invés do processo de escolha.

A partir da racionalidade limitada, Simon (1978) argumenta que a capacidade das pessoas em lidar com as informações necessárias à tomada de uma decisão é limitada e que a emoção influencia. Deste modo, indivíduos escolhem, sistematicamente, alternativas diferentes daquelas que maximizariam sua utilidade esperada e com isso tomam decisões que os deixam apenas provisoriamente felizes. Para este fim, Simon cunhou a expressão *satisficing*.

Huse et al. (2009) define aspectos importantes da GC baseando-se na racionalidade limitada e *satisficing* de Simon e adiciona negociação, política no CA e rotinização da tomada de decisão do CA. Ainda, Huse et al. (2009) destacam que, os atores organizacionais, raramente, baseiam a tomada de decisão em um cálculo geral que leva em consideração todas as possíveis conseqüências das decisões. Em vez disso, se uma área problemática for reconhecida, ela dispara uma busca por possíveis soluções que termina quando uma decisão "satisfatória" é encontrada.

Além disso, Huse et al. (2009) menciona que os atores organizacionais do CA dependem de rotinas e informações que nem sempre são simétricas quanto às informações que fornecem e quanto às soluções prontamente disponíveis para a tomada de decisões. Finalmente, de acordo com os autores, a resolução de conflitos

e a formação dos objetivos são vistos como resultado de um processo contínuo de negociação política entre os membros do CA. Os autores ainda posicionam essa teoria para tomada de decisão organizacional como uma alternativa a teoria da agência, que considera as organizações como entidades monolíticas onde os indivíduos decidem racionalmente como alcançar um objetivo unificado e definido a priori - no caso dos proprietários o lucro e preservação do seu patrimônio e dos agentes o bônus por desempenho de curto prazo, por exemplo.

O CA, que tem o poder de contratar, demitir e compensar as equipes de alta gerência, serve para resolver conflitos de interesse entre tomadores de decisão e responsáveis por riscos residuais, sabendo-se que isso economiza os custos de transação (agência) associados com a separação (especialização) de propriedade e controle, e facilita a sobrevivência da corporação aberta como forma organizacional (Baysinger & Butler, 1985). Assim, os autores acrescentam que, dentro do contexto dos inúmeros mecanismos de governança corporativa, o CA é adequadamente visto como a solução para os aspectos problemáticos de um conjunto específico de interações entre administradores e acionistas.

Segundo Huse et al. (2009), a empresa é um nexo de coalizões de partes interessadas, cada uma com objetivos diferentes. Assim, um dos papéis do CA é mediar conflitos entre várias coalizões de atores internos e externos a empresa e estabelecer controles para garantir que o esforço é direcionado para alcançar as metas que a coalizão dominante estabeleceu. Esses atores podem ser membros de uma mesma família no caso da empresa familiar, ou membros de mais de uma, ou executivos profissionais. Segundo a teoria, os atores corporativos atingirão seus objetivos através da mudança de coalizões e do processo de negociação dentro da empresa. Em outras palavras, de acordo com os autores, um dos objetivos principais do CA é permitir a cooperação, bem como buscar a transparência e usar as informações relevantes para a tomada de decisão e não somente o controle dos custos de agência.

Uma teoria comportamental de CA e GC pode, nesse cenário, analisar envolvimento dos conselhos na negociação política, a fim de melhor entender a cooperação entre coalizões de atores ou estabelecer a chamada coalizão dominante (Ocasio, 1999; Hendry, 2002). Após verificadas as relações de poder e confiança, a

análise pode ser estendida as práticas e decisões gerenciais (Huse & Eide, 1996). Ainda de acordo com os Huse et al. (2009), na negociação política, a posição do conselho não pode ser considerada como trivial e limitada na harmonização do conflito de agência. De fato, o papel formal do CA deve considerar apenas “o melhor interesse da empresa”. No entanto, em um contexto político, a pergunta sobre qual seja o melhor interesse da empresa não pode ser respondida sem contextualizarmos e entendermos as coalizões de partes interessadas existentes (Huse & Rindova. 2001).

Segundo o entendimento de Huse et al. (2009), contrariamente à literatura predominante da GC, a perspectiva comportamental e não racional enfatiza que os objetivos das empresas tais como lucro e sustentabilidade financeira não podem ser considerados os fundamentos objetivos da tomada da decisão do CA. Por esse motivo, os autores propõem que a análise das decisões do CA parta da análise do contexto, o que entendemos ser bastante alinhado com a literatura das empresas familiares.

