UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Tobias Coutinho Parente

**Efetividade das decisões estratégicas em conselhos de administração de
empresas familiares: uma abordagem configuracional**

São Paulo

2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

TOBIAS COUTINHO PARENTE

Efetividade das decisões estratégicas em conselhos de administração de empresas familiares: uma abordagem configuracional

Versão Corrigida

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

São Paulo

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Martha Ribeiro Neves de Vasconcellos – CRB-8/5994

Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Parente, Tobias Coutinho

Efetividade das decisões estratégicas em conselhos de administração
de empresas familiares: uma abordagem configuracional / Tobias Coutinho

Parente. – São Paulo, 2018.

178 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

1. Empresas familiares 2. Tomada de decisão 3. Conselho de administração 4. Tomada de decisão em grupo 5. Governança corporativa 6. Estratégia organizacional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.041

**Aos meus pais, que sempre
acreditaram na educação como um
meio de transformação.**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço o amor, o carinho e a dedicação dos meus pais. Sem a perseverança deles, este momento jamais seria possível. Certamente, eles são os maiores responsáveis por eu chegar até aqui.

À minha amada companheira Rafaela, agradeço a compreensão, a confiança e o amor durante essa jornada que tem sido a vida adulta. Também agradeço por ter sido minha parceira acadêmica ao ter topado vivermos juntos a experiência do doutorado.

Aos meus irmãos, por sempre estarem presente quando precisei e serem companheiros que admiro.

Ao professor Cláudio, por ter sido mais do que um orientador, mas um amigo para todas as horas. Levarei para sempre seus ensinamentos. Agradeço todos os momentos que passamos juntos e o seu suporte para além da tese, com direcionamentos sobre a vida e carreira.

I thank Professor Ruth Aguilera for accepting me in Boston during the time I was a visiting scholar at Northeastern University and for having always been very kind. I have lived one of the most transformative experiences of my life.

Aos professores Abraham Sin Oih Yu e Luiz Ricardo Kabbach de Castro, agradeço as valiosas contribuições no meu exame de qualificação.

Aos professores Marco Antonio Conejero, Maria Sylvia Macchione Saes e Sérgio Ephim Mindlin agradeço por aceitarem participar da banca examinadora e contribuírem com o desenvolvimento desta pesquisa.

I thank my dear friend Ryan Federo for sharing great moments with me in Boston and for his valuable contributions to improve this research.

I thank Professor Antonio Majocchi for being patient in discussing the conceptual model of this thesis and for our lovely conversations about Brazilian and Italian football.

I also thank the professors who participated in the CEM Nardone Speaker Series at Northeastern University for offering great contributions to the development of this research.

I especially thank Professor Said Elbanna for sharing the full scale of SDE.

Ao querido Uriel Rotta, por suas contribuições durante a fase de pré-teste do instrumento de coleta.

À professora Monica Cavalcanti Sa de Abreu, que disponibilizou as instalações do LECOS para que eu pudesse trabalhar na tese durante minha estadia em Fortaleza.

À minha dupla acadêmica, Thiago Henrique Moreira Goes, que sempre esteve presente em todas as etapas do doutorado, tanto em disciplinas e projetos como em conversas das mais variadas. Sua sabedoria foi sempre uma fonte de inspiração.

Ao meu amiguinho Pedro Braga Sotomaior Karam, com quem tive a honra de dividir momentos maravilhosos. Seus comentários a respeito das empresas familiares sempre apresentavam algo para minha reflexão.

Ao meu amigo João Paulo Bittencourt, que sempre esteve presente para uma conversa amiga. Seus conselhos foram muito valiosos para as escolhas que fiz durante o doutorado.

Aos meus amigos do grupo FEAs, com os quais compartilhei deliciosos momentos. Angela Lucas, Bárbara Galleli, Bárbara Semensato, Cristina Moura, Gabriela Tiscoski, Laura Ferranty, Luciana Lima, Mariana Sutter, Simone Barakat e Talita Rosolen.

A todos os amigos que me ajudaram de alguma forma durante esses anos de FEA, especialmente, Ana Maria Crepaldi, Bassiro So, Camila Cristina, Cristina Espinheira, Fernanda Kesrouani Lemos, Greici Sarturi, José Guilherme Campos, Keysa Mascena e Tatiani Zuppani.

Ao PENSA-USP, em especial à Dilma Santos, que sempre esteve disponível para me ajudar quando precisei.

Ao pessoal do PROGEP-FIA, que durante a minha passagem por lá, me fez crescer em termos profissional e pessoal, especialmente às queridas Priscila Oliveira e Vilma Caseiro.

Ao CNPq, por ter financiado o meu doutorado com uma bolsa de estudo.

Ao IBGC, pela colaboração prestada na coleta de dados deste estudo.

Aos meus professores de inglês Katia Matsumura e Paul Meijer, que me ajudaram muito com o domínio desse idioma.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi responder ao seguinte problema de pesquisa: o que faz os conselhos de empresas familiares serem efetivos em decisões estratégicas? Para tanto, foi adotada a abordagem configuracional, uma vez que existem múltiplas formas de se chegar à efetividade nas decisões estratégicas. Em termos conceituais, as decisões estratégicas foram consideradas efetivas quando alcançaram ou superaram os resultados previamente estabelecidos pelos tomadores de decisão. Em relação às empresas familiares, estas foram definidas a partir da riqueza sócioemocional (SEW) que consiste na importância atribuída pelos tomadores de decisão aos benefícios não econômicos gerados à família a partir da empresa. As dimensões da SEW combinadas com os papéis e processos psicossociais dos conselhos de administração geram diferentes configurações que levam à efetividade nas decisões estratégicas. Para demonstrar esse argumento, foram coletados dados de 59 empresas familiares no Brasil por meio de uma pesquisa do tipo *survey*. Os respondentes foram conselheiros que participaram de uma decisão estratégica nessas empresas. Os resultados mostram que existem múltiplas formas de se chegar à efetividade nas decisões estratégicas. Dentre os fatores preponderantes, o papel de controle e mediação são condições necessárias, assim como o uso de conhecimento e habilidade dos conselheiros e o conflito cognitivo. Também é possível identificar três diferentes perfis de empresa a partir da SEW. A primeira atribui pouca importância à continuidade da família no negócio em suas decisões; a segunda não atribui importância à proeminência familiar; e a terceira considera todos os atributos da SEW em suas decisões. Mesmo com pontos de referência diferentes, essas empresas conseguem ser efetivas em suas decisões estratégicas. Esta pesquisa tem implicações teóricas e práticas, especialmente, por reforçar a tese de que não existe uma única forma de se chegar a um resultado e que a efetividade dos conselhos de administração vai além do desempenho das funções de controle e serviço, estando ligada à capacidade de tomar decisões efetivas.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Tomada de Decisão. Conselho de Administração. Tomada de Decisão em Grupo. Governança Corporativa. Estratégia Organizacional. Efetividade.

ABSTRACT

The objective of this study was to answer the following research question: What do make the board of directors of family firms be effective in strategic decisions? Therefore, the configurational approach was adopted, since there are multiple ways of achieving effectiveness in strategic decisions. Conceptually, strategic decisions were considered effective when reached or exceeded the results previously established by the decision makers. In relation to family firms, they were defined based on sociometional wealth (SEW), which consists of the importance attached by decision-makers to the non-economic benefits generated to the family from the company's operations. The dimensions of SEW combined with the roles and psychosocial processes of boards of directors generate different configurations that lead to effectiveness in strategic decisions. To demonstrate this, a survey with 59 family firms was carried out in Brazil. The respondents were board members who participated in a strategic decision-making in these firms. The results show that there are multiple ways to achieve effectiveness in strategic decisions. Among the core factors, the roles of control and mediation are necessary conditions, as well as the use of knowledge and skills and cognitive conflict. It is also possible to identify three different family business profiles from SEW. The first attaches little importance to family continuity in the business in their decisions, the second does not give importance to family prominence, and the third considers all SEW attributes in their decisions. Even with different reference points, these firms can be effective in their strategic decisions. This research has theoretical and practical implications, especially for reinforcing the argument that there is no single way to achieve a result, and the effectiveness of boards of directors goes beyond the control and service functions, being linked to the strategic decision effectiveness.

Keywords: Family Firms. Decision-Making. Board of Director. Group Decision-Making. Corporate Governance. Organizational Strategy. Effectiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo dos três círculos de empresas familiares	26
Figura 2 – Evolução da literatura em empresas familiares.....	40
Figura 3 – Taxionomia para analisar as pesquisas em conselho	56
Figura 4 – Modelo teórico de Zattoni et al. (2015)	78
Figura 5 – Modelo conceitual da tese.....	80
Figura 6 – Relação entre o processo decisório e a efetividade das decisões estratégicas ...	82
Figura 7 – Condições causais empiricamente relevantes	110
Figura 8 – Condições causais empiricamente irrelevantes.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de empresas familiares utilizadas pelos estudos	28
Tabela 2 – Prioridades restritas versus estendidas de SEW	45
Tabela 3 – Medidas de efetividade do conselho utilizadas pelos estudos	60
Tabela 4 – Papéis do conselho de administração	66
Tabela 5 – Construtos e assertivas das variáveis independentes utilizadas na pesquisa.....	95
Tabela 6 – Alpha de Cronbach das variáveis utilizadas na pesquisa	99
Tabela 7 – Caracterização das empresas da amostra	103
Tabela 8 – Composição acionária das empresas da amostra	104
Tabela 9 – Envolvimento das gerações nas empresas da amostra	105
Tabela 10 – Conselho e diretoria nas empresas da amostra.....	105
Tabela 11 – Estruturação da governança corporativa nas empresas da amostra.....	106
Tabela 12 – Estatísticas descritivas das variáveis analisadas	107
Tabela 13 - Matriz de correlação entre as variáveis.....	108
Tabela 14 – Configurações dos papéis do conselho que levam a efetividade	109
Tabela 15 – Configurações dos papéis e processos do conselho que levam a efetividade	111
Tabela 16 – Configurações dos processos do conselho e SEW que levam a efetividade..	113
Tabela 17 – Configurações dos papéis do conselho e SEW que levam a efetividade	114
Tabela 18 – Análise de necessidade para os papéis do conselho.....	117
Tabela 19 – Análise de necessidade para os processos psicossociais do conselho.....	119
Tabela 20 – Perfis de empresas conforme as dimensões da SEW	123

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Problema de Pesquisa	18
1.2. Contribuições	22
1.3. Estrutura da Tese	23
2. EMPRESAS FAMILIARES	25
2.1. Evolução da Literatura.....	25
2.2. Riqueza Socioemocional e o Processo Decisório	41
3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	53
3.1. Efetividade e as Correntes de Pesquisa.....	54
3.2. Papéis	65
3.3. Processos Psicossociais.....	69
3.4. Conselhos de Administração em Empresas Familiares	75
4. EFETIVIDADE NA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	81
4.1. Processo Decisório e Decisão Estratégica	82
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	87
5.1. Abordagem Configuracional – <i>Qualitative Comparative Analysis</i> (QCA).....	87
5.2. Amostra e Coleta dos Dados.....	90
5.3. Medidas.....	92
5.4. Calibração	100
6. RESULTADOS.....	103
6.1. Caracterização da Amostra	103
6.2. Configurações que Levam à Efetividade	109
6.3. Discussão e Proposições	114
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
7.1. Implicações Teóricas e Práticas	125
7.2. Limitações e Estudos Futuros	127
REFERÊNCIAS	131
APÊNDICE A – Instrumento de Coleta	153
APÊNDICE B – Dados calibrados	165
APÊNDICE C – Saídas do fsQCA 2.0	167

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa cobre três tópicos do campo da estratégia empresarial: processo decisório, governança corporativa e empresas familiares. Mais especificamente, centra-se na questão da efetividade da tomada de decisões estratégicas em conselhos de administração de empresas familiares.

Cada um dos tópicos possui questões macro que têm norteado os trabalhos de investigação dos pesquisadores. No âmbito do processo decisório, uma das questões que a academia tem buscado responder é: o que faz as empresas tomarem decisões efetivas? (Abatecola, Mandarelli, & Poggesi, 2013; Dean & Sharfman, 1996; Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Elbanna & Child, 2007a; Harrison & Pelletier, 1998). Explicar porque algumas decisões alcançam ou superam os resultados previamente estabelecidos pelos tomadores de decisão e outras não é a inquietação que move os acadêmicos desse campo. A efetividade também é uma questão relevante para a governança corporativa. Pesquisadores têm procurado responder questionamento similar aos colegas do processo decisório: o que faz o conselho de administração de uma empresa ser efetivo? (Finkelstein & Mooney, 2003; Forbes & Milliken, 1999; Lam & Lee, 2012; Minichilli, Zattoni, & Zona, 2009; Zattoni, Gnan, & Huse, 2015). Eles também procuram explicar porque alguns conselhos conseguem ser efetivos no desempenho de suas atribuições, enquanto outros não. Por fim, os pesquisadores de empresas familiares estão interessados em responder ao seguinte questionamento: o que faz as empresas familiares um corpo de empresas único que as diferencia das demais? (Astrachan, 2010; Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Zahra & Sharma, 2004). Os pesquisadores desse campo são movidos pelo objetivo de identificar comportamentos nas empresas familiares que as distinguem das não familiares e oferecer explicações que possam ser atribuídas ao envolvimento da família no negócio.

Os resultados dos estudos em cada um desses campos têm contribuído para encontrar as respostas dessas perguntas. No contexto das empresas familiares, tem sido evidenciado que essas organizações são diferentes das demais por alguns motivos, dentre eles, destacam-se a busca por objetivos não econômicos - riqueza socioemocional (*socioemotional wealth* – SEW) - e o envolvimento familiar (Dawson & Mussolino, 2014; Holt, Pearson, Carr, & Barnett, 2017). As empresas familiares buscam alcançar não somente os objetivos econômicos relacionados ao

negócio, mas também atender aos objetivos da família (Chrisman et al., 2005; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007; Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). A escolha dos objetivos que serão perseguidos pela empresa para atender às demandas da família e como eles serão tratados no dia a dia depende do envolvimento da família na empresa e da SEW, que é a importância atribuída por seus membros aos potenciais benefícios não econômicos provenientes do negócio (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson, & Spencer, 2016).

Em relação à tomada de decisão, pesquisadores têm demonstrado que a sua efetividade (*strategic decision effectiveness* – SDE) advém do processo decisório (Dean & Sharfman, 1993a; Elbanna, 2006; Ji & Dimitratos, 2013; Rajagopalan, Rasheed, & Datta, 1993). O argumento é que diferentes processos levam a diferentes escolhas e que diferentes escolhas levam a diferentes resultados (Dean & Sharfman, 1996). Assim, a depender da condução do processo da decisão estratégica, os tomadores de decisão farão escolhas diferentes, o que levará a organização a um resultado específico. Caso esse resultado tenha sido previamente estabelecido no processo decisório, considera-se que a tomada de decisão foi efetiva (Dean & Sharfman, 1996; Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Essa perspectiva é particularmente importante para o campo da estratégia, pois a suposição de que os resultados de uma empresa são frutos de ações gerenciais é a própria razão de ser do domínio teórico da gestão estratégica (Dean & Sharfman, 1996).

No âmbito do conselho de administração, pesquisadores têm desenvolvido estudos para identificar quais características de um conselho podem fazê-lo efetivo no desempenho de suas funções (Machold & Farquhar, 2013; Payne, Benson, & Finegold, 2009; Pugliese, Nicholson, & Bezemer, 2015). Durante um longo período, pesquisas foram desenhadas relacionando as características demográficas do conselho e a performance financeira das empresas como uma forma de estimar a efetividade. A justificativa era que determinadas características do conselho, como a presença de conselheiros independentes, poderiam levar a empresa a ter um bom desempenho financeiro, o que denotaria um conselho efetivo. Entretanto, os resultados foram inconclusivos e controversos, sendo essa relação não tão simples e direta como se pensava, mas complexa e indireta (Forbes & Milliken, 1999; Gabrielsson & Huse, 2004; Johnson, Daily, & Ellstrand, 1996; Nicholson & Newton, 2010; Zahra & Pearce, 1989). A partir desses resultados, muitos pesquisadores têm chamado a atenção de seus colegas para investigar as singularidades envolvidas na dinâmica dos conselhos, observar o comportamento de seus membros e entender o que se passa

dentro das salas de reuniões (Brundin & Nordqvist, 2008; Huse, 2005; Pettigrew 1992; Pugliese et al., 2009).

Algumas pesquisas têm tentado atender a esse chamado ao explorarem os processos inerentes às atividades dos conselhos e os seus diferentes papéis (Heemskerk, Heemskerk, & Wats, 2017; Minichilli et al., 2009; Nicholson & Kiel, 2004; Pugliese, Minichilli, & Zattoni, 2014; Wan & Ong, 2005; Zattoni et al., 2015). Essa visão se baseia no fato de que os conselhos podem ser caracterizados como grupos que tomam decisões complexas, porém esporádicas. Como os conselhos não estão envolvidos diretamente na implantação de suas decisões, o produto que eles geram é totalmente cognitivo (Forbes & Milliken, 1999). Por isso, a efetividade de um conselho depende, em grande medida, dos processos psicossociais que o mesmo desenvolve enquanto grupo (Betinelli, 2011; Forbes & Milliken, 1999; Zona & Zattoni, 2007).

Nesse sentido, estudiosos da governança corporativa foram buscar conceitos da psicologia, como a dinâmica de grupos de trabalho (Cohen & Bailey, 1997; Wageman, 1995), para entender como os conselhos, enquanto grupo, estabelecem os processos que pautam seu trabalho (Gabrielsson & Winlund, 2000; Heemskerk et al., 2017; Payne et al., 2009). Além disso, ao invés de utilizar a performance financeira como *proxy* para medir a efetividade do conselho, começou-se a adotar medidas para aferir o quanto o conselho é capaz de desempenhar suas tarefas de controle e aconselhamento, visto que o produto do trabalho de um conselho é cognitivo (Forbes & Milliken, 1999). Alguns processos como conflito cognitivo e uso dos conhecimentos e habilidades começaram a ser relacionados com a capacidade do conselho de desempenhar suas tarefas de controle e serviço. Os resultados têm mostrado que esses processos estão positivamente relacionados com a efetividade do conselho em desempenhar essas tarefas.

Essa perspectiva tem sido bem aceita e oferece contribuições relevantes para entender o que faz um conselho ser efetivo. Entretanto, algumas questões continuam em aberto. Primeiro ponto a ser considerado é a questão da empresa familiar. Os estudos que analisaram a efetividade dos conselhos, em sua maioria, não têm diferenciado em suas amostras as empresas familiares das demais. Se a literatura tem demonstrado que essas empresas possuem comportamentos diferentes das demais, é importante observar como o envolvimento da família molda a questão da efetividade do conselho de administração nas empresas familiares. Outro ponto é a própria questão do que venha a ser efetividade. Se os conselhos são órgãos esporádicos que têm a tomada de decisão como

principal produto de seu trabalho, deve-se considerar que a sua efetividade está atrelada à efetividade de suas decisões. Logo, entender como os processos dos conselhos levam à efetividade em suas decisões é uma condição necessária para classificar um conselho como efetivo. A partir dessas considerações é que se desenha o problema de pesquisa desta tese.

1.1. Problema de Pesquisa

A questão que esta pesquisa procura responder é a seguinte: **o que faz os conselhos de empresas familiares serem efetivos na tomada de decisões estratégicas?**

Os conselhos de administração têm atraído a atenção de diversos setores da sociedade, muito por conta da exposição desses órgãos em tempos de crise (Daily, Dalton, & Canella, 2003, Mace, 1971). Seja nos escândalos empresariais do início dos anos 2000, com Enron, Worldcom, Parmalat, entre outras, ou na crise financeira de 2008, a pergunta recorrente é: por que os conselheiros dessas empresas não viram isso antes? A mesma pergunta foi feita a respeito dos conselhos da Petrobrás e OGX no Brasil. Esses episódios têm sido utilizados como exemplos de conselhos que não conseguiram cumprir com o seu papel de controle e monitoramento e, portanto, não foram efetivos. Além disso, eles vêm sendo considerados para o aprimoramento da governança corporativa, com a formulação de práticas que coíbam os comportamentos que levaram a essas crises. Assim, de tempos em tempos, são lançadas versões de códigos que reúnem as boas práticas de governança corporativa.

Os códigos de governança corporativa têm contribuído para o avanço do campo, oferecendo um norte para as empresas que querem melhorar sua governança, como também um parâmetro de avaliação para os investidores. Todavia, existe o outro lado: os códigos podem levar a uma “comoditização”, baseando-se em *check-lists* que não captam a essência da governança. Isso pode despertar a ideia de que para uma empresa ter uma boa governança basta atender a alguns requisitos dos códigos de boas práticas. Porém, sem observar o contexto de atuação da empresa, não é possível fazer uma avaliação do que seria uma boa governança corporativa (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004, 2009).

Nesta pesquisa, parte-se do pressuposto de que não existe uma única receita (*check-list*) que as empresas possam seguir para tornar os seus conselhos de administração efetivos. A efetividade de um conselho é a combinação de determinados fatores que criam uma solução capaz de torná-lo

efetivo em um determinado contexto. Aquilo que faz um conselho de uma empresa familiar ser efetivo não necessariamente fará um conselho de uma empresa não familiar ser efetivo. Da mesma forma, uma combinação de fatores de sucesso experimentados por um conselho de uma empresa familiar não garante a efetividade em outras empresas familiares, pois a forma como uma família se envolve no negócio muda de empresa para empresa.

Para identificar quais configurações fazem os conselhos de administração de empresas familiares serem efetivos, é necessário definir o que é um conselho efetivo, como também o que é uma empresa familiar.

Os conselhos de administração são um grupo de pessoas que se reúnem esporadicamente para processar e analisar informações complexas com intuito de tomar as decisões mais adequadas para que a empresa alcance os seus objetivos (Forbes & Milliken, 1999). Além disso, o conselho é responsável por monitorar os efeitos de suas decisões, que são executadas pelos gestores, para que os objetivos pré-estabelecidos sejam alcançados ou superados. Por isso, nesta pesquisa, considera-se a efetividade de um conselho como a efetividade de suas decisões, que pode ser definida como o alinhamento entre os resultados das decisões e os resultados previamente esperados pelos tomadores de decisão (Dean & Sharfman, 1996).

As empresas familiares usualmente são definidas e diferenciadas das demais pela combinação das formas como a família se envolve no negócio – propriedade, governança, gestão e sucessão (Garcia-Castro & Aguilera, 2014). Entretanto, as empresas familiares formam um grupo que não só possuem um comportamento distinto das demais, como também são heterogêneas entre elas (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012; Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012).

O comportamento apresentado por uma empresa familiar é fruto, em grande medida, do envolvimento da família no negócio. A depender da forma como a família se envolve, ela desenvolve uma identidade (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010), que molda os objetivos que serão perseguidos pela empresa e pela família (Holt et al., 2017). Esses objetivos podem ser econômicos ou não, e o processo de decisão para a escolha deles é balizado pela SEW (Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012; Cruz, Larrazza-Kintana, Garcés-Galdeano, & Berrone, 2014; Gómez-Mejía et al., 2007). Conforme o ponto de referência dos tomadores de decisão em relação aos potenciais benefícios não econômicos de uma decisão, a empresa familiar faz suas escolhas (Chua, Chrisman, & De Massis, 2015; Debicki et al., 2016).

Nesse sentido, o envolvimento da família é uma condição necessária, mas não suficiente para definir uma empresa familiar (Chrisman et al., 2005). O envolvimento familiar não é garantia de que a empresa possuirá um comportamento idiossincrático, mas que ela reunirá as condições para tal (Chrisman et al., 2012; Dawson & Mussolino, 2014; Zellweger et al., 2010). Assim, não se busca adotar uma definição que seja estritamente operacional e não capte a essência da empresa familiar (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002). Cada definição operacional é fruto de um contexto específico. A depender da localidade em que a pesquisa é realizada, é difícil que o pesquisador consiga encontrar empresas familiares com determinada definição em outras realidades. Por isso, as definições têm que refletir as características do envolvimento da família no negócio. Caso contrário, corre-se o risco dos resultados serem desconexos com a realidade pesquisada, acabando por não contribuir com o avanço do conhecimento (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011).

Gómez-Mejía et al. (2011) definem as empresas familiares como um rótulo para delimitar as organizações nas quais as famílias exercem influência substancial sobre os assuntos da empresa. Nesta tese, em linha com os autores, **uma empresa é considerada familiar quando possuir dois ou mais membros de uma ou mais famílias envolvidas na empresa e com papel preponderante na tomada de decisão estratégica**. A presença ou ausência de diferentes componentes do envolvimento familiar é o que leva a tipos distintos de empresas familiares (Garcia-Castro & Aguilera, 2014). Em outras palavras, o grau de importância atribuído pela família a cada fator envolvido nos processos da empresa, mensurado pela SEW, é que irá caracterizar uma empresa familiar e a diferenciará das demais. Entretanto, para fins de composição de amostra, nesta tese, foram consideradas apenas empresas que possuíam membros da família envolvidos na empresa através da propriedade e/ou da gestão ou do conselho de administração.

A efetividade de um conselho de administração de uma empresa familiar, portanto, é fruto da combinação dos fatores inerentes à família com os processos e papéis desenvolvidos pelos conselheiros enquanto grupo. Entretanto, ela não tem sido observada desta forma. Usualmente, as pesquisas estão focando nas empresas de capital aberto e testando a relação linear entre os processos psicossociais do conselho (conflito cognitivo, normas de esforço e uso de conhecimento, habilidades e atitudes) e as suas tarefas (controle e serviço). No âmbito das empresas familiares, são poucos os estudos que inseriram as variáveis de envolvimento familiar e testaram sua relação com os processos e papéis do conselho, a exceção fica por conta de Zattoni et al. (2015). Ao revisar

os estudos sobre conselhos de administração em empresas familiares, Bammens, Voordeckers e Van Gils (2011) sugerem que as pesquisas devem investigar como as variáveis intrafamiliares afetam a atuação do conselho.

Até onde se sabe, não existem estudos que tenham relacionado os elementos da empresa familiar por meio da SEW com os processos e tarefas do conselho a fim de averiguar como eles se combinam para levar à efetividade do conselho. Em busca de contribuir nessa direção, este estudo propõe identificar as configurações que levam à efetividade do processo decisório nos conselhos de administração em empresas familiares. Para tanto, adota-se um método indutivo por meio da abordagem configuracional.

A abordagem configuracional sugere que as organizações são mais bem compreendidas quando analisadas como um conjunto de estruturas e práticas interconectadas, e não como estruturas isoladas e lineares (Fiss, 2007; Misangyi et al., 2017). A abordagem configuracional parte do pressuposto de que existem diferentes formas de se chegar a um determinado resultado, não existindo um padrão único aplicável a todas as organizações (*one size does not fit all*). Assim, ela assume que as práticas e outros elementos organizacionais interagem uns com os outros gerando múltiplas combinações que podem levar a um determinado resultado para as organizações (García-Castro, Aguilera, & Ariño, 2013).

Por conta de sua natureza multidimensional, a abordagem configuracional é particularmente interessante para o estudo da gestão estratégica. Além da premissa de que gestores são capazes de tomar decisões efetivas e, portanto, mudar o rumo de uma organização, um tema central para a estratégia empresarial é o ajuste entre a estrutura, o ambiente e as atividades da empresa, o que sugere que as configurações estão na essência da gestão estratégica (Fiss, 2007). Não obstante, as tipologias propostas por Miles e Snow (1978), Porter (1980) e Mintzberg (1983) têm ocupado papel central na literatura de estratégia.

Utilizando a abordagem da teoria de conjuntos (*set-theoretic approach*) por meio da técnica análise comparativa qualitativa (*qualitative comparative analysis* – QCA), este estudo busca identificar as relações causais que levam à efetividade no conselho, particularmente processos e papéis, identificando as possíveis configurações existentes entre as empresas familiares. Argumenta-se que não existe uma combinação única de práticas de governança que seja capaz de tornar qualquer organização efetiva em seu processo decisório.

1.2. Contribuições

Esta tese oferece contribuições teóricas e empíricas de diferentes formas. No campo das empresas familiares, o conceito de riqueza socioemocional é utilizado para diferenciar as empresas. Assim, a pesquisa contribui para a literatura de três formas. Primeiro, as empresas familiares foram definidas a partir de sua essência e não dos componentes do envolvimento familiar, que são uma condição necessária, mas não suficiente para distinguir uma empresa familiar de uma não familiar (Chrisman et al., 2005; Dawson & Mussolino, 2014). Segundo, os dados para medir SEW foram coletados diretamente com as empresas familiares; com isso, é atendido o chamado de diversos autores em favor da utilização de dados primários para testar o efeito da SEW como um conceito-chave na diferenciação das empresas familiares (Boers, Ljungkvist, Brunninge, & Nordqvist, 2017; Debicki et al., 2016; Hauck, Suess-Reyes, Beck, Prügl, & Frank, 2016; Miller & Le Breton-Miller, 2014; Schulze & Kellermanns, 2015). Terceiro, ao fazer uma diferenciação entre as empresas familiares e as possíveis combinações que as levam à efetividade no processo decisório de seus conselhos, contribui-se para a discussão da heterogeneidade em empresas familiares (Chrisman et al., 2012; Chua et al., 2012), evitando a visão dicotômica entre empresas familiares e não familiares.

Nos campos da governança corporativa e tomada de decisão, são feitas outras duas contribuições. Primeiro, ao utilizar o conceito de SDE como uma variável de efetividade dos conselhos, espera-se ampliar o escopo de análise das pesquisas em conselho. Propõe-se que o desempenho das tarefas e o desenvolvimento dos processos psicossociais são condições necessárias, mas não suficientes para que um conselho seja efetivo. Assim, insere-se a questão dos resultados da decisão como variável chave para a efetividade do conselho. Segundo, existem diferentes formas para que um conselho possa ser efetivo, não sendo necessário o desenvolvimento de todos os papéis e processos previstos na literatura. No contexto das empresas familiares, a família atribui diferentes níveis de importância às decisões do negócio, o que faz com que o conselho desenvolva diferentes papéis, com isso, reforça-se a ideia que *one size does not fit all*.

Em termos empíricos, a tese contribui de três formas. Primeiro, os dados foram coletados em um país emergente, o Brasil. A maioria dos estudos em governança corporativa e empresas familiares é desenvolvida com dados dos Estados Unidos (EUA) e Reino Unido. Assim, amplia-se o escopo das pesquisas, atendendo ao chamado de diversos autores para se analisar diferentes

contextos (Hermalin & Weisbach, 2003; Johnson et al., 1996; Kaczmarek, Kimino, & Pye, 2012; Petrovic, 2008). Segundo, na amostra do estudo, existem empresas abertas (ações negociadas em bolsa) e fechadas. Devido à dificuldade de acesso, muitas pesquisas são desenvolvidas somente com empresas abertas (Bammens et al., 2011). Esta pesquisa apresenta dados de empresas fechadas de um país emergente, expandindo o olhar para a questão da governança nesses países. Por fim, são combinados múltiplos níveis de análise, contemplando variáveis de grupo (papéis e processos desempenhados pelo conselho) e da empresa (SEW e dados de caracterização das empresas). Apesar de pouco adotada, a pesquisa multinível tem sido tratada como um interessante meio para encontrar novos achados (Boivie, Bednar, Aguilera, & Andrus, 2016; Hambrick, Werder, & Zajac, 2008; Pugliese et al., 2009).

1.3. Estrutura da Tese

Esta tese possui mais seis seções além desta introdução. Na seção 2, é apresentada uma revisão da literatura sobre empresas familiares com a evolução do campo e seus conceitos centrais. Além disso, uma subseção é dedicada à riqueza socioemocional, conceito que diferencia as empresas familiares.

A seção seguinte é destinada à revisão da literatura sobre conselho de administração. Ela está dividida em quatro subseções: a primeira aborda a questão da efetividade nos conselhos e como ela tem sido tratada nos estudos; a segunda aborda os papéis desempenhados pelo conselho de administração; a terceira, descreve os processos psicossociais desenvolvidos pelo conselho enquanto grupo; e a última é direcionada para os comportamentos e idiossincrasias dos conselhos de empresas familiares.

A seção 4 é a última destinada à revisão da literatura. Nela, é trabalhada a questão da efetividade na tomada de decisões estratégicas, apresentando os elementos do processo decisório e aquilo que caracteriza uma decisão estratégica.

A seção 5 trata da metodologia do estudo. É feita uma revisão da abordagem configuracional e QCA, apresentando os elementos que a diferencia das técnicas tradicionais de análise de dados e a sua aplicabilidade no contexto deste trabalho. Também é descrito o processo de amostragem e coleta dos dados. Por fim, são expostas as medidas utilizadas no estudo, bem como o processo de calibração realizado para torná-las operacionalizáveis para o estudo.

A seção 6 apresenta os resultados do estudo, com os dados descritivos da amostra e as configurações que levam à efetividade no conselho de empresas familiares. Além disso, é feita uma discussão dos resultados e são lançadas proposições teóricas. Por fim, a seção 7 refere-se às considerações finais do estudo, na qual são apresentadas as contribuições teóricas e práticas, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2. EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar como um campo de estudo ainda é recente. Os primeiros trabalhos acadêmicos relevantes foram publicados no final da década de 1970 e início de 1980 (Beckhard & Gibb Dyer Jr., 1983; Davis, 1983; Davis & Stern, 1981; Kepner, 1983; Lansberg, 1983; McGiven, 1978; Peiser & Wooten, 1983). Porém, foi somente a partir da criação da *Family Business Review* (FBR), em 1988, que o campo começou a ser mais explorado com o desenvolvimento de modelos teóricos e testes empíricos.

Diversos foram os modelos e conceitos propostos para definir o que é e o que não é uma empresa familiar, e se o fato de uma empresa ser familiar faz com que ela tenha um comportamento diferente das demais. Quase 30 anos após a primeira publicação da FBR, o campo tem experimentado um rápido crescimento (Payne, Pearson, & Carr, 2017; Short, Sharma, Lumpkin, & Pearson, 2016). Outros veículos foram criados exclusivamente para tratar da temática das empresas familiares, entre eles o *Journal of Family Business Strategy* e as conferências *Family Enterprise Research Conference* e *International Family Research Academy Conference*, além de diversas outras revistas estarem publicando pesquisas sobre empresas familiares.

Desde então, alguns conceitos têm se consolidado para explicar o que faz das empresas familiares um campo de conhecimento que mereça destaque dentro da teoria das organizações e da gestão estratégica. A seguir, é feita uma retrospectiva histórica com esses conceitos. Posteriormente, elabora-se uma revisão mais detalhada do conceito de riqueza socioemocional e sua relação com o processo decisório, dado que esse é conceito-chave para esta pesquisa.

2.1. Evolução da Literatura

Desde a primeira edição da FBR, o domínio das empresas familiares tem sido discutido (Yu, Lumpkin, Sorenson, & Brigham, 2012). Seja qual for o escopo, as pesquisas em empresas familiares têm sido impulsionadas pela crença de que o envolvimento da família influencia de forma significativa os processos e políticas da empresa (Chrisman et al., 2005; Chrisman et al., 2012; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Handler, 1989). Sob essa perspectiva, as empresas familiares possuem comportamentos diferentes das demais, uma vez que as empresas não familiares não possuem a família como parte interessada na empresa (Bingham, Dyer, Smith, &

Adams, 2011; Neubaum, Dibrell, & Craig, 2012). Sob essa ótica, tem sido construída a literatura em empresas familiares.