Vale destacar ainda, no âmbito das empresas familiares, a pesquisa de Nason, Mazelli e Carney (2019) que utiliza uma linha muito semelhante de investigação com foco no processo de “socialização” das empresas familiares e ressalta, entre outros aspectos, o papel do conselheiro como facilitador da mudança dos pontos de referências que ancoram a tomada de decisão do empresário familiar.

3 METODOLOGIA

Como consequência do exposto, o ponto de partida da pesquisa foram os achados de Huse et al. (2009). Naquele trabalho, os autores propuseram uma continuidade da pesquisa comportamental nos CA, sugerindo métodos empíricos de coleta de dados. Segundo os autores, idealmente, tais esforços coletariam dados longitudinais de múltiplos entrevistados que capturassem as configurações variáveis da GC à medida que essas evoluíssem ao longo do tempo, de forma a capturar as variações de crenças e percepções entre diferentes atores corporativos na análise.

Considerando algumas limitações mencionadas pelos autores, entre as quais a obtenção dos dados por meio do acesso às salas de reuniões dos CA, o presente trabalho é exploratório e de caráter qualitativo. Os dados foram obtidos por meio de

entrevistas pessoais com quatro conselheiros de notório saber, a partir de roteiros semiestruturados, que pretendeu investigar a percepção de cada conselheiro sobre o objeto da pesquisa (Creswell, 2009).

A análise dos dados foi realizada por meio da análise do conteúdo (Bardin, 1979) transcrito das entrevistas, selecionando os trechos relevantes dos depoimentos e as principais observações que se relacionem à percepção do papel do CA no alinhamento de objetivos em empresas familiares. Foram adotadas correções pontuais no texto sem comprometer o sentido original. As transcrições foram analisadas quanto a temas e padrões utilizando uma abordagem de análise temática teórica (Boyatzis, 1998). Em suma, os principais temas emergiram através de uma análise detalhada dos depoimentos sobre o papel do CA nas empresas familiares. Depois de ler as transcrições várias vezes, desenvolvemos uma lista de temas para organizar os dados em torno da questão de pesquisa.

Os dados foram analisados e classificados de modo a desenvolver subtemas e estabelecer padrões para identificar o significado do papel do CA. Os dados foram analisados primeiro identificando temas usando uma abordagem semântica (Boyatzis, 1998), onde organizamos os dados para refletir a entrada que recebemos de nossos entrevistados sobre o significado do papel do CA nas empresas familiares. Em seguida, progredimos de descrição à interpretação (Patton, 1990), onde fizemos um esforço para obter significado teórico de nossos temas para destacar significados mais amplos e profundos e implicações em relação à literatura sobre teoria comportamental do CA e papel do CA em empresas familiares, notadamente para os itens de alinhamento de objetivos e aspectos socioemocionais, processo de tomada de decisão e resolução de conflitos.

Ressalta-se, como limitação metodológica, que as entrevistas foram realizadas com uma pequena amostra de quatro conselheiros profissionais, com mais de 40 anos, residentes no Rio de Janeiro (porém conselheiros em empresas de diversas cidades brasileiras) e com experiência de mais de 15 anos em conselhos de administração e empresas familiares.

4 RESULTADOS

Um guia de entrevista foi usado para explorar e entender a percepção dos entrevistados sobre o tema. Durante as entrevistas, que duraram aproximadamente 30 minutos, as conversas eram seguidas com várias perguntas "como" e "por que" para explorar mais as respostas. As entrevistas começaram com uma conversa informal e perguntas para obter informações gerais sobre o entrevistado como idade, estado civil e familiar, escolaridade e emprego atual, entre outras, as quais não foram gravadas. Na sequência, era iniciada a entrevista com uma pergunta aberta sobre o conceito de empresa familiar e espaço para relato de uma ou mais experiências dos entrevistados com esse perfil de empresa. Após esse bloco, o roteiro semiestruturado tinha as seguintes perguntas:

- Qual é o seu papel ou qual é o papel do conselho de administração/consultivo nas empresas familiares que você trabalha ou trabalhou?
- Qual é a sua visão do alinhamento da estratégia dentro das empresas familiares? E o papel do CA?
- Como os aspectos emocionais influenciam a estratégia nas empresas familiares?
- Como você descreve o processo de tomada de decisão nas empresas familiares? E o papel do CA?
- Qual a sua visão da contribuição do CA para a resolução dos conflitos nas empresas familiares?