O primeiro modelo criado para explicar a dinâmica de uma empresa familiar e demonstrar que esse tipo de empresa é diferente das demais foi o “modelo dos três círculos” representado na Figura 1 (Taguiri & Davis, 1992). Na busca para entender quais eram os objetivos considerados mais relevantes para as empresas de controle familiar, os autores identificaram que, devido aos múltiplos interesses dos gestores, as empresas familiares possuíam diversos objetivos que por vezes seriam concorrentes. Até então, essa constatação não era diferente do que já se tinha de conhecimento a respeito das empresas não familiares. Conforme a teoria comportamental, as organizações são formadas por coalizões que possuem múltiplos objetivos (Cyert & March, 1963). A diferença nas empresas familiares apontada por Taguiri e Davis (1992) é que, além dos interesses das coalizões internas, também existem os interesses da família, que é uma coalização com poder para exercer significativa influência na empresa. Assim, múltiplos papéis podem ser desempenhados pelos gestores de uma empresa familiar, que ao mesmo tempo fazem parte da gestão, propriedade e família.

Figura 1 – O modelo dos três círculos de empresas familiares

Fonte: Taguiri e Davis (1992).

O modelo dos três círculos foi importante para que os pesquisadores pudessem ter um norte sobre quais os componentes que definem uma empresa familiar. Com base nessas três dimensões

do modelo, foram propostas as primeiras definições de empresas familiares. A dimensão “familiar” passou a ser mensurada a partir da perspectiva geracional, ou seja, quantas gerações estão envolvidas na gestão ou governança da empresa e se a família possui o interesse em manter o controle da empresa. A dimensão “propriedade” começou a ser definida a partir do percentual de ações que um ou mais membros da família detém da empresa. Por fim, a dimensão “gestão” foi sendo mensurada a partir do número de membros da família que tinham responsabilidade como gestores na empresa.

Além dessas três dimensões, a governança corporativa também foi adicionada nas definições de empresas familiares. Os trabalhos começaram a considerar também as empresas familiares como aquelas que possuíam membros da família no conselho de administração. Dentre esses, alguns estudos distinguiam se o presidente do conselho era ou não membro da família.

Essas quatro dimensões (propriedade, gestão, governança corporativa e gerações) em conjunto formam o que se denominou de envolvimento familiar (Garcia-Castro & Aguilera, 2014). Esse envolvimento é o que faz a empresa familiar se diferenciar das demais (Handler, 1989). Ou seja, a partir do momento em que uma ou mais famílias representam uma coalização dominante e que ela é proprietária de parte significativa da empresa, está envolvida em sua gestão e/ou governança e deseja que a empresa permaneça sobre seu domínio por mais de uma geração, essa pode ser considerada uma empresa familiar.

Uma vez que já se havia estabelecido em termos “do que” as empresas familiares eram constituídas, os estudos começaram a ser desenvolvidos para encontrar o “como” e “por que” essas empresas seriam diferentes das demais (Bammens et al., 2011; Chrisman, Steier, & Chua, 2006). Uma série de pesquisas centradas na perspectiva da performance financeira foi publicada. Os autores definiam a empresa familiar a partir dos elementos mencionados anteriormente e faziam comparações com as demais empresas em busca de saber se as empresas familiares possuíam um desempenho financeiro superior às empresas não familiares (as definições podem ser consultadas no Tabela 1).

Tabela 1 – Definições de empresas familiares utilizadas pelos estudos

Autores	Série temporal	Base de dados	Localização	Definição de empresa familiar empregada
Allen e Panian (1982)	1971–1980	250 maiores empresas em termos de venda entre 1974 e 1975	EUA	Uma empresa é familiar sempre que os membros de um grupo descendente e seus afins possuíam ou controlavam pelo menos 5% das ações com direito a voto em uma corporação e estavam representados no conselho de administração. Outras definições empregadas: controle familiar direto quando o CEO é membro da família controladora.
Anderson e Reeb (2003)	1992–1999	1992 S&P 500	EUA	Uma empresa é familiar se existir participação fracionada do patrimônio da família fundadora e / ou a presença de membros da família no conselho de administração. Outras definições empregadas: percentual de assentos do conselho ocupado pelos membros da família em relação a cargos ocupados por diretores independentes / CEO é o fundador da empresa / durante a última década, o CEO é um descendente do fundador.
Anderson e Reeb (2004)	1992–1999	1992 S&P 500	EUA	Uma empresa é familiar se existir participação fracionada do patrimônio da família fundadora e / ou a presença de membros da família no conselho de administração. Outras definições empregadas: percentual de assentos do conselho ocupado pelos membros da família em relação a cargos ocupados por diretores independentes / Se o controle do conselho por parte da família exceder o controle dos independentes.
Anderson, Mansi e Reeb (2003)	1993–1998	Empresas que estavam tanto na base de dados do	EUA	Empresa familiar se existir propriedade de capital fracionada do fundador e da família imediata. Outras definições empregadas: propriedade de capital fracionada do fundador e sua família imediata e membros do conselho de administração / participação patrimonial fracionada do fundador e sua família imediata e tamanho da

		Lehman Brothers quanto na S&P 500		participação de propriedade da família em relação à outros proprietários/ participação fracionada do fundador e suas participações imediatas com frações das ações em circulação.
Ang, Cole e Lin (2000)	1992	Pesquisa sobre conselho de instituições financeiras do FED	EUA	Uma empresa é familiar quando uma única família controla mais de 50% das ações.
Barontini e Caprio (2006)	1999	Empresas listadas com mais de €300 milhões em ativos. 675 empresas.	Europa continental (11 países)	Uma empresa é familiar se o maior acionista possuir pelo menos 10% dos direitos de propriedade e o acionista familiar ou o maior acionista detiver mais de 51% dos direitos de voto ou controlar mais do que o dobro do direito de voto do segundo maior acionista.
Barth, Gulbrandsen e Schone (2005)	1996	Survey das empresas associadas com a confederação da indústria e negócios da Noruega.	Noruega	Uma empresa é familiar se pelo menos 33% das ações são de propriedade de uma pessoa ou família.
Bennedsen, Nielson, Perez- Gonzalez e Wolfenzon (2007)	1994–2002	Empresas listadas e limitadas que passaram por uma sucessão do CEO.	Dinamarca	Uma empresa é familiar quando um novo CEO tem relação por sangue ou casamento com o CEO anteriore.
Claessens, Djankov e Lang (2000)	1996	<i>WorldScope</i>	Leste- asiático	Grupos familiares são aqueles que controlam mais de 5% dos votos da empresa. O grupo familiar é identificado por meio de árvores familiares publicadas em cada país e pode consistir em uma família ou grupo de famílias.

			(nove países)	
Claessens, Djankov, Fane Lang (2002)	1996	<i>WorldScope</i>	Leste-asiático (oito países)	Uma empresa é familiar quando existe um grupo de pessoas relacionadas por sangue ou casamento com grande bloco de ações.
Cronqvist e Nilsson (2003)	1991–1997	Bolsa de valores de Estocolmo	Suécia	As famílias fundadoras podem incluir apenas um único indivíduo ou um grupo de pessoas que não pertencem à mesma família. Outras definições empregadas: a propriedade familiar do fundador é propriedade do fundador ou dos descendentes do fundador e das famílias / indivíduos afiliados ao fundador.
Denis e Denis (1994)	1985	<i>Value Line</i> <i>Investment Survey</i>	EUA	Uma empresa é familiar se dois ou mais membros da família estão presentes como gestores ou conselheiros.
Faccio e Lang (2002)	1996–1999	<i>WorldScope</i> mais dados de referência específicos de alguns países.	Europa ocidental (13 países)	Uma empresa é considerada familiar se uma família ou um indivíduo ou uma empresa não listada em qualquer bolsa de valores for o proprietário (maior que 20% de fluxo de caixa ou direitos de controle).
Fahlenbrach (2006)	1992–2002	2327 empresas listadas na IRCC por todos os anos, empresas foram escolhidas da <i>S&P 500</i> , <i>Fortune</i> , <i>Forbes</i> , <i>Business Week</i> .	EUA	Uma empresa é familiar se o CEO é fundador ou co-fundador.

Gómez-Mejía et al. (2007)	1944–1998	Registros do governo espanhol	Espanha	Uma empresa é familiar se a empresa for possuída e operada pela família fundadora. Outras definições empregadas: possuída e operada pela extensão da família fundadora/ possuída e operada pela extensão da família fundadora, mas administrada por profissionais contratados.
Gómez-Mejía, Nunez-Nickel e Gutierrez (2001)	1995–1998	Amostra aleatória do Compustat	EUA	Empresa controlada por famílias sob duas condições: dois ou mais diretores tinham uma relação familiar, e os membros da família possuíam ou controlavam pelo menos 5% das ações com direito a voto. A relação familiar incluía pai, mãe, irmã, irmão, filho, filha, cônjuge, sogros, tia, tio, sobrinha, sobrinho, primo. Outras definições empregadas: controlada pela família e o diretor executivo é membro da família / porcentagem de participação acionária da família / família é controladora e os membros da família estão no comitê de remuneração.
Gómez-Mejía, Larraza-Kintana e Makri (2003)	1966–1993	Registros de jornais diários	Espanha	Uma empresa é familiar se, em uma amostra de jornais, houvesse laços familiares entre o CEO e o editor do jornal.
Holderness e Sheehan (1988)	1980–1984	114 empresas de capital aberto escolhidas aleatoriamente da base de dados Spectrum 5	EUA	Uma empresa é familiar se um acionista individual majoritário ou uma entidade possui pelo menos 50,1% das ações: podendo incluir consórcios e fundações.
La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (1999)	1995–1997	27 países ao redor do mundo	Ao redor do mundo	Uma empresa é familiar se uma pessoa detém (último acionista) direta ou indiretamente pelo menos 20% das ações com direito a voto.

Luo e Chung (2005)	1973–1996	Conselheiros em Taiwan	Taiwan	Empresa criada por empreendedores. Outras definições empregadas: o líder chave da empresa tem membros do círculo interno que são membros imediatos da família / o líder chave da empresa tem membros do círculo interno com relações sociais anteriores - parentes distantes, sogros, amigos, colegas de classe, colegas e parceiros de negócios.
Maury (2006)	1996–2003	Base de dados de Faccio & Lang (2002) mais WorldScope 2003	Europa ocidental (13 países)	Uma empresa é familiar se o maior acionista controlador detém pelo menos 10% dos direitos de voto e é uma família, um indivíduo ou uma empresa não listada (as empresas não listadas são muitas vezes fechadas e, portanto, consideradas sob controle familiar). Outras definições empregadas: o acionista controlador é de uma empresa não listada / o maior acionista controlador é uma família ou indivíduo / o acionista controlador é uma família ou um indivíduo que detém o título de CEO, Presidente Honorário, Presidente ou Vice-Presidente.
McConaughy, Walker, Henderson Jr. e Mishra (1998)	1987	<i>Business Week</i> CEO 1000	EUA	Empresa controlada pelo fundador da família - uma empresa com capital aberto cujo CEO é o fundador ou um membro da família do fundador.
Morck, Shleifer e Vishny (1988)	1980	<i>Fortune</i> 500	EUA	Uma empresa é familiar se um membro da família fundadora estiver ocupando algum dos dois principais cargos da administração.
Perez-Gonzalez (2006)	1980–2001	<i>Compustat</i> 1994	EUA	Empresas da amostra que preencheram os seguintes requisitos: (1) fundada antes de 1971; (2) exibiu pelo menos um dos seguintes aspectos: (a) dois ou mais indivíduos relacionados por sangue eram conselheiros, diretores ou acionistas (b) um indivíduo tinha pelo menos 5% da propriedade (c) o fundador era executivo ou conselheiro, e (3) uma mudança no cargo de CEO ocorreu durante a janela de tempo. Além disso, a sucessão familiar foi codificada nesta amostra de empresas quando o novo CEO

				era relacionado por sangue ou casamento com: (1) o CEO sucedido, (2) o fundador, ou (3) o maior acionista.
Schulze et al. (2001)	1995	Survey das empresas familiares americanas conduzida pelo Centro de Empresas Familiares da Arthur Anderson.	EUA	Uma empresa é familiar se for fechada, com vendas anuais superiores a U\$5 milhões e listadas pela Arthur Anderson como uma empresa familiar.
Schulze, Lubatkin e Dino (2003a)	1995	Survey das empresas familiares americanas conduzida pelo Centro de Empresas Familiares da Arthur Anderson.	EUA	Uma empresa é familiar se for fechada, com vendas anuais superiores a U\$5 milhões e listadas pela Arthur Anderson como uma empresa familiar.
Smith e Amoako-Adu (1999)	1962–1996	Empresas da bolsa de valores de Toronto.	Canadá	Uma empresa é familiar se uma pessoa ou um grupo relacionado por laços familiares detém o maior bloco de votação e pelo menos 10% do total de votos.
Villalonga e Amit (2006)	1994–2000	<i>Fortune</i> 500	EUA	Uma empresa é familiar se o fundador ou um membro da família é executivo, conselheiro ou possuir mais de 5% do patrimônio da empresa. Outras definições empregadas: um ou mais membros da família são conselheiros ou membros do bloco de controle / pelo menos um executivo e um conselheiro são membros da família / família possui a maior parte dos votos / família é o maior acionista / um ou mais membros da família da 2ª geração ou posteriores são executivos, conselheiros ou

controladores/ família é o maior titular de voto e tem pelo menos um executivo e um conselheiro / família é o maior acionista e tem pelo menos 20% dos votos / um ou mais familiares são conselheiros ou controladores, mas não têm membros da família como executivos / família possui a maior parte dos votos, tem pelo menos 20% de votos, um executivo e um conselheiro membro da família e está na na segunda ou demais gerações.

Fonte: Miller, Le Breton-Miller, Lester e Cannella (2007).

Os resultados obtidos por esses estudos foram inconclusivos, não sendo possível afirmar se as empresas familiares apresentam uma performance financeira superior às empresas não familiares (Holt et al., 2017). Em termos empíricos, isso pode ser atribuído às diferenças na forma como as variáveis de performance e o envolvimento familiar foram medidas, sugerindo que, em termos teóricos, essa relação pode ser mais complexa do que se previa e existem fatores que não estavam sendo incluídos nas análises (Chrisman et al., 2012; O’Boyle, Pollack, & Rutherford, 2012; Rutherford, Kuratko, & Holt, 2008).

As definições utilizadas foram, em sua maioria, de natureza operacional. Cada estudo estabelecia uma definição para diferenciar as empresas familiares das demais conforme as limitações e necessidades da pesquisa. Entretanto, essas definições não possuíam uma base teórica que fosse capaz de explicar justamente “por que” e “como” os componentes do envolvimento familiar são importantes. Em outras palavras, as definições de uma empresa familiar baseada apenas nos componentes do envolvimento familiar não são capazes de explicar porque e como o envolvimento da família na empresa leva a comportamentos e resultados que as diferenciem das empresas não familiares (Chrisman et al., 2005).

As definições de empresas familiares baseadas nos componentes do envolvimento familiar foram consideradas uma boa alternativa para operacionalizar pesquisas empíricas, porém não foram capazes de fazer distinções entre as próprias empresas familiares (Astrachan et al., 2002; Chua et al., 1999). Por conta disso, os resultados das pesquisas ficaram sensíveis à definição adotada de empresas familiares e à amostra de dados (Gómez-Mejía et al., 2011; Zellweger et al., 2010). Nessa perspectiva, muitas empresas poderiam ser consideradas familiares, mesmo que elas próprias não se considerassem (Astrachan et al., 2002).

As empresas familiares, portanto, precisavam ser definidas a partir de sua essência. Assim, duas correntes se estabeleceram para definir o que é uma empresa familiar. A primeira baseada no envolvimento familiar, que parte da crença de que o envolvimento da família é suficiente para tornar uma empresa em um negócio familiar. A segunda baseada na essência da empresa familiar, que considera o envolvimento familiar uma condição necessária para que a família influencie o comportamento da empresa, mas não uma condição suficiente para que a família desenvolva e mantenha a sua visão sobre a empresa ao longo de gerações (Chrisman et al., 2005; Dawson & Mussolino, 2014).

Em suma, ao final da década de 1990, começou a predominar a visão de que os componentes do envolvimento familiar não possuíam uma fundamentação teórica clara e deveriam ser usados apenas operacionalmente para delimitar a amostra dos estudos. Os pesquisadores precisariam ter um cuidado maior para distinguir, em suas amostras, as empresas que detinham a essência de uma empresa familiar das que não tinham. Sem essa distinção, as estatísticas e os resultados das pesquisas incorreriam no risco de se tornarem inconsistentes, pouco confiáveis e não oferecerem contribuições relevantes (Chua et al., 1999).

Na busca por contornar essa fragilidade teórica e conseguir captar a essência das empresas familiares, Habbershon e Williams (1999) propõem o conceito de *familiness*. Ancorados na Visão Baseada em Recursos (RBV), eles descrevem a família como um recurso capaz de gerar vantagens competitivas únicas para uma empresa.

[...] descrevemos os recursos das empresas familiares como a "*familiness*" de uma determinada empresa. Mais especificamente, *familiness* é definida como o único conjunto de recursos que uma determinada empresa tem devido à interação dos sistemas entre a família, seus membros individuais e o negócio. Esta definição de *familiness* fornece uma perspectiva de sistemas unificados sobre as capacidades de desempenho da empresa familiar e sua vantagem competitiva (Habbershon & Williams, 1999: 11, tradução nossa).

O conceito de *familiness* trouxe uma contribuição até então não experimentada pelo campo. As empresas familiares não foram consideradas um corpo homogêneo de empresas, mas um grupo heterogêneo. O fato de uma empresa ser familiar não é suficiente para explicar uma performance superior às demais; era necessário investigar como a família transformava sua identidade em uma vantagem competitiva, afinal, a família como recurso é algo único e raro, que não pode ser imitado (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003). Os pesquisadores, portanto, precisavam se concentrar em identificar a *familiness* de uma empresa e avaliar seu impacto em suas capacidades estratégicas (Habbershon & Williams, 1999).

O conceito de *familiness* foi relevante para o desenvolvimento da literatura, pois atende ao chamado para considerar a essência das empresas familiares e tem a RBV como uma perspectiva teórica capaz de oferecer explicações que sustentam a argumentação de que as empresas familiares se comportam de forma diferente das demais empresas. Todavia, sua contribuição ficou centrada na perspectiva teórica, sem oferecer formas para operacionalizar o conceito no campo empírico.

A maioria dos estudos desenvolvidos sobre *familiness* é de natureza conceitual (Dawson & Mussolino, 2014). Esses trabalhos buscaram oferecer formas de operacionalizar o conceito por

meio de outras teorias e conceitos, entre eles capital social (Pearson, Carr, & Shaw, 2008; Sharma, 2008), identidade organizacional (Zellweger et al., 2010) e teoria da agência (Habbershon, 2006). Porém, o conceito não obteve êxito em estudo empíricos, com algumas poucas exceções (por exemplo: Ensley & Pearson, 2005; Irava & Moores, 2010; Minichilli, Corbetta, & MacMillan, 2010; Rutherford et al., 2008).

A definição de empresas familiares continuava a ser um grande dilema para área (Klein, Astrachan, & Smyrnios, 2005). A dicotomia criada entre empresas familiares e não familiares mais tinha atrapalhado do que ajudado o campo a evoluir (Astrachan et al., 2002). Ao procurar testar características das empresas familiares que as fariam ser diferentes das demais, especialmente em termos de performance, os pesquisadores privilegiaram em demasia medidas discretas e dicotômicas. Entretanto, existem qualidades ou características de um negócio que são mais bem mensuradas por meio de escalas contínuas. Nesse sentido, Astrachan et al. (2002) pontuaram que era preciso estabelecer uma definição que captasse a essência da empresa familiar, sem perder seu caráter funcional, de tal maneira que ela pudesse ser quantificada. Além disso, a definição deveria medir o que ela pretende medir e auxiliar no fornecimento de resultados confiáveis. Foi nesse sentido que os autores desenvolveram a escala FPEC (*Family Influence on Power, Experience, and Culture*) (Astrachan et al., 2002).

Baseados na premissa de que a questão relevante não é saber se uma empresa é familiar ou não, mas qual o nível de envolvimento da família e sua influência na empresa, a escala F-PEC busca captar a essência da família por meio das suas três dimensões. **Poder** refere-se à participação da família na governança (percentual de membros da família no conselho), gestão (percentual de membros da família na gestão) e propriedade (percentual de propriedade de ações da família). **Experiência** está relacionada à sucessão e ao número de membros da família que contribuem para o negócio. Por fim, **cultura** é voltada para checar quais os valores estão enraizados na organização, ou seja, quais os valores que a família considera importante para o negócio (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005).

A F-PEC se tornou uma ferramenta que auxilia os pesquisadores a desenvolver pesquisas empíricas adotando uma definição que concilia os elementos do envolvimento familiar e a essência da família. Essa perspectiva abriu possibilidades para que se observasse a empresa familiar como um grupo heterogêneo de empresas, na qual cada empresa possuía sua própria cultura, que lhe

concedia uma identidade única capaz de gerar vantagens competitivas (Chua, Chrisman, & Chang, 2004; Holt, Rutherford, & Kuratko, 2010). Todavia, as pesquisas insistiam em analisar as empresas familiares como um grupo homogêneo em comparação às empresas não familiares, com o intuito de identificar se um grupo detinha melhor desempenho que o outro e, portanto, checar se a família era um recurso capaz de conferir vantagens competitivas.

Diante da inconsistência dos resultados, começa-se um movimento, em meados da década de 2000, para que as pesquisas investigassem os objetivos não econômicos da família, uma vez que os objetivos econômico-financeiros não necessariamente são os únicos objetivos ou mesmo prioritários para as empresas familiares (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997; Davis & Tagiuri, 1989). Nessa visão, os aspectos não econômicos afetam o processo decisório das empresas familiares, o que por consequência impacta nos recursos e capacidades que a empresa detém, fazendo com que a *familiness* seja, em grande medida, fruto também dos objetivos não econômicos da família. Portanto, a busca pela criação de riqueza exclusivamente econômica não poderia ser a única variável capaz de explicar o comportamento das empresas familiares, sendo insuficiente para sustentar uma estrutura teórica exclusiva para as empresas familiares (Chrisman, Chua, & Litz, 2003).

A teoria dos *stakeholders* então é utilizada como uma lente teórica para entender como as empresas estabelecem seus objetivos não econômicos. Segundo Freenman (1984), *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da organização. A família dentro de uma empresa é uma coalização dominante, portanto, os membros da família devem ser considerados um grupo de *stakeholders* (Sharma, 2004). Em contrapartida, as empresas não familiares não precisam lidar com essa coalização (Bingham et al., 2011; Neubaum et al., 2012). Portanto, o processo de formulação da estratégia nas empresas familiares é diferente das demais - a família possui suas aspirações e crenças de como o negócio deve ser gerenciado (Chrisman et al., 2003). Essa perspectiva complementou as ideias de Tagiuri e Davis (1992), que a família é a coalização dominante, e reforçou a lógica de sistemas para analisar a empresa familiar (Habbershon et al., 2003).

A ideia de que os objetivos não econômicos ajudam a explicar o comportamento das empresas familiares se consolidou no *mainstream* da literatura de empresas familiares. Entretanto, ainda não existia um conceito capaz de reunir esses atributos em termos operacionais. Somente em

2007, que Gómez-Mejía e seus colegas propõem o conceito de riqueza socioemocional. Estudando a questão de risco, os autores desafiaram a concepção vigente de que a concentração de riqueza nas empresas familiares fazia com que elas fossem avessas ao risco, dado que as empresas familiares são relutantes em optar por alternativas de investimentos com riscos potencialmente elevados devido à sua riqueza ser pouco diversificada.

Ao considerarem essa uma visão reducionista a respeito do comportamento das empresas familiares, Gómez-Mejía (2007: 106, tradução nossa) pontuaram:

Esta visão simplista não leva em conta, no entanto, que os proprietários de empresas familiares se preocupam não apenas com os retornos financeiros, mas também com a riqueza socioemocional das empresas. Por riqueza socioemocional, nos referimos aos aspectos não financeiros da empresa que atendem às necessidades afetivas da família, como a identidade, a capacidade de exercer influência familiar e a perpetuação da dinastia familiar. Usando um ponto de referência socioemocional, as empresas familiares provavelmente colocam uma alta prioridade na manutenção do controle familiar, mesmo que isso signifique aceitar um risco elevado [...], ainda que a empresa se mantenha fracassando, também é possível que a família atue de forma mais conservadora para evitar decisões de negócios que possam aumentar a variabilidade do desempenho.

Os autores utilizaram a teoria comportamental, mais especificamente a perspectiva comportamental da teoria da agência (Wiseman & Gómez-Mejía, 1998), para justificar a SEW como uma variável que molda o comportamento decisório das empresas familiares. Nessa visão, o tomador de decisão busca comparar os possíveis resultados negativos e positivos que cada alternativa oferece. Em geral, eles preferem evitar perdas, mesmo que isso demande aceitar um nível maior de risco. Usando essa lógica, Gómez-Mejía et al. (2007) sugerem que as empresas familiares têm como o principal ponto de referência em suas decisões a perda de sua riqueza socioemocional. Para evitar potenciais perdas de SEW, as empresas familiares estão dispostas a aceitar um risco que exponha o desempenho da empresa.

Os autores reforçaram suas hipóteses ao utilizarem uma amostra com 1.237 empresas familiares produtoras de azeite na Espanha. Observando o histórico de decisões de 54 anos dessas empresas de se tornarem membros de uma cooperativa, que é uma decisão associada à perda de controle familiar, os autores demonstraram que as empresas familiares podem estar dispostas a serem propensas ou avessas ao risco, a depender da percepção que os membros da família teriam de quanto da SEW seria preservada.

O trabalho de Gómez-Mejía et al. (2007) trouxe contribuições substanciais para o campo. Pela primeira vez, os pesquisadores começaram a constituir os elementos necessários para explicar “como” e por que” as empresas familiares se comportam diferente das demais. Rapidamente a SEW passou a ser utilizada por inúmeros estudos como um conceito guarda-chuva que elucida diferenças entre empresas familiares e não familiares.

A adoção da SEW como principal conceito para explicar o comportamento das empresas familiares tem reforçado alguns preceitos da literatura e desenhado o caminho futuro da pesquisa. Entre eles, a consideração dicotômica entre empresas familiares e não familiares vem perdendo força por ser muito difícil afirmar o que é e o que não é uma empresa familiar (Chrisman et al., 2012; Villalonga & Amit, 2006). Enquanto que a essência da empresa familiar é o ponto-chave que a SEW explora (Cennamo, Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012; Debicki et al., 2016; Gómez-Mejía et al., 2011; Schepers, Voordeckers, Steijvers, & Laveren, 2014).

Além disso, a heterogeneidade entre as empresas familiares tem levado a novas abordagens (Chrisman et al., 2012; Chua et al., 1999). Por isso, o foco tem sido destinado ao envolvimento familiar (Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2013; Villalonga & Amit, 2006), que tem sido central para o desenvolvimento do conceito de riqueza socioemocional (Berrone, Cruz, Gómez-Mejía, & Larraza-Kintana, 2010; Gómez-Mejía et al., 2007; Zellweger, Kellermans, Chrisman, & Chua, 2012). A Figura 2 representa a evolução dos conceitos que envolvem as empresas familiares.

Figura 2 – Evolução da literatura em empresas familiares

Fonte: elaborada pelo autor.

A perspectiva de que a depender da forma como os membros da família analisam os ganhos e perdas da SEW por meio dos seus benefícios não-financeiros (Chua et al., 2015; Debicki et al.,

2016; Gómez-Mejía et al., 2007) reforça o conceito de envolvimento familiar (Deephhouse & Jaskiewicz, 2013). A dicotomia existente entre que tipo de abordagem adotar – essência ou envolvimento da família – perde força. Ao invés de serem excludentes, são complementares. A partir da perspectiva de heterogeneidade entre as empresas familiares, a essência da empresa familiar observa o lado teórico da SEW, que molda o comportamento das decisões e, por consequência, a identidade da empresa familiar, enquanto o envolvimento é a operacionalização do conceito. Por isso, a abordagem configuracional é útil para identificar como as diferentes configurações familiares podem levar a diferentes resultados no processo decisório. Assim, as dimensões do envolvimento familiar não devem ser manuseadas para definir a qual grupo a empresa pertence, mas para diferenciar as empresas familiares a partir da forma como a família se envolve na empresa e constrói sua essência.

2.2. Riqueza Socioemocional e o Processo Decisório

As fronteiras entre os sistemas da família e da empresa são difusas, sem um limite claro entre a questão comportamental e econômica (Habbershon et al., 2003; Sharma, 2004). A partir dessa percepção, os pesquisadores têm chamado, insistentemente, a atenção para a importância das emoções na gestão das empresas familiares (Gómez-Mejía et al., 2011). Para tanto, muitos conceitos têm sido propostos, tais como capital emocional (Sharma, 2004), propriedade emocional (Björnberg & Nicholson, 2007), retornos e custos emocionais (Astrachan & Jaskiewicz, 2008) e valor emocional (Zellweger & Astrachan, 2008).

Esses construtos representam tentativas de capturar a conexão emocional que os proprietários familiares têm com suas empresas e retratar a organização como o estoque afetivo da família, o que influencia os aspectos psicológicos, comportamentais, sociais e cognitivos da gestão de uma empresa familiar. Ao contrário de uma empresa não familiar, na qual os funcionários são livres para sair e os proprietários são livres para vender suas ações, nas empresas familiares, por conta das questões emocionais, os membros da família possuem um vínculo afetivo que lhes prende à empresa (Gómez-Mejía et al., 2011). Assim, apesar de as emoções estarem presentes em todos os tipos de organizações (Ashforth & Humphrey, 1995), é provável que elas desempenhem um papel mais intenso nas empresas familiares.

Entre os conceitos que lidam com a emoção, a SEW é o que tem sido mais utilizado pelos acadêmicos (Ding, Qu, & Wu, 2016; Hauck et al., 2016; Kellermanns, Eddleston, & Zellweger, 2012; Schulze & Kellermanns, 2015). O construto tem ajudado a melhorar o entendimento em relação ao processo decisório das empresas familiares, construindo a ponte entre os sistemas da família e do negócio (Schulze & Kellermanns, 2015). Gómez-Mejía et al. (2007) propõem que a dotação afetiva da família deriva dos aspectos não econômicos do negócio, que seria representado pela riqueza socioemocional. Os tomadores de decisão em empresas familiares avaliam o potencial de perdas e ganhos em termos da SEW, que é ponto de referência para o processo decisório (Chua et al., 2015; Debicki et al., 2016). Assim, a maioria das escolhas gerenciais são baseadas no desejo de preservar ou aumentar a SEW (Gómez-Mejía et al., 2007, 2011).

A partir do trabalho de Gómez-Mejía et al. (2007), diversos estudos começaram a utilizar a SEW para explicar resultados que seriam derivados do comportamento familiar no negócio. Por exemplo, responsabilidade social corporativa (Cruz et al., 2014), reputação (Deephouse & Jaskiewicz, 2013), recursos humanos (Cruz, Justo, & De Castro, 2012; Firfiray, Cruz, Neacsu, & Gómez-Mejía, 2018), inovação (Gómez-Mejía et al., 2014; Hauck & Prügl, 2015).

Porém, assim como os outros conceitos de empresas familiares, o desenvolvimento da SEW esbarra na questão operacional. A SEW não tem sido medida diretamente com membros familiares, mas, sim, inferida por meio de dados secundários e com a utilização de *proxies* de governança e propriedade (Miller & Le Breton-Miller, 2014; Zellweger et al., 2012). A utilização de dados secundários como uma estratégia para inferir comportamentos requer atenção (Schulze & Kellermanns, 2015), dado que essas medidas não são capazes de captar todo o espectro comportamental da SEW (Berrone et al., 2012). As empresas familiares não são um grupo único ou homogêneo de pessoas com interesses congruentes. Nem todas as empresas familiares são idênticas no que diz respeito às características e aos comportamentos organizacionais. Nesse sentido, a SEW é um conceito que vai além da perspectiva de diferenciar as empresas familiares das não familiares, ela pode ser vista como o ponto chave que diferencia as próprias empresas familiares (Zellweger et al., 2012).

A SEW como um conceito guarda-chuva capaz de ser o ponto de sustentação de uma emergente teoria de empresas familiares não é unanimidade. O fato de as empresas familiares se diferenciarem das demais e entre elas por conta da questão comportamental e a busca por objetivos não econômicos não é propriamente uma novidade; estudos anteriores já apontavam nessa direção

(Chrisman, Chua, & Zahra, 2003; Chua et al., 1999; Schulze et al., 2001). Além disso, muitos dos resultados que têm sido atribuídos à SEW podem ser fruto de uma gama de outros fatores que não necessariamente a SEW. Como o construto não foi medido diretamente, há ainda poucas evidências de qual o seu efeito no comportamento decisório das empresas (Debicki et al., 2016; Miller & Le Breton-Miller, 2014). Portanto, a questão de como operacionalizar a SEW merece um olhar mais atento (Berrone et al., 2012; Debicki et al., 2016; Zellweger et al., 2012; Zellweger & Dehlen, 2012). Como pontuam Miller & Le Breton-Miller (2014: 716, tradução nossa):

Em suma, a própria diversidade da natureza das prioridades da SEW, os vínculos tênues entre causa e efeito e a não especificidade de alguns resultados quanto às questões familiares exigem que sejamos precisos na especificação dos direcionares e das implicações causais dos vários componentes da SEW. Devido à sua natureza agregada, é necessária uma maior precisão para refinar e fazer melhor uso do conceito. Além disso, a tentação de inferir sempre as motivações da SEW aos resultados da empresa familiar, não obviamente, atribuíveis aos incentivos financeiros de curto prazo, pouco contribuem para o avanço da compreensão do comportamento das empresas familiares. O que é necessário é obter informações detalhadas sobre as preferências, motivações e comportamento social dos proprietários e executivos das empresas familiares e os resultados específicos.

Em busca de contornar a falta de alternativas para observar SEW, Berrone et al. (2012) propõem uma escala para medir a SEW diretamente com os membros da família e então identificar os níveis de SEW nas empresas familiares. A Escala FIBER se baseia em cinco dimensões: 1) Controle e influência da família; 2) Identificação dos membros da família com a empresa; 3) Laços sociais; 4) Apego emocional; 5) Renovação dos laços familiares por meio da sucessão. Embora a escala de Berrone et al. (2012) tenha ajudado no desenvolvimento do campo, outras perspectivas têm sido sugeridas para investigar SEW e expandir o conceito tanto do ponto de vista teórico quanto empírico.

Miller & Le Breton-Miller (2014) argumentam que a SEW está relacionada às prioridades dos proprietários familiares. Como existem inúmeras delas, o desafio é fazer uma distinção entre as prioridades, para que se possa caracterizar as empresas familiares de forma mais precisa. Para tanto, os autores sugerem dividi-las entre as de curto e longo prazo, em prol de vincular as prioridades de SEW às diferentes perspectivas teóricas utilizadas para analisar as empresas familiares (Tabela 2).

As prioridades de curto prazo são denominadas de “restritas”, sendo aquelas exclusivamente centradas na família e que, muitas vezes, são contrárias aos interesses dos *stakeholders* não familiares e da própria empresa, pelo menos a longo prazo. Essas prioridades são

abordadas por estudiosos de altruísmo familiar, nepotismo e conflitos, em geral, utilizando a teoria da agência como marco teórico (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Schulze et al., 2003a; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003b; Schulze et al., 2001; Wiseman & Gómez-Mejía, 1998). Essas prioridades envolvem, por exemplo, a participação de membros da família na gestão e no conselho de administração, independente de suas qualificações. Nesse contexto, os membros da família podem usar os recursos da empresa para atender às demandas familiares. Essas práticas podem levar a estratégias conservadoras para manter o controle familiar, resultando em decisões equivocadas do ponto de vista do negócio. Embora os resultados dessas ações satisfaçam aos objetivos familiares, eles podem comprometer o desempenho da empresa. Por isso, devido ao potencial prejuízo das prioridades restritas, Miller & Le Breton-Miller (2014) consideram que os benefícios dessas ações para a família geralmente são de curto prazo, dado que os benefícios econômicos são sacrificados em detrimento dos não econômicos.

Por outro lado, as prioridades que consideram o longo prazo são batizadas de “estendidas”. Elas são referenciadas pela teoria dos *stakeholders* e as perspectivas de sustentabilidade das empresas familiares (Arrègle, Hitt, Sirmon, & Véry, 2007; Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008). Embora sejam baseadas nas preferências da família, essas prioridades englobam benefícios que vão além da família. Nessa perspectiva, se considera utilizar a empresa para melhorar a reputação da família com seus *stakeholders*, formando relações sólidas que podem aumentar as chances de sobrevivência da empresa. Investir na comunidade para garantir uma boa imagem para com a família e o negócio é um exemplo (Cennamo et al., 2012). Nesse caso, as recompensas se acumulam não apenas para a família, mas também para os demais *stakeholders*, o que faz os resultados para o negócio terem uma natureza a longo prazo, equilibrando os benefícios econômicos e não econômicos.

Tabela 2 – Prioridades restritas versus estendidas de SEW

	SEW restrita	SEW estendida
Prioridades	Segurança no emprego e acesso a recursos empresariais para os familiares.	Bem-estar das futuras gerações no longo prazo. Tornando-as capazes e dispostas a dar continuidade a empresa.
Foco nos stakeholders	Demandas imediatas da família.	A família no longo do tempo, o negócio e todos os <i>stakeholders</i> .
Teorias relacionadas	Agência, comportamental da agência e altruísmo familiar.	<i>Stewardship, stakeholder, sustentabilidade.</i>
Governança	Dominância da família na gestão e no conselho, independente das qualificações.	Participam apenas dos membros da família capacitados, havendo um balanço com os executivos não familiares.
Resultados estratégicos	Estagnação, conservadorismo, investimento esparsos, aversão ao risco e extração de recursos da empresa pela família.	Investimento contínuo em produtos e processos.
Resultados comerciais	Baixo crescimento que compromete a longevidade da empresa.	Longevidade baseada em crescimento sustentável
Resultados da SEW	Entrincheiramento, nepotismo, controle da família.	Orgulho familiar pelas relações com os <i>stakeholders</i> e a comunidade.

Fonte: Miller & Le Breton-Miller (2014).

Ao oferecer elementos de que a dotação afetiva da família pode gerar resultados negativos para empresa, a proposta de Miller & Le Breton-Miller (2014) abre espaço a um novo olhar a respeito da SEW. Em busca de expandi-lo, pesquisadores sugerem que existe uma valência positiva e outra negativa da SEW e os estudos não as têm considerado (Kellermanns et al., 2012; Schulze & Kellermanns, 2015).

[...] a maioria dos estudos usa desenhos de pesquisa semelhantes e confia em um conjunto comum de pressupostos sobre a SEW. Além disso, sua dependência de dados secundários força os pesquisadores a usarem *proxies* grosseiras para documentar a presença de uma dotação afetiva (por exemplo, percentual de propriedade familiar, liderança familiar) e faz com que adotem vários pressupostos metodológicos sobre SEW: 1) a dotação afetiva é suficientemente grande para influenciar o resultado da hipótese; 2) a valência dessa dotação é positiva – isto é, ela suporta valores centrados na família, intenções transgeracionais, e assim por diante; 3) a subjacente função de utilidade subjetiva compreende dois elementos adicionais (utilidades instrumentais, que são derivadas de aspectos financeiros e econômicos da propriedade e utilidades afetivas, que estão enraizadas nos aspectos sócio emocionais da propriedade); e 4) a relação entre esses elementos é negativa dentro do intervalo relevante (Schulze & Kellermanns, 2015: 449, tradução nossa).

Segundo os autores, os estudos em SEW a consideram apenas como sendo uma valência positiva. Isto é, a SEW direciona os tomadores de decisão a buscarem a manutenção do controle familiar, independente das potenciais ameaças ao desempenho da empresa. Assim, os membros da família não avaliariam os aspectos negativos envolvidos com a preservação da SEW.

Valência é usada para classificar as emoções como agradáveis (valência positiva) ou desagradáveis (valência negativa) (Barrett, 1996; Frijda, 1986). Os estudos em psicologia têm demonstrado que um estado afetivo é diferente da conveniência de uma situação. Em outras palavras, a atratividade de uma situação não implica que o indivíduo realmente experimente uma emoção afetiva positiva (Barrett, 1996).

Assim, Kellermanns et al. (2012) utilizam a teoria da infusão do afeto para estender o conceito de SEW e observar o seu lado negativo. A teoria da infusão do afeto é fundamentada na psicologia cognitiva (Forgas, 1995) e descreve como as valências positivas e negativas geram vieses nos processos cognitivos, bem como esses vieses influenciam os julgamentos dos tomadores de decisão (Forgas, 2001; Mittal & Ross, 1998). Especificamente, os sentimentos relacionados à propriedade desempenham um papel fundamental na geração de um efeito de dotação (Kellermanns et al., 2012).

Sendo a SEW definida como um estoque de dotações afetivas (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2011, 2007), a teoria da infusão do afeto irá sugerir que esse estoque é fruto da avaliação geral que os tomadores de decisão fazem das dimensões da SEW (Kellermanns et al., 2012). Especificamente, as dimensões positivas aumentarão as dotações, enquanto as negativas diminuirão. Como uma espécie de contabilidade socioemocional (Levav & McGraw, 2009), os membros da família irão considerar o estoque final de dotação afetiva para tomar suas decisões (Kellermanns et al., 2012). Dessa forma, a família não considera que todos os aspectos da SEW são positivos. O pressuposto de que a preservação da SEW é sempre vista como prioritária irá depender da avaliação feita pela família entre as valências positivas e negativas.

Um exemplo é a sucessão em empresas familiares. Em muitos casos, os herdeiros se sentem pressionados pela família para atuarem na empresa e manterem o controle familiar. Porém, os herdeiros podem ter outras pretensões para suas carreiras. Em empresas com forte identificação dos fundadores e elevado controle familiar, os herdeiros podem se sentir asfixiados, o que faria

com que eles considerassem a preservação da SEW como negativa. Por isso, tanto a valência positiva como negativa devem ser consideradas nas pesquisas em SEW (Chua et al., 2015; Kellermanns et al., 2012; Schulze & Kellermanns, 2015).

O pressuposto de que a SEW tem sempre valência positiva somado ao fato de as pesquisas não terem medido o construto diretamente tem gerado uma incompatibilidade entre a teoria e os dados empíricos (Chua et al., 2015; Debicki et al., 2016; Miller & Le Breton-Miller, 2014; Schulze & Kellermanns, 2015). Assim, torna-se difícil identificar o que os tomadores de decisão consideram. Por exemplo, um fundador pode querer manter o controle para evitar sua aposentadoria, mas também pode não querer compartilhar a empresa com investidores externos para evitar as pressões que o crescimento da empresa pode gerar. Em ambos os casos, a variável dependente é a mesma (manter o controle), porém a avaliação das dimensões da SEW por parte de quem decide pode ser completamente diferente. Entretanto, os desenhos de pesquisa que vêm sendo usados não conseguem captar essas diferenças de avaliações (Schulze & Kellermanns, 2015). Os estudos empíricos utilizam, em sua maioria, *proxies* de controle para inferir a SEW (Boers et al., 2017; Hauck et al., 2016; Miller & Le Breton-Miller, 2014), porém, o conceito é centrado nas emoções envolvidas no processo decisório.

O controle é uma condição necessária para a existência da SEW; sem ele, uma família não tem legitimação e poder para administrar a empresa e criar uma identidade capaz de gerar a SEW (Zellweger et al., 2012). Assim, a obtenção da SEW só é possível por meio do controle (Gómez-Mejía et al., 2007, 2010). Porém, as empresas familiares com estrutura e controle similares podem se comportar de forma diferente, o que sugere a importância da SEW ser medida diretamente, para prover explicações à essas variações de comportamento (Zellweger et al., 2012).

Por conta da forma como a SEW vem sendo mensurada, existe uma dificuldade de atribuir os resultados encontrados à SEW, dado que ela não foi medida (Chua et al., 2015; Kellermanns et al., 2012; Miller & Le Breton-Miller, 2014; Schulze & Kellermanns, 2015). Muito disso é fruto da não consideração por parte dos autores dos aspectos de fluxo e estoque inerente à busca dos objetivos econômicos e não econômicos, conforme pontuam Chua et al. (2015: 174, tradução nossa).

A busca de objetivos econômicos tem aspectos de fluxo e estoque. As empresas se envolvem em atividades produtivas para tentar alcançar suas aspirações de lucro (fluxo). Se elas forem bem sucedidas, os ativos e outros recursos serão acumulados e a riqueza financeira será criada (estoque). Da mesma forma, a prossecução dos objetivos não

econômicos centrados na família tem qualidades semelhantes às do fluxo, na medida em que as empresas familiares investem em atividades que levam a resultados não econômicos e presumivelmente a acumulação de estoques de recursos afetivos (por exemplo, status social da família) que têm utilidade ou valor não econômico. Gómez-Mejía et al. (2007) introduziram a SEW como um estoque de benefícios não econômicos centrados na família, distinguindo assim os estoques e os fluxos não econômicos. Isso é importante porque, como indicado na literatura de gestão estratégica, apenas os estoques são uma fonte de vantagem ou valor competitivo, enquanto que apenas os fluxos podem ser ajustados no curto prazo para manter ou criar valor (Dierickx & Cool, 1989). Antes do trabalho de Gómez-Mejía et al., os estudiosos de empresas familiares não distinguiam explicitamente esses dois aspectos dos benefícios não econômicos. Portanto, esta é uma das contribuições mais importantes da SEW para os estudos em empresas familiares.

Apesar de a SEW ter sido concebida como um estoque dos benefícios extraídos dos objetivos não econômicos da empresa, ao definirem a SEW, Gómez-Mejía et al. (2007) incluem, sem diferenciá-los, elementos de estoque e fluxo, como: habilidade de exercer autoridade; satisfação das necessidades de pertencimento, afeto e intimidade; perpetuação dos valores da família através do negócio; sucessão familiar; conservação do capital social da família; cumprimento das obrigações familiares com base em laços de sangue, em vez de critérios rígidos de competência; e oportunidade de ser altruísta com os membros da família. Da mesma forma, Berrone et al. (2012) misturam elementos de fluxo e estoque quando propõem a escala FIBER de cinco dimensões para medir SEW (Chua et al., 2015).

Nesse contexto, os estudos têm focado em como os aspectos de estoque da SEW (controle e propriedade, por exemplo) afetam os fluxos econômicos (decisões estratégicas, desempenho financeiro). Por exemplo, o artigo original da SEW observou como a SEW influencia a decisão estratégica de entrar ou não em uma cooperativa. Entretanto, a teoria tem mostrado que os fluxos (no curto prazo) são capazes de alterar a formação dos estoques. Então, não se deveria observar como as variáveis de fluxo influenciam a criação de um estoque de SEW? (Chua et al., 2015).

O grande desafio é que ainda não está claro a separação entre as variáveis de fluxo e estoque. Existem limitações devido à interação entre elas. A SEW e os benefícios não econômicos detêm múltiplas dimensões que interagem entre elas e com os objetivos econômicos, sendo dependentes do comportamento da família e do contexto em que a empresa atua (Chua et al., 2015). Dessa forma, os tomadores de decisão possuem inúmeras perspectivas para abordar cada decisão, o que faz com que a teoria da perspectiva (*prospect theory*) seja vista como promissora para a expandir a compreensão do fenômeno da SEW (Chua et al., 2015; Debicki et al., 2016; Kellermanns et al., 2012; Schulze & Kellermanns, 2015; Zellweger et al., 2012).

A teoria da perspectiva é uma proposta alternativa à teoria da utilidade esperada para explicar decisões sobre risco. Ela oferece uma perspectiva de análise que confronta o axioma de que o tomador da decisão sempre optará por uma alternativa que gera o maior valor esperado. Ao observarem as perdas, Kahneman e Tversky (1979) mostram que isso dependerá do foco do tomador de decisão. Os problemas abaixo ilustram essa ideia.

Problema 1: Além do que já tem, você recebeu 1.000 dólares. Agora lhe pedem para escolher uma dessas opções: 50% de chance de ganhar 1.000 dólares ou conseguir 500 dólares com certeza.

Problema 2: Além do que já tem, você recebeu 2.000 dólares. Agora lhe pedem para escolher uma dessas opções: 50% de chance de perder 1.000 dólares ou perder 500 dólares com certeza (Kahneman, 2012, p. 349).

Em ambos os casos, o tomador de decisão tem escolhas semelhantes: ficar 1.500 dólares mais rico ou aceitar uma aposta que tem chances iguais de ficar mais rico em 1.000 ou 2.000 dólares. Apesar de serem escolhas com o resultado final igual, pela ótica da teoria da utilidade esperada, ela gera escolhas diferentes. Em geral, as pessoas fazem a escolha segura no primeiro caso, mas preferem a aposta no segundo. A partir de constatações como essas, Kahneman e Tversky (1979) sugerem que existem outros elementos que não somente a utilidade esperada. Entre eles, três características cognitivas estão no coração da teoria da perspectiva (Kahneman, 2012):

- 1) A avaliação é relativa a um **ponto de referência**. Para decisões financeiras, a referência é o *status quo*, mas pode ser também aquilo que é esperado ou o resultado que a pessoa sente ter direito, por exemplo, ao vender a empresa, a família pode esperar um valor superior ao de mercado. Os resultados que estão acima do ponto de referência são considerados ganhos e abaixo, perdas.
- 2) Princípio da **sensibilidade decrescente**. Acender uma luz fraca produz um forte efeito em um ambiente escuro. O mesmo incremento de luz pode ser indetectável em um ambiente iluminado. De modo similar, a diferença subjetiva entre 900 e 1.000 dólares é menor do que a diferença entre 100 e 200 dólares.
- 3) **Aversão à perda**. Quando comparadas ou ponderadas, as perdas assomam como maiores do que os ganhos. Para fazer uma escolha, os indivíduos comparam os benefícios psicológicos dos ganhos e das perdas. Em apostas mistas, nas quais tanto o ganho como a perda são possíveis, a aversão à perda provoca escolhas extremamente avessas ao risco. Já em escolhas ruins, nas quais uma perda segura é comparada a uma

perda maior que é meramente provável, a sensibilidade decrescente causa a atração pelo risco.

Essas características foram consideradas na concepção da SEW, em especial o ponto de referência (Gómez-Mejía et al., 2007). A principal contribuição da SEW é mostrar que os padrões de comportamento da família podem mudar a referência de uma decisão em comparação às empresas não familiares e demais empresas familiares (Chua et al., 2015). Todavia, a abordagem utilizada era de que as decisões relacionadas à SEW eram de perdas ou ganhos totalitários, ou seja, abrir mão do controle da empresa e assim, perder todo o estoque de SEW. Porém, a maioria das decisões envolve perdas ou ganhos incrementais de SEW, o que pode ser entendido como preservação da SEW (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Nesse contexto, a preservação da SEW está relacionada às apostas mistas (Gómez-Mejía et al., 2014). Por isso, o ponto de referência se torna fundamental. O tomador de decisão sabe coisas sobre suas preferências que os teóricos não sabem (Kahneman, 2012). Nesse sentido, Debicki et al. (2016: 48, tradução nossa) definem SEW como sendo:

[...]a variedade de benefícios não financeiros especificamente associados ao bem-estar e às necessidades afetivas dos membros da família que são derivados da operação de uma empresa e que a importância atribuída a esses benefícios impulsiona a tomada de decisões e o comportamento da empresa.

Com essa definição, os autores sugerem que a SEW é dependente da forma como ela é usada (Miller & Le Breton-Miller, 2014); por isso, ela deve ser medida de forma diferente da riqueza tradicional. Mensurar os níveis de SEW pode não ser a forma mais adequada de operacionalizar o conceito, conforme propõem Berrone et al. (2012) com a escala FIBER, pois A importância atribuída aos benefícios não econômicos que direcionam o processo decisório e o comportamento da firma. Em outras palavras, é o ponto de referência do tomador de decisão em relação aos benefícios não econômicos que determinará o quão grande será a perda ou o ganho percebido de SEW em cada decisão. Por exemplo, empreendedores que criam *startups* podem ter um ponto de referência muito diferente dos membros familiares de empresas com uma trajetória já consolidada. Esse ponto também pode mudar a depender do conteúdo da decisão.

Muitos dos resultados de pesquisas tem sido atribuído à SEW, entretanto, não é claro se eles são mesmo da SEW e, em sendo, de quais dimensões seriam. Debicki et al. (2016) propõem uma escala com três dimensões, *socioemotional wealth importance (SEWi)*, que variam conforme

o ponto de referência do tomador de decisão. Assim, em uma mesma decisão, uma dimensão pode gerar uma perspectiva de grande perda, enquanto as outras duas de ganho. A contabilidade socioemocional calculará, a partir do ponto de referência do tomador de decisão, a diferença entre a valência positiva e negativa de cada dimensão (Kellermanns et al., 2012; Schulze & Kellermanns, 2015), e guiará a decisão.

As três dimensões propostas pelos autores são: proeminência familiar, continuidade familiar e enriquecimento familiar.

- 1) **Proeminência familiar** representa a construção e manutenção da imagem da família. Essa imagem está relacionada à forma como os *stakeholders* veem a família e como a família se apresenta à comunidade por meio do negócio.
- 2) **Continuidade familiar** consiste em assertivas relacionadas à preservação e sustentabilidade da família. Este fator contém informações sobre a importância da unidade familiar, o estabelecimento da sucessão familiar na empresa e a perpetuação dos valores familiares por meio do negócio. Essa dimensão está orientada para a unificação e continuação do envolvimento familiar no negócio a longo prazo.
- 3) **Enriquecimento familiar** relaciona-se com a capacidade dos tomadores de decisão cumprir obrigações familiares por meio das operações diárias da empresa. Este fator difere do segundo fator na medida em que se relaciona com a tomada de decisões que asseguram a felicidade familiar e satisfaçam suas necessidades no curto prazo, criando harmonia e melhorando o bem-estar da família.

Com essa proposta, Debicki et al. (2016) buscam aproximar o conceito da SEW de sua abordagem mãe, a teoria comportamental da agência, que têm em suas raízes na teoria da perspectiva. Assim, os autores oferecem uma solução para estudos empíricos poderem medir a SEW diretamente e avançar com contribuições teóricas e empíricas. Nesta tese, a SEW será medida por meio da escala SEWi, uma vez que ela já foi testada e validada. Mais detalhes são fornecidos na seção de Procedimentos Metodológicos.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O conselho de administração é um campo de estudo da teoria das organizações, finanças e gestão estratégica. Denominado o coração da governança corporativa, o órgão é um dos temas que desperta mais interesse no campo das ciências sociais aplicadas, sendo estudado por pesquisadores das áreas de contabilidade, direito, economia, finanças, gestão, sociologia e psicologia (Durisin & Puzone, 2009; Hambrick et al., 2008).

As funções dos conselhos de administração, sua estruturação e seus processos também estão entre os aspectos de governança mais debatidos por executivos, investidores e reguladores (Fraga & Silva, 2012; McNulty, Florackis, & Ormrod, 2013; Payne et al., 2009). Entretanto, nem sempre foi assim. Durante muito tempo, os conselhos foram tratados apenas como órgãos institucionais, muitas vezes obrigatórios por força da legislação. Somente em meados da década de 1980 que ele começa a ser visto de forma diferente. Com o avanço dos meios de comunicação e a maior participação dos investidores institucionais, os conselhos de administração passaram a estar no escrutínio público (Forbes & Milliken, 1999). As decisões dos conselhos de grandes corporações norte-americanas começaram a ser seguidas mais de perto pelos agentes do mercado. Os escândalos empresariais do início do século XXI, como o da Enron, e a bolha das empresas de internet, as “.com”, colaboraram para o crescimento desse interesse.

Com o órgão assumindo papel central na governança das empresas, consolidou-se a ideia de que os conselhos, em última instância, são os responsáveis pela efetividade organizacional (Blair & Stout, 2001; Daily et al., 2003; Johnson et al., 1996), sendo incumbidos de garantir a geração de valor sustentável nas organizações (Huse, 2005; Nicholson & Newton, 2010).

Embora tenha ocorrido um avanço no debate a respeito das funções do conselho de administração das empresas, o órgão continua sendo considerado a caixa-preta da governança corporativa, distante da sociedade e difícil de ser acessado por pesquisadores (Bettinelli, 2011; Forbes & Milliken, 1999; Huse, 2005; Lawrence, 1997; Leblanc & Schwartz, 2007; Zattoni et al., 2015; Zona & Zattoni, 2007). Muito do que sabemos a respeito da atuação desses órgãos é fruto de inferências realizadas a partir de dados secundários, sendo raras as pesquisas que coletaram dados diretamente com os conselheiros ou tiveram oportunidade de observar as reuniões desses colegiados *in loco*.

No Brasil, essa realidade não é diferente: o interesse na governança corporativa avançou com a abertura econômica do País no início dos anos 1990. A entrada de novos investidores, as privatizações ocorridas em empresas estatais e a inserção de companhias brasileiras no mercado internacional contribuíram para o crescimento do interesse das empresas brasileiras em governança. As pesquisas em governança corporativa também seguiram a mesma linha: se em 1998 não havia nenhum artigo publicado nos principais periódicos brasileiros de administração, em 2010, 141 trabalhos já haviam sido publicados (Ribeiro, Muritiba, Muritiba, & Domingues, 2012). Mesmo crescente, a literatura a partir da experiência brasileira ainda é discreta e, em certa medida, inconclusiva (Mendes-da-Silva & Moraes, 2006).

A busca por abrir a “caixa-preta” é o que move as pesquisas em conselho de administração. Entender e explicar o que faz um conselho ser efetivo e outros não é um dos grandes objetivos dos pesquisadores. Nesse sentido, papéis e processos que envolvem a dinâmica de atuação dos conselhos têm sido abordados por pesquisas empíricas. Além disso, os conselhos têm sido estudados em diferentes realidades organizacionais, entre elas, a empresa familiar. A seguir, é feita uma revisão desses conceitos que envolvem a efetividade dos conselhos, abordando as diferentes perspectivas teóricas e de que forma estão presentes na realidade das empresas familiares.

3.1. Efetividade e as Correntes de Pesquisa

O conselho de administração começa a ganhar importância no ambiente das organizações com o crescimento das corporações norte-americanas. Com a separação da propriedade e do controle nessas organizações (Berle & Means, 1932), mecanismos de governança foram criados para garantir o alinhamento entre os gestores e acionistas, entre eles e o conselho de administração (Jensen & Meckling, 1976). Assim, os acionistas se tornam conselheiros ou escolhem representantes legais para participarem do conselho; estes, por sua vez, escolhem executivos profissionais para gerenciar a empresa. O conselho de administração é o responsável por monitorar esses executivos, garantindo que eles atuem conforme os interesses dos acionistas.

O pressuposto é que o principal objetivo dos acionistas é a geração de lucros o máximo quanto possível de forma sustentável (Freeman, 1970). Com isso, um conselho de administração efetivo é aquele que monitora os executivos de forma adequada, garantindo que eles assegurem uma boa performance financeira para a empresa. Por isso, a primeira ideia de efetividade nos

conselhos de administração está ligada à performance financeira. Os estudos iniciais buscavam relacionar características demográficas dos conselhos de administração com performance financeira (Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson, 1998; Khanna, Jones, & Boivie, 2014; Nicholson & Kiel, 2004; Pettigrew, 1992; Zona, 2015).

As pesquisas buscaram identificar se as empresas com maior número de conselheiros independentes tinham uma performance financeira superior. Também foi testado se o fato de o presidente do conselho ser diferente do presidente da empresa era positivamente relacionado com a performance, como também se existia um número de conselheiros ideal para que um conselho fosse considerado efetivo. Os estudos tinham como lente teórica a teoria da agência, que sistematiza a necessidade de separação entre a propriedade e o controle e a importância do papel de monitoramento do conselho, em busca de evitar o comportamento oportunista dos gestores (Daily et al., 2003; Dalton et al., 1998; Minichilli et al., 2009; Nicholson & Kiel, 2004). Além disso, os trabalhos estavam amparados pela perspectiva da demografia, que tem como pressuposto a inferência do comportamento de grupos a partir de suas características demográficas (Pfeffer, 1972).

Os resultados desses estudos se mostraram inconclusivos e por vezes controversos (Boivie et al., 2016; Gabrielsson & Huse, 2004; Pettigrew, 1992; Van Ees, Gabrielsson, & Huse, 2009; Zahra & Pearce, 1989). A perspectiva demográfica se apresentou limitada para explicar os resultados do conselho (Lawrence, 1997). A partir dessa constatação, novas propostas surgiram para explicar o comportamento dos conselhos e aquilo que os tornam efetivos. Um ponto importante é qual a função primordial de um conselho. A teoria da agência e a maioria dos pesquisadores de finanças, baseados no trabalho de Fama & Jensen (1983), observam que o papel fundamental do conselho é o monitoramento da gestão. Por outro lado, muitos pesquisadores de gestão, alinhados ao trabalho de Mace (1971), argumentam que o conselho tem pouca influência real no monitoramento da gestão, sendo que a sua função é mais de aconselhar a gestão e oferecer contatos com *stakeholders* relevantes para a organização (Warther, 1998).

Ambas as perspectivas se referem aos papéis dos conselhos e seus processos. Por isso, muitos pesquisadores consideram que as pesquisas devem adotar uma abordagem *input-process-output*, ao invés de *input-output* (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). Nessa perspectiva, o conselho deve ser visto como um grupo de trabalho (Forbes & Milliken, 1999). Por grupo de

trabalho, entende-se: sistemas sociais que desempenham uma ou mais tarefas dentro de um ambiente organizacional (Bettenhausen, 1991). Como grupo, a principal função do conselho é tomar decisões, ou seja, o resultado que um conselho de administração entrega é totalmente cognitivo, por isso os processos que pautam sua dinâmica são importantes.

Nesse sentido, outras correntes de estudo surgiram para contrapor o *input-output*. Especificamente três foram identificadas para estudar a efetividade nos conselhos, são elas: comportamental, evolucionista e contextual (Gabrielsson & Huse, 2004). A Figura 3 apresenta um esboço dessas correntes. A seguir, são descritas as principais características das quatro correntes.

Figura 3 – Taxionomia para analisar as pesquisas em conselho

Fonte: Adaptado de Gabrielsson & Huse (2004).

Input-Output. Estes estudos formam o *mainstream* da pesquisa em governança corporativa e são mais proeminentes nos países anglo-saxões. Seu surgimento está ligado à consolidação da teoria da agência como a principal lente teórica dos estudos em governança (Dalton et al., 1998). As pesquisas desta corrente têm o foco nas corporações de capital pulverizado e os problemas de governança investigados, em suma, centram-se no alinhamento de interesse entre os executivos e acionistas e o papel de controle dos conselhos. O objetivo da maioria dos artigos é investigar como o conselho pode ser responsável por uma melhor performance da empresa. Por isso, foram disseminadas pesquisas que tentavam relacionar variáveis independentes como tamanho do conselho, número de conselheiros externos, diferenciação entre o presidente do conselho e da empresa, com variáveis dependentes relacionadas ao desempenho empresarial.

A consolidação dessa corrente como o *mainstream* da pesquisa em conselhos de administração deve-se, em grande medida, a dois fatores. Primeiro, o fato de a teoria da agência

conseguir simplificar a complexidade organizacional e torná-la de fácil entendimento, resumindo a maioria dos problemas de governança na relação entre o agente e principal (Daily et al., 2003). Essa simplificação facilitou o desenho de pesquisas *input-output*, ou seja, o pesquisador insere uma variável e espera que ela possa fazer efeito na variável dependente. O segundo fator é a dificuldade de acesso. O funcionamento interno do conselho, geralmente, só pode ser inferido a partir de informações públicas sobre as decisões tomadas e as medidas anunciadas. Esse é um problema que se torna intransponível para muitos pesquisadores. A pesquisa *input-output* oferece as melhores condições para contornar esses problemas, pois se baseia na utilização de dados secundários. Não obstante, muito do que se sabe a respeito da atuação dos conselhos é fruto de inferências realizadas a partir de dados secundários (Huse, 2005; Nicholson & Newton, 2010; Pettigrew, 1992; Zona & Zattoni, 2007).

Apesar de sua ampla utilização, os estudos desta corrente não conseguiram chegar a resultados conclusivos e, em muitos casos, os resultados se apresentaram controversos (Nicholson & Newton, 2010; Pettigrew, 1992; Van Ees et al., 2009). O pressuposto de que conselhos com uma composição ideal seriam capazes de elevar o desempenho da empresa não se comprovou no campo empírico (Langevoort, 2001). Por conta dessa crença, muita atenção foi dada ao papel de controle, que se mostrou superficial como um fator único para explicar a efetividade dos conselhos de administração (Daily et al., 2003; Zahra & Pearce, 1989).

Esse cenário contribuiu para que o conselho fosse considerado uma caixa-preta, distante da sociedade e difícil de ser acessado por pesquisadores (Forbes & Milliken, 1999; Huse, 2005; Leblanc & Schwartz, 2007). Dada a necessidade de abrir a caixa-preta para conhecer melhor o comportamento real dos conselheiros e se aproximar do que acontece dentro das salas de reuniões (Brundin & Nordqvist, 2008; Pugliese et al., 2009), muitos autores fizeram um apelo para que os pesquisadores buscassem adentrar nas singularidades dos processos que envolvem a dinâmica dos conselhos (Forbes & Milliken, 1999; Pettigrew & McNulty, 1995; Rindova, 1999). Baseadas nessas premissas é que se estabelecem as outras três correntes de pesquisa.

Contextual. Esta corrente considera a influência das contingências e perspectivas dos múltiplos *stakeholders* sobre os conselhos, examinando como a atuação do órgão depende do contexto em que a empresa está envolvida (Heemskerk et al., 2017; Minichilli, Zattoni, Nielson, & Huse, 2012; Pugliese et al., 2014). Os estudos contextuais observam a governança corporativa em

um ambiente institucional e social amplo, em que o poder do conselho é relativo e depende de diversos fatores, como o setor em que a empresa atua, o desenvolvimento das relações entre as várias coalizões internas e externas com interesse na empresa, os regramentos legais, entre outros (Aguilera, Filatotchev, Gospel, & Jackson, 2008). Os vários sistemas de governança são explorados, principalmente, por meio do emprego de teorias e contextos contrastantes. Os dados são coletados de diferentes maneiras, incluindo dados secundários, *surveys* e entrevistas (Gabrielsson & Huse, 2004).

Comportamental. Os autores de estudos comportamentais estão interessados em observar os atores, bem como as relações e interações entre eles, dentro e fora da sala de reuniões; processos como a tomada de decisão são explorados (Ravasi & Zattoni, 2006). Esta corrente enfatiza que a existência de regimentos e políticas formais nas organizações não são suficientes para compreender plenamente a governança corporativa (Gabrielsson & Huse, 2004). A lógica de argumentação é a de que os conselhos podem desempenhar vários papéis e estabelecer diferentes processos para atuarem, sendo que esses podem divergir das expectativas dos *stakeholders* (Forbes & Milliken, 1999). Portanto, diferentes perspectivas teóricas são necessárias para compreender o comportamento do conselho de administração. Da mesma forma, diferentes técnicas de coleta e análise dos dados são empregadas, embora o tipo *survey* seja o mais comum (Gabrielsson & Huse, 2004).

Evolucionista. Os estudos desta corrente exploram contexto e comportamento conjuntamente. Os artigos consideram tanto o sistema de governança como o poder e os atributos dos atores internos e externos que possam influenciar as decisões dos conselhos. O papel do tempo e da aprendizagem se torna relevante, o que faz com que os artigos em geral sejam elaborados com dados longitudinais para compreender como as mudanças ocorreram (Gabrielsson & Huse, 2004).

As duas correntes anteriores – contextual e comportamental - atendem ao chamado de Pettigrew (1992) e outros autores, mas a perspectiva evolucionista pode ser tratada como o estado da arte, pois reconhece a necessidade de considerar os conselhos de administração como sistemas abertos que estão sujeitos a alterações e desenvolvimento ao longo do tempo. Esse tipo de pesquisa, ao mesmo tempo que é capaz de oferecer valiosas contribuições, é um grande desafio para os pesquisadores, dada a dificuldade de operacionalização.

A existência de outras correntes de pesquisa tem contribuído para o desenvolvimento de novos estudos, porém ainda sabemos pouco sobre aquilo que faz um conselho de administração ser efetivo. Essas correntes oferecem diferentes ângulos para analisar a dinâmica de atuação de um conselho de administração, porém ainda carecem de avanços substanciais para definir características que delimitam a efetividade de um conselho de administração. Em termos empíricos, faltam medidas confiáveis que reflitam a efetividade.

Entretanto, é reconhecível que avanços foram feitos. A visão do conselho de administração como somente um mecanismo de controle da governança foi superada com essas novas perspectivas teóricas. A corrente comportamental, em especial, tem mostrado que os conselhos efetivos desempenham outros papéis além do monitoramento, como o de aconselhamento, institucional e estratégico. Porém, os resultados gerados por um conselho ainda são o desafio para a pesquisa. Os conselheiros, assim como os gestores, são responsáveis pelos resultados da organização, entretanto a academia tem preferido observar os resultados gerados pelas decisões dos gestores. Pouco se sabe sobre como os conselheiros interagem na tomada de decisão estratégica. Essa é uma lacuna de pesquisa relevante, pois o principal trabalho dos conselhos é tomar decisões (Leblanc & Gillies, 2005; Useem, 2003).

A efetividade de um conselho, portanto, deve passar pelo processo decisório e os resultados gerados das decisões. Entretanto, os estudos anteriores de efetividade de conselho nem sempre consideraram esses aspectos ao medir a efetividade dos conselhos, conforme apresentado na Tabela 3.

Em suma, os estudos apresentados na Tabela 3 abordaram a efetividade do conselho sobre três aspectos. Primeiro, o desempenho dos papéis do conselho: controle, monitoramento, serviço, aconselhamento, estratégico e provisão de recursos. Nessa linha, conselho efetivo é aquele que consegue desempenhar bem esses papéis. Segundo, efetividade do grupo. Capacidade do grupo se manter coeso e trabalhando em conjunto para processar as informações necessárias para o bom funcionamento do conselho. Por fim, performance da organização. Conselhos efetivos são capazes de monitorar a gestão e por consequência fazer com que a organização tenha um bom desempenho financeiro.