Inicialmente, foram capturados os diferentes significados de empresa familiar para os entrevistados, os quais foram agrupados a partir do roteiro que era livre nesse item da entrevista. Alguns trechos relevantes estão destacados a seguir:

Tabela 1 - Definições de empresa familiar pelos conselheiros.

ENTREVISTADO	DEFINIÇÃO
1	“empresa familiar é quando se consegue ter muito claramente a família. Quando a família ainda toca ou quando você ainda vê, claramente, a visão do empreendedor, de quem construiu toda a empresa, ainda perpassando grande parte da companhia.”
2	“acho que todas as empresas começam como familiar e é difícil você ter uma empresa em que o empresário, o empreendedor, separe a empresa da família. Ele criar a empresa e separar totalmente da família, eu vi poucas vezes.”
3	“empresas familiares são aquelas compostas por um líder. Alguém que, na grande maioria das vezes, saiu do nada e montou um pequeno império. Uma figura idolatrada, na maioria das vezes, aquele sujeito

ENTREVISTADO	DEFINIÇÃO
	que sabe tudo e com difícil capacidade de contestação pelos que estão a sua volta, por tudo que ele performou na vida.”
4	“a personificação da pessoa, ele é muito falado por toda a companhia, esse ponto da empresa familiar é uma característica que eu vejo forte. Obviamente, não dá para ter uma metodologia para classificar todas as empresas como dessa ou daquela forma, mas nesse caso específico talvez seja um padrão.”

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 1 fornece uma breve exposição de como a empresa familiar é percebida pelos conselheiros. Alguns elementos se repetem nas entrevistas, por exemplo, a figura do líder (empreendedor) e a não separação da família e da empresa. Vale frisar que a gestão apareceu muitas vezes associada ao empresário ou à família nas transcrições das entrevistas.

Outra forma de apresentação que exploramos foi a nuvem de palavras. Entendemos ser uma maneira de visualizar a concentração da ocorrência de alguns conceitos e definições mais citados e representativos. A partir das transcrições, verificamos que, além da repetição das palavras-chave da pesquisa surgiram verbos como entender, construir, buscar, trazer, entre outros, que demonstram quais são as ações mais repetidas pelos conselheiros na descrição do papel do CA nas empresas familiares.

Prosseguindo com a análise de conteúdo, os resultados a seguir estão agrupados em cinco subgrupos e destacam algumas citações ou trechos de citações dos entrevistados para fundamentação da pesquisa.

4.1. Papel do Conselheiro e do CA

Os conselheiros foram unânimes em mencionar dificuldades em exercer o papel do CA nas empresas familiares, tendo em vista o perfil, na maioria dos casos, de empresas de “donos”. As entrevistas demonstraram uma visão do CA com uma contribuição mais consultiva do que decisória e uma possibilidade de avanço positivo no dia a dia a partir do relacionamento do conselheiro e da confiança da família (Huse & Rindova, 2001). As respostas evidenciam que o CA e o conselheiro tem papel na profissionalização da empresa e na implantação da GC que, normalmente, são motivadas por um fator externo como a entrada de sócio investidor ou a captação de

crédito para o crescimento da empresa, conforme pode ser percebido nas respostas a seguir:

Normalmente, o surgimento dos conselhos, que é o objeto dessa conversa, se dá pela necessidade do líder da empresa, seja ele quem for, pela percepção da sua finitude ou da sua incapacidade de tocar o negócio. Aí ele vai buscar instrumentos para a perpetuidade do negócio e é aí que ele começa a pensar no conselho e pensar na profissionalização da empresa etc. (Entrevistado 1)

É uma guerra constante. Eu digo que é uma guerra, porque a cada reunião mensal você debate esse assunto e você tenta trazer a governança e trazer a separação da família da empresa. Você tenta avançar com relação a uma gestão mais transparente e o empresário, na maioria das vezes, ele concorda, mas no dia a dia ele faz diferente. Ele faz do jeito que ele aprendeu e que ele começou o negócio. Uma das formas de você fazer isso é você trazer recursos para empresa e ir através da possibilidade de alavancar, de fazer a empresa crescer. Você, com esse atrativo, ir trocando ou ir influenciando a melhorar essa governança. (Entrevistado 2)

Um conselheiro numa empresa familiar tem que ter uma formação psicológica muito grande. Por quê? Porque a minha experiência me diz que os grandes avanços em um conselho e numa empresa se dão nas conversas que precedem ou que ocorrem, ao longo dos meses, nas reuniões de conselho. São os aconselhamentos, são as discussões, são sugestões que você vai dando e a confiança que você vai adquirindo do líder dessa empresa, não é? Sem esta confiança, sem esse reconhecimento da família, digamos assim, de que você é uma pessoa que está ali realmente para ajudar, não há ou, ao final, a sua contribuição é baixa, porque é aquela história, entrou por aqui e saiu por ali. (Entrevistado 3)