Tabela 3 – Medidas de efetividade do conselho utilizadas pelos estudos

Journal*	Estudo	Localização	Organizações estudadas	Variáveis relacionadas à efetividade	Medida de efetividade
Academy of Management Journal	Provan (1980)	EUA	66 ONGS	- Prestígio do conselho - Ligações do conselho - Tamanho do conselho - Percentual de homens	- Habilidade de atrair recursos escassos
Academy of Management Journal	Westphal (1999)	EUA	600 empresas da Forbes	- Parcela do conselho nomeada após um CEO - Laço de amizade do CEO com o conselho - Incentivos de alinhamento do CEO	- Papel de monitoramento - Aconselhamento e interação dos conselheiros - Performance
Academy of Management Review	Forbes e Milliken (1999)	-	Artigo teórico	- Normas de esforço - Conflito cognitivo - Uso dos conhecimentos e habilidade	- Papel de controle - Papel de serviço - Coesão - Performance
Corporate Governance: An International Review	Nicholson e Kiel (2004)	-	Artigo teórico	- Capital intelectual - Controle - Prover aconselhamento - Prover acesso a recursos	- Efetividade do grupo - Efetividade individual - Performance

Corporate Governance: An International Review	Veltrop, Hermes, Postma e de Haan (2015)	Holanda	353 fundos de pensão	- Reflexividade do conselho - Faultline - Demografia	- Percepção de efetividade do conselho
Corporate Governance: An International Review	McNulty et al. (2013)	Vários países	141 empresas na: - BoardEx - Thomson Reuters DataStream	- Normas de esforço - Conflito cognitivo - Uso dos conhecimentos e habilidade	- Papel de controle - Papel de serviço - Coesão
Corporate Governance: An International Review	D'Amato e Gallo (2017)	Itália	638 bancos	- Tamanho do conselho - Diversidade de gênero - Frequência das reuniões	- Sanções impostas pela autoridade reguladora
Corporate Governance: An International Review	Schmidt e Brauer (2006)	-	Artigo teórico	-	- Consistência estratégica
Corporate Governance: An International Review	Nielsen e Huse (2010)	Noruega	234 empresas	- Desenvolvimento das atividades - Debate aberto - Controle	- Controle estratégico - Controle operacional
Corporate Governance: An International Review	Kim e Cannella (2008)	-	Artigo teórico	- Capital social interno - Capital social externo	- Desempenho da tarefa de serviço

					- Desempenho do grupo
					- Desempenho da tarefa de provisão de recursos
Corporate Governance: An International Review	Cornforth (2001)	Inglaterra e País de Gales	270 instituições de caridade	<ul style="list-style-type: none"> - Visão comum - Papéis claros e responsabilidades - Revisão regular - Comunicação - Gestão de conflitos - Prática em reunião 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulação de estratégias e políticas - <i>Stewardship</i> - Supervisão e suporte a gestão - Manutenção do conselho - Relações externas e <i>accountability</i>
Journal of Financial Economics	Khorana, Tufano e Wedge (2007)	Base de dados da CRSP Mutual Funds	287 fundos	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração dos conselheiros - Independências do presidente do conselho - Independência do conselho - Tamanho do conselho 	- Performance
Journal of Financial Economics	Del Guercio, Dann e Partch (2003)	Anuário de empresas de investimento	506 fundos fechados	<ul style="list-style-type: none"> - Tamanho do conselho - Independência dos conselhos 	- Proporção de despesas dos fundos
Journal of Financial Economics	Khorana, Servaes e Wedge (2007)	Morningstar & Lipper	1406 fundos	-	- Remuneração do conselho

				- Independência do conselho	
				- Tamanho do conselho	
Journal of Financial Economics	Faleye, Hoitash e Hoitash (2011)	Base de dados da CRSP	Empresas da S&P1500	- Tamanho do conselho - Composição do conselho - Propriedade	- Papel de monitoramento
Journal of Financial Economics	Duchin, Matsusaka e Ozbas (2010)	Base de dados da IRR, IBES, CRSP	2897 empresas	- Tamanho do conselho	- Performance (ROA, retorno sobre ações, Q de Tobin)
Journal of Management	Mallette e Hogler (1995)	Base de dados da IRR	366 empresas	- Independência do conselho - Liderança do conselho - Propriedade - Conselheiros internos	- <i>liability amendments</i>
Journal of Management	Khanna et al. (2014)	EUA	650 empresas	- Solicitações de processamento de informações pelo conselho. - Capital humano do conselho	- Papel de controle - Papel de serviço - Performance
Journal of Management	Zattoni et al. (2015)	Noruega	488 empresas familiares	- Normas de esforço - Conflito cognitivo - Uso dos conhecimentos e habilidade	- Papel de controle - Papel de estratégia - Performance

Journal of Management and Governance	Kaczmarek (2017)	-	closed-end funds	- Diversidade do conselho	- Controle/monitoramento - Provisão de recursos - Formulação estratégica/consultoria
Journal of Management and Governance	Lewellyn e Muller-Kahle (2016)	Base de dados da IMD	4200 surveys	-	- Monitoramento do conselho
Journal of Management Studies	Payne et al. (2009)	EUA	335 publicly-traded companies.	- Conhecimento - Informação - Poder - Incentivos - Oportunidade/tempo	- Efetividade do grupo
Organization Science	Hillman, Nicholson e Shropshire (2008)	-	Theoretical paper	- Indentidade	- Monitoramento - Provisão de recursos
Strategic Management Journal	Pearce e Zahra (1991)	EUA	139 companies	- Poder do conselho	- Performance

Fonte: elaborada pelo autor.

* Foram consultados trabalhos dos seguintes periódicos: Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Academy of Management Annals, Academy of Management Perspectives, Administrative Science Quarterly, Corporate Governance: An International Review, Entrepreneurship: Theory and Practice, Family Business Review, International Journal of Management Reviews, Journal of Family Business Strategy, Journal of International Business Studies, Journal of Management, Journal of Management and Governance, Journal of Finance, Journal of Finance Economics, Journal of Management Studies, Journal of Business Venturing, Organization Science, Small Business Economics, Strategic Management Journal.

Quanto as variáveis relacionadas à efetividade, que muitas vezes são usadas como variáveis preditivas, elas podem ser divididas em dois grupos. O primeiro, trata das variáveis demográficas do conselho, tamanho, independência, e propriedade são algumas delas. Conselhos com determinadas características seriam mais efetivos do que os demais. A segunda, foca os processos relacionados ao grupo, como normas de esforço, conflito cognitivo e uso dos conhecimentos e habilidades. Nesse caso, conforme o conselho estrutura seus processos, maior a chance de o órgão ser efetivo.

Os estudos empíricos apresentados na Tabela 3 corroboram o quadro proposto por Gabrielsson e Huse (2004). A maioria dos estudos está na corrente *input-output*, com alguns trabalhos explorando a perspectiva comportamental, poucos exemplos de pesquisas contextuais e nenhum trabalho com uma abordagem evolucionista. Entretanto, percebe-se que a literatura está evoluindo em direção às as questões comportamentais e contextuais.

Esta tese também se insere nesse cenário de duas formas. Primeiro, aborda os papéis e processos do conselho. Entretanto, diferente dos estudos anteriores, considera os papéis como meio e não fim para a efetividade do conselho, uma vez que a efetividade de um conselho é quão bem sucedido o órgão é para tomar suas decisões. Segundo, porque analisa a efetividade no contexto das empresas familiares, que é um tipo de organização que possui características peculiares.

3.2. Papéis

Com o avanço e a disseminação das práticas de governança corporativa entre as empresas, o conselho de administração tem assumido diferentes papéis, aumentando o seu escopo de atuação. Controlar e monitorar a gestão, prover direcionamentos estratégicos para a companhia, fortalecer as relações institucionais da empresa e mediar as relações entre os acionistas são algumas das atribuições requeridas de um conselho.

Entretanto, nem sempre foi assim. A governança corporativa inicialmente se desenvolveu no contexto anglo-saxão marcado pela dispersão do capital das empresas listadas em bolsa, o que fez com que o papel de controle fosse preponderante. O que se esperava do conselho era que ele monitorasse os gestores, harmonizando os interesses dos executivos com os dos acionistas. Com a disseminação da governança corporativa para outros contextos institucionais e o aumento da complexidade organizacional, outros papéis começaram a ser demandados dos conselhos. A partir

disso, aspectos comportamentais e institucionais ganharam importância e o conselho passa a ser visto como um mecanismo capaz de prover soluções no campo das decisões estratégicas, de ser mentor dos gestores e da reputação empresarial.

Os estudos passaram a ter uma abordagem multiteórica. Em complemento ao papel de monitoramento e controle, os teóricos sugeriram que há o papel de serviço do conselho (Johnson et al., 1996; Zahra & Pearce, 1989). Nas palavras de Forbes e Milliken (1999: 492, tradução nossa), esses são os papéis mais importantes para entender os conselhos como grupos e podem ser assim definidos:

A tarefa de controle do conselho refere-se ao dever legal de monitorar a gestão em nome dos acionistas da empresa e cumprir esse dever com lealdade e cuidados suficientes (Monks & Minow, 1995). A tarefa de serviço do conselho refere-se ao seu potencial para fornecer conselhos ao CEO e outros executivos e participar ativamente da formulação da estratégia.

Huse (2005) adiciona que os papéis de controle e serviço devem ser analisados sob três focos (interno, externo e estratégico), conforme Tabela 4. O controle baseia-se na teoria da agência, que tem o foco interno de controlar o comportamento oportunista dos gestores (Hillman & Dalziel, 2003; Johnson et al., 1996). No âmbito externo, o conselho deve ser capaz de evitar desvios de condutas em especial nas corporações multinacionais, que precisam atender a uma série de padrões de *compliance*, além de respeitar a cultura da localidade onde atua (Huse, 2005). Por fim, no quesito estratégico, os conselhos são responsáveis por pensar a organização como geradora de valor no longo prazo e não somente para atender aos interesses de grupos controladores (Huse, 2005).

Tabela 4 – Papéis do conselho de administração

Controle		Serviço
Interno	Controlar comportamento	Aconselhamento e aporte de conhecimento
Externo	Controlar conduta da empresa	<i>Networking</i> e acesso a recursos valiosos
Estratégico	Buscar gerar valor no longo prazo	Participação no desenvolvimento da estratégia
Teorias	Agência	<i>Stewardship Theory; Resource-Based View; Dependence of Resource Theory; Social Network Theory</i>

Fonte: Adaptado de Huse (2005).

O papel de serviço tem seu foco interno baseado na *Stewardship Theory* (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997), de acordo com a qual o gestor não é um agente oportunista, mas um mordomo que está a serviço da organização, em prol de gerar valor no longo prazo; e na RBV (Barney, 1991), pois os conselheiros são dotados de habilidades e conhecimentos capazes de gerar vantagem competitiva. Os conselheiros devem prestar serviço à diretoria de aconselhamento e suporte às decisões organizacionais (Zahra & Pearce, 1989; Johnson et al., 1996; Daily et al., 2003). No foco externo, suportado pela *Resource Dependence Theory* (Pfeffer & Salancik, 1978) e *Social Network Theory* (Gulati & Westphal, 1999), os conselheiros assumem um papel institucional, ao serem um elo de ligação entre a empresa e seu ambiente, facilitando o acesso a recursos críticos para o sucesso da empresa. Conselheiros com prestígio e status elevado no mundo empresarial geralmente são convidados para participar de conselhos, com vista a aumentar a legitimação da empresa dentro de seu ambiente de atuação (Zahra & Pearce, 1989; Johnson et al., 1996). No foco estratégico, em linha com o interno, o conselho deve ser mais do que o órgão que avalia e aprova o planejamento estratégico da empresa, podendo ter uma participação efetiva na proposição da estratégia e uma atuação mais próxima da gestão (Forbes & Milliken, 1999; Ingley & Van Der Walt, 2001). Uma vez que os conselheiros estão a serviço da companhia e possuem conhecimentos e habilidades que são fontes de vantagem competitiva, os mesmos devem participar ativamente da definição estratégica da empresa.

A taxinomia proposta por Huse (2005) atendeu ao chamado de diversos autores para que outros aspectos fossem considerados além do papel de controle e da teoria da agência (Daily et al., 2003; Dalton et al., 1998; Johnson et al., 1996; Pettigrew, 1992; Zahra & Pearce, 1989). Ela também ajudou os pesquisadores a delimitar níveis para analisar a atuação do conselho. Por fim, ofereceu elementos para os estudos avaliarem empiricamente a efetividade dos conselhos a partir da capacidade do órgão desempenhar as tarefas de conselho e serviço, como apresentado anteriormente na Tabela 3.

Entretanto, a divisão dos papéis em controle e serviço se apresenta limitada diante da diversidade de organizações e sistemas de governança existentes. Alguns papéis podem ser específicos de um determinado contexto ou de uma determinada empresa. O papel de serviço da forma como foi proposta pressupõe que o conselho deve desempenhar simultaneamente as atividades de aconselhamento, estratégia e institucional. Porém, não necessariamente os conselhos desempenham essas funções; a depender do contexto da organização, um papel pode ser mais

demandado que outro. Não obstante, alguns estudos analisaram esses papéis separadamente, como apresentado na Tabela 3. Além disso, essa divisão entre controle e serviço foi pensada para organizações anglo-saxões de capital pulverizado, não considerando, por exemplo, a dinâmica dos conselhos de empresas familiares.

No âmbito dessas organizações, os conselhos tendem a seguir dois caminhos: mais passivo, sendo a instância que apenas ratifica as decisões dos controladores em busca de preservar o seu caráter familiar (Schulze, et al., 2001; Wright & Kellermanns, 2011); ou ser um prestador de serviços que aporta conhecimentos não disponíveis na empresa e traz uma rede de contatos valiosa para a empresa (Anderson & Reeb, 2004; Goel, Voordeckers, Van Gils, & Van den Heuvel, 2013; Johannisson & Huse, 2000; Jones, Makri, & Gómez-Mejía, 2008). Em ambos os casos, o papel de controle tende a ser menor, devido a presença do(s) proprietário(s) que detém o controle (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2008). Todavia, o grau em que o conselho adota uma postura mais passiva ou de prestação de serviço, vai depender: 1) da estrutura do capital, aberto ou fechado (Goel et al., 2013; Ng & Roberts, 2007); 2) da presença de sócios externos (Bammens et al., 2011); 3) do ciclo de vida geracional (Huse & Zattoni, 2008; Wright & Kellermanns, 2011; Miller & Le Breton-Miller, 2014).

Além desses papéis, o conselho das empresas familiares pode englobar outros, dadas as características que são peculiares a estas empresas. O papel de mediação faz com que o conselho de empresas familiares seja uma instância de negociação política para equilibrar interesses dos *stakeholders* (Bammens et al., 2011; Collin & Ahlberg, 2012; Chrisman, Chua, & Litz, 2004; Goel et al., 2013). À primeira vista, isso em nada difere das atribuições de um conselho de empresa não familiar (Huse, Hoskisson, Zattoni, & Viganó, 2011; Van Ees et al., 2009). Entretanto, os membros da família devem ser considerados um poderoso grupo de *stakeholders* (Sharma, 2004) com o qual empresas não familiares não precisam lidar (Neubaum et al., 2012). Nesse jogo político, os conselhos de empresas familiares podem ser responsáveis por reduzir assimetria de informações entre as várias unidades familiares, manter a empresa como de caráter familiar ao longo das gerações e monitorar e proteger a riqueza da família (Bammens et al., 2008, 2011; Schulze et al., 2001). O nível dessas atividades irá depender do ciclo de vida geracional da empresa (Bettinelli, 2011; Miller & Le Breton-Miller, 2014), do número de membros da família no conselho e na gestão e o grau de envolvimento entre eles (Collin & Ahlberg, 2012), e da estrutura de capital, aberto ou fechado (Wright & Kellermanns, 2011).

Em suma, os papéis desempenhados por um conselho estão além da dicotomia entre controle e serviço, como também a sua efetividade não se resume à capacidade de exercer tais papéis. Embora, na maioria dos casos, controle e serviço sejam condições necessárias, elas não são suficientes para assegurar a efetividade das decisões de um conselho. Existem múltiplos papéis que são inerentes ao contexto em que a governança da organização ocorre. Por isso, esta tese sustenta que no âmbito das empresas familiares é preciso considerar o papel de mediação. Além disso, acompanha-se alguns estudos que consideram outros papéis para além do de serviço, como: aconselhamento, estratégico e institucional (Minichilli et al., 2012, 2009; Zattoni et al., 2015; Zona & Zattoni, 2007).

3.3. Processos Psicossociais

Desde que os conselhos passaram a ser estudados como um grupo que processa informações para tomar decisões, um número crescente de estudos têm enfatizado a necessidade de observar mais de perto os processos comportamentais para entender melhor as condições que levam um conselho a contribuir para uma governança efetiva (Forbes & Milliken, 1999; Huse, 1998, 2005; Huse et al., 2011; Leblanc & Schwartz, 2007; McNulty & Pettigrew, 1999; Van Ees et al., 2009; Westphal, 1999; Westphal & Zajac, 1998).

O trabalho seminal de Forbes e Milliken (1999) foi o primeiro a elaborar sobre as variáveis comportamentais que contribuem para a efetividade dos conselhos. Baseados na literatura de efetividade de grupo (Bettenhausen, 1991; Cohen & Bailey, 1997; Gist, Locke, & Taylor, 1987; Gladstein, 1984; Hackman & Morris, 1975), os autores discutiram os processos psicossociais que permitem os conselhos atingirem o máximo de sua capacidade como grupos que tomam decisões estratégicas.

A efetividade de um grupo é fruto de uma gama de variáveis, entre as principais estão o tipo de tarefa, os fatores ambientais, os processos e os traços psicossociais do grupo (Cohen & Bailey, 1997). O conselho de administração é um grupo que desenvolve tarefas não rotineiras em ambientes, muitas vezes, dinâmicos. Como grupo, os conselheiros são interdependentes, com o resultado final sendo fruto do coletivo. Além disso, eles precisam processar uma quantidade considerável de informações para tomar decisões, que são discutidas e negociadas. Nesse contexto, os processos e os traços psicossociais ganham relevância. Segundo Cohen e Bailey (1997), os

processos são interações, como a comunicação e os conflitos que ocorrem entre os membros do grupo e outros participantes externos, enquanto os traços psicossociais são entendimentos compartilhados e crenças do grupo. Exemplos incluem as normas, a coesão do grupo, os modelos mentais compartilhados e a afeição do grupo.

Em seu modelo conceitual, Forbes e Milliken (1999) propõem que existem processos específicos do conselho que contribuem para sua efetividade enquanto grupo e, por consequência, para o desempenho da organização. Segundo os mesmos, esses processos medeiam a relação entre as características demográficas dos conselhos e a performance da empresa. Ou seja, para que a composição do conselho influencie o desempenho da empresa, é preciso que o conselho desenvolva processos psicossociais que o tornem capaz de ser efetivo no desempenho de suas tarefas.

Essa concepção expõe as limitações da teoria da agência para a compreensão da efetividade dos conselhos de administração. Rindova (1999) argumenta que a teoria da agência pressupõe que o processo de tomada de decisão é sequencial, com os executivos gerando as alternativas estratégicas e os conselheiros decidindo a partir dessas alternativas. Uma vez aprovadas, os executivos colocam as alternativas escolhidas em prática e os conselheiros avaliam os resultados gerados. Porém, na realidade, as decisões estratégicas evoluem por meio de processos complexos, não lineares e fragmentados. O processo decisório raramente é racionalmente dividido e sequenciado como assumido pela teoria da agência. Por isso, o estudo dos processos psicossociais nos conselhos é importante para entender como os conselheiros se organizam para tomar decisões efetivas.

Dentre os processos explorados pela literatura de efetividade de grupo, três têm recebido atenção por parte dos pesquisadores de governança corporativa, são eles: conflito cognitivo, normas de esforço e uso dos conhecimentos e habilidades (para exemplos de estudos empíricos, ver: McNulty et al., 2013; Minichilli, Zattoni, Nielson, & Huse, 2012; Minichilli et al., 2009; Muller-Kahle & Lewellyn, 2011; van Ees, van der Laan, & Postma, 2008; Wan & Ong, 2005; Zattoni et al., 2015; Zona, 2015, 2016; Zona & Zattoni, 2007). A seguir definimos cada um deles e sua aplicação no âmbito dos conselhos de administração.

Conflito Cognitivo. Este processo refere-se às diferenças de julgamento entre os membros de um grupo. Jehn o define como sendo “discordâncias sobre o conteúdo das tarefas realizadas, incluindo diferenças em pontos de vista, ideias e opiniões” (1995: 258, tradução nossa). Segundo

a autora, o conflito cognitivo pode ser positivo ou negativo para a efetividade, a depender do tipo de tarefa que o grupo desempenha. Para tarefas não rotineiras, geralmente, não há procedimentos pré-estabelecidos e o nível de incerteza é elevado. Por isso, os grupos são demandados a oferecer soluções, o que requer análise de informações, discussões, debates e discordâncias entre os membros do grupo. Em tarefas não rotineiras, o conflito cognitivo tem relação positiva com a efetividade do grupo. Entretanto, quando a variedade de informações é excessiva e supera a capacidade do grupo de analisá-las e propor soluções, o conflito cognitivo pode não contribuir para a efetividade.

O conflito cognitivo tem alta probabilidade de ocorrer nos conselhos de administração, pois os mesmos são grupos interdependentes que têm suas tarefas relacionadas a decisões complexas e não rotineiras (Forbes & Milliken, 1999). Devido às incertezas inerentes ao processo decisório, os conselhos estão sempre diante de informações ambíguas que levam os conselheiros a terem diferentes pontos de vista sobre os direcionamentos apropriados para cada decisão (Dutton & Jackson, 1987). Além disso, os conselheiros são pessoas de sucesso com diferentes experiências e conhecimentos (Zona & Zattoni, 2007). Grupos com origens diferentes são mais propensos a terem acesso a informações e perspectivas vindas do ambiente externo ao grupo, o que pode levar a níveis elevados de conflito cognitivo (Muller-Kahle & Lewellyn, 2011; Sundaramurthy & Lewis, 2003; Walt, Ingley, Shergill, & Townsend, 2006).

Os conselhos de administração podem experimentar níveis diferentes de conflito cognitivo (Lorsch & MacIver, 1989; Mace, 1971). O comportamento dos conselhos varia desde um comportamento passivo “carimbador”, que somente chancela as decisões da gestão, até um mais proativo, com o órgão desenvolvendo estruturas e processos para promover debates e discussões construtivas (Zattoni et al., 2015; Zona & Zattoni, 2007). No segundo caso, existem diversas razões que fazem o conflito cognitivo ser benéfico para a efetividade na tomada de decisões do conselho. Primeiro, o conflito cognitivo pode evitar o predomínio do pensamento coletivo (*groupthink*) (Forbes & Milliken, 1999; McNulty et al., 2013; Muller-Kahle & Lewellyn, 2011), que é quando grupos coesos se autocensuram, pressionando os membros a aceitarem as opiniões da maioria (Janis, 1983). Segundo, o conflito cognitivo envolve processos críticos de investigação para o levantamento de alternativas a um problema, o que pode ajudar o conselho a desempenhar seus papéis. As opiniões divergentes podem fazer com que o conselho exija que os CEOs expliquem, justifiquem e possivelmente modifiquem suas posições em questões estratégicas importantes, o que

reforça o papel de controle do conselho (Forbes & Milliken, 1999). Isso também pode fazer com que os executivos procurem mais os conselhos para discutirem as questões estratégicas, o que contribui para o desempenho do papel de estratégico e de aconselhamento do conselho. Assim, como os conselheiros tendem a buscar suas fontes externas para encontrar soluções as questões estratégicas debatidas (van Ees et al., 2008; Wan & Ong, 2005; Zattoni et al., 2015; Zona, 2015; Zona & Zattoni, 2007). Por fim, o conflito cognitivo colabora para a consideração do maior número de alternativas a uma decisão, fazendo com que os conselheiros avaliem cuidadosamente cada uma das alternativas levantadas, o que contribui para a qualidade do processo decisório (Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Forbes & Milliken, 1999; Muller-Kahle & Lewellyn, 2011).

Normas de Esforço. Esforço é um construto individual fruto da motivação e se refere ao comportamento do indivíduo no desempenho de uma tarefa (Kanfer, 1992). As normas são mecanismos para direcionar o comportamento dos indivíduos nos grupos. Elas são importantes para a sobrevivência do grupo, o sucesso na execução das tarefas e a manutenção das relações interpessoais (Feldman, 1984). Da junção desses dois conceitos, surge o conceito normas de esforço, que é um construto que se refere às crenças compartilhadas pelo grupo em relação ao nível de esforço que é esperado de cada indivíduo na realização de uma tarefa (Wageman, 1995).

Em grupos interdependentes, como os conselhos, as normas de esforço podem exercer influência no comportamento dos seus membros. Os resultados gerados por um conselho são fruto do processo decisório, que é baseado na decisão colegiada. O conselheiro não é reconhecido ou recompensado pelo seu esforço individual, ele depende do desempenho coletivo. Assim, é esperado que um conselho crie normas formais e informais para regular o comportamento dos seus membros (Wageman, 1995).

Todavia, os conselheiros muitas vezes são pessoas ocupadas com agendas concorridas. O tempo dedicado aos seus compromissos nos conselhos podem sofrer grandes variações (Lorsch & MacIver, 1989; Mace, 1971). Alguns conselhos não possuem reuniões frequentes ou se limitam a questões formais, sem uma discussão aprofundada das questões estratégicas. Há também conselhos que possuem uma rotina bem estruturada, mas alguns conselheiros não se preparam adequadamente, participando das reuniões sem analisar as informações previamente disponibilizadas. Enquanto outros conselhos conseguem fazer uma discussão produtiva das

questões relevantes da organização (Forbes & Milliken, 1999; Minichilli et al., 2009; Zattoni et al., 2015; Zona & Zattoni, 2007).

Existem evidências de que muitos conselhos falham no exercício de suas atribuições por conta da falta de tempo dedicada por seus conselheiros (Lorsch & MacIver, 1989; Mace, 1971). Conselheiros que dedicam seu tempo em analisar as informações fornecidas antes das reuniões, procuram informações de forma independente sobre a organização e o setor em que ela atua tendem a exercer com maior êxito os papéis de controle, aconselhamento, estratégico, entre outros (Minichilli et al., 2009).

Por outro lado, embora o tempo dedicado seja uma variável importante, Forbes e Milliken (1999) argumentam que ela não é suficiente para garantir um esforço por parte do conselho para garantir a efetividade na tomada de decisões. Mesmo os conselhos que dispendem um tempo similar nas reuniões, exibem níveis diferentes de efetividade. O uso do tempo e o comportamento proativo dos conselheiros depende, em grande medida, das normas de esforço estabelecidas pelo grupo. As evidências têm mostrado que as normas de esforço contribuem para que os conselheiros tenham um comportamento proativo no desempenho de seus papéis (controle, aconselhamento e outros) (Minichilli et al., 2009; Minichilli, Zattoni, Nielson, & Huse, 2012; Wan & Ong, 2005; Zattoni et al., 2015; Zona & Zattoni, 2007).

Uso dos Conhecimentos e Habilidades. Os conselhos, geralmente, são formados por profissionais de alta competência e elevada reputação no mundo empresarial (Forbes & Milliken, 1999; Minichilli et al., 2012; Zona & Zattoni, 2007). Embora haja uma suposição implícita na literatura de gestão de que quando os conhecimentos e as habilidades estão presentes em um grupo, eles serão utilizados, a pesquisa em psicologia indica que a disponibilidade de uma expertise em um grupo não garante o uso da mesma (Jackson, 1992). Diante disso, a presença dos conhecimentos e habilidades são *inputs*, enquanto o uso delas é o processamento, que representa a forma como os grupos aproveitam os conhecimentos e as habilidades de seus membros para desempenhar suas tarefas de forma efetiva (Forbes & Milliken, 1999). Nas palavras de Forbes e Milliken: “o uso de conhecimentos e habilidades refere-se à capacidade do conselho de explorar os conhecimentos e habilidades disponíveis e depois aplicá-los às suas tarefas” (1999: 495, tradução nossa).

Os conhecimentos e as habilidades mais relevantes para os conselhos podem ser divididos em duas dimensões: 1) conhecimento das áreas funcionais e 2) conhecimentos específicos da firma.

A primeira refere-se aos conhecimentos tradicionais, como marketing, finanças, recursos humanos, entre outros. A segunda trata das informações específicas sobre a empresa e o entendimento das suas operações e procedimentos internos relevantes de gestão (Forbes & Milliken, 1999). É esperado que os conselheiros tenham amplo domínio dessas dimensões e quando o grupo não tiver propriedade sobre alguma dessas matérias, deve buscar ajuda externa por meio de consultorias e outras fontes de conhecimento.

Entretanto, o domínio dessas dimensões não garante que elas serão usadas de maneira efetiva; é necessário que haja cooperação entre os conselheiros (Forbes & Milliken, 1999; Minichilli et al., 2012; Zona & Zattoni, 2007). Por isso, o uso de conhecimentos e habilidades é um construto relacionado à dimensão comportamental da integração social, que capta a capacidade de cooperação de um grupo (Cohen & Bailey, 1997). As normas de cooperação contribuem para o desempenho do grupo, o que melhora a qualidade do processo decisório (Wageman, 1995).

Além da cooperação, a coordenação das atividades é um fator relevante. Um conselho deve procurar integrar os conhecimentos e as habilidades dos conselheiros. Em termos práticos, esses processos ocorrem por meio de: um fluxo de informações entre os membros do conselho; uma clara divisão de trabalho que atribui atividades e tarefas específicas aos conselheiros; e uma delegação de tarefas que considera as competências de cada conselheiro (Finkelstein & Mooney, 2003; Forbes & Milliken, 1999).

O uso dos conhecimentos e habilidades dos membros de um grupo ajuda a aprimorar suas decisões. Isso é particularmente relevante quando o grupo é altamente interdependente e compartilha um senso de responsabilidade coletiva pelos resultados (Wageman, 1995). Também ganha relevância quando o grupo se reúne esporadicamente, uma vez que o uso do conhecimento pode impedir perdas de informações nos processos (Minichilli, Zattoni, Nielson, & Huse, 2012). Em sendo grupos esporádicos e interdependentes, os conselhos podem se beneficiar do uso intenso e integrado dos conhecimentos e habilidades dos seus membros, melhorando a qualidade de suas decisões (Forbes & Milliken, 1999; McNulty et al., 2013; Minichilli et al., 2012; Zattoni et al., 2015; Zona & Zattoni, 2007).

Em termos empíricos, existem evidências que suportam uma relação positiva entre o desempenho dos papéis dos conselhos e o uso dos conhecimentos e habilidades dos conselheiros (Bammens et al., 2008; Gabrielsson & Winlund, 2000; Wan & Ong, 2005; Zattoni et al., 2015;

Zona & Zattoni, 2007). Além disso, Minichilli et al. (2012) relevam que o uso de conhecimento e habilidades é uma variável preditora importante para o desempenho das tarefas dos conselhos, independentemente da configuração institucional em que a organização atua.

3.4. Conselhos de Administração em Empresas Familiares

O trabalho de Minichilli et al. (2012) é particularmente interessante porque aborda os processos e papéis dos conselhos em diferentes ambientes institucionais ao comparar dados de empresas da Noruega e Itália. Os estudos em conselho de administração têm produzido resultados direcionados para um contexto específico de empresas, em geral as empresas anglo-saxãs de capital aberto (Bammens et al., 2011). Não obstante, “a maioria dos estudos de governança anteriores tem sido criticada por adotar visões sob ou sobre determinado contexto” (Minichilli et al., 2012: 193, tradução nossa).

Essas críticas também podem ser expandidas para as empresas familiares, que mesmo formando um conjunto de organizações plurais, ainda são pouco estudadas a respeito dos processos e papéis desempenhados por seus conselhos de administração e como a família exerce influência sobre os mesmos (Bammens et al., 2011; Zattoni et al., 2015; Zona, 2015, 2016). É justamente nesse último ponto que o estudo dos conselhos de administração em empresas familiares é particularmente relevante. A confluência dos sistemas da família e da empresa torna o ambiente das empresas familiares algo diferente das não familiares, criando um fértil campo de pesquisa (Zattoni et al., 2015).

Apesar de uma vasta literatura em empresas familiares com evidências empíricas sobre o comportamento dos conselhos (para uma revisão detalhada, ver: Bammens et al., 2011), ainda não está claro o que faz os conselhos dessas empresas serem efetivos (Zona, 2015). Em geral, os estudos utilizam a teoria da agência para identificar como os membros da família buscam satisfazer os interesses da família em detrimento dos objetivos da empresa (Chrisman, Chua, & Steier, 2005; Schulze et al., 2003a). Enquanto um outro corpo de trabalhos utiliza diferentes lentes teóricas, tais como *stewardship*, *stakeholder* e RBV, para entender como os membros da família buscam contribuir para o negócio (Astrachan, Keyt, Lane, & McMillan, 2006; Corbetta & Salvato, 2004); como o conselho pode mediar os conflitos inerentes as relações entre os sistemas da família e do negócio (Corbetta & Salvato, 2004; Goel et al., 2013; Ng & Roberts, 2007); e como a empresa

pode se beneficiar dos conhecimentos externos à família (Fiegenger, 2005; Van den Heuvel, Van Gils, & Voordeckers, 2006).

As pesquisas que têm a teoria da agência como marco teórico versam sobre quatro pontos específicos: 1) a busca da família pelos seus próprios interesses econômicos; 2) a busca da família pelos seus próprios interesses não econômicos; 3) a busca dos diferentes núcleos dentro da família pelos seus próprios interesses; e 4) as atitudes altruístas dos pais em relação aos filhos (Bammens et al., 2011). O papel do conselho de administração é evitar que os interesses da família se sobreponham aos interesses das empresas, garantindo que a assimetria de informações entre a família e os demais acionistas seja reduzida (Anderson & Reeb, 2004; Bammens et al., 2008; Gabrielsson & Huse, 2005; Schulze et al., 2001).

Em resumo, estudos focaram os conselheiros independentes, considerando que eles podem contribuir para que o conselho reduza o efeito da SEW no desempenho econômico (Bammens et al., 2011; Goel et al., 2013). Porém, em empresas com controle definido e com o CEO membro da família, a atuação do conselho é menor (Fiegenger, 2005), havendo menos espaço para debates e engajamento dos conselheiros (Woods, Dalziel, & Barton, 2012). Assim, as empresas familiares, em especial de capital fechado, são relutantes em ter conselheiros independentes para que a família não perca o poder descricionário na decisões (Bammens et al., 2011; Johannisson & Huse, 2000). Por fim, os conselhos têm um forte incentivo para monitorar e proteger a riqueza da família (Anderson & Reeb, 2004; Bammens et al., 2011).

O outro grupo de pesquisa focou também nos conselheiros independentes, porém com outras perspectivas. O primeiro ponto é que eles consideram as empresas familiares como arenas para emoções e políticas, coexistindo com lado profissional e pessoal (Johannisson & Huse, 2000). Logo, o conselho lida com questões emocionais e de conflitos. O papel mediador dos conselheiros ganha força. Em linha com a teoria dos *stakeholders*, na qual o conselho é um mediador de conflito entre as diversas partes interessadas na empresa, o conselho tem o papel de serviço mais presente que o de controle (Voordeckers, Van Gils, & Van den Heuvel, 2007). O segundo ponto é que a família pode ser considerada uma boa estrutura de controle na empresa (Audretsch, Hülsbeck, & Lehmann, 2013; Woods et al., 2012), exercendo melhor o papel de monitoramento que os conselheiros independentes, dado o interesse em manter a empresa no longo prazo (Bammens et al., 2008; Pugliese & Wenstøp, 2007). Por fim, os membros da família muitas vezes apreciam as

contribuições dos conselheiros externos, por conta da falta de competências específicas na empresa (Bettinelli, 2011; Voordeckers et al., 2007; Wright & Kellermanns, 2011). Entretanto, para que isso ocorra, é necessário que haja o desenvolvimento de uma relação de confiança entre o conselheiro e a família (Goel et al., 2013; Johannisson & Huse, 2000; Jones et al., 2008).

Essas abordagens têm contribuído de forma substancial para o campo, porém, como bem lembra Zona (2015), ainda estamos muito distantes de sabermos o que faz os conselhos de empresas familiares serem efetivos e qual o papel da família para um processo decisório com qualidade. Muito disso se deve à dificuldade de levantar dados dessas empresas para realizar pesquisas, em especial, as de capital fechado. Isso, faz com que muitos estudos tenham usado dados secundários de composição do conselho para inferir comportamento dos conselheiros e da família (Johannisson & Huse, 2000; Ng & Roberts, 2007; Siebels, Zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Tal cenário remete às questões já exaustivamente discutidas quanto à corrente *input-output*.

O conselho, em sendo o topo administrativo da organização, é a instância em que os familiares envolvidos no negócio e os não membros da família se reúnem para discutir as questões estratégicas da empresa (Zattoni et al., 2015). Logo, é necessário aprofundar as questões que envolvem as preferências da família e a sua relação com os demais conselheiros para entender melhor a efetividade dos conselhos de empresas familiares. Recentemente, algumas tentativas foram feitas, quando pesquisadores investigaram as relações entre os papéis do conselho e os processos psicossociais em empresas familiares (Bettinelli, 2011; Van den Heuvel et al., 2006; Zattoni et al., 2015; Zona, 2015, 2016).

Os resultados têm sido interessantes. Por exemplo, Van den Heuvel et al. (2006), por meio de uma *survey* com 286 pequenas e médias empresas familiares belgas, encontraram que os CEOs dessas empresas percebem o papel de serviço (reputação, aconselhamento, contribuição estratégica) como mais importante que o de controle. Já Bettinelli (2011) identificou, por meio de uma amostra com 90 empresas italianas, que a proporção de conselheiros independentes é positivamente relacionada com o uso de conhecimento e habilidades dos conselheiros e normas de esforço. Zona (2016) também pesquisou empresas italianas e encontrou uma associação positiva entre o uso de conhecimentos e habilidades com uma alta performance do conselho sob a presidência de um CEO não familiar. O autor ainda observou empiricamente que o conflito

cognitivo é positivamente associado a um elevado desempenho do conselho sob o comando de um CEO familiar.

Dentre os trabalhos já realizados, o de Zattoni et al. (2015) é o que mais se aproxima do proposto por esta tese. Os autores, por meio de um *survey* com 421 empresas norueguesas, se propuseram a responder ao seguinte questionamento: o envolvimento familiar influencia o desempenho de uma empresa? Baseados no trabalho de Forbes e Milliken (1999), os autores exploraram os efeitos de mediação dos processos e papéis dos conselhos na relação entre envolvimento familiar e desempenho, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo teórico de Zattoni et al. (2015)

Fonte: Zattoni et al. (2015).

+ Relações positivas e significantes.

- Relações negativas e significantes.

..... Relações não significantes

Os resultados mostraram que o envolvimento familiar tem um efeito positivo e significativo sobre as normas de esforço e o uso dos conhecimentos e habilidades, e um efeito negativo sobre o conflito cognitivo. Quanto às relações entre os processos nos papéis do conselho, normas de esforço e uso dos conhecimentos e habilidades têm impacto positivo sobre os papéis de controle e estratégico, enquanto conflito cognitivo impacta positivamente apenas no papel estratégico. Por fim, apenas o papel estratégico teve impacto positivo e significativo na performance das empresas testadas.

O trabalho de Zattoni et al. (2015) apresenta contribuições relevantes para a pesquisa em conselho de empresas familiares. Primeiro, porque aborda a empresa familiar a partir do envolvimento da família. Segundo, por testar a relação entre as questões familiares e os processos e papéis do conselho. Terceiro, por pesquisar diretamente com as empresas, indo além da demografia presente nos trabalhos da corrente *input-output*.

Entretanto, assim como as demais pesquisas citadas anteriormente, o trabalho de Zattoni et al. (2015) não aborda alguns pontos que podem ser relevantes para a pesquisa em empresas familiares, os quais esta tese se propõe a cobrir. Primeiro, apesar de considerar o envolvimento familiar, as empresas foram classificadas por Zattoni e seus colegas de forma uniforme, ou seja, as empresas foram definidas como familiares e não familiares, não havendo uma diferenciação entre as próprias empresas familiares, tal procedimento também foi adotado por Bettinelli (2011), Van der Heuvel et al. (2006) e Zona (2015, 2016). Segundo, somente foram considerados os papéis de controle e estratégico; papéis como mediação, institucional, entre outros não foram considerados. Terceiro, o desempenho do conselho foi mensurado como sendo a capacidade do conselho de desempenhar suas tarefas de controle e estratégia, que seriam relacionadas com o desempenho do conselho. Por fim, as relações entre os conceitos foram definidas como sendo lineares e diretas.

Para cobrir essas lacunas, quatro pontos são relevantes. Primeiro, as empresas familiares serão observadas como um conjunto heterogêneo (Chrisman et al., 2012; Chua et al., 2012), em que a importância atribuída pela família às dimensões da SEW diferenciarão as empresas (Debicki et al., 2016). Segundo, o papel de serviço e estratégico, amplamente utilizados pelos estudos empíricos, serão divididos em aconselhamento, estratégico, institucional e mediação (Minichilli et al., 2012, 2009; Zattoni et al., 2015; Zona & Zattoni, 2007). Terceiro, o desempenho do conselho será medido a partir da efetividade do seu processo decisório, que é quando as decisões atingem ou superam os resultados previamente estabelecidos pelos tomadores de decisão (Dean & Sharfman, 1996). Finalmente, as interações entre SEW, processos e papéis dos conselhos levam a diferentes configurações que, por sua vez, levam a uma tomada de decisão estratégica efetiva, como expressado na Figura 5. Assim, as relações não são lineares e diretas, coexistindo múltiplas formas de se chegar a uma decisão efetiva.

Figura 5 – Modelo conceitual da tese

Fonte: Elaborada pelo autor.

Efetividade de um conselho é fruto das possíveis combinações existentes entre os papéis e processos que o mesmo desenvolve, não sendo necessária a presença de todos eles, pois diferentes combinações podem levar a um conselho efetivo (*one size does not fit all*). Em empresas familiares, esses fatores se somam à SEW, a partir do ponto de referência dos tomadores de decisão. Cada decisão faz com que os tomadores de decisão atribuam importância distinta aos aspectos importantes para a família; isso combinado com os processos e papéis do conselho possibilita a existência de múltiplas configurações que levam a uma tomada de decisão estratégica efetiva. A seguir, são apresentados os elementos que contribuem para uma decisão estratégica efetiva.

4. EFETIVIDADE NA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

As decisões estratégicas têm sido tratadas como um dos principais temas da literatura de gestão, em especial do campo da estratégia (Dean & Sharfman, 1996; Elbanna & Child, 2007b; Papadakis, Lioukas, & Chambers, 1998). A pesquisa nessa área aborda duas grandes perspectivas: conteúdo e processo (Elbanna, 2006; Mitchell, Shepherd, & Sharfman, 2011; Rajagopalan et al., 1993). A primeira está interessada no conteúdo das decisões, tais como portfólio dos produtos, diversificação, fusão e aquisição, bem como o alinhamento da estratégia da organização com as características do ambiente externo (Elbanna & Child, 2007b; Rajagopalan et al., 1993). A segunda foca os processos que embasam os tomadores de decisão para criar e implantar as decisões e os fatores que influenciam esses processos (Elbanna & Child, 2007b).

Assim como nas pesquisas em empresa familiar e governança corporativa, a literatura em tomada de decisão estratégica teve seus primeiros trabalhos empíricos focados na busca por estabelecer relações diretas entre a decisão estratégica e a performance organizacional. Por isso, até o final da década de 1980, a academia dava mais atenção ao conteúdo da decisão, em busca de estabelecer relações entre competitividade e os recursos necessários para uma elevada performance financeira (Papadakis, 1998). Dada a dificuldade de estabelecer essas relações, as pesquisas começaram a buscar entender as nuances envolvidas no processo decisório (Papadakis, 1998).

Como pontuam Eisenhardt e Zbaracki (1992), houve uma guinada na pesquisa em tomada de decisão estratégica, deslocando quase que totalmente o foco da pesquisa em conteúdo para os processos. Essa mudança está amparada na fundamentação básica da gestão estratégica, que é a de que a ação gerencial é capaz de levar a um melhor funcionamento das organizações (Dean & Sharfman, 1996). Em outras palavras, os gestores, por meio de seus conhecimentos e habilidades, são capazes de processar as informações existentes e, a partir disso, tomar boas decisões. As boas decisões, por sua vez, tendem a levar a organização a uma boa performance.

Apesar do avanço nessa direção e da ampla literatura já produzida, muitos pesquisadores reconhecem que o conhecimento sobre o que faz um processo decisório levar a boas decisões e outros não ainda é limitado (Elbanna & Child, 2007a; Papadakis et al., 1998). As pesquisas precisam se aproximar da realidade das decisões (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Por isso, diversos estudos têm buscado desenvolver modelos que integrem características das empresas, ambientes

em que atuam e os processos relacionados às decisões (Dean & Sharfman, 1993a; Elbanna & Child, 2007a, 2007b; Narayanan, Zane, & Kemmerer, 2011; Papadakis et al., 1998). A seguir, são apresentadas essas perspectivas.

4.1. Processo Decisório e Decisão Estratégica

Decisões estratégicas são descritas, segundo Dean e Sharfman (1996: 379-380, tradução nossa), como:

[...] decisões que comprometem recursos substanciais, estabelecem precedentes e criam ondas de decisões menores (Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976); sendo pouco estruturadas, não rotineiras e complexas (Schwenk, 1988); além de permearem toda a organização (Hickson, Butler, Cray, Mallory, & Wilson, 1986).

A efetividade de uma decisão estratégica é fruto do processo decisório (Çetin & Pekince, 2011), que por sua vez é baseado na ideia de que diferentes processos levam a diferentes escolhas e diferentes escolhas levam a diferentes resultados (Dean & Sharfman, 1996), conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Relação entre o processo decisório e a efetividade das decisões estratégicas

Fonte: Adaptado de Dean e Sharfman (1996).

Mesmo que relacionados, processo decisório e escolhas são conceitos distintos. O processo decisório refere-se ao que as pessoas fazem para embasar suas decisões, por exemplo, análise das informações disponíveis e negociação com os outros tomadores de decisão; enquanto a escolha é a explicação do porquê uma alternativa foi selecionada em detrimento de outras (Dean & Sharfman, 1993b). O processo decisório é considerado efetivo quando ele gera escolhas adequadas aos objetivos estabelecidos pelos tomadores de decisão. Por isso, a tomada de decisão estratégica é

considerada efetiva quando ela atinge ou supera os objetivos estabelecidos durante o processo decisório (Dean & Sharfman, 1996; Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Historicamente, a literatura de gestão estratégica se baseia, explícita ou implicitamente, na racionalidade como um pressuposto inerente ao tomador de decisão (Dean & Sharfman, 1993a; Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Entretanto, dispondo de recursos similares e atuando em ambientes semelhantes, alguns gestores conseguem tomar decisões consideradas boas e outros não. Logo, o homem econômico como maximizador de utilidade é refutado por muitos teóricos. Desde os trabalhos de Cyert e March (1963), March e Simon (1958) e Simon (1978), os estudiosos da vertente comportamental consideram a tomada de decisão racional como uma espécie de ficção teórica que não é representada pela realidade (Dean & Sharfman, 1996).

A racionalidade limitada tem contribuído para mostrar que não existe uma única decisão que maximiza a utilidade esperada, mas, sim, que existem múltiplas opções dentre as quais os tomadores de decisão buscam escolher aquela que é suficientemente boa e não necessariamente a melhor (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997). Como as pessoas não são capazes de levantar e processar todas as informações disponíveis, a busca deve ser centrada em fazer a escolha mais adequada dentre as opções geradas pelo processo decisório (Elbanna, 2006; Walter, Kellermanns, & Lechner, 2012).

Por isso, a vertente da pesquisa em tomada de decisão focada em processo se tornou *mainstream*. Em busca de entender o que faz um processo decisório levar a decisões efetivas, os pesquisadores vêm tentando estabelecer relações entre as dimensões do processo decisório e a efetividade das decisões estratégicas. Entre as principais dimensões, têm-se racionalidade processual, comportamento político e intuição (Dean & Sharfman, 1996; Elbanna & Child, 2007a; Papadakis et al., 1998).

Essas dimensões têm sido apontadas como as principais responsáveis por um processo decisório que leva a uma decisão efetiva. Entretanto, elas mudam de comportamento a partir da presença de outras variáveis, como as características da decisão, da empresa e do ambiente externo (Elbanna & Child, 2007a). A depender da importância e do motivo da decisão, por exemplo, a intuição, racionalidade processual e o comportamento político impactarão de forma positiva ou negativa a efetividade das decisões estratégicas.

O modelo de Elbanna e Child (2007a) é uma consolidação da pesquisa em processo decisório. Os autores consideraram a relação direta entre as dimensões do processo decisório e a efetividade da decisão, conforme os estudos iniciais, mas também inseriram, de forma integrada, outras características que influenciam a decisão. Essas características eram típicas dos estudos de conteúdo da decisão.

Entre os principais resultados, os autores encontraram que o uso da racionalidade no processo decisório está positivamente relacionado com a efetividade das decisões estratégicas, enquanto o comportamento político tem uma relação negativa. Tais achados corroboram os estudos anteriores (Dean & Sharfman, 1996; Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Entretanto, comportamento político e racionalidade processual, apesar de serem dimensões distintas e independentes, em conjunto, fazem parte do processo decisório e influenciam a efetividade das decisões (Dean & Sharfman, 1993b).

Quanto aos efeitos indiretos, os resultados dos autores suportaram parcialmente a hipótese de que na relação entre racionalidade processual e efetividade das decisões o efeito será ainda mais forte para as companhias com elevada performance. Por outro lado, a relação será mais fraca para as decisões com alto grau de incerteza. Papadakis et al. (1998) encontraram resultados semelhantes no tocante à performance organizacional.

Ainda em relação às hipóteses parcialmente suportadas, a relação entre comportamento político e efetividade das decisões tem um efeito negativo menor quando as decisões são percebidas pelos gestores como uma crise, ao invés de uma oportunidade, corroborando o estudo de Papadakis, Kaloghirou e Itarelli (1999). Os gestores buscam ser mais racionais quando uma decisão é relacionada a uma crise (Mintzberg et al., 1976). Quanto às hipóteses com alta significância, tanto em relação à intuição quanto ao comportamento político, a efetividade das decisões será negativa, porém em menor magnitude para as empresas de alta performance. Uma elevada performance favorece ao consenso nas decisões e o baixo uso de intuição e política para fazer as escolhas estratégicas da companhia.

Os trabalhos com a proposta de um modelo integrativo contribuíram para mostrar que, apesar da efetividade das decisões ser fruto do processo decisório, ela varia conforme o contexto da decisão e da empresa. Em outras palavras, o processo decisório é uma condição necessária, mas não suficiente para gerar decisões efetivas. Decisões efetivas são fruto das escolhas feitas pelos

tomadores de decisão. Por exemplo, um processo decisório pode levantar e processar de forma estruturada e racional a maior quantidade de informações possíveis, porém isso não garante que os gestores irão fazer a escolha mais adequada para cada tipo de decisão.

Essa lógica vai ao encontro da teoria da perspectiva (Kahneman & Tversky, 1979), de acordo com a qual o ponto de referência dos tomadores de decisão se torna variável fundamental para entender a efetividade na tomada de decisões. Mesmo que o processo decisório gere as melhores alternativas possíveis, a partir da forma como o tomador de decisão observa o ambiente que envolve a decisão e a decisão em si, ele pode atribuir importância a alguns elementos em detrimento de outros, o que influenciará suas escolhas. Isso é particularmente relevante para o ambiente das empresas familiares, pois, como visto na seção 2.2. Riqueza Socioemocional e o Processo Decisório, a importância atribuída pela família a alguns elementos é variável chave do processo decisório desse tipo de empresa. A família pode dar mais importância às relações políticas entre os gestores ou a intuição dos seus membros durante a decisão, ou ainda observar uma decisão como oportunidade quando ela se apresenta mais como uma crise. Todas essas situações influenciarão as escolhas estratégicas, que por sua vez influenciarão a efetividade da decisão.

Se o conhecimento existente a respeito da efetividade das decisões é ainda limitado no nível executivo das grandes corporações (Elbanna & Child, 2007b; Klingebiel & De Meyer, 2013; Papadakis & Barwise, 2002; Papadakis et al., 1998), ele é praticamente inexistente na esfera das empresas familiares. Supreendentemente, também se sabe pouco sobre o que transforma o processo decisório dos conselhos em decisões efetivas. Mesmo tendo como principal função a tomada de decisão, a academia tem privilegiado estudar o conselho a partir da sua capacidade de executar suas funções de controle e serviço (Forbes & Milliken, 1999).

Diante disso, esta tese, ao investigar os conselhos de administração de empresas familiares, atende ao chamado dos pesquisadores de processo decisório em favor da pesquisa em outros ambientes institucionais e outros grupos de tomada de decisão (Elbanna & Child, 2007a, 2007b; Hough & White, 2003). Também corrobora a argumentação de Eisenhardt e Zbaracki (1992), que pedem por uma pesquisa em tomada de decisão mais próxima da realidade, considerando as limitações cognitivas do ser humano (Simon, 1978). Ao abordar os conselhos como órgãos que têm múltiplos papéis, mas não necessariamente precisam desempenhar todos para serem efetivos em suas decisões, dada as suas limitações, espera-se fazer a aproximação solicitada pelos autores.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta tese se baseia na abordagem configuracional. Por meio da técnica *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), busca-se estabelecer as configurações que levam os conselhos de administração de empresas familiares a tomarem decisões efetivas. A seguir, é feito um panorama da QCA e o seu uso nas pesquisas em gestão, bem como um descritivo da amostra e do processo de coleta de dados. Por fim, são descritas as medidas utilizadas no estudo e como elas foram calibradas para que estivessem adequadas ao uso da QCA.

5.1. Abordagem Configuracional – *Qualitative Comparative Analysis* (QCA)

A abordagem configuracional observa as organizações como uma “constelação multidimensional de características conceitualmente distintas que estão habitualmente juntas” (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993: 1175, tradução nossa). Em outras palavras, as organizações são fruto da combinação de inúmeras variáveis, tais como: ambiente, tecnologia, estratégia, estrutura, cultura, ideologia, grupo, processos, práticas, crenças, entre outras. Assim, as práticas organizacionais interagem umas com as outras e, como resultado, existem múltiplas combinações de práticas que geram um determinado resultado para a organização. O pressuposto central é de que não há uma melhor configuração ou uma única configuração que leve as organizações a um determinado resultado (García-Castro et al., 2013; Grandori & Furnari, 2008).

Nessa perspectiva, a abordagem configuracional enfatiza que as relações causais dentro das organizações são complexas e se baseiam em três princípios: 1) **Conjunção**, que significa que os resultados raramente têm uma única causa, mas resultam da interdependência de múltiplas condições; 2) **Equifinalidade**, que implica na existência de mais de um caminho para se chegar ao um dado resultado; e 3) **Assimetria**, que denota que atributos encontrados como causalmente relacionados em uma configuração podem não ter relação em uma outra configuração ou mesmo serem inversamente relacionados (Misangyi et al., 2017).

O paradigma vigente, especialmente no campo da estratégia, pouco tem observado esses três princípios e isso faz com que haja um desalinhamento entre teoria e método nas pesquisas empíricas.

A abordagem configuracional baseia-se na premissa fundamental de que os padrões de atributos exibirão características diferentes e levarão a diferentes resultados, dependendo de como eles são organizados. Mas enquanto as discussões teóricas sobre a abordagem configuracional enfatizam a não-linearidade, os efeitos sinérgicos e a equifinalidade, a pesquisa empírica tem amplamente utilizado métodos econométricos que, por sua própria natureza, tendem a implicar linearidade, efeitos aditivos e uniformidade. Esta incompatibilidade tem causado vários problemas. Por exemplo, o modelo clássico de regressão linear trata as variáveis como concorrentes na explicação da variação dos resultados ao invés de mostrar como as variáveis se combinam para criar os resultados. Ao se concentrar na importância relativa das variáveis rivais, a abordagem correlacional tem dificuldade em tratar casos como configurações e examinar as combinações das variáveis. Isso se torna particularmente evidente no fato de que a análise de regressão se concentra na contribuição única de uma variável, mantendo constantes os valores de todas as outras variáveis da equação (Fiss, 2007: 1181, tradução nossa).

A dominância das abordagens centradas nos métodos correlacionais tem resultado no desenvolvimento de pesquisas marcadas pelo fenômeno da “realidade linear geral”, que assume que os atributos causais têm apenas um padrão e geralmente são independentes um dos outros e que a sequência de eventos não influencia um resultado (Abbott, 1988). Entretanto, a realidade é complexa e não existe um padrão único que se encaixe em todas as organizações. Por isso, as pesquisas precisam focar em encontrar as combinações de variáveis que explicam um determinado fenômeno ao invés de identificar qual a variável com maior poder de explicação.

Apesar de a abordagem configuracional ter sido considerada uma promessa para as pesquisas em gestão (Fiss, Marx, & Cambré, 2013), o uso dos seus princípios em pesquisas empíricas continua em um estágio embrionário (Van de Ven, Ganco, & Hinings, 2013). Isso pode ser explicado pela sua pouca capacidade de prever quais combinações serão efetivas, em que circunstâncias e por que (Grandori & Furnari, 2008). Como solução a esse problema, os estudos têm começado a utilizar a abordagem de conjuntos (*set-theoretic*) por meio da técnica QCA.

A *set-theoretic* surgiu na ciência política no trabalho de Ragin (1987) e desde então tem sido cada vez mais utilizada em outras áreas do conhecimento (Wagemann, Buche, & Siewert, 2016). Ela se baseia na álgebra booleana para determinar quais combinações de características de um determinado fenômeno se combinam para gerar um resultado específico (Fiss, 2007). A QCA é caracterizada pela sua capacidade de análise de causalidade complexa, definida como uma situação em que um resultado pode vir de várias combinações diferentes de condições causais, ou seja, de diferentes provas causais (Ragin, 2008). Segundo Ragin (2008), o pesquisador pode ter boas razões para suspeitar que existem várias receitas diferentes para um resultado específico. Ao examinar casos com diferentes configurações de condições causalmente relevantes, é possível,

usando QCA, identificar quais são as receitas que levam esse resultado e assim desvendar a complexidade causal. Um exemplo é o trabalho de Fiss (2011), que procurou saber o que fazia algumas empresas terem uma elevada performance. Para tanto, o autor encontrou diferentes configurações a partir da combinação de três condições: estrutura, estratégia e ambiente. O autor identificou que algumas empresas atuam com uma estratégia de diferenciação, outras com baixo custo e outras com uma combinação das duas. Dessa forma, não existe uma única receita para se chegar a elevada performance, mas, sim, diferentes formas. A QCA contribui quando identifica quais são essas receitas.

A QCA é uma nova forma para conduzir análises. Por meio da criação de um sistema formal de comparação de casos, ela identifica as condições de necessidade e suficiência para se chegar a um resultado específico (Wagemann et al., 2016). Misangyi et al. (2017) vão além ao defenderem que a introdução da QCA nas pesquisas de gestão proporcionou uma revigorada na abordagem configuracional. Para os autores, o crescente uso da QCA representa mais do que uma metodologia inovadora, constitui o surgimento de uma nova perspectiva para abordagem configuracional que permite um refinamento dos estudos empíricos por conta do melhor entendimento das relações causais.

Ao revisarem os trabalhos sobre QCA, Wagemann et al., (2016) relataram que o campo da gestão é o que mais tem utilizado a QCA desde 2013. Uma possível explicação é a recorrência de resultados inconclusivos e adversos dos estudos anteriores. Como apresentado na seção de revisão da literatura desta tese, tanto em governança corporativa quanto em empresas familiares, as relações causais propostas por estudos anteriores para explicar os resultados das organizações pouco têm contribuído para avanços teóricos e práticos. Não obstante, a QCA tem sido usada por estudos em governança corporativa (Bell, Filatotchev, & Aguilera, 2014; García-Castro et al., 2013; Haxhi & Aguilera, 2017; Iannotta, Gatti, & Huse, 2016; Judge et al., 2015) e empresas familiares (Garcia-Castro & Aguilera, 2014; Garcia-Castro & Casasola, 2011; Kraus, Mensching, Calabrò, Cheng, & Filser, 2016).

A QCA é particularmente interessante para o estudo em governança corporativa porque vai ao encontro da lógica do *one size does not fit all*. O uso dela proporciona a descoberta de configurações de governança híbridas (García-Castro et al., 2013). Também é relevante para as empresas familiares porque é aderente aos conceitos de heterogeneidade e definição da empresa

familiar por sua essência, ou seja, não existe uma única forma de se definir uma empresa familiar (Garcia-Castro & Casasola, 2011). Pela capacidade da QCA de encontrar as configurações híbridas e estabelecer quais as relações causais que levam a um resultado, este estudo é considerado tanto exploratório quanto confirmatório. A seguir, são descritos os processos de amostragem e coleta de dados.

5.2. Amostra e Coleta dos Dados

O acesso aos conselheiros é um dos principais desafios para o desenvolvimento das pesquisas em conselho de administração (Forbes & Milliken, 1999; Huse, 2005; Leblanc & Schwartz, 2007). Muito do que se sabe a respeito desses órgãos é fruto de inferências feitas a partir de dados secundários (Huse, 2005; Nicholson & Newton, 2010; Pettigrew, 1992; Zona & Zattoni, 2007). Devido a esse cenário e à necessidade de realizar pesquisas diretamente com conselheiros, a amostra deste estudo é composta por diferentes fontes, especificamente três. A primeira, que é a principal, proveniente dos conselheiros certificados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A segunda pelos conselheiros com currículo na rede social LinkedIn. A terceira por meio de contatos pessoais do pesquisador que orientou esta tese.

Em 2009, o IBGC criou o programa de certificação de conselheiros para capacitar conselheiros e candidatos a conselhos de administração no Brasil. Desta iniciativa, surge o Banco de Conselheiros Certificados (BCC), ferramenta que possibilita o cadastro, a pesquisa e consulta tanto para candidatos a conselhos quanto para as empresas interessadas na busca por conselheiros. Segundo os últimos números divulgados pelo IBGC, até junho de 2018, 796 profissionais foram certificados para atuarem em conselhos de administração (IBGC, 2018). Desses, o IBGC disponibilizou o e-mail de 428 para que participassem desta pesquisa.

Na plataforma do LinkedIn, foi utilizada uma conta de recrutador *premium* para ter acesso aos conselheiros que possuíam um perfil na rede social e tinham experiência em conselhos de administração de empresas familiares. Já com relação ao banco do IBGC, não era possível fazer esse filtro, por isso, foi enviado o questionário da pesquisa para toda a amostra disponibilizada. Além disso, diante da possibilidade de um mesmo conselheiro pertencer as duas bases de dados, tomou-se o cuidado de enviar o questionário apenas uma única vez, excluindo-se da base do LinkedIn aqueles que já constavam na base do IBGC.

Antes de lançar o questionário, foi feito um pré-teste com um conselheiro que detinha experiência em conselhos de empresas familiares. O objetivo foi levantar evidências de validade, ou seja, observar se realmente os construtos da pesquisa estavam aferindo aquilo que se estava propondo medir (Zambaldi, Costa, & Ponchio, 2014). No caso, focou-se na validade de translação. Essa validade é orientada para uma revisão qualitativa e sistemática do conteúdo do questionário, com o objetivo de avaliar se seus componentes representam de forma justa as facetas dos construtos e se a forma como as perguntas foram escritas e o formato do questionário estão adequados para a amostra do estudo (Churchill, 1979).

A coleta dos dados ocorreu entre 19/09/2016 e 29/10/2016. Ao final, 127 conselheiros abriram o link do questionário e começaram a respondê-lo; desses, 59 responderam a todas as perguntas em relação à sua atuação em uma empresa familiar e 54 responderam a todas as perguntas do questionário, o que incluía as informações de caracterização da empresa e pessoais. Como as relações causais que esta tese pretende estabelecer centram-se no nível da empresa e da tomada de decisão no conselho, foram utilizados os 59 questionários que continham essas informações. Para mais detalhes a respeito do questionário, consultar o Apêndice A.

Vale ressaltar que foram consideradas empresas familiares, aquelas em que possuíam dois ou mais membros de uma ou mais famílias envolvidas na empresa e com papel preponderante nas decisões estratégicas. Esse ponto é relevante, pois foram enviados questionários para conselheiros que atuavam em empresas com dois ou mais membros familiares que detinham número de ações/cotas significativas, mas que, segundo os mesmos, não era uma empresa familiar, uma vez que a família não exercia influência nas decisões estratégicas. Assim, nossa amostra é delimitada pela essência e não somente pelos aspectos do envolvimento familiar (Chrisman et al., 2005; Dawson & Mussolino, 2014).

Quanto à utilização da QCA, o número de respondentes está adequado. Apesar de ter sido desenvolvida para amostras pequenas, é cada vez mais recorrente o uso da técnica para amostras grandes (Wagemann et al., 2016). Como as análises desenvolvidas para este estudo são de, no máximo, seis condições causais, não é necessário um número de casos muito grande; uma amostra maior do que 24 casos é suficiente para obter resultados consistentes (Marx & Dusa, 2011). Apesar de o número hipotético de casos chegar a 64 (2^6), assume-se que nem todas as configurações

possíveis estão presentes na natureza, devido à “diversidade limitada” presente nas ciências sociais (Ragin, 2008).

Um exemplo é o estudo de Garcia-Castro & Aguilera (2014). Os autores buscaram explicar a performance financeira nas empresas familiares a partir dos elementos do envolvimento familiar. Assim, eles elencaram cinco variáveis: 1) propriedade; 2) presidente do conselho ser um membro da família; 3) percentual de conselheiros que são membros da família; 4) o CEO ser membro da família; 5) a empresa já ter passado da primeira geração da família. Por ser cinco variáveis, o número de configurações possíveis seria 32 (2^5), entretanto, em uma amostra de 6.592 empresas de 38 países, os autores encontraram apenas 24 combinações e, destas, somente 11 foram utilizadas no estudo por terem uma representatividade maior do que 1% na amostra. Esse é um típico exemplo de “diversidade limitada” - entre as oito combinações não encontradas pelos autores, estava a possibilidade de uma empresa ser considerada familiar, somente com o CEO da família, sem que a família tivesse a propriedade e a participação no conselho. Ou seja, a configuração existe em termos teóricos, mas dificilmente existirá em termos reais.

Para esta tese, foram feitas combinações entre os elementos do conselho (processos e papéis) e a SEW para encontrar as combinações que levam à efetividade do processo decisório em conselhos de administração de empresas familiares. Para tanto, foram utilizadas combinações com não mais do que seis variáveis, conforme apresentadas na seção de análise dos resultados.

5.3. Medidas

As variáveis deste estudo foram medidas por meio de uma escala likert de sete pontos. Todos os construtos utilizados já foram validados em estudos anteriores e são as medidas mais empregadas pelas pesquisas empíricas. Além disso, como todos os itens foram desenvolvidos por pesquisadores estrangeiros, foi realizado o procedimento de tradução reversa. Primeiro, o pesquisador traduziu todos os itens do inglês para o português. Posteriormente, foi pedido para que um estrangeiro residente no Brasil, professor de inglês e com fluência em português, traduzisse os itens do português para o inglês. Diante das duas listas de assertivas, o pesquisador e o tradutor fizeram uma comparação para discutir e ajustar as assertivas discrepantes. Outro procedimento adotado foi a randomização das assertivas, cujo objetivo é minimizar possíveis vieses nas respostas.

A variável dependente, efetividade na tomada de decisões, foi representada pelo construto SDE, que foi medido conforme a escala desenvolvida por Dean & Sharfman (1996) e aperfeiçoada por Elbanna & Child (2007a). Os autores criaram uma medida para efetividade conforme a avaliação de uma decisão por parte dos tomadores de decisão. A ideia é que os tomadores de decisão avaliem até que ponto uma decisão alcançou ou superou os objetivos previamente estabelecidos por ela. Para este estudo, foi pedido que os conselheiros escolhessem uma decisão estratégica efetiva da qual eles participaram do processo decisório e identificassem os objetivos que a empresa planejava cumprir com essa decisão. Em seguida, eles tiveram que alocar 100 pontos entre esses objetivos em termos de sua importância relativa para a empresa na época em que a decisão foi tomada. Posteriormente, os conselheiros assinalaram, em uma escala de 1 a 7, o quão bem sucedida foi a decisão para alcançar cada um dos objetivos. Por fim, também em uma escala de sete pontos, eles assinalaram o grau de concordância para três assertivas: 1) Houve importantes resultados negativos inesperados nesta decisão (escala reversa); 2) Esta decisão foi uma escolha acertada; 3) Os objetivos originais desta decisão foram alcançados.

Elbanna & Child (2007a) relatam que, dessa forma, dois problemas são evitados. Primeiro, em uma mesma decisão, algumas empresas conseguem ser bem sucedidas no alcance de alguns objetivos e não tão bem em outros. Segundo, os tomadores de decisão podem avaliar a decisão pelo conjunto de objetivos que a envolviam e não somente por um objetivo.

Como ilustração, considere o exemplo da decisão de uma fusão ou aquisição. Os conselheiros de uma empresa podem estabelecer que os objetivos e suas respectivas relevâncias para essa decisão seriam: 1) crescimento (50 pontos); 2) aumento de receita (30 pontos); e 3) diversificação (20 pontos). Imaginando que para o objetivo 1 eles foram muito bem sucedidos (7 na escala de 1 a 7), levemente bem-sucedidos no objetivo 2 (5 na escala de 1 a 7) e extremamente mal-sucedidos no objetivo 3 (1 na escala de 1 a 7), o cálculo para identificar se o conjunto de objetivos foi alcançado é: $(50 \times 7) + (30 \times 5) + (20 \times 1) / 100 = 5,2$. Para saber se toda a decisão foi efetiva, é necessário fazer a média das três assertivas mencionadas anteriormente junto com a média do alcance dos objetivos. Considerando que a avaliação das três assertivas foram 3, 4 e 4, respectivamente, temos que a efetividade da decisão seria: $(5,2 + 3 + 4 + 4) / 4 = 4,05$.