Quando você pensa assim, ah, eu quero trazer novos sócios. Eu quero crescer esse negócio, não ficar restrito à minha família, não ficar restrito ao provento desse final de mês. Eu vou pensar no provento da minha geração futura, dos meus netos, isso que eu quero! Eu quero dar algo a mais. Eu quero buscar algo a mais. Eu acho que aí que começa, efetivamente, a ter esse papel do conselho, o papel dos diretores. Na preparação, então, para essa agenda que é uma agenda um pouco maior do que somente a família, não é? (Entrevistado 4)

4.2. Alinhamento de Objetivos

Em consonância com a literatura (Huse et al. 2009), a formação dos objetivos é vista como um processo contínuo de negociação política entre os membros do CA.

A percepção da irracionalidade e proteção do status quo (Gómez-Mejía et al., 2011) apareceu em alguns dos trechos das entrevistas que apontaram dificuldades em explicitar objetivos e fatores ocultos da perspectiva dos diferentes atores na empresa familiar. O papel do conselheiro, uma vez mais, é dependente das características da empresa familiar, da capacidade de adaptação do conselheiro e de fatores psicológicos que permeiam a empresa e a sala do CA, conforme se infere dos trechos seguintes:

Se o conselheiro de uma empresa familiar achar que vai para dentro da Companhia e vai chegar alguma pauta, que vem da Diretoria Executiva, e ele somente se ater à pauta, ele está jogando confete, não é? Eu acho que essa é a grande questão, efetivamente, dessas empresas que são empresas fechadas e, na maioria das vezes, são empresas de dono. Para fazer as transformações, eu acho que essa é a principal questão. Quando você está no conselho, você discute muito a estratégia da Companhia e os caminhos da Companhia. Discute-se também, obviamente, a questão da diretoria, mas para fazer algo que, efetivamente, seja bom para Companhia, às vezes, em desalinhamento com controlador, é necessário ter a habilidade, a confiança e estreitar o relacionamento. (Entrevistado 1)

Existem empresários que, em certa fase da vida, começam a aceitar mais as ideias, as sugestões do quadro executivo, mas existem outros que, simplesmente, têm uma estratégia na cabeça e o que ele quer fazer e do jeito que ele quer fazer. Dificilmente, ele vai abrir mão. Então, eu entendo que através de dinheiro (captação), através de benefício para empresa dele, você pode ter mais influência nessa estratégia do que só com ideia e só com sugestões do quadro executivo. O quadro executivo, para alguns empresários, basicamente é o executor do negócio e não tem que pensar muito não! O empresário, inclusive, não quer que ele pense, ele quer que execute. Para outros, com a evolução, conseguem começar a discutir a estratégia, aceitar as sugestões e ideias e a coisa flui melhor. (Entrevistado 2, parênteses nosso)

Eu acho que a capacidade de influenciar precede às reuniões, porque as famílias fazem as suas reuniões antes e é como se houvesse uma reunião familiar quando você tem lá o líder e os filhos etc. Eles já se posicionam antes e se posicionam inclusive com os seus conselheiros, sejam eles ou não familiares, e a decisão já chega ali muito bem estruturada por eles num processo de defesa. O que você consegue é influenciar no que precede essa reunião e, muitas vezes, é possível também marcar posição sobre determinadas situações. (Entrevistado 3)

Nos conselhos familiares é a chegada, normalmente, desse sócio (investidor) que é o grande instrumento para formação desse conselho. E o dono da empresa, o líder, normalmente, vê esse conselho como algo que pode tirar poder dele. Então, a primeira coisa que ele faz é a sua proteção: “Ok, você entrou como sócio. Você indica aí quem você quer, mas eu quero a minha proteção.” ... E a proteção dele é ter uma maioria no conselho etc. E, na grande maioria das vezes, esses conselhos funcionam muito pouco, porque as decisões quando chegam aos conselhos já estão tomadas pela família. Neste momento, as famílias se associam para defesa do que elas entendem como defesa do seu patrimônio. (Entrevistado 4, parênteses nosso)

4.3. Aspectos Socioemocionais

Vários trechos das entrevistas destacaram a influência das famílias e que nas empresas familiares a emoção pode superar a razão. Em linha com a lente teórica socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2011), a narrativa dos conselheiros indica que a empresa e família tem um laço muito forte. Há citações da empresa como parte da família inclusive. As entrevistas, em vários trechos, destacaram competências comportamentais do CA mais do que competência técnicas. Ter habilidades políticas e psicológicas, segundo os conselheiros, é relevante para o seu papel nas empresas familiares. Os trechos a seguir resumem algumas descobertas interessantes sobre a percepção dos conselheiros nesses aspectos.