Até onde se sabe, não existem estudos sobre conselho de administração que tenham utilizado a SDE como medida para averiguar a efetividade do conselho. Como relatado nas seções

anteriores, acredita-se que essa é uma medida particularmente interessante aos conselhos por diversas razões. Primeiro, a principal função de um conselho é tomar decisões. Segundo, seu produto é inteiramente cognitivo. Terceiro, suas principais atribuições se referem a garantir que os gestores alcancem de forma efetiva os objetivos da organização. Por fim, não existem evidências de que há relação entre a atuação do conselho e a performance da organização; logo, a performance da organização não é a medida mais adequada para medir a efetividade de um conselho.

Quanto às variáveis independentes, a Tabela 5 apresenta as assertivas dos construtos, bem como os trabalhos dos quais as escalas foram retiradas e os estudos que já utilizaram as escalas.

Tabela 5 – Construtos e assertivas das variáveis independentes utilizadas na pesquisa

Variáveis independentes	Construtos	Assertivas	Estudo original	Estudos que utilizaram a escala
Processos Psicossociais	Uso de Conhecimento e Habilidades	U1- Os membros do conselho conheciam bem as competências uns dos outros.	(Forbes & Milliken, 1999)	(Bettinelli, 2011; Zattoni et al., 2015)
		U2- A divisão das tarefas no conselho buscava combinar os conhecimentos e competências dos conselheiros com o escopo do trabalho.		
		U3- Os conselheiros trocavam informações livremente.		
		U4- Os conselheiros utilizavam seus conhecimentos quando possuíam maior afinidade com a matéria discutida.		
Processos Psicossociais	Normas de Esforço	NE1- Os conselheiros examinavam cuidadosamente as informações fornecidas antes das reuniões.	(Wageman, 1995)	(Minichilli et al., 2012; van Ees et al., 2008; Zattoni et al., 2015; Zona, 2015)
		NE2- Os conselheiros estavam sempre disponíveis se o volume de trabalho do conselho exigisse.		
		NE3- Os conselheiros participavam ativamente com perguntas críticas durante as reuniões.		
Processos Psicossociais	Conflito Cognitivo	CC1- Frequentemente existiam posições opostas e divergentes entre os conselheiros sobre as decisões que eram tomadas durante as reuniões do conselho.	(Jehn, 1995)	(Minichilli et al., 2009; Nielsen & Huse, 2010; Zattoni et al., 2015; Zona, 2016)
		CC2- Frequentemente existiam posições opostas e divergentes entre os conselheiros sobre o que era melhor para a empresa.		

		CC3- Frequentemente existiam posições opostas e divergentes entre os conselheiros sobre o processo decisório do conselho.		
		CC4- Frequentemente existiam posições opostas e divergentes entre os conselheiros sobre os interesses dos acionistas e dos stakeholders.		
Papéis do Conselho	Controle	CO1- O conselho exercia seu controle para que as atividades fossem bem organizadas.	Proveniente de diversos estudos*	(Minichilli et al., 2009, 2012; Zona & Zattoni, 2007)
		CO2- O conselho estipulava os planos e orçamentos para as operações da empresa.		
		CO3- O conselho estipulava as diretrizes para as operações da empresa.		
		CO4- O conselho se mantinha informado a respeito da posição financeira da empresa.		
		CO5- O conselho assegurava que as atividades da empresa fossem adequadamente controladas.		
Papéis do Conselho	Serviço	SE1- O conselho assegurava que as atividades da empresa fossem adequadamente controladas.	Proveniente de diversos estudos*	(Zona & Zattoni, 2007)
		SE2- O conselho tomava decisões estratégicas de longo prazo.		
		SE3- As sugestões do conselho frequentemente geravam melhorias para as decisões estratégicas.		
Papéis do Conselho	Aconselhamento	AC1- O conselho fornecia aconselhamento aos gestores para as questões gerenciais.	Proveniente de diversos estudos*	(Minichilli et al., 2009, 2012; Zattoni et al., 2015)
		AC2- O conselho fornecia aconselhamento aos gestores para as questões financeiras.		

		AC3- O conselho fornecia aconselhamento aos gestores para as questões técnicas do negócio.		
		AC4- O conselho fornecia aconselhamento aos gestores para as questões de mercado.		
		AC5- O conselho fornecia aconselhamento aos gestores sobre as iniciativas de propostas estratégicas.		
		AC6- O conselho fornecia aconselhamento aos gestores para tomar decisões de longo prazo.		
Papéis do Conselho	Institucional	IN-1 O conselho contribuía positivamente para a reputação da empresa.	Proveniente de diversos estudos*	(Minichilli et al., 2009; Zona & Zattoni, 2007)
		IN-2 O conselho contribuía para legitimar a empresa.		
		IN-3 O conselho oferecia à empresa contatos com stakeholders relevantes.		
		IN-4 O conselho se preocupava em oferecer à empresa acesso a fontes de recursos.		
Papéis do Conselho	Mediação	MD1- O conselho oferecia soluções para os interesses conflitantes entre os acionistas.	Proveniente de diversos estudos*	(Bammens et al., 2011; Goel et al., 2013)
		MD2- O conselho oferecia soluções para os interesses conflitantes entre os stakeholders.		
		MD3- O conselho reduzia a assimetria das informações entre os acionistas.		
		MD4- O conselho reduzia a assimetria das informações entre os stakeholders.		

Riqueza Socioemocional	Proeminência da Família	PF1- Reconhecimento da família na comunidade local por meio de ações da empresa.	(Debicki et al., 2016)	Ainda não replicada
		PF2- Acumulação e conservação do capital social.		
		PF3- Manutenção da reputação da família através do negócio.		
Riqueza Socioemocional	Continuidade da Família	CF1- Manutenção da unidade familiar.	(Debicki et al., 2016)	Ainda não replicada
		CF2- Preservação da linhagem familiar no negócio.		
		CF3- Manutenção dos valores da família através da operação do negócio.		
Riqueza Socioemocional	Enriquecimento da Família	EF1- Felicidade dos membros da família que não participam do negócio.	(Debicki et al., 2016)	Ainda não replicada
		EF2- Melhorar a harmonia da família através da operação do negócio.		
		EF3- Considerar as necessidades da família nas decisões do negócio.		

*Escala não possui um único trabalho como fonte original, os itens foram sendo utilizados por diversos estudos ao longo do tempo.

Para todas as variáveis (dependente e independentes) foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach como forma de assegurar a confiabilidade do construto, que está relacionada à capacidade de uma escala medir o construto com o mínimo de erros possível. A Tabela 6 apresenta o alfa de Cronbach para cada construto.

Tabela 6 – Alpha de Cronbach das variáveis utilizadas na pesquisa

Variáveis	Construto	Alfa de Cronbach
Processos Psicossociais	Uso de conhecimento e habilidades	0,622*
	Normas de Esforço	0,560**
	Conflito Cognitivo	0,709*
Papéis dos Conselhos	Controle	0,708
	Serviço	0,407**
	Aconselhamento	0,794
	Institucional	0,611*
	Mediação	0,692
Riqueza Socioemocional	Proeminência da Família	0,59
	Continuidade da Família	0,53
	Enriquecimento da Família	0,496
Efetividade na tomada de decisões estratégicas	SDE	0,787*

*Construtos que tiveram uma assertiva excluída.

**Construtos que foram excluídos do estudo.

A análise apontou que quatro construtos teriam um alpha maior caso fosse retirada uma assertiva; os itens U4, CC3 e IN4 foram excluídos. Além disso, foi excluída a primeira assertiva do construto SDE. Já os construtos normas de esforço e serviço foram excluídos por conta do baixo alfa apresentado. Apesar dos baixos alfas apresentados pelos construtos relacionados à SEW, estes foram mantidos. Essa decisão se deve a importância do construto para o estudo, dado que ele é o responsável por captar a essência das empresas familiares. Além disso, por se tratar de uma nova

escala, ainda não testada por outros trabalhos que não o de Debicki et al. (2016), é interessante observar que futuros ajustes poderão ser feitos, em especial para outros contextos. Por fim, vale ressaltar que os proponentes da escala SEWi fazem parte do *hall* de pesquisadores mais influentes para o campo das empresas familiares, o que denota a relevância da medida.

5.4. Calibração

Por utilizar a álgebra booleana, a QCA necessita que os dados sejam computados como variáveis *dummys* (0,1). Essa é uma das limitações apontadas por muitos cientistas sociais para o não uso da QCA. Para contornar esse problema, tem sido adotada a abordagem *fuzzy set-theoretic*, que é uma alternativa para as escalas intervalares, por exemplo, a Likert (Ragin, 2008).

A perspectiva *fuzzy* (difusa) é relevante pois consegue ser simultaneamente qualitativa e quantitativa. Ela tem as qualidades das variáveis intervalares, sem perder a possibilidade de uma avaliação qualitativa. Para se utilizar essa abordagem, é preciso realizar um processo de calibração que envolve a transformação das variáveis, a partir de limites pré-estabelecidos, para definir quais casos estarão totalmente dentro do conjunto especificado, quais estarão completamente fora e quais ficarão na zona de ambiguidade (Fiss, 2007). Essa zona de ambiguidade é cortada pelo ponto de cruzamento (*crossover point*), que é o que separa os casos que estão mais fora do que dentro de um determinado conjunto (para uma explicação aprofundada, ver: Ragin [2008]). Os dados após o processo de calibração podem ser consultados no Apêndice B.

Todo o processo de calibração e análise dos dados foi realizado no software fsQCA 2.0 (Ragin, Drass, & Davey, 2006). O software, por meio de um algoritmo da tabela verdade para conjuntos *fuzzy*, gera análises para a relação entre as combinações de condições causais e um resultado de interesse. Ele também apresenta o cálculo da consistência da solução gerada e dos escores de cobertura. Essas medidas são usadas para comparar o poder explicativo das configurações, permitindo assim uma compreensão mais refinada da confiabilidade e da importância das diferentes configurações que levam a um resultado. A consistência é o encaixe entre as condições causais e o resultado; já cobertura é o quanto aquelas combinações cobrem o resultado. Consistência seria como a significância dos modelos estatísticos, enquanto cobertura é a relevância da relação, análogo ao R^2 de um modelo de regressão. Como parâmetro para avaliar a

consistência de uma relação, será usado como ponto de corte 0,75, seguindo as recomendações de Ragin (2008).

6. RESULTADOS

A apresentação dos resultados está dividida em três partes. A primeira com a descrição da amostra. A segunda apresenta as configurações que levam à efetividade com as diferentes combinações que os conselhos desenvolvem para tomar decisões efetivas. Por fim, é feita uma discussão dos resultados e proposições teóricas são lançadas. Também é feita uma categorização dos diferentes perfis dos conselhos de administração a partir das dimensões da SEW.

6.1. Caracterização da Amostra

As informações em relação à amostra estão distribuídas em quatro blocos. O primeiro trata dos dados referentes à empresa, tais como: setor, faturamento, tempo de atuação, se a empresa é multinacional e composição acionária. O segundo aborda a família, com as seguintes informações: papel do fundador, gerações envolvidas no negócio e conselho de família. No terceiro, são apresentadas as informações referentes à governança corporativa: composição do conselho, diretoria, comitês, conselheiros independentes e a participação da família na gestão e governança. Por fim, as estatísticas descritivas em relação às variáveis independentes e dependentes.

Tabela 7 – Caracterização das empresas da amostra

Faturamento		Tempo de atuação		Multinacional	
Até R\$ 300 Milhões	15,79%	Menos de 5 anos	17,54%	Não	91,23%
R\$ 300 Milhões até R\$ 1 Bilhão	29,82%	De 5 anos até 10 anos	8,77%	Sim	8,77%
R\$ 1 Bilhão até R\$ 3 Bilhões	15,79%	De 10 anos até 30 anos	12,28%	Ações em bolsa	
R\$ 3 Bilhões até R\$ 5 Bilhões	10,53%	De 30 anos até 50 anos	35,09%	Não	78,18%
Acima de R\$ 5 Bilhões	5,26%	De 50 anos até 75 anos	19,30%	Sim	21,82%
		De 75 anos até 100 anos	1,75%		
		Mais de 100 anos	5,26%		

Nota. Embora a amostra total seja 59 empresas, duas não responderam às questões de caracterização expressas na tabela.

Como apresentado na Tabela 7, as empresas, em sua maioria, não são multinacionais e também são fechadas, sem ações negociadas em bolsa. Quanto ao tempo de atuação, existem empresas em todas as faixas, incluindo centenárias, o que faz com que tenham diferentes gerações envolvidas no negócio.

Tabela 8 – Composição acionária das empresas da amostra

Maior acionista (N=54)		Segundo maior acionista (N=50)		Terceiro maior acionista (N=43)	
Menos de 15%	7,41%	Menos de 10%	7,41%	Menos de 5%	9,30%
Mais de 15% até 25%	12,96%	Mais de 10% até 15%	12,96%	Mais de 5% até 10%	16,28%
Mais de 25% até 30%	11,11%	Mais de 15% até 20%	11,11%	Mais de 10% até 15%	25,58%
Mais de 30% até 40%	14,81%	Mais de 20% até 25%	14,81%	Mais de 15% até 20%	13,95%
Mais de 40% até 50%	14,81%	Mais de 25% até 30%	14,81%	Mais de 20% até 25%	18,60%
Mais de 50% até 60%	16,67%	Mais de 30% até 40%	16,67%	Mais de 25%	16,28%
Mais de 60% até 75%	9,26%	Mais de 40% até 50%	9,26%		
Mais de 75%	12,96%				

Nota. Os N's são diferentes pois algumas empresas possuíam apenas um acionista e outras possuíam somente dois acionistas.

Os dados da Tabela 8 denotam que as empresas são bem diversificadas quanto à composição acionária. Vale ressaltar que duas empresas possuem somente um acionista e que dentre os maiores acionistas das demais, 48,15% são grupos familiares, 37,04% membro familiar individual e os outros 14,81% se dividem em *holdings*, fundos de investimento, bancos e investidores. Isso mostra a heterogeneidade das empresas familiares, havendo diferentes configurações para que uma empresa seja considerada familiar (Chrisman et al., 2012; Chua et al., 2012).

Tabela 9 – Envolvimento das gerações nas empresas da amostra

1ª Geração (N=20)		2ª Geração (N=47)		3ª Geração (N=36)	
Conselho de Administração	70,00%	Conselho de Administração	51,06%	Conselho de Administração	11,11%
Diretoria Executiva	25,00%	Diretoria Executiva	38,30%	Diretoria Executiva	19,44%
Sem envolvimento	5,00%	Média gerência	8,51%	Média gerência	11,11%
		Sem envolvimento	2,13%	Outras posições	11,11%
				Sem envolvimento	47,22%

Nota. Os N's são diferentes pois as famílias empresárias estão em diferentes gerações.

A Tabela 9 mostra que as empresas estão, em sua maioria, com a segunda geração no poder, com forte presença no conselho de administração e na gestão. Quanto à atuação da família no negócio, os membros da primeira geração se concentram no conselho de administração, enquanto a maioria da terceira geração não possui envolvimento com a empresa ou está fora das posições de gerenciais. Em relação ao fundador, ele participa em 48,21% das empresas da amostra total, sendo que em 85,18% delas no conselho de administração.

Tabela 10 – Conselho e diretoria nas empresas da amostra

Presidência da empresa e do conselho eram ocupadas pela mesma pessoa?		Diretores membros da família		Conselheiros membros da família	
Não	72,22%	Nenhum	27,78%	Nenhum	0,00%
Sim	27,78%	Menos de 20%	14,81%	Menos de 20%	9,30%
Presidente da empresa era membro da família?		De 20% a 40%	25,93%	De 20% a 40%	24,10%
Não	42,59%	De 40% a 60%	7,41%	De 40% a 60%	37,00%
Sim	57,41%	De 60% a 80%	11,11%	De 60% a 80%	16,70%
Presidente do conselho era membro da família?		Mais de 80%	12,96%	Mais de 80%	13,00%
Não	20,37%				
Sim	79,63%				

Nota. Embora a amostra total seja 59 empresas, cinco empresas não responderam às questões de caracterização expressas na tabela.

Os dados da Tabela 10 mostram que os membros da família atuam mais na esfera do conselho do que da gestão. Quase 70% das empresas possuem a maior parte dos diretores não pertencentes à família. Todavia, a maioria das empresas possui um membro da família na presidência.

Tabela 11 – Estruturação da governança corporativa nas empresas da amostra

Possui conselheiro independente?		Conselheiros independentes		Comitês	
Não	12,96%	Nenhum	12,96%	Recursos Humanos ou Remuneração	60,71%
Sim	87,04%	Menos de 20%	18,52%	Auditoria	53,57%
Possui comitês?		De 20% a 40%	42,59%	Finanças	42,86%
Não	48,15%	De 40% a 60%	20,37%	Estratégia	28,57%
Sim	51,85%	De 60% a 80%	5,56%	Risco	25,00%
Possui conselho de família?		Mais de 80%	0,0%	Governança Corporativa	14,29%
Não	61,11%			Sustentabilidade / Responsabilidade Social	7,14%
Sim	38,89%			Outros	7,14%

Nota. Embora a amostra total seja 59 empresas, cinco empresas não responderam às questões de caracterização expressas na tabela. O percentual para a coluna Comitês é calculado sobre 28 empresas, correspondentes ao número de empresas que possuem comitês.

A maioria das empresas não possui um conselho de família instalado para discutir as questões da dimensão familiar, sem que essas interfiram no negócio. A Tabela 11 também apresenta que quase metade das empresas não possui comitês para assessorar o conselho de administração. Por outro lado, a maioria das empresas tem conselheiros independentes. Em empresas familiares, muitas vezes o assessoramento é feito por independentes e não por comitês, dada a relação de confiança estabelecida entre os membros da família e o conselheiro independente (Goel et al., 2013; Johannisson & Huse, 2000).

Tabela 12 – Estatísticas descritivas das variáveis analisadas

Variáveis	Construto	Média	Mediana	Desvio-padrão
Processos Psicossociais	Uso de conhecimento e habilidades	5,00	4,90	1,18
	Conflito Cognitivo	5,00	4,52	1,31
Papéis dos Conselhos	Controle	5,40	5,15	1,00
	Aconselhamento	5,33	5,14	1,00
	Institucional	5,67	5,38	0,93
	Mediação	5,25	5,03	0,97
Riqueza Socioemocional	Proeminência da Família	5,33	5,13	0,96
	Continuidade da Família	5,00	4,96	1,05
	Enriquecimento da Família	4,67	4,58	1,07
Efetividade na tomada de decisões estratégicas	SDE	5,67	5,55	1,09

Como apresentado na Tabela 12, os conselhos tiveram uma média acima de cinco pontos em todos os papéis e processos psicossociais. Considerando todas as variáveis, a SDE é a que possui a maior média junto com o papel institucional. Parte disso, se deve ao fato de a pesquisa avaliar apenas decisões efetivas.

Tabela 13 - Matriz de correlação entre as variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Uso de conhecimento e habilidades	1									
2- Conflito Cognitivo	0,044	1								
3- Controle	0,477**	0,007	1							
4- Aconselhamento	0,238	-0,079	0,333**	1						
5- Institucional	0,503**	-0,106	0,350**	0,530**	1					
6- Mediação	0,454**	-0,005	0,246	0,227	0,496**	1				
7- Proeminência da Família	-0,101	-0,008	-0,046	-0,122	0,093	-0,018	1			
8- Continuidade da Família	0,031	0,065	0,188	0,113	0,159	0,135	0,611**	1		
9- Enriquecimento da Família	0,197	0,013	0,219	0,158	0,260*	0,466**	0,456**	0,617**	1	
10- SDE	0,279*	0,048	0,361**	0,134	0,18	0,295*	-0,164	-0,026	0,177	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A matriz de correlação apresentada na Tabela 13 mostra que o uso de conhecimento e habilidade dos conselheiros tem correlações significantes com os processos de controle, institucional e mediação. Enquanto o conflito cognitivo não possui correlação com nenhuma outra variável, além de não haver correlação entre as variáveis conflito cognitivo e uso de conhecimentos e habilidades. Esse é um dado interessante, pois como será apresentado na próxima seção, as variáveis conflito cognitivo e uso de conhecimentos e habilidades se apresentam conjuntamente como condições necessárias para se chegar à efetividade na tomada de decisões. Isso reforça a ideia de que os pressupostos da análise de correlação não são suficientes para a explicação de fenômenos sociais e a QCA pode ser uma alternativa, dado que seus pressupostos são a conjunção, equifinalidade e assimetria (Misangyi et al., 2017).

6.2. Configurações que Levam à Efetividade

Esta seção se destina a apresentar as saídas dos testes da QCA. Para responder ao problema desta pesquisa, os resultados foram combinados de quatro formas diferentes. Mais especificamente, foram montadas configurações que levam à efetividade a partir de quatro combinações das variáveis independentes. A primeira trata dos papéis do conselho. A segunda é uma combinação dos papéis com os processos psicossociais. A terceira introduz as dimensões da SEW, combinando-as com os processos psicossociais. Por fim, são combinadas as dimensões da SEW com os papéis.

Para apresentar os dados, foi utilizada a notação introduzida por Ragin e Fiss (2008). Círculos preenchidos (●) indicam a presença de uma condição. Círculos cruzados (⊗) indicam a ausência de uma condição. Espaços em branco indicam que o atributo não apresenta relação causal com o resultado dentro da configuração. Além disso, também se adota a notação introduzida por Fiss (2011), de acordo com a qual os círculos grandes indicam condições essenciais que fazem parte das soluções parcimoniosas e intermediárias, e os círculos pequenos referem-se às condições secundárias que só ocorrem em soluções intermediárias.

Tabela 14 – Configurações dos papéis do conselho que levam a efetividade

Configuração	Solução			
	P1a	P1b	P2a	P2b
Controle	●	●		
Aconselhamento	⊗		⊗	
Institucional		●		⊗
Mediação			●	●
<i>Consistency</i>	0,92	0,90	0,92	0,92
<i>Raw coverage</i>	0,62	0,71	0,64	0,61
<i>Unique coverage</i>	0,02	0,12	0,01	0,02
Nº de empresas	08	12	12	14
<i>Overall solution consistency</i>		0,85		
<i>Overall solution coverage</i>		0,85		

A solução da Tabela 14 apresenta uma consistência geral acima de 0,75 e as consistências para cada uma das configurações acima de 0,90, ou seja, as empresas analisadas compartilham uma determinada combinação de condições (por exemplo: papéis de controle e institucional – P1b) que produzem um determinado resultado (no caso, efetividade na tomada de decisões estratégicas). Assim, a consistência indica a proximidade que o resultado tem de ser um subconjunto das relações causais (Ragin, 2008). A solução geral também apresenta cobertura com um bom índice (0,85). Esse número se refere ao grau em que uma causa ou combinação causal explica as ocorrências de um resultado (Ragin, 2008). Dessa forma, as combinações apresentadas na Tabela 14 cobrem aproximadamente 85% dos casos possíveis que levam à efetividade na tomada de decisões. Em outras palavras, a cobertura mostra a relevância empírica da relação causal. As Figuras 7 e 8 exemplificam o exposto.

Figura 7 – Condições causais empiricamente relevantes

Figura 8 – Condições causais empiricamente irrelevantes

As soluções apresentadas nas Figuras 8 e 9 têm uma elevada consistência, pois o conjunto “Resultado” está praticamente contido no conjunto “Condição Causal”. Entretanto, na Figura 8 o conjunto “Resultado” preenche quase toda a área do conjunto “Condição Causal” (cobertura),

demonstrando que quase todos os casos que apresentam esse resultado também apresentam essas condições causais, por isso são considerados empiricamente relevantes. O mesmo não é expressado na Figura 9, apesar da elevada consistência, o conjunto “Resultado” é pouco representativo dentro do conjunto “Condição Causal”.

Analisando as configurações apresentadas na Tabela 14, percebe-se que, na presença do papel de controle, o papel mediação não tem relação causal com a efetividade na tomada de decisões estratégicas (P1a e P1b), o contrário também acontece (P2a e P2b). A presença do papel de controle nos conselhos analisados levou à efetividade das decisões quando combinado com o papel institucional e com a ausência do papel institucional. Já o papel de mediação levou à efetividade quando houve ausência do papel de aconselhamento ou do papel institucional.

Tabela 15 – Configurações dos papéis e processos do conselho que levam a efetividade

Configuração	Solução												
	Pp1a	Pp1b	Pp 2a	Pp 2b	Pp2c	Pp 3a	Pp3b	Pp 3c	Pp 4	Pp 5a	Pp 5b	Pp 5c	Pp 5d
Processos													
Uso dos conhecimentos e habilidades	●	●	⊗	●		●	⊗	⊗	●				●
Conflito cognitivo	●	●	⊗	⊗	⊗			⊗		⊗	●	⊗	⊗
Papéis													
Controle		⊗			⊗		⊗		●	●	●	●	●
Aconselhamento	●		●	●	●	⊗		⊗	●	⊗	●	●	⊗
Institucional	⊗	●	⊗	●		⊗	⊗	●	●	⊗	⊗	●	
Mediação	⊗	⊗			●	●	●	●	●	⊗	⊗	⊗	⊗
<i>Consistency</i>	0,95	0,96	0,94	0,94	0,93	0,95	0,96	0,95	0,97	0,95	0,96	0,97	0,95
<i>Raw coverage</i>	0,41	0,43	0,45	0,57	0,49	0,51	0,48	0,42	0,60	0,44	0,43	0,52	0,46
<i>Unique coverage</i>	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,03	0,02	0,00	0,02	0,01	0,00	0,01	0,00
Nº de empresas	03	03	05	07	04	07	05	02	03	02	03	05	04
<i>Overall solution consistency</i>	0,76												
<i>Overall solution coverage</i>	0.91												

Avaliando os papéis do conselho com os processos psicossociais (Tabela 15), são geradas 13 diferentes configurações, todas com consistências acima de 0,90. As configurações foram

categorizadas em cinco grupos, conforme as condições essenciais. O primeiro compreende a combinação do uso dos conhecimentos e habilidades dos conselheiros com o conflito cognitivo (Pp1a e Pp1b). O segundo aborda o uso do papel de aconselhamento com a ausência de conflitos cognitivos (Pp2a, Pp2b e Pp2c). O terceiro compreende empresas que adotam o uso do papel mediação (Pp3a, Pp3b e Pp3c) e o quarto contempla empresas que usam de forma conjunta mediação e controle (Pp4). Por fim, têm-se as empresas com o papel de controle como condição essencial (Pp5a, Pp5b e Pp5c).

O terceiro conjunto de análises, exposto na Tabela 16, apresenta as combinações entre os processos psicossociais e as dimensões da SEW. Ao todo, seis configurações foram geradas e divididas em cinco grupos. O primeiro grupo traz empresas com ausência do uso de conhecimentos e habilidades e ausência da proeminência familiar (Prs1a e Prs1b). O segundo, assim como na análise da Tabela 15, compreende empresas com o uso dos conhecimentos e habilidades e o conflito cognitivo (Prs2). Depois, têm-se empresas com a combinação de ausência de continuidade e presença da dimensão enriquecimento (Prs3). O quarto grupo trata da proeminência familiar e do uso dos conhecimentos e habilidades dos conselheiros combinados com a ausência da dimensão continuidade familiar. Por fim, o quinto grupo aborda a ausência de conflito cognitivo com a presença proeminência e enriquecimento familiar.

Tabela 16 – Configurações dos processos do conselho e SEW que levam a efetividade

Configuração	Solução					
	Prs1a	Prs1b	Prs2	Prs3	Prs4	Prs5
Processos						
Uso dos conhecimentos e habilidades	⊗	⊗	●		●	
Conflito cognitivo			●	⊗		⊗
Socioemotional wealth						
Proeminência	⊗	⊗		⊗	●	●
Continuidade		●		⊗	⊗	●
Enriquecimento	⊗		●	●	⊗	●
<i>Consistency</i>	0,91	0,94	0,92	0,96	0,96	0,93
<i>Raw coverage</i>	0,51	0,48	0,52	0,46	0,47	0,56
<i>Unique coverage</i>	0,04	0,01	0,04	0,02	0,03	0,05
Nº de empresas	14	07	08	03	03	06
<i>Overall solution consistency</i>		0,87				
<i>Overall solution coverage</i>		0,81				

No último grupo de análise, apresentado na Tabela 17, foram geradas oito diferentes configurações, divididas em quatro grupos a partir das condições essenciais. O primeiro compreende a combinação da ausência de proeminência familiar com a presença da dimensão continuidade familiar (Pas1a e Pas1b). O segundo é composto pela combinação de mediação com a continuidade familiar (Pas2). O terceiro, assim como na análise anterior (Prs3), aborda empresas com a ausência da dimensão continuidade familiar com a presença do enriquecimento familiar (Pas3). Por fim, o quarto grupo contempla o papel de controle como condição essencial (Pas4a, Pas4b, Pas4c e Pas4c).

Tabela 17 – Configurações dos papéis do conselho e SEW que levam a efetividade

Configuração	Solução							
	Pas1a	Pas1b	Pas2	Pas3	Pas4a	Pas4b	Pas4c	Pas4d
Papéis								
Controle		⊗		⊗	●	●	●	●
Mediação	⊗		●	⊗			⊗	⊗
Socioemotional wealth								
Proeminência	⊗	⊗				⊗		⊗
Continuidade	●	●	●	⊗	●	⊗	⊗	
Enriquecimento			●	●	●	⊗	⊗	
<i>Consistency</i>	0,92	0,94	0,91	0,95	0,90	0,92	0,94	0,93
<i>Raw coverage</i>	0,55	0,52	0,65	0,46	0,63	0,51	0,51	0,58
<i>Unique coverage</i>	0,02	0,00	0,03	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00
Nº de empresas	08	10	12	04	08	10	08	12
<i>Overall solution consistency</i>		0,84						
<i>Overall solution coverage</i>		0,85						

A partir dessas análises, é possível perceber que não existe uma única forma de se chegar à efetividade na tomada de decisões nos conselhos de empresas familiares. A depender do ângulo analisado, é possível identificar diferentes combinações, em que muitas se sobrepõem, como o fato do papel de controle praticamente não ser associado ao papel de mediação ou ainda a combinação do uso dos conhecimentos e habilidades dos conselheiros com o conflito cognitivo. Diante dessas sobreposições e das vastas possibilidades, a seguir, é feita uma discussão dos resultados para lançar proposições e categorizar os conselhos analisados em alguns grupos com perfis semelhantes a partir das dimensões da SEW.

6.3. Discussão e Proposições

Os resultados mostram que é preciso analisar a efetividade na tomada de decisões estratégicas dos conselhos de administração de empresas como uma combinação de fatores e não

por meio de fatores isolados. A partir de uma abordagem indutiva, são apresentadas proposições, que refletem as relações causais que levam à efetividade de uma decisão a partir dos papéis e processos dos conselhos. Por fim, as empresas são organizadas conforme a importância atribuída às dimensões da SEW.

Papéis do conselho. Os resultados mostraram que o papel de controle e mediação são condições centrais para a efetividade na tomada de decisões estratégicas. O papel institucional e de aconselhamento aparecem em algumas configurações, mas sempre como condições secundárias. Além disso, controle e mediação não aparecem em uma mesma configuração, a exceção da configuração Pp4, que é composta por somente três empresas e possui uma *unique coverage* de 0,02, ou seja, essa configuração sozinha cobre poucos casos possíveis. O padrão é que a efetividade na tomada de decisões estratégicas seja coberta por relações causais que envolvem o papel de controle (P1a, P1b, Pp5a, Pp5b, Pp5c e Pp5d) “*ou*” mediação (P2a, P2b, Pp3a, Pp3b e Pp3c) e pouco por controle “*e*” mediação.

Quando relacionados com as dimensões da SEW, controle (Pas4a, Pas4b, Pas4c e Pas4d) e mediação (Pas2) também se destacam como condições centrais. Vale ressaltar que, para testar a interação dos papéis do conselho com a SEW, foram escolhidos apenas os papéis de controle e mediação. Além destes serem condições centrais, um possível teste envolvendo os papéis de aconselhamento e institucional ficaria prejudicado, pois haveria uma tabela verdade com 128 combinações possíveis (2⁷) e a amostra deste estudo é composta por 59 casos.

Apesar de os conselhos de empresas familiares serem, em muitos casos, “prestadores de serviços” que aportam conhecimentos não disponíveis na empresa e traz uma rede de contatos valiosa para a empresa (Anderson & Reeb, 2004; Goel et al., 2013; Johannisson & Huse, 2000; Jones et al., 2008), este estudo identificou que os conselhos são mais demandados para serem uma instância de negociação que busca equilibrar interesses dos acionistas das empresas familiares por meio do papel de mediação (Bammens et al., 2011; Collin & Ahlberg, 2012; Chrisman et al., 2004; Goel et al., 2013).

Ao analisar as 20 empresas da amostra que exercem um elevado papel de mediação¹, existem algumas informações relevantes. Primeiro, todas possuem conselheiros independentes.

¹ Foram analisados os casos contidos na solução parcimoniosa dos testes entre papéis e processos, mais detalhes checar no Apêndice C. Todas as informações sobre os casos descritos nesta seção constam nesse apêndice.

Segundo, mais da metade possui acionistas que não são membros da família. Terceiro, mesmo entre aquelas que possuem apenas acionistas familiares, a propriedade é dividida entre os diferentes núcleos familiares (apenas uma empresa possui 100% das ações pertencentes a um único acionista). Por fim, 16 das 20 empresas têm mais de uma geração envolvida na empresa com cargos na gestão ou no conselho. Esse cenário condiz com a literatura estudada. Muitas vezes, os conselheiros independentes são contratados para mediar as relações entre os diferentes acionistas e estabelecer os limites entre os sistemas da família e da empresa, em prol de que o conselho possa ser efetivo no processo decisório (Bammens et al., 2011; Gabrielsson & Huse, 2005; Goel et al., 2013; Johannisson & Huse 2000). Vale ressaltar que não necessariamente os conselheiros independentes desempenham esse papel sozinhos, muitas vezes, dentro das famílias existem membros com conhecimentos e habilidades de dialogar e unir os diferentes acionistas em prol dos objetivos da empresa. Não obstante, a configuração Pp3a é composta pela combinação do papel de mediação com o processo de uso dos conhecimentos e habilidades.

Da mesma forma, o papel de controle também se combina com o uso dos conhecimentos e habilidades dos conselheiros (Pp5d). Estudos anteriores têm apontado que o papel de controle é menos requisitado nos conselhos de empresas familiares, pois esse é exercido pelo acionista controlador (Fiegener, 2005; Van den Heuvel et al., 2006). Entretanto, a amostra deste estudo apresenta características que ajudam a entender o papel de controle como condição central para a efetividade na tomada de decisões estratégicas. Primeiro, 17 das 20 empresas que exercem um forte papel de controle possuem mais de um acionista. Segundo, dez das 20 empresas têm o CEO externo à família e não contam mais com a participação do fundador. Por fim, mais da metade não possui um comitê de família instalado para discutir as questões familiares.

Apesar de a maioria dessas empresas ser de capital fechado, elas envolvem muitos membros não familiares, o que faz com que o conselho tenha uma responsabilidade disciplinadora, controlando a atuação tanto dos membros familiares quanto dos não familiares, e disciplinando as relações entre a família e o negócio. Isso não impede que seja demandado do conselho outros papéis secundários para ser efetivo, como o institucional (P1b, Pp5c) e o de aconselhamento (Pp5b e Pp5c), e que ele faça uso dos conhecimentos e habilidades (Pp5d) e do conflito cognitivo (Pp5b).

Nesse contexto, os núcleos familiares precisam, muitas vezes, de ajuda para conter comportamentos oportunistas dos próprios membros familiares em busca de prioridades “restritas”

no curto prazo (Miller & Le Breton-Miller, 2014), como nepotismo, entrenchamento dos familiares na gestão e altruísmo dos pais para com os filhos (Collin & Ahlberg, 2012; Schulze et al., 2001; Schulze et al., 2003b). Por conta do envolvimento emocional, os familiares não conseguem lidar com essas questões e delegam essa função para o conselho, que seria responsável por evitar que os interesses da família se sobreponham aos interesses da empresa (Bammens et al., 2011; Goel et al., 2013). Por isso, mesmo que a família seja o acionista controlador e exerça forte papel de controle, o conselho pode ser chamado a exercer um papel de controle para disciplinar as relações entre a família e o negócio.

Diante do exposto, sugere-se que existe mais de um papel que leva um conselho em empresas familiares a ser efetivo em suas decisões e que este pode combinar diferentes papéis. Todavia, o papel de mediação e controle são condições centrais e possuem um elevado poder de explicação, por isso são lançadas as seguintes proposições:

Pl1a: O exercício do papel de controle nos conselhos de empresas familiares leva à efetividade na tomada de decisões estratégicas.

Pl1b: O exercício do papel de mediação nos conselhos de empresas familiares leva à efetividade na tomada de decisões estratégicas.

Controle ou mediação, portanto, se apresentam como condições necessárias para a efetividade na tomada de decisões em conselhos de empresas familiares. Em busca de mais evidências que suportem essa lógica, foi realizada uma análise de condições necessárias, que é apresentada na Tabela 18.

Tabela 18 – Análise de necessidade para os papéis do conselho

Condições testadas	Consistency	Coverage
Controle + Mediação	0,88	0,78

Outcome variable: SDE

O resultado apresentou uma elevada consistência ($> 0,75$) e uma boa cobertura. A análise observa a união entre as duas variáveis, ou seja, quando uma ou outra se apresenta como condição

central. Isso significa que o exercício do papel de controle ou mediação é o bastante para se chegar à efetividade na tomada de decisões. Dessa forma, propõe-se que:

Plc: Os papéis de controle e mediação são condições necessárias para a efetividade na tomada de decisões estratégicas em conselhos de administração de empresas familiares.

Processos psicossociais. Os resultados denotam que, tanto em interação com os papéis do conselho (Pp1a e Pp1b) quanto com as dimensões da SEW (Prs2), conflito cognitivo e uso dos conhecimentos e habilidades dos conselheiros aparecem juntos como condições centrais que levam à efetividade na tomada de decisões estratégicas. Quando isso ocorre, nenhuma outra variável se apresenta como uma condição central dentro da configuração.

Esses resultados são condizentes com estudos anteriores. Os conselhos são mais efetivos quando há um espaço aberto para discussões, no qual os membros conhecem as habilidades uns dos outros e elas são usadas da melhor forma dentro do processo decisório (Forbes & Milliken, 1999; van Ees et al., 2008; Wan & Ong, 2005; Zattoni et al., 2015; Zona, 2015; Zona & Zattoni, 2007). Nas empresas familiares, esses conselhos tendem a ter um papel proativo, ajudando a construir valor para os acionistas, sejam eles familiares ou não. Este comportamento evita um conselho carimbador que somente ratifica as decisões da família controladora (Schulze, et al., 2001; Wright & Kellermanns, 2011; Zattoni et al., 2015; Zona & Zattoni, 2007).

Ao analisar a amostra das 12 empresas que apresentam esse comportamento, é possível identificar que todas possuem mais de um acionista. Além disso, em nove das 12 empresas, o maior acionista detém mais de 50% das ações. Também é possível perceber que em oito empresas o fundador ainda participava da empresa e que, em todas as empresas que a primeira geração estava envolvida, ela participava do conselho de administração.

Essas empresas representam a ideia consolidada na literatura de que empresas familiares apreciam as contribuições dos conselheiros, em especial externos e independentes (Bammens et al., 2011; Fiegener, 2005; Goel et al., 2013; Johannisson & Huse 2000). As empresas criam uma dinâmica no conselho para que haja um bom ambiente ao debate de ideias e levantamento de alternativas face à decisão que o conselho deve tomar, possibilitando que o conselheiro aporte conhecimentos não presentes na empresa (Anderson & Reeb, 2004; Goel et al., 2013; Johannisson

& Huse, 2000; Jones et al., 2008), sejam eles de natureza tradicional, como finanças, operações e pessoas, ou específicos à empresa (Forbes & Milliken, 1999). Assim, propõe-se que:

P2a: Conflito cognitivo combinado com o uso de conhecimentos e habilidades dos conselheiros em empresas familiares leva à efetividade na tomada decisões estratégicas.

Uso dos conhecimentos e habilidade e conflito cognitivo, portanto, se apresentam como condições necessárias para a efetividade na tomada decisões em conselhos de empresas familiares. Em busca de mais evidências que suportem essa perspectiva, foi realizada uma análise de condições necessárias, conforme apresentada na Tabela 19.

Tabela 19 – Análise de necessidade para os processos psicossociais do conselho

Condições testadas	Consistency	Coverage
Uso dos conhecimento e habilidade + Conflito cognitivo	0,86	0,73
Outcome variable: SDE		

O resultado apresentou uma elevada consistência ($> 0,75$) e uma boa cobertura. Isso significa que os dois atributos são o bastante para se chegar à efetividade das decisões. Dessa forma, propõe-se que:

P2b: Conflito cognitivo e o uso de conhecimentos e habilidades dos conselheiros são condições necessárias para a ocorrência da efetividade na tomada de decisões estratégicas em conselhos de administração de empresas familiares.

Além da relação acima, os resultados apontam para combinações que possuem a presença do papel de aconselhamento com a ausência de conflito cognitivo como condições centrais (Pp2a, Pp2b e Pp2c). Quando se observa o perfil dessas empresas, não há um padrão diferente do relatado na combinação entre conflito cognitivo e uso dos conhecimentos e habilidades. Nove das 16 empresas têm o acionista controlador com mais de 40% das ações. O fundador atua também em nove empresas, e em oito empresas a primeira geração estava envolvida no conselho e em outras duas na diretoria executiva.

Essa é uma evidência de que as características da empresa e sua governança não são condições necessárias para a efetividade do conselho de administração, reforçando a ideia de que

as metodologias *input-output* detêm pouco poder explicativo sobre a realidade organizacional, provocando resultados controversos e inconclusivos (Boivie et al., 2016; Gabrielsson & Huse, 2004; Pettigrew, 1992; Van Ees et al., 2009; Zahra & Pearce, 1989). Apesar de as empresas analisadas terem uma estrutura similar, elas possuem comportamentos diferentes em relação ao processo decisório.

Para compreender a relação entre a ausência de conflito cognitivo e a presença do papel de aconselhamento, uma possível explicação é que algumas empresas familiares, na busca para preservar a unidade familiar e a continuação do negócio sob o domínio da família, tendem a ter conselhos que prestam o serviço de aconselhamento, mas não produzem um debate intenso para que o conflito cognitivo não se torne afetivo (Cohen & Bailey, 1997; Jehn, 1995). Zattoni et al. (2015) encontraram resultados similares, mostrando haver uma relação negativa entre envolvimento familiar e conflito cognitivo no conselho. Segundo os autores, muitas famílias preferem resolver potenciais tensões em fóruns íntimos da família, como o conselho de família ou outras instâncias informais.

Por isso, estudos anteriores têm relatado a necessidade de haver uma relação de confiança entre os conselheiros, especialmente os independentes e externos, e os membros da família para que a governança possa gerar valor na empresa familiar (Bammens et al., 2011; Jones et al., 2008; Johannisson & Huse, 2000). Quando essa confiança é estabelecida, os membros da família podem aceitar mais as sugestões dos conselheiros, o que é positivo para o processo decisório, evitando por exemplo o fenômeno de *groupthink* (Forbes & Milliken, 1999; McNulty et al., 2013; Muller-Kahle & Lewellyn, 2011). Além disso, conforme essa relação de confiança vai sendo construída, os conselheiros independentes e externos vão aprendendo a lidar com as idiossincrasias da família para saber quando uma discussão pode virar um conflito afetivo, o que facilita o exercício do seu papel de aconselhamento. Por isso, propõe-se que:

P3: O exercício do papel de aconselhamento nos conselhos de empresas familiares combinado com a ausência do conflito cognitivo leva à efetividade das decisões estratégicas.

Riqueza socioemocional. Os resultados apontam que as configurações com as dimensões da SEW reforçam as proposições anteriores, dada a existência das configurações que têm como condição central o papel de controle (Pas4a, Pas4b, Pas4c e Pas4d), mediação (Pas2) e a

combinação do uso de conhecimento e habilidades com o conflito cognitivo (Prs2). Além dessas, é possível identificar outras três configurações que têm as dimensões da SEW como condições centrais. A primeira, são as empresas que não consideram a dimensão continuidade familiar como um ponto de referência para as decisões estratégicas, mas consideram a proeminência ou o enriquecimento familiar (Prs3, Prs4 e Pas3). A segunda é composta pela dimensão continuidade familiar como condição central e a ausência da proeminência familiar ou a presença do papel de mediação (Pas1a, Pas1b, Pas2). Por fim, têm-se as empresas que tem a presença das três dimensões, sendo a proeminência e o enriquecimento condições centrais, assim como a ausência de conflito cognitivo (Prs5).

O primeiro grupo é composto por nove empresas. Todas possuem mais de um acionista e em apenas duas o fundador não estava participando da gestão ou governança da empresa. Além disso, em sete empresas, a segunda geração estava presente na gestão ou no conselho de administração. Em princípio, esse perfil é de empresas que são controladas por acionistas que tendem a manter a empresa sob a influência da família. Entretanto, a SEW não é apenas composta de variáveis de fluxo como o controle, mas também de estoque, como as decisões estratégicas (Chua et al., 2015). Por isso, ela não deve ser analisada como níveis, mas como a importância atribuída pelos tomadores de decisão a cada um dos seus atributos durante o processo decisório (Debicki et al., 2016). Dessa forma, o fato de este primeiro grupo de empresas atribuir pouca importância à continuidade da família dentro do seu processo decisório não significa que as famílias dessas empresas não queiram continuar no controle da empresa, mas, sim, que o enriquecimento e a proeminência familiar são as dimensões da SEW consideradas pelos tomadores de decisão dessas empresas.

Esse primeiro grupo reforça a ideia de que as empresas familiares devem ser definidas pelo comportamento e não somente pelas dimensões do envolvimento familiar. O envolvimento da família é uma condição necessária, mas não suficiente, para definir uma empresa familiar (Chrisman et al., 2005). Mesmo tendo um forte envolvimento da família no negócio, essas empresas não consideram a continuidade familiar como principal ponto de referência para suas decisões. Essas são famílias que enxergam a sua continuidade na empresa apenas se for bom para que a família enriqueça e seja proeminente. Famílias desse tipo podem não ter dificuldades em aceitar vender a empresa, desde que avaliem como algo vantajoso a partir do ponto de referência da proeminência e enriquecimento familiar.

Diferentemente, o segundo grupo considera a continuidade familiar como uma condição essencial, sendo o principal ponto de referência para as decisões. Esse grupo poderia, por exemplo, vender a empresa com desconto para familiares e cobrar um preço *premium* para não familiares (Zellweger et al., 2012). Da mesma forma, decisões de fusões e aquisições poderiam ser afetadas caso os membros da família sintam que a continuidade familiar estaria ameaçada. Ou ainda, o processo de sucessão ou contratação de um novo CEO teria a continuidade familiar como principal ponto de referência do processo decisório.

Esses dois grupos com diferentes pontos de referência em relação à dimensão de continuidade familiar reforçam o uso da teoria da infusão do afeto para estender o conceito de SEW e observá-la a partir da valência positiva e negativa (Kellermanns et al., 2012). Para o primeiro grupo, a proeminência e o enriquecimento familiar podem ser vistos como uma valência positiva, enquanto para o segundo grupo a continuidade familiar é uma valência positiva. No primeiro caso, é possível ainda pensar a continuidade familiar como uma valência negativa, ou seja, a continuidade da família no negócio para alguns tomadores de decisão pode ser vista como algo negativo ou, pelo menos, não positivo. Por isso, não necessariamente as famílias buscam, por meio da SEW, a continuidade familiar no negócio. Já para o segundo grupo, a ausência da dimensão proeminência familiar é uma condição central em duas configurações (Pas1a e Pas1b), o que também pode ser analisado como uma valência negativa. Muitas famílias querem continuar no negócio, mas não possuem interesse que as decisões estratégicas sejam baseadas na proeminência da família.

Enquanto os dois primeiros grupos podem ter dimensões da SEW como valências negativas, o terceiro grupo é composto por empresas que atribuem importância a um maior número de dimensões da SEW, podendo ter todas como valência positiva. Conforme a configuração Prs5, proeminência e enriquecimento familiar são condições centrais, enquanto continuidade familiar é uma condição secundária. Nesse tipo de empresa, os tomadores de decisão atribuem grande importância aos atributos da SEW. Suas decisões buscam elevar a proeminência da família por meio do negócio, aumentar a riqueza da família e do negócio, além de manter a empresa sob posse da família. Por fim, esse grupo tem a ausência do conflito cognitivo como uma condição central. Tal qual relatado anteriormente, algumas famílias evitam o conflito em suas decisões, para que ele não se torne afetivo e enfraqueça os laços familiares.

É interessante notar que o conflito cognitivo não é uma condição central para o primeiro grupo de empresas. Nesse grupo, que não atribui importância à continuidade, o uso dos conhecimentos e habilidades é que se apresenta como condição central para uma configuração (Prs4). Os tomadores de decisão podem utilizar seus conhecimentos e habilidades em prol dos objetivos do negócio e da família, que nesse caso estão atrelados às dimensões de proeminência e enriquecimento familiar. O segundo grupo, por sua vez, na busca para manter a empresa sob posse da família, às vezes, demanda o papel de mediação por parte do conselho (Pas2).

Em suma, cada grupo possui condições causais que os diferenciam, como apresentado na Tabela 20. Entretanto, se a SEW é a importância atribuída aos potenciais benefícios não econômicos provenientes do negócio (Debicki et al., 2016), se faz necessário saber quais as decisões que os respondentes desse estudo escolheram para responder ao questionário, pois, a depender da decisão, eles podem atribuir maior ou menor importância as dimensões da SEW.

Tabela 20 – Perfis de empresas conforme as dimensões da SEW

Grupos	SEW		Valências	Processos e papéis
	Presença	Ausência		
Grupo 1	Proeminência Enriquecimento	Continuidade	Positiva e Negativa	Uso dos conhecimentos e habilidades
Grupo 2	Continuidade Enriquecimento*	Proeminência	Positiva e Negativa	Mediação
Grupo 3	Continuidade* Enriquecimento Proeminência		Positiva	Ausência de conflito cognitivo

*Condições secundárias.

Entre as decisões das empresas classificadas no primeiro grupo estão: contratação de um novo CEO, sucessão familiar, fusão e aquisição, lançamento de novos produtos, entrar em um novo segmento de negócio e mudança cultural. Quanto ao segundo grupo, tem-se: abertura do capital, contratação de um novo CEO, sucessão familiar, fusão e aquisição, entrar em um novo segmento de negócio e instalação de uma nova unidade. Por fim, no terceiro grupo, as decisões foram: sucessão familiar, fusão e aquisição, lançamento de novos produtos e instalação de uma nova unidade.

Não é possível identificar nenhum padrão recorrente entre o conteúdo da decisão e a importância atribuída a cada dimensão da SEW e os seus processos. Isso reforça a importância dos processos que envolvem a decisão (Elbanna & Child, 2007b; Papadakis et al., 1998). O conteúdo da decisão leva os conselheiros das empresas familiares a terem diferentes pontos de referência e isso faz com que eles considerem diferentes elementos dentro do processo decisório, como os papéis e os processos psicossociais. Assim, pode-se entender que não existe uma única receita para cada tipo de decisão, mas, sim, que cada grupo irá decidir conforme as condições que envolvem o processo decisório.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar o que faz os conselhos de empresas familiares serem efetivos na tomada de decisões estratégicas. Para tanto, foi adotado um método indutivo por meio da abordagem configuracional. Os resultados mostram que os papéis de controle e mediação são condições necessárias para a efetividade na tomada de decisões estratégicas em conselhos de administração de empresas familiares, assim como conflito cognitivo e o uso dos conhecimentos e habilidades dos conselheiros. Também foi observado que alguns conselhos evitam o conflito cognitivo e investem no papel de aconselhamento. Por fim, as evidências desse estudo apontam que existem diferentes perfis de empresas familiares e que suas decisões variam conforme a importância atribuída pelos tomadores de decisão às dimensões da SEW. Esses resultados oferecem implicações tanto teóricas quanto práticas. A seguir, são apresentadas algumas delas, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

7.1. Implicações Teóricas e Práticas

Implicações teóricas. Os resultados denotam que controle e mediação são condições necessárias para a efetividade na tomada de decisões estratégicas. Isso é particularmente importante para o avanço da teoria aplicada aos conselhos de administração de empresas familiares. Trabalhos anteriores consideravam que o controle era um papel pouco exigido pelos conselhos de empresa familiares, por conta da capacidade de monitoramento da família (Fiegener, 2005; Van den Heuvel et al., 2006). Entretanto, os resultados mostram que ele é condição essencial para a efetividade na tomada de decisões, sendo possível, por exemplo, controlar comportamentos oportunistas da família. Do lado do papel de mediação, outros estudos já haviam mencionado a sua importância (Bammens et al., 2011; Chrisman et al., 2004; Collin & Ahlberg, 2012; Goel et al., 2013), mas poucos mediram diretamente esse papel com conselheiros. Com os resultados desse estudo, foram levantadas evidências de que a mediação é um papel fundamental nas empresas familiares.

Esses resultados ajudam a entender os estudos inconclusivos e controversos em conselho de administração. Os conselhos atuam conforme as condições que cercam o seu ambiente, o que faz com que eles não tenham que executar todos os papéis existentes na literatura, mas, sim, que estructurem processos condizentes com os objetivos da empresa familiar. A presença de configurações que mostram a ausência de conflito cognitivo é um exemplo. Para ser efetivo em

suas decisões e alcançar ou superar os objetivos propostos, alguns conselhos evitam o conflito cognitivo e atuam mais no aconselhamento, o que reforça as suposições teóricas previamente existentes (Anderson & Reeb, 2004; Goel et al., 2013; Johannisson & Huse, 2000; Jones et al., 2008).

Outra implicação relevante é uso do conceito de efetividade da tomada de decisão como uma variável de medida para a efetividade dos conselhos. Apesar de ter sido desenvolvida para avaliar as decisões no nível dos executivos, a SDE se mostrou uma medida confiável quando aplicada em uma amostra de conselheiros. Há consenso na literatura de que a principal atribuição do conselho é tomar decisões (Forbes & Milliken, 1999; Leblanc & Gillies, 2005; Useem, 2003), porém, não se tem conhecimento da existência de uma escala para medir a efetividade dos conselhos a partir da qualidade da decisão. Nesse sentido, SDE tem o potencial de oferecer valiosas contribuições ao estudo dos conselhos de administração.

Quanto à empresa familiar, os resultados reforçam diversas premissas teóricas. Primeiro, os tomadores de decisão têm diferentes pontos de referências, conforme as dimensões da SEW, o que reforça o uso da teoria da perspectiva para explicar o comportamento das empresas familiares (Chua et al., 2015; Debicki et al., 2016; Kellermanns et al., 2012; Schulze & Kellermanns, 2015; Zellweger et al., 2012). Segundo, ao existir configurações com a continuidade familiar como condição central e outras com a sua ausência como condição central, corrobora-se a ideia de que a essência da família é que define a empresa familiar (Chrisman et al., 2005; Dawson & Mussolino, 2014). Assim, não é necessária a perpetuidade da família no negócio para que uma empresa seja considerada familiar, o que importa é a forma como família se envolve no negócio e, assim, desenvolve uma identidade única capaz de lhe conferir vantagens competitivas (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003). Por fim, os resultados corroboram com a ideia de apostas mistas de que a SEW não é totalmente perda ou ganhos (Gómez-Mejía et al., 2014); cada conselheiro têm um ponto de referência e isso proporciona que algumas dimensões da SEW sejam centrais para alguns conselhos e outras não.

Implicações práticas. Os resultados apresentam implicações para diferentes públicos. Primeiro, eles são úteis para os conselheiros, em especial os conselheiros independentes, pois oferecem um embasamento de quais os diferentes papéis esperados dos conselhos nas empresas familiares. Da mesma forma ele é relevante para consultorias. Muitas vezes, as empresas familiares

iniciam o processo de estruturação de um conselho de administração com a ajuda de consultores. Muitas consultorias trabalham com modelos pré-formatados. Ao mostrar que não existe um padrão único para a efetividade e apresentar as diferentes configurações que levam à efetividade, esse estudo pode ajudar consultores e conselheiros a aperfeiçoarem suas atuações, entendendo melhor a dinâmica entre família, empresa e o processo decisório. Por fim, os resultados também contribuem para os membros da família. Ao apresentar os diferentes perfis de empresa a partir das dimensões da SEW, os membros familiares podem ter um norte do tipo de empresa que eles controlam e quais as possibilidades existentes para a tomada de decisão efetiva.

7.2. Limitações e Estudos Futuros

Como em todo trabalho acadêmico, este estudo possui limitações. Apresentamos algumas delas e sugestões para que sejam cobertas por estudos futuros. A primeira limitação refere-se ao fato de que a efetividade de uma decisão está associada à execução das decisões. Como o conselho é órgão de decisão e não de execução, esse pode ser um fator limitador para o uso da SDE como medida para a efetividade dos conselhos. Por outro lado, é esperado que os conselhos sejam capazes de monitorar a execução de suas decisões, por isso justifica-se o uso da SDE. Para solucionar esse problema, estudos futuros deveriam buscar entender as dinâmicas que envolve os conselheiros e os membros da diretoria executiva.

Outra limitação que pode ser abordada em trabalhos futuros é fato de que só foram analisadas as configurações que levam à efetividade, sem tratar das configurações que levam à inefetividade das decisões estratégicas. Pesquisadores e praticantes poderiam se beneficiar do conhecimento gerado a partir de pesquisas que considerem os dois lados.

Quanto aos respondentes, a maioria era formada por conselheiros independentes. O resultado pode ter algum viés para o papel desses conselheiros, as respostas podem ser da perspectiva do conselheiro independente e não do conselho enquanto grupo. Pesquisas futuras podem observar os diferentes pontos de referência em relação ao tipo de conselheiro: interno, externo e independente. Outro fator relevante é que é comum uso de conselhos consultivos em empresas familiares, especialmente entre aquelas que estão iniciando a estruturação da governança. Nesta tese, não houve uma diferenciação entre conselhos consultivos e deliberativos. Pesquisas futuras poderiam avançar em encontrar fatores que diferenciam as decisões entre esses conselhos.

Também não foi feita uma diferenciação entre empresas de capital aberto e fechado, como existem diferentes demandas que afetam a dinâmica de atuação nos conselhos desses tipos de empresas, é importante que trabalhos futuros observem se há diferença de comportamento nos conselhos dessas empresas e em termos do que se dão essas diferenças.

Quanto aos aspectos metodológicos, algumas escalas se mostraram inconsistentes. Isso pode ter ocorrido pelo tamanho da amostra ou pela inconsistência da escala para o contexto brasileiro. Mesmo que para a QCA o tamanho da amostra desta pesquisa seja suficiente, ele pode não ser suficiente para demonstrar evidências de validade dessas escalas. Por isso, estudos futuros deveriam buscar ter amostras maiores e insistir em processos mais refinados de validação dessas escalas, em especial a SEWi, que se apresenta como promissora para o campo das empresas familiares.

Quanto à aplicação da SEW como conceito que diferencia as empresas familiares e baliza o processo decisório, existe uma série de limitações no estudo que merecem atenção das pesquisas futuras. Primeiro, a SEW é baseada na premissa de que cada pessoa possui um ponto de referência para cada decisão e isso pode ser o fator que diferencia as empresas familiares. Nesse sentido, esta pesquisa não identificou quais esses pontos de referência, pois tratou de apenas uma decisão por empresa. Estudos futuros poderiam observar diferentes decisões de um mesmo conselho e identificar como os pontos de referência mudam conforme o conteúdo e contexto da decisão.

Outro fator relevante é que o ponto de referência da SEW está baseado nos benefícios não econômicos provenientes do negócio, entretanto a SDE se baseia apenas nos objetivos econômicos. Pesquisas futuras que incluíssem os objetivos não econômicos juntos dos econômicos para analisar a efetividade na tomada de decisões trariam valiosas contribuições. Nessa difícil tarefa, o trabalho de Holt et al. (2017) pode oferecer *insights*. Também é preciso ressaltar que a maioria dos respondentes era formada por conselheiros independentes. Como eles não eram membros da família, suas avaliações sobre a SEW não representam fidedignamente o pensamento da família. Estudos futuros deveriam buscar aferir a SEW com membros familiares e se possível, com mais de um membro por família.

Finalmente, a SEW, conforme Miller & Le Breton-Miller (2014), é composta por prioridades de curto e longo prazo. Como foram avaliadas decisões estratégicas, pressupõe-se que as decisões são de longo prazo, entretanto, muitas decisões estratégicas são influenciadas por

escolhas no curto prazo. Encontrar formas de analisar as questões de curto e longo prazo com as preferências da família e os objetivos do negócio poderá ser muito valioso para entender melhor o comportamento dos conselhos e as suas escolhas durante o processo decisório.

REFERÊNCIAS

- Abatecola, G., Mandarelli, G., & Poggesi, S. (2013). The personality factor: How top management teams make decisions. A literature review. *Journal of Management and Governance*, 17(4), 1073–1100.
- Abbott, A. (1988). Transcending general linear reality. *Sociological Theory*, 6(2), 169-186.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger? *Organization Studies*, 25(3), 415–443.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 376–387.
- Aguilera, R.V, Filatotchev, I., Gospel, H., & Jackson, G. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies and complementarities. *Organization Science*, 19(3), 475–492.
- Allen, M. P., & Panian, S. K. (1982). Power, performance and succession in the large corporation. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 538–547.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328.
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics* 68(2), 263–285.
- Anderson, R., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209–237.
- Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J.W. (2000). Agency costs and ownership structure. *Journal of Finance*, 55(1), 81–106.
- Arrègle, J.-L., Hitt, M., Sirmon, D., & Véry, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14.
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139–149.

- Astrachan, J. H., Keyt, A., Lane, S., & McMillan, K. (2006). Generic models for family business boards of directors. *Family Business Review*, 19(2), 147–167.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
- Audretsch, D. B., Hülsbeck, M., & Lehmann, E. E. (2013). Families as active monitors of firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 118–130.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163–180.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental europe. *Euroupean Financial Journal*, 12(5), 689–723.
- Barrett, L. F. (1996). Hedonic tone, perceived arousal and item desirability: Three components of self-reported mood. *Cognition and Emotion*, 10(1), 47–68.
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schone, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance* 11(1-2), 107–127.
- Bell, R. G., Filatotchev, I., & Aguilera, R. V. (2014). Corporate governance and investors' perceptions of ipo foreign value: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 57(1), 301–320.
- Bennedsen, M., Nielson, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691.
- Berle, A. A., & Means, G. (1932). The modern corporation and private property. New York: Macmillan.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.

- Bettenhausen, K. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Bettinelli, C. (2011). Boards of directors in family firms: An exploratory study of structure and group process. *Family Business Review*, 24(2), 151-169.
- Bingham, J., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565-585.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2007). The family climate scales – Development business research. *Family Business Review*, 20(3), 229-246.
- Blair, M. M., & Stout, L. A. (2001). Corporate accountability: Director accountability and the mediating role of the corporate board. *Washington University Law Review*, 79, 403-447.
- Boers, B., Ljungkvist, T., Brunninge, O., & Nordqvist, M. (2017). Going private: A socioemotional wealth perspective on why family controlled companies decide to leave the stock-exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 74-86.
- Boivie, S., K. Bednar, M., Aguilera, R. V., & Andrus, J. L. (2016). Are boards designed to fail? The implausibility of effective board monitoring. *Academy of Management Annals*, 10(1), 319-407.
- Brundin, E., & Nordqvist, M. (2008). Beyond facts and figures: The role of emotions in boardroom dynamics. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 326-341.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173.
- Çetin, M., & Pekince, D. (2011). Perceived procedural rationality and political behaviours in strategic decision making process and organizational commitment triangle. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1154-1163.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359–365.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2006). Personalism, particularism, and the competitive behaviors and advantages of family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 719–729.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Chang, E. P. C. (2014). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 37–54.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173–182.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. P. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 81–112.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H., & Lang, L. H. P. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *Journal of Finance*, 57(6), 2741–2771.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Collin, S. O. Y., & Ahlberg, J. (2012). Blood in the boardroom: Family relationships influencing the functions of the board. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 207–219.
- Corbetta, G., & Salvato, C. a. (2004). The board of directors in family firms: One size fits all? *Family Business Review*, 17(2), 119–134.
- Cornforth, C. (2001). What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organisations. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 217–227.

- Cronqvist, H., & Nilsson, M. (2003). Agency costs of controlling minority shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(4), 695–719.
- Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62–76.
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295–1316.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- D'Amato, A., & Gallo, A. (2017). Does bank institutional setting affect board effectiveness? Evidence from cooperative and joint-stock banks. *Corporate Governance: An International Review*, 25(2), 78–99.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic review of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269–290.
- Davis, J. H., Schoorman, D. F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47–56.
- Davis, P., & Stern, D. (1981). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Human Relations*, 34(3), 207–224.
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169–183.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993a). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of Management Studies*, 30(4), 587–610.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993b). The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. *Decision Sciences*, 24(6), 1069–1083.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57.

- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360.
- Del Guercio, D., Dann, L. Y., & Partch, M. M. (2003). Governance and boards of directors in closed-end investment companies. *Journal of Financial Economics*, 69(1), 111–152.
- Denis, D.J., & Denis, D.K. (1994). Majority owner-managers and organizational efficiency. *Journal of Corporate Finance*, 1(1), 91–118.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Ding, S., Qu, B., & Wu, Z. (2016). Family control, socioemotional wealth, and governance environment: The case of bribes. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 639–654.
- Duchin, R., Matsusaka, J. G., & Ozbas, O. (2010). When are outside directors effective? *Journal of Financial Economics*, 96(2), 195–214.
- Durisin, B., & Puzone, F. (2009). Maturation of corporate governance research, 1993-2007: An assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 266–291.
- Dutton, J., & Jackson, S. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76-90.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737–770.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(2), 17–37.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. *California Management Review*, 39(2), 42–62.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007a). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431–453.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007b). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561–591.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267–284.

- Faccio, M., & Lang, L.H.P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3), 365–395.
- Fahlenbrach, R. (2006). Founder-CEOs, investment decisions, and stock market performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44(2), 439–466.
- Faleye, O., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2011). The costs of intense board monitoring. *Journal of Financial Economics*, 101(1), 160–181.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Feldman, D. 1984. The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47–53.
- Fiegener, M. K. (2005). Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 627–650.
- Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive*, 17(2), 101–113.
- Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I., & Gómez-Mejía, L. R. (2018). Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. *Human Resource Management Review*, 28(1), 83–97.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretical approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180–1198.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420.
- Fiss, P., Marx, A., & Cambré, B. (2013). Configurational theory and methods in organizational research: Introduction. *Research in the sociology of organizations*, 38, 1–22.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model. *Psychological Bulletin*, 117(1), 39–66.
- Forgas, J. P. (2001). The affect infusion model (AIM): An integrative theory of mood effects on cognition and judgments. In L.L. Martin & G.L. Clore (Eds.), *Theories of mood and cognition*: 101–136. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Fraga, J. B., & Silva, V. A. B. (2012). Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: Uma investigação empírica. *Brazilian Business Review*, 9(Especial), 58–80.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.

- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2004). Context, behavior, and evolution: Challenges in research on boards and governance. *International Studies of Management & Organization*, 34(2), 11–36.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2005). “Outside” directors in sme boards: A call for theoretical reflections. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 1(1), 28–37.
- Gabrielsson, J., & Winlund, H. (2000). Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: Examining the effects of the board’s working style on board task performance. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 311–330.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2014). Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 85–96.
- Garcia-Castro, R., & Casasola, M. J. (2011). A set-theoretic analysis of the components of family involvement in publicly listed and major unlisted firms. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 15–25.
- García-Castro, R., Aguilera, R. V., & Ariño, M. A. (2013). Bundles of firm corporate governance practices: A fuzzy set analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 21(4), 390–407.
- Gist, M., Locke, E., & Taylor, M. (1987). Organizational behavior: Group structure, process, and effectiveness. *Journal of Management*, 13(2), 237–257.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499–517.
- Goel, S., Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2013). CEO’s empathy and salience of socioemotional wealth in family SMEs - The moderating role of external directors. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(3–4), 111–134.
- Gómez-Mejía, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm r&d investments with the behavioral agency model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(6), 1351–1374.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.

- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gómez-Mejía, L.R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226–237.
- Gómez-Mejía, L.R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95.
- Grandori, A., & Furnari, S. (2008). A chemistry of organization: Combinatory analysis and design. *Organization Studies*, 29(3), 459–485.
- Gulati, R., & J. D. Westphal (1999). Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 473–506.
- Habbershon, T. G. (2006). Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 879–886.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Hackman, J., & Morris, C. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness. A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 8: 45- 99. New York: Academic Press.
- Hambrick, D. C., Werder, A. V., & Zajac, E. J. (2008). New directions in corporate governance research. *Organization Science*, 19(3), 381–385.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1998). Foundations of strategic decision effectiveness. *Management Decision*, 36(3), 147–159.
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133–148.

- Haxhi, I., & Aguilera, R. V. (2017). An institutional configurational approach to cross-national diversity in corporate governance. *Journal of Management Studies*, 54(3), 261–303.
- Heemskerk, E. M., Heemskerk, K., & Wats, M. M. (2017). Conflict in the boardroom: a participant observation study of supervisory board dynamics. *Journal of Management and Governance*, 21(1), 233–263.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9(1), 7-26.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., & Wilson, D. C. (1986). *Top decisions: Strategic decision-making in organizations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.
- Hillman, A. J., Nicholson, G., & Shropshire, C. (2008). Directors' multiple role identities, identification and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19(3), 441–456.
- Holderness, C.G., & Sheehan, D.P. (1988). The role of majority shareholders in publicly held corporations: An exploratory analysis. *Journal of Financial Economics*, 20(1), 317–346.
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2017). Family firm(s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 30(2), 182–202.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76-88.
- Hough, J. R., & White, M. A. (2003). Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: An examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, 24(5), 481–489.
- Huse, M. (1998). Researching the dynamics of board-stakeholder relations. *Long Range Planning*, 31(2), 218–226.
- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16(Issue Supplement), S65–S79.
- Huse, M., & Zattoni, A. (2008). Trust, firm life cycle, and actual board behavior: Evidence from “one of the lads” in the board of three small firms. *International Studies of Management and Organization*, 38(3), 71–97.
- Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, A., & Viganó, R. (2011). New perspectives on board research: Changing the research agenda. *Journal of Management and Governance*, 15(1), 5–28.