Eu sempre digo que o empreendedor é um ser diferente. Eu continuo tentando entender a cabeça dele, mas é difícil entender. Então, questões de aspectos emocionais na condução dos negócios têm muito a ver. Você coloca posições racionais, mostra o caminho e isso é o trabalho que já fiz várias vezes. Porém, o empresário não quer saber. Ele tem algum objetivo que ele não diz qual é. Pode ser até de preparar a empresa para o filho, criar uma fundação para colocar o nome dele, ele tem lá “n” objetivos que ele não coloca na mesa. (Entrevistado 1)

Então, a gente tem que que tratar o tema familiar, não é? Porque, talvez, tenha uma empresa familiar que seja, efetivamente, aquela que tenha como princípio, como aquele que ela queira para si, não é? Que ela não queira (a empresa) para dividir. Não queira para trazer e para construir junto. É sempre uma visão muito de um pedaço, não é? Como se fosse um projeto específico da sua família. Um projeto da sua vida e que também possa, inclusive, perpassar para outros membros da família como se fosse uma sucessão natural das coisas. (Entrevistado 2, parênteses nosso)

Eu sempre brinco com os empresários que o filho mais importante que eles têm é a empresa e é o filho normalmente que deu mais certo. Quando a empresa vai bem é o filho mais bem sucedido. Afinal, é uma história de uma vida. Assim, o cara começou, enfim, a pessoa tem uma vida humilde e fazendo alguma coisa lá, de uma forma simples, cresceu. Hoje, temos uma empresa que fatura um bilhão, seiscentos milhões, o valor que for... E aquele é um grande filho dele, não é? Esse é um dos bons argumentos que a gente tem para buscar uma governança, para buscar uma perpetuidade, para buscar uma organização familiar nessa empresa para que o futuro aconteça. Enfim, esse é o grande mote, não é? (Entrevistado 3)

Essas pessoas, na grande maioria, não estão preocupadas. Elas têm patrimônios já gigantescos e você fala assim: - Vai viajar! Ele não tem interesse. O cara gosta de trabalhar. O cara é o negócio e está ali vivendo aquela situação. Os prazeres dele não passam pela lógica, digamos assim da classe média: “- se eu tivesse tanto dinheiro eu ia fazer aquilo”. Não vou não. O negócio dele é estar ali enfrentando o dia a dia vendo aquela empresa crescer etc. Então, ele é capaz de sacrificar um conjunto de coisas por aquele filho, não é? Ele quer preservar aquele filho. Ele quer muito daquele filho, então, eventualmente, ele pode maximizar um ganho vendendo uma parte da empresa ou ele pode ter mais lucro num determinado período por uma determinada razão, mas a lógica dele está sempre ligada na preservação e perpetuação daquela empresa. (Entrevistado 4)

4.4. Tomada de Decisão

A dificuldade em participar da tomada de decisão nas empresas familiares foi unanimidade na percepção dos conselheiros. A análise das entrevistas demonstra certo ceticismo, mas também possibilidade de evolução com dedicação à empresa e relacionamento. Inferimos que o conteúdo apresentou traços da racionalidade limitada (muitas vezes em função da vontade da família) e um conceito particular de satisfação (“*satisficing*”) que significa acomodar a decisão na figura ou intuição do “dono” (Simon, 1955; Huse et al. 2009). Ainda, há citações de que os diferentes atores que são os gestores (da família ou profissionais) e os conselheiros (internos e externos a família) dependem de rotinas e informações que nem sempre são simétricas quanto às informações fornecidas e às soluções disponíveis para a tomada de decisão, conforme demonstram os trechos abaixo:

Você mostra para ele que aquele caminho não está certo, vai se perder tempo e vai pagar mais juros, porém ele tem lá na cabeça dele alguma coisa que conduz por um caminho cheio de armadilhas e

tudo mais. Ele vai para aquele caminho por mais que você mostre como conselheiro... Agora têm que dar o braço a torcer, esses caras são diferenciados, eles jogam tudo em um negócio e eu não seria capaz de fazer o que eles fazem. Então, por isso, que eu sou conselheiro e não sou dono. (Entrevistado 1)

O papel sempre vai estar na mão do controlador, sempre vai estar na mão da família, não é? A questão aqui é conseguir montar a governança e passa por conseguir mudar a posição da família e isso, naturalmente, é a coisa mais importante. É você ter pessoas próximas ou pessoas que tenham habilidade, ou que tenham já um histórico de conhecimento, de relacionamento, de confiança com esse controlador. Eu acho que a base de tudo passa por essa coligação. (Entrevistado 2)

Normalmente, nas empresas familiares, você tem uma maioria, não é? Você tem um sócio que tem lá a maioria do capital, então, ele tem maioria do conselho e é difícil quando isso não ocorre numa empresa familiar e a tomada de decisão, as decisões nos conselhos, já vêm prontas. Muito caindo na real, dificilmente você muda uma decisão numa reunião de conselho. Dificilmente, quando você tem outra visão, você é capaz de influenciar. Você consegue algumas melhorias do ponto de vista de governança, indicando uma coisa aqui, outra coisa ali, mas do ponto de vista de um conselho atuante que você vai substituir alguém, que você quer destituir um presidente da empresa, por exemplo, é uma coisa absolutamente impossível, mesmo que a atuação desse executivo, seja ela qual for, não seja adequada. Ela só ocorre se o dono da empresa desejar! (Entrevistado 3)

Os conselheiros, entre aspas, independentes, na maioria das vezes, são indicados pela própria família. Eles se sentem com muita dificuldade de se expor, efetivamente, por n razões. Esses, mais uma vez, por mais que sejam pessoas muito competentes, se sentem fragilizados e há uma aliança permanente na hora de uma discussão mais ampla no conselho. Eu vivi embates em conselhos, defendendo determinadas posições e a percepção era essa. Eu tive uma experiência de conselho, onde o conselheiro tinha sido presidente de uma das maiores empresas do Brasil, enfim, uma pessoa com uma formação espetacular e tal e que ele olhava para mim quase como se fosse dizendo: - Você está com toda razão, mas eu não posso ir contra o meu amigo aqui, não é? E ao final, ou se falava, ou tentava buscar uma alternativa para minimizar a questão. (Entrevistado 4)

4.5. Resolução de Conflitos

Nesse item, a lente teórica da teoria comportamental (Huse et al., 2009) é rica e convergiu bastante com os depoimentos. Os conselheiros, em geral, assumem gostar do seu papel na mediação de conflitos entre as várias coalizões da empresa

familiar, a saber: gestores e conselheiros, membros da família e profissionais de mercado. Os conselheiros descrevem seu papel em estabelecer conexões para garantir que o esforço é direcionado para alcançar as metas que a coalizão, normalmente, construída em torno da vontade que o empreendedor líder, estabeleceu. Os trechos das entrevistas trazem conselheiros determinados a permitir a cooperação entre as partes e a evolução positiva das empresas, sendo necessário, entretanto, habilidade e uma dedicação que pode ir além das salas de reunião.

Nessa questão durante muito tempo venho fazendo esse trabalho de ajudar os executivos a entender a cabeça do empreendedor, do controlador. Já fiz algumas vezes isso e acabou que deu certo e, outras vezes, não dava mais tempo. O executivo estava na alça de mira do empresário. Normalmente, o trabalho de um conselho consultivo é, justamente, ajudar tanto na questão dos executivos, quanto a questão da família. Tentar diminuir os atritos e tentar achar caminhos dentro da família para que as coisas melhorem, que o clima melhore e não se tenha tantos problemas. (Entrevistado 1)

Eles eram sócios de uma controladora e eram três empresas com alguns problemas e as brigas em decorrência do histórico do relacionamento e das diferenças. Um desalinhamento muito grande de posições que foram depois acontecendo, vindo à tona, por conta de uma agenda de muita complexidade e de muitas crises. Então, enquanto a vida era uma vida de crescimento e de efetivamente construir as Companhias e buscar os mercados, não é? Aí o alimento é muito bom, mas depois quando tiveram as crises, o que fazer? Quem fica com cada coisa? Uma família ficou com uma empresa, outra família ficou com outra empresa. Outra empresa ficou com as duas famílias, então, eram brigas que a gente, eu, participava. Das coisas mais complicadas até de relatar e a gente de alguma forma... Como se consegue gerir esse problema? O problema não dava para gerir muito. Você tem que solucionar o problema, não é? E a gente conseguiu cruzar as posições e cada um viveu a sua vida. (Entrevistado 2)

Essa é uma questão fundamental: que o líder da família te aceite, não é? E que você tenha tempo. A gente precisa participar quando você tem conflitos familiares e eles sempre existem. Tem filho que voltou para empresa e o pai não quer. Outro que não quer estar na empresa, ou o cunhado... Enfim, várias situações. Tem um minoritário que está brigando, um sócio que está lá desde o início, minoritário brigando com seu majoritário, ou apenas querendo monetizar, querendo sair da empresa, mas para que isso (aceitação) ocorra você precisa de um conselheiro que frequente a empresa! (Entrevistado 3, parênteses nosso)

Parte dos imóveis em que a Companhia operava eram propriedades da família. Propriedade da família em um aluguel que num determinado momento era aluguel *fair* em São Paulo. Ao longo do tempo, até com o declínio e a degradação que teve naquele bairro específico, aquele aluguel ficou caro para a Companhia... e o problema da empresa familiar que ele perpassa e vem para família e contamina, não é? Não somente o negócio, mas contamina a família como um todo... E a gente tentou... como a gente tentou. A gente tentou trazer um novo sócio para recomprar a posição do sócio, do pai. Só que a gente não conseguiu fazer. Não conseguimos trazer porque o momento não era bom. Também não conseguimos trazer porque não estava no momento do setor. Não estava no momento e a gente conseguiu depois de muitas discussões reduzir esse aluguel. (Entrevistado 4)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa pesquisa pretendia identificar qual a percepção dos conselheiros sobre o estágio da GC e funcionamento do CA nas empresas familiares brasileiras. Esse objetivo foi explorado a partir da visão de conselheiros de administração profissionais que atuam em empresas familiares sobre as interações desse colegiado em cinco prismas: (a) papel do conselheiro; (b) alinhamento de objetivos; (c) aspectos socioemocionais; (d) tomada de decisão; e (e) resolução de conflitos, tendo como referência a teoria comportamental da GC e o referencial teórico sobre as empresas familiares. Com viés qualitativo, entendemos que nossa pesquisa cumpre seu objetivo exploratório quando apresenta um relato rico em detalhes particulares do papel do CA dentro do contexto empresarial brasileiro.

Notadamente, no caso das empresas familiares brasileiras, os resultados demonstram vivências e situações que vão além de um papel do CA para proteção do patrimônio da empresa e de maximização do retorno dos investimentos dos acionistas. Nosso resultado permite inferir que os conselheiros entrevistados enxergam um papel psicossocial relevante que depende de aspectos como confiança, relacionamento e tempo.

Destacamos entre nossos achados, apesar das limitações de escopo citadas na metodologia, o potencial de aplicação da teoria comportamental do CA (Huse et al., 2009) na empresa familiar, uma vez que verificamos semelhanças, desde sua concepção, com a vertente da riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2011)

que tem sido uma referência com esse viés dentro do campo de estudo. Diversos trechos nas narrativas dos conselheiros entrevistados têm similaridades para os pontos centrais da teoria comportamental do CA, por exemplo, a percepção dos conselheiros do seu papel como construtor de conexões para que os diferentes atores possam desempenhar melhor suas funções nas empresas familiares (Huse & Rindova, 2001). Como consequência do trabalho, avaliamos estudos recentes em periódicos internacionais sobre as empresas familiares que investigam o papel dos conselheiros na “socialização” das empresas e a mudança dos pontos de referência para a tomada de decisão (Nason, Mazelli & Carney, 2019), tema que pretendemos explorar em futuras pesquisas.

No nosso entendimento, outro aspecto relevante é o olhar crítico que os conselheiros relataram para a GC da empresa familiar. A narrativa trouxe aspectos como vontade do controlador, reuniões prévias das famílias, decisões tomadas fora da sala do CA e constrangimento em manifestar voto contrário por conselheiros. Percebemos por meio dos relatos a visão dos conselheiros com certa resignação para o alcance do mais alto padrão de GC por esse perfil de empresa, contudo há uma perspectiva mais positiva com a influência de fatores externos tais como a entrada de um investidor, ou fatores internos como o desejo da família de perenizar a empresa.

Vale frisar, como limitação adicional de escopo, que o pequeno grupo de conselheiros entrevistados pode trazer algum viés pelo perfil semelhante, contudo nossa pesquisa de caráter qualitativo e exploratório teve o intuito de colher depoimentos com um bom nível de detalhamento e não pretendia, desde a sua concepção, ser exaustiva sobre o tema. Nesse contexto, sugere-se que futuros estudos sejam conduzidos com um número mais amplo de entrevistados e triangulando metodologias para fortalecer as evidências, de forma a entender melhor a complexidade das empresas familiares e como o CA e a GC podem contribuir para o crescimento e perenidade desse perfil de empresas no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Anderson, R.; Reeb, D.M. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58, 1301-1329.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, p. 229.
- Bastos, L. M. G.; Silva, E. N. (2019). Public Management and Governance a partir da Plataforma Web of Science: Análise bibliométrica sobre a temática. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 10, n. 3, p. 1-10.
- Baysinger, B.D.; Butler, H.N., (1985). Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1, 101-124.
- Borges, A. F.; Lescura, C.; Oliveira, J. L. (2012). Family business research in Brazil: analysis of scientific production in the period 1997-2009. *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 61, p. 315-332.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na Empresa Familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage.
- Buchweitz, M. J. R.; Machado, D. G.; Menezes, G. R. (2019). Empresa Familiar: Um Meta-Estudo, de 1997 a 2016, dos Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad). *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, v. 13, n. 1, p. 1889-1905.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Creswell, J. W.; Zhang, W. (2009). The application of mixed methods designs to trauma research. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies*, v. 22, n. 6, p. 612-621, 2009.
- Dekker, J.; Marti-Renom, M. A.; Mirny, L. A. (2013). Exploring the three-dimensional organization of genomes: interpreting chromatin interaction data. *Nature Reviews Genetics*, v. 14, n. 6, p. 390-403.
- Dyer, W.G. (2016). Are Family Firms Really Better? Reexamining “Examining the ‘Family Effect’ on Firm Performance”, *Family Business Review*, Vol. 31(2) 240-248.

Dyer, W.G. (2006). Examining the 'family effect' on firm performance. *Family Business Review*, 19, pp. 253-273.

Frezatti, F., Bido, D. de S.; Mucci, D. M.; Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 57, n. 6.

Gersick, K. E. et al. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.

Gómez-Mejía, L. R. et al. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P.; Castro, J. De. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses, *Family Business Review*, 2(3), 257-276.

Hendry, J. (2002). The principal's other problems: Honest incompetence and the specification of objectives. *Academy of management review*, v. 27, n. 1, p. 98-113.

Huse, M. (2008). (Ed.). *The value creating board: Corporate governance and organizational behaviour*. Routledge.

Huse, M.; Eide, D. (1996). Stakeholder management and the avoidance of corporate control. *Business & Society*, v. 35, n. 2, p. 211-243.

Huse, M.; Rindova, V. P. (2001) Stakeholders' expectations of board roles: The case of subsidiary boards. *Journal of management and Governance*, v. 5, n. 2, p. 153-178.

IBGC. O que é governança corporativa. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/calendario-estudos-e-pesquisas-estruturais-e-especiais>> Acesso em: 11 mar..2020.

Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360.

La Porta, R.; Lopez-de-Silanes, F.; Shleifer, A., (1999). Corporate ownership around the world, *Journal of Finance*, 54, 471-518.

Kahneman, D.; Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.

Mcnulty, T.; Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization studies*, v. 20, n. 1, p. 47-74.

Miller, D., Breton-Miller, I. L.; Lester, R. H.; Cannella, A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858

Nason, R. S., Mazelli, A., & Carney, M. (2019). The ties that unbind: Socialization and business-owning family reference point shift. *Academy of Management Review*, in press.

Ocasio, W.; Kim, H. (1999). The circulation of corporate control: Selection of functional backgrounds of new CEOs in large US manufacturing firms, 1981-1992. *Administrative science quarterly*, v. 44, n. 3, p. 532-562.

Oliveira, D. P. R. de. (2006). Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados:[conceitos, estruturação, atuação, prática]. Atlas.

Patton, M. Q., (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.

Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of management studies*, v. 36, n. 7, p. 953-975.

Roberts, J.; McNulty, T.; Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, v. 16, p. S5-S26.

Silveira, A. D. M. da. (2004). Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 250 f. 2004. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Shanker, M. C.; Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-119.

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, no. 1, fevereiro, pp. 99-118

Simon, H.A. (1978). Rationality as the process and as a product of thought. *American Economic Review*, v.68, no.2, p.1-16

Tapanjeh, A. M. (2009). Corporate governance from the Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles. *Business Administration College Review*, Vol. 37, Pag. 120 - 145.

Turnbull, C. (2000). Corporate Governance: Theories, Challenges and Paradigms. *SSRN Electronic Journal*.

Van Ees, H.; Gabrielsson, J.; Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, v. 17, n. 3, p. 307-319.