- Iannotta, M., Gatti, M., & Huse, M. (2016). Institutional complementarities and gender diversity on boards: A configurational approach. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 406–427.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–43.
- Ingle, C. B. & Van der Walt, N. T. (2001). The strategic board: The changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 174–185.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. (2018). Lista de conselheiros Certificados IBGC. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/programa-de-certificacao/conselheiros-certificados-ibgc/certificados-ca>. Acesso em 23 jun. 2018.
- Irava, W. J., & Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 131–144.
- Jackson, S. 1992. Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In J. Dutton, A. Huff, & P. Shrivastava (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 8: 345-382. Greenwich, CT: JAI Press.
- Janis, I. 1983. *Groupthink psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2. ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Ji, J., & Dimitratos, P. (2013). An empirical investigation into international entry mode decision-making effectiveness. *International Business Review*, 22(6), 994–1007.
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 353–378.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
- Jones, C. D., Makri, M., & Gómez-Mejía, L. R. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1007–1026.

- Judge, W. Q., Hu, H. W., Gabrielsson, J., Talaulicar, T., Witt, M. A., Zattoni, A., ... Kibler, B. (2015). Configurations of capacity for change in entrepreneurial threshold firms: Imprinting and strategic choice perspectives. *Journal of Management Studies*, 52(4), 506–530.
- Kaczmarek, S. (2017). Rethinking board diversity with the behavioural theory of corporate governance: Opportunities and challenges for advances in theorising. *Journal of Management and Governance*, 21(4), 879–906.
- Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2012). Board task-related faultlines and firm performance: A decade of evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 20(4), 337–351.
- Kahneman, D. (2012). *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Editora Objetivo: Rio de Janeiro.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: biases and corrective procedures. *TIMS Studies in Management Science*, 12, 313–327.
- Kanfer, R. 1992. Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3: 75–170. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175–1182.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57–70.
- Khanna, P., Jones, C. D., & Boivie, S. (2014). Director human capital, information processing demands, and board effectiveness. *Journal of Management*, 40(2), 557–585.
- Khorana, A., Servaes, H., & Wedge, L. (2007). Portfolio manager ownership and fund performance. *Journal of Financial Economics*, 85(1), 179–204.
- Khorana, A., Tufano, P., & Wedge, L. (2007). Board structure, mergers, and shareholder wealth: A study of the mutual fund industry. *Journal of Financial Economics*, 85(2), 571–598.
- Kim, Y., & Cannella, A. A. (2008). Toward a social capital theory of director selection. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 282–293.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321–339.
- Klingebiel, R., & De Meyer, A. (2013). Becoming aware of the unknown: Decision making during the implementation of a strategic initiative. *Organization Science*, 24(1), 133–153.

- Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C. F., & Filser, M. (2016). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473–5478.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.
- Lam, T. Y., & Lee, S. K. (2012). Family ownership, board committees and firm performance: evidence from Hong Kong. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12(3), 353–366.
- Langevoort, D.C. (2001). The human nature of corporate boards: Law, norms, and the unintended consequences of independence and accountability. *Georgetown Law Journal*, 89(4), 797–832.
- Lansberg, I.S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39–46.
- Lawrence, B. S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1), 1–22.
- Leblanc, R. W. J., & Gillies, J. (2005) *Inside the Boardroom: how boards really work and the coming revolution in corporate governance*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Leblanc, R., & Schwartz, M. S. (2007). The black box of board process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 843–851.
- Levav, J. & McGraw, A.P. (2009). Emotional accounting: How feelings about money influence consumer choice. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 66–80.
- Lewellyn, K. B., & Muller-Kahle, M. I. (2016). The configurational effects of board monitoring and the institutional environment on CEO compensation: A country-level fuzzy-set analysis. *Journal of Management and Governance*, 20(4), 729–757.
- Lorsch, J. W., & MacIver, E. (1989). *Pawns or potentates – the reality of America's corporate boards*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330.
- Luo, X., & Chung, C-N. (2005). Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships in business group performance during institutional transition. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 404–439.
- Mace, M. L. (1971). *Directors: Myth and Reality*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Machold, S., & Farquhar, S. (2013). Board task evolution: A longitudinal field study in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 147–164.

- Mallette, P., & Hogler, R. L. (1995). Board composition, stock ownership and the exemption of directors from liability. *Journal of Management*, 21(5), 861–878.
- March, J. G., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Marx, A., & Dusa, A. (2011). Crisp-set qualitative comparative analysis (CSQCA), contradictions and consistency benchmarks for model specification. *Methodological Innovations Online*, 6(2), 103–148.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321–341.
- McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson Jr., G. V., & Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7(1), 1–19.
- McGiven, C. (1978). The Dynamics of management succession: A model of chief executive succession in the small family firm. *Management Decision*, 16(1), 32–42.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization Studies*, 20(1), 47–74.
- McNulty, T., Florackis, C., & Ormrod, P. (2013). Boards of directors and financial risk during the credit crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 21(1), 58–78.
- McNulty, T., Florackis, C., & Ormrod, P. (2013). Boards of directors and financial risk during the credit crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 21(1), 58–78.
- Mendes-da-Silva, W., & Moraes, W. F. A. (2006). Punidos por baixo desempenho: Impactos da governança corporativa sobre o turnover de executivos no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 13(36), 125–143.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organization strategy, structure, and process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713–720.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189–209.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 50–78.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858.

- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: “Familianness”, and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222.
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55–74.
- Minichilli, A., Zattoni, A., Nielson, D., & Huse, M. (2012). Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 193–215.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in 5's: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of ‘unstructured’ decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
- Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. V. (2017). Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective. *Journal of Management*, 43(1), 255–282.
- Mitchell, J. R., Shepherd, D. A., & Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: When and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32(7), 683–704.
- Mittal, V., & Ross, W.T. (1998). The impact of positive and negative affect and issue framing on issue interpretation and risk taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(3), 298–324.
- Morck, R. K., Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20(1), 293–315.
- Muller-Kahle, M. I., & Lewellyn, K. B. (2011). Did board configuration matter? The case of us subprime lenders. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 405–417.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305–351.
- Neubaum, O., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2012). Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 28–37.
- Ng, W., & Roberts, J. (2007). “Helping the family”: The mediating role of outside directors in ethnic Chinese family firms. *Human Relations*, 60(2), 285–314.
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2004). A framework for diagnosing board effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 442–460.

- Nicholson, G. J., & Newton, C. J. (2010). The role of the board of directors: Perceptions of managerial elites. *Journal of Management and Organization*, 16(2), 204–218.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148.
- O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1–18.
- Papadakis, V. M. (1998). Strategic investment decision processes and organizational performance: An empirical examination. *British Journal of Management*, 9(2), 115–132.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1), 83–95.
- Papadakis, V. M., Kaloghirou, Y., & Itarelli, M. (1999). Strategic decision making: from crisis to opportunity. *Business Strategy Review*, 10(1), 29–37.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115–147.
- Payne, G. T., Benson, G. S., & Finegold, D. L. (2009). Corporate board attributes, team effectiveness and financial performance. *Journal of Management Studies*, 46(4), 704–731.
- Payne, G. T., Pearson, A. W., & Carr, J. C. (2017). Process and variance modeling. *Family Business Review*, 30(1), 11–18.
- Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1991). The relative power of ceos and boards of directors: Associations with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12(2), 135–153.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–970.
- Peiser, R.B., & Wooten, L.M. (1983). Life-cycle changes in small family businesses. *Business Horizons*, 26(3), 58–65.
- Perez-Gonzalez, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review* 96(5), 1559–1588.
- Petrovic, J. (2008). Unlocking the role of a board director: A review of the literature. *Management Decision*, 46(9), 1373–1392.
- Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13(2), 163–182.
- Pettigrew, A. M., & McNulty, T. (1995). Power and influence in and around the boardroom. *Human Relations*, 48(8), 845–873.

- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218–228.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press.
- Provan, K. (1980). Board Power and Organizational Effectiveness among Human Service Agencies. *Academy of Management Journal*, 23(2), 221–236.
- Pugliese, A., & Wenstøp, P. Z. (2007). Board members' contribution to strategic decision-making in small firms. *Journal of Management and Governance*, 11(4), 383–404.
- Pugliese, A., Bezemer, P.-J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292–306.
- Pugliese, A., Minichilli, A., & Zattoni, A. (2014). Integrating agency and resource dependence theory: Firm profitability, industry regulation, and board task performance. *Journal of Business Research*, 67(6), 1189–1200.
- Pugliese, A., Nicholson, G., & Bezemer, P. J. (2015). An observational analysis of the impact of board dynamics and directors' participation on perceived board effectiveness. *British Journal of Management*, 26(1), 1–25.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C., & Fiss, P. C. (2008). Net effects analysis versus configurational analysis: An empirical demonstration. In C. C. Ragin, *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*: 190–212. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C., Drass, K. A., & Davey, S. (2006). *Fuzzy-set/qualitative comparative analysis 2.0*. Tucson, AZ: Department of Sociology, University of Arizona.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes critical review and future directions. *Journal of Management*, 19(2), 349–384.
- Ravasi, D., & Zattoni, A. (2006). Exploring the political side of board involvement in strategy: A study of mixed-ownership institutions. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1671–1702.
- Ribeiro, H. C. M., Muritiba, S. N., Muritiba, P. M., & Domingues, L.M. (2012). Entender para progredir: Análise da pesquisa em governança corporativa. *Gestão Contemporânea*, 9(12), 11–42.

- RINDOVA, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7), 953–975.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, D. T. (2008). Examining the link between “Familianness” and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089–1109.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43(1), 39–55.
- Schmidt, S. L., & Brauer, M. (2006). Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 13–22.
- Schulze, W. S., & Kellermanns, F. W. (2015). Reifying socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 447–459.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003a). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
- Schwenk, C. R. (1988). *The Essence of strategic decision making*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familianness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6 SPEC. ISS.), 971–977.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Short, J. C., Sharma, P., Lumpkin, G. T., & Pearson, A. W. (2016). Oh, the places we’ll go! Reviewing past, present, and future possibilities in family business research. *Family Business Review*, 29(1), 11–16.
- Siebels, J., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304.

- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and product of thought. *Journal of the American Economic Association*, 68(2), 1–16.
- Smith, B. F., & Amoako-Adu, B. (1999). Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, 5(4), 341–368.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397–415.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
- Useem, M. (2003). Corporate governance is directors making decisions: Reforming the outward foundations for inside decision making. *Journal of Management and Governance*, 2(1), 241–253.
- Van de Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (2013). Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *Academy of Management Annals*, 7(1), 393–440.
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467–485.
- Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307–319.
- Van Ees, H., van der Laan, G., & Postma, T. J. B. M. (2008). *Effective board behavior in The Netherlands*. *European Management Journal*, 26(2), 84–93.
- Veltrop, D. B., Hermes, N., Postma, T. J. B. M., & de Haan, J. (2015). A tale of two factions: Why and when factional demographic faultlines hurt board performance. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 145–160.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417.
- Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board composition in small and medium sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137–156.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145–180.
- Wagemann, C., Buche, J., & Siewert, M. B. (2016). QCA and business research: Work in progress or a consolidated agenda? *Journal of Business Research*, 69(7), 2531–2540.

- Walt, N. Van Der, Ingley, C., Shergill, G. S., & Townsend, A. (2006). Board configuration: Are diverse boards better boards? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(2), 129–147.
- Walter, J., Kellermanns, F. W., & Lechner, C. (2012). Decision making within and between organizations: Rationality, politics, and alliance performance. *Journal of Management*, 38(5), 1582–1610.
- Wan, D., & Ong, C. H. (2005). Board structure, process and performance: Evidence from publiclisted companies in Singapore. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 277–290.
- Warther, V. (1998). Board effectiveness and board dissent: A model of the board's relationship to management and shareholders. *Journal of Corporate Finance*, 4(1), 53–70.
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of ceo-board social ties. *Academy of Management Journal*, 42(1), 7–24.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1998). The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 127–153.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of management risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153.
- Woods, J. A., Dalziel, T., & Barton, S. L. (2012). Escalation of commitment in private family businesses: The influence of outside board members. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 18–27.
- Wright, M., & Kellermanns, F. W. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 187–198.
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33–57.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Board of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291–334.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331–46.
- Zambaldi, F., Costa, F. J., & Ponchio, M. C. (2014). Measurement in marketing: Current scenario, recommendations and challenges. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 1–27.
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*, 41(4), 1214–1243.

- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(3), 347–363.
- Zellweger, T. M., & Dehlen, T. (2012). Value is in the eye of the owner: Affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners. *Family Business Review*, 25(3), 280–297.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868.
- Zona, F. (2015). Board ownership and processes in family firms. *Small Business Economics*, 44(1), 105–122.
- Zona, F. (2016). CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: comparing family and non-family CEOs. *Small Business Economics*, 47(3), 735–753.
- Zona, F., & Zattoni, A. (2007). Beyond the black box of demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 852–864.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta

Apresentação

Prezado (a) conselheiro (a),

Obrigado por clicar no link!

Esta pesquisa foi elaborada pelo estudante Tobias Coutinho Parente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de doutor. O intuito da pesquisa é entender o que faz os conselhos de administração de **empresas familiares** serem efetivos em decisões estratégicas.

Gostaríamos da sua colaboração para responder algumas perguntas. O preenchimento do questionário levará em torno de 12 a 15 minutos. Não existe resposta certa ou errada.

A sua identificação não é requerida e é garantido o total sigilo das informações contidas no questionário. As mesmas serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Todos aqueles que participarem, caso queiram, poderão receber um relatório com os resultados da pesquisa.

Obrigado pela sua participação.

Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

FEA-USP

Orientações

Para responder ao questionário, por favor, considere a seguinte definição de decisão estratégica:

"Uma decisão estratégica é aquela que compromete recursos substanciais da empresa, sendo não rotineira e complexa. Além disso, ela estabelece precedentes e influencia outras decisões menores."

Uma decisão estratégica pode ser ou não efetiva, a depender dos seus resultados. Por isso ela é definida como:

"Uma decisão efetiva é aquela em os que resultados da decisão estão alinhados com os resultados previamente esperados pelos tomadores de decisão."

Nesse sentido, responda às perguntas pensando em uma empresa familiar na qual você participou de uma decisão estratégica como conselheiro e que você considera que a empresa tinha um processo de decisão efetivo.

Processos Psicossociais

1- Os itens a seguir são referentes à dinâmica do conselho de administração. Por favor, indique o seu grau de CONCORDÂNCIA em relação a cada um deles.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Os membros do conselho conheciam bem as competências uns dos outros.							
Os membros do conselho conheciam bem as competências uns dos outros.							
Os conselheiros trocavam informações livremente.							
Os conselheiros utilizavam seus conhecimentos quando possuíam maior afinidade com a matéria discutida.							
Os conselheiros examinavam cuidadosamente as informações fornecidas antes das reuniões.							
Os conselheiros estavam sempre disponíveis se o volume de trabalho do conselho exigisse.							
Os conselheiros participavam ativamente com perguntas críticas durante as reuniões.							
Frequentemente existiam posições opostas e divergentes entre os conselheiros sobre as decisões que eram tomadas durante as reuniões do conselho.							
Frequentemente existiam posições opostas e divergentes entre os conselheiros sobre o que era melhor para a empresa.							
Frequentemente existiam posições opostas e divergentes entre os conselheiros sobre o processo decisório do conselho.							
Frequentemente existiam posições opostas e divergentes entre os conselheiros sobre os interesses dos acionistas e dos stakeholders.							

Papéis do Conselho

2- Os itens a seguir são referentes às funções desempenhadas pelo conselho de administração. Por favor, indique o seu grau de CONCORDÂNCIA em relação a cada um deles.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
O conselho exercia seu controle para que as atividades fossem bem organizadas.							
O conselho estipulava os planos e orçamentos para as operações da empresa.							
O conselho estipulava as diretrizes para as operações da empresa.							
O conselho se mantinha informado a respeito da posição financeira da empresa.							
O conselho se mantinha informado a respeito da posição financeira da empresa.							
O conselho contribuía para a implantação das decisões estratégicas.							
O conselho tomava decisões estratégicas de longo prazo.							
As sugestões do conselho frequentemente geravam melhorias para as decisões estratégicas.							
O conselho fornecia aconselhamento aos gestores para as questões gerenciais.							
O conselho fornecia aconselhamento aos gestores para as questões financeiras.							
O conselho fornecia aconselhamento aos gestores para as questões técnicas do negócio.							
O conselho fornecia aconselhamento aos gestores para as questões de mercado.							
O conselho fornecia aconselhamento aos gestores sobre as iniciativas de propostas estratégicas.							

O conselho fornecia aconselhamento aos gestores para tomar decisões de longo prazo.							
O conselho contribuía positivamente para a reputação da empresa.							
O conselho contribuía para legitimar a empresa.							
O conselho oferecia à empresa contatos com stakeholders relevantes.							
O conselho se preocupava em oferecer à empresa acesso a fontes de recursos.							
O conselho oferecia soluções para os interesses conflitantes entre os acionistas.							
O conselho oferecia soluções para os interesses conflitantes entre os stakeholders.							
O conselho reduzia a assimetria das informações entre os acionistas.							
O conselho reduzia a assimetria das informações entre os stakeholders.							

Riqueza Socioemocional

3- Os itens a seguir são referentes à importância que a família atribuía a determinadas questões na hora de tomar uma decisão. Por favor, indique o seu grau de CONCORDÂNCIA em relação cada um deles.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Reconhecimento da família na comunidade local por meio de ações da empresa.							
Acumulação e conservação do capital social. (Quão importante é que a família possa se beneficiar das relações sociais desenvolvidas através do negócio e vice-versa, com o negócio se beneficiando dos relacionamentos da família)							
Manutenção da reputação da família através do negócio.							
Manutenção da unidade familiar.							
Preservação da linhagem familiar no negócio. (Se é importante que a empresa permaneça nas mãos da família, as decisões são direcionadas para desenvolver e motivar as gerações futuras a assumir o controle da empresa)							
Manutenção dos valores da família através da operação do negócio.							
Felicidade dos membros da família que não participam do negócio.							
Melhorar a harmonia da família através da operação do negócio.							
Considerar as necessidades da família nas decisões do negócio.							

Efetividade das Decisões Estratégicas

Para responder as próximas questões, por favor, pense em uma decisão estratégica tomada na empresa escolhida e que você considerou efetiva, ou seja, os resultados esperados com a decisão foram alcançados.

4- Assinale o conteúdo principal da DECISÃO ESTRATÉGICA que você escolheu?

Abertura do capital

Contratação de um novo CEO

Entrar em um novo segmento de negócio

Entrar em uma nova localidade dentro do país

Encerramento das atividades

Fechamento do capital

Lançamento de novos produtos

Instalação de uma nova unidade (podendo ser planta industrial, loja, sede, entre outras)

Internacionalização

Investimentos em pesquisa e desenvolvimento

Sucessão familiar

Outra. Qual?

5- Identifique os principais objetivos que a empresa planejava cumprir com esta decisão e, em seguida, aloque 100 pontos entre esses objetivos em termos de sua importância relativa para a empresa, tal qual você pensou durante a tomada desta decisão.

Objetivos	Descrição do objetivo	Pontos
Objetivo 1		
Objetivo 2		
Objetivo 3		
		TOTAL = 100

6- Em relação à decisão, por favor, indique o seu grau de CONCORDÂNCIA em relação aos itens seguintes.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Houveram importantes resultados negativos inesperados nesta decisão.							
Esta decisão foi uma escolha acertada.							
Os objetivos originais desta decisão foram alcançados.							

Características da Empresa

Em relação à empresa que você escolheu, por favor responda as questões seguintes considerando o momento em que a decisão foi tomada.

7- Informe o setor de atuação da empresa:

8- Assinale qual era a faixa de faturamento da empresa:

Menos de R\$ 16 Milhões

Acima de R\$ 16 Milhões até R\$ 90 Milhões

Acima de R\$ 90 Milhões até R\$ 300 Milhões

Acima de R\$ 300 Milhões até R\$ 1 Bilhão

Acima de R\$ 1 Bilhão até R\$ 3 Bilhões

Acima de R\$ 3 Bilhões até R\$ 5 Bilhões

Acima de R\$ 5 Bilhões até R\$ 10 Bilhões

Acima de R\$ 10 Bilhões

9- Assinale qual era o tempo de atuação da empresa:

Menos de 5 anos

Mais de 5 anos até 10 anos

Mais de 10 anos até 20 anos

Mais de 20 anos até 30 anos

Mais de 30 anos até 50 anos

Mais de 50 anos até 75 anos

Mais de 75 anos até 100 anos

Mais de 100 anos

10- A empresa era uma multinacional?

11- A empresa é uma multinacional?

12- A empresa é uma multinacional?

13- A empresa possuía ações negociadas em Bolsa? Se sim, qual era o percentual de ações em circulação?

14- A empresa possuía mais de um acionista? Se sim, assinale qual era o percentual de ações do maior acionista, bem como do segundo e do terceiro.

Características da Família

15- No momento da decisão escolhida por você, o fundador estava atuando na empresa?

16- Qual era a função do fundador?

Presidente do conselho

Membro do conselho de administração

Presidente da empresa

Membro da diretoria

Outra. Qual?

17- Quantas gerações da família estavam envolvidas na empresa?

18- Quais eram as gerações envolvidas na empresa?

19- Em quais posições na empresa as gerações estavam envolvidas?

Conselho de administração

Diretoria executiva

Média gestão

Outras posições

Governança Corporativa

20- Em relação à governança da empresa, por favor, responda as seguintes questões com sim ou não.

20.1 O presidente da empresa e do conselho de administração eram pessoas diferentes?

20.2 O presidente da empresa era membro da família?

20.3 O presidente do conselho de administração era membro da família?

21- Em relação à governança da empresa, por favor, indique o número de pessoas que participavam da diretoria e do conselho de administração no momento da decisão.

21.1 Quantos diretores a empresa possuía?

21.2 Quantos diretores eram membros da família?

21.3 Quantos conselheiros de administração a empresa possuía?

21.4 Quantos conselheiros de administração eram membros da família?

22- Em média, quantas reuniões eram realizadas por ano pelo conselho de administração?

23- A empresa possuía comitês para assessorar o conselho? Se sim, quais comitês?

24- A empresa possuía conselheiros de administração independentes? Se sim, quantos conselheiros independentes?

25- A empresa possuía mulheres como conselheiras de administração? Se sim, quantas mulheres?

26- A empresa possuía um conselho de família? Se sim, em média, quantas reuniões eram realizadas por ano pelo conselho de família?

Características do Respondente

Para finalizarmos, por favor, responda as questões abaixo a seu respeito.

27- Sexo:

28- Idade:

29- Escolaridade:

Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)

Ensino Médio (Segundo Grau)

Curso Superior

Pós-Graduação (Especialização ou MBA)

Mestrado ou Doutorado

30- Trajetória de carreira:

Fundador da empresa

Membro da família

Empreendedor

Executivo de carreira

Pesquisador / acadêmico

Consultor

Outra. Qual?

31- Em quais áreas você construiu sua carreira?

Finanças

Recursos Humanos

Tecnologia da Informação

Marketing

Produção/Operações

Contabilidade

Outra. Qual?

32- Há quanto tempo atua como conselheiro?

33- Tempo de atuação como conselheiro na empresa escolhida?

34- Em quantos conselhos já atuou?

35- Em quantos conselhos está você estava atuando na época da decisão?

36- Participava de algum comitê na empresa no momento da decisão?

37- Qual era sua posição no conselho de administração da empresa no momento da decisão?

38- Caso queira receber os resultados desta pesquisa, por favor, coloque seu email no quadro abaixo:

APÊNDICE B – Dados calibrados

Empresa	Usdo dos Conhecimentos e Habilidade	Conflito Cognitivo	Controle	Aconselhamento	Institucional	Mediação	Proeminência	Continuidade	Enriquecimento	SDE
1	0.73	0.22	0.81	0.49	0.81	0.41	0.33	0.73	0.78	0.49
2	0.22	0.12	0.13	0.38	0.49	0.45	0.76	0.32	0.36	0.13
3	0.49	0.73	0.49	0.44	0.34	0.78	0.16	0.18	0.49	0.55
4	0.22	0.32	0.33	0.49	0.21	0.33	0.49	0.61	0.49	0.51
5	0.81	0.43	0.75	0.56	0.81	0.41	0.38	0.43	0.20	0.49
6	0.73	0.95	0.39	0.33	0.49	0.59	0.49	0.73	0.60	0.93
7	0.49	0.81	0.3	0.63	0.49	0.49	0.49	0.27	0.36	0.35
8	0.43	0.22	0.39	0.49	0.25	0.49	0.11	0.22	0.25	0.57
9	0.61	0.37	0.81	0.92	0.81	0.49	0.63	0.81	0.89	0.59
10	0.43	0.49	0.81	0.70	0.49	0.69	0.38	0.32	0.36	0.44
11	0.61	0.43	0.43	0.28	0.49	0.49	0.76	0.43	0.49	0.48
12	0.81	0.61	0.43	0.92	0.66	0.49	0.28	0.49	0.25	0.45
13	0.73	0.18	0.39	0.63	0.66	0.45	0.44	0.49	0.60	0.39
14	0.32	0.22	0.81	0.47	0.29	0.29	0.49	0.61	0.25	0.05
15	0.81	0.61	0.49	0.76	0.66	0.45	0.44	0.49	0.78	0.45
16	0.22	0.22	0.28	0.63	0.44	0.29	0.76	0.73	0.36	0.48
17	0.49	0.49	0.58	0.56	0.49	0.49	0.44	0.49	0.60	0.79
18	0.27	0.88	0.46	0.56	0.44	0.69	0.76	0.81	0.84	0.55
19	0.22	0.12	0.46	0.47	0.66	0.69	0.76	0.81	0.84	0.95
20	0.73	0.18	0.86	0.92	0.95	0.49	0.28	0.32	0.49	0.93
21	0.32	0.61	0.14	0.15	0.29	0.37	0.24	0.08	0.20	0.45
22	0.88	0.73	0.49	0.47	0.49	0.69	0.49	0.81	0.78	0.47
23	0.73	0.49	0.49	0.56	0.66	0.69	0.44	0.61	0.69	0.71
24	0.43	0.81	0.67	0.63	0.39	0.49	0.28	0.15	0.20	0.44
25	0.73	0.81	0.67	0.63	0.81	0.59	0.20	0.37	0.20	0.46
26	0.73	0.27	0.86	0.76	0.90	0.78	0.49	0.81	0.78	0.66
28	0.12	0.22	0.33	0.15	0.09	0.12	0.49	0.49	0.36	0.49
29	0.49	0.43	0.39	0.56	0.34	0.37	0.28	0.73	0.25	0.92
31	0.49	0.15	0.49	0.47	0.39	0.45	0.63	0.81	0.49	0.63
32	0.22	0.32	0.3	0.76	0.49	0.59	0.38	0.43	0.43	0.49
33	0.05	0.81	0.16	0.47	0.44	0.12	0.95	0.81	0.36	0.09
37	0.49	0.37	0.67	0.47	0.81	0.59	0.76	0.73	0.84	0.44

40	0.73	0.09	0.67	0.49	0.39	0.59	0.38	0.43	0.49	0.49
41	0.15	0.61	0.43	0.49	0.25	0.49	0.63	0.81	0.69	0.49
42	0.32	0.12	0.33	0.22	0.25	0.45	0.38	0.32	0.60	0.55
44	0.37	0.73	0.46	0.47	0.44	0.78	0.44	0.88	0.69	0.57
45	0.81	0.27	0.3	0.35	0.44	0.41	0.63	0.73	0.36	0.15
46	0.73	0.61	0.49	0.63	0.39	0.45	0.95	0.81	0.69	0.49
48	0.95	0.49	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
49	0.73	0.81	0.49	0.35	0.39	0.59	0.76	0.27	0.30	0.76
50	0.61	0.22	0.33	0.44	0.39	0.45	0.44	0.43	0.49	0.49
51	0.73	0.81	0.86	0.05	0.39	0.84	0.85	0.92	0.69	0.47
52	0.49	0.49	0.39	0.44	0.39	0.89	0.85	0.61	0.60	0.72
53	0.43	0.95	0.14	0.22	0.25	0.19	0.44	0.73	0.25	0.34
54	0.81	0.61	0.49	0.47	0.44	0.59	0.44	0.49	0.69	0.46
55	0.61	0.32	0.22	0.56	0.49	0.78	0.33	0.32	0.36	0.44
56	0.43	0.49	0.75	0.70	0.66	0.49	0.14	0.27	0.13	0.95
57	0.43	0.22	0.22	0.70	0.90	0.78	0.49	0.81	0.84	0.42
58	0.88	0.61	0.46	0.49	0.81	0.45	0.63	0.49	0.78	0.95
59	0.61	0.18	0.75	0.35	0.49	0.19	0.44	0.32	0.25	0.45
60	0.73	0.61	0.93	0.76	0.39	0.45	0.44	0.88	0.78	0.42
61	0.49	0.09	0.9	0.63	0.90	0.33	0.76	0.43	0.13	0.94
62	0.73	0.15	0.3	0.26	0.49	0.78	0.76	0.43	0.49	0.47
63	0.81	0.22	0.67	0.49	0.66	0.49	0.38	0.22	0.49	0.57
64	0.18	0.73	0.43	0.30	0.29	0.14	0.49	0.32	0.20	0.92
65	0.49	0.37	0.46	0.47	0.39	0.49	0.63	0.61	0.78	0.49
66	0.88	0.49	0.67	0.44	0.81	0.45	0.49	0.61	0.60	0.39
67	0.73	0.81	0.67	0.56	0.25	0.11	0.44	0.37	0.43	0.48
68	0.12	0.73	0.49	0.33	0.39	0.37	0.44	0.61	0.69	0.46

APÊNDICE C – Saídas do fsQCA 2.0

Papéis do conselho

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/
Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv
Model: SDE = f(CONTR, ACONS, INSTI, MEDIA)
Algorithm: Quine-McCluskey

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.949416

      raw      unique
      coverage  coverage  consistency
-----
CONTR*~ACONS  0.623988    0.0208722  0.923042
~INSTI*MEDIA  0.609346    0.0161994  0.916588
~ACONS*MEDIA  0.64081     0.00716507 0.918303
CONTR*INSTI   0.714953    0.119003   0.904612
solution coverage: 0.849844
solution consistency: 0.854637

Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*~ACONS: 51 (0.86,0.47),
59 (0.65,0.45), 66 (0.56,0.39), 14 (0.53,0.05),
37 (0.53,0.44), 1 (0.51,0.49), 40 (0.51,0.49),
63 (0.51,0.57)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~INSTI*MEDIA: 3 (0.66,0.55),
51 (0.61,0.47), 52 (0.61,0.72), 40 (0.59,0.49),
49 (0.59,0.76), 18 (0.56,0.55), 44 (0.56,0.57),
54 (0.56,0.46), 6 (0.51,0.93), 10 (0.51,0.44),
22 (0.51,0.47), 32 (0.51,0.49), 55 (0.51,0.44),
62 (0.51,0.47)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~ACONS*MEDIA: 51 (0.84,0.47),
62 (0.74,0.47), 6 (0.59,0.93), 49 (0.59,0.76),
3 (0.56,0.55), 52 (0.56,0.72), 19 (0.53,0.95),
22 (0.53,0.47), 37 (0.53,0.44), 44 (0.53,0.57),
54 (0.53,0.46), 40 (0.51,0.49)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*INSTI: 48 (0.95,0.95),
61 (0.9,0.94), 20 (0.86,0.93), 26 (0.86,0.66),
1 (0.81,0.49), 9 (0.81,0.59), 5 (0.75,0.49),
25 (0.67,0.46), 37 (0.67,0.44), 66 (0.67,0.39),
56 (0.66,0.95), 63 (0.66,0.57)
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/
Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv
Model: SDE = f(CONTR, ACONS, INSTI, MEDIA)
Algorithm: Quine-McCluskey

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.949416

      raw      unique
      coverage  coverage  consistency
-----
CONTR*~ACONS  0.623988    0.0208722  0.923042
~INSTI*MEDIA  0.609346    0.0161994  0.916588
~ACONS*MEDIA  0.64081     0.00716507 0.918303
CONTR*INSTI   0.714953    0.119003   0.904612
solution coverage: 0.849844
solution consistency: 0.854637
```

```

Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*~ACONS: 51 (0.86,0.47),
59 (0.65,0.45), 66 (0.56,0.39), 14 (0.53,0.05),
37 (0.53,0.44), 1 (0.51,0.49), 40 (0.51,0.49),
63 (0.51,0.57)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~INSTI*MEDIA: 3 (0.66,0.55),
51 (0.61,0.47), 52 (0.61,0.72), 40 (0.59,0.49),
49 (0.59,0.76), 18 (0.56,0.55), 44 (0.56,0.57),
54 (0.56,0.46), 6 (0.51,0.93), 10 (0.51,0.44),
22 (0.51,0.47), 32 (0.51,0.49), 55 (0.51,0.44),
62 (0.51,0.47)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~ACONS*MEDIA: 51 (0.84,0.47),
62 (0.74,0.47), 6 (0.59,0.93), 49 (0.59,0.76),
3 (0.56,0.55), 52 (0.56,0.72), 19 (0.53,0.95),
22 (0.53,0.47), 37 (0.53,0.44), 44 (0.53,0.57),
54 (0.53,0.46), 40 (0.51,0.49)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*INSTI: 48 (0.95,0.95),
61 (0.9,0.94), 20 (0.86,0.93), 26 (0.86,0.66),
1 (0.81,0.49), 9 (0.81,0.59), 5 (0.75,0.49),
25 (0.67,0.46), 37 (0.67,0.44), 66 (0.67,0.39),
56 (0.66,0.95), 63 (0.66,0.57)
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/
Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv
Model: SDE = f(CONTR, ACONS, INSTI, MEDIA)
Algorithm: Quine-McCluskey

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.949416
Assumptions:

      raw      unique
      coverage  coverage  consistency
-----
CONTR*~ACONS  0.623988    0.0208722    0.923042
~INSTI*MEDIA  0.609346    0.0161994    0.916588
~ACONS*MEDIA  0.64081     0.00716507    0.918303
CONTR*INSTI   0.714953    0.119003     0.904612
solution coverage: 0.849844
solution consistency: 0.854637

Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*~ACONS: 51 (0.86,0.47),
59 (0.65,0.45), 66 (0.56,0.39), 14 (0.53,0.05),
37 (0.53,0.44), 1 (0.51,0.49), 40 (0.51,0.49),
63 (0.51,0.57)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~INSTI*MEDIA: 3 (0.66,0.55),
51 (0.61,0.47), 52 (0.61,0.72), 40 (0.59,0.49),
49 (0.59,0.76), 18 (0.56,0.55), 44 (0.56,0.57),
54 (0.56,0.46), 6 (0.51,0.93), 10 (0.51,0.44),
22 (0.51,0.47), 32 (0.51,0.49), 55 (0.51,0.44),
62 (0.51,0.47)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~ACONS*MEDIA: 51 (0.84,0.47),
62 (0.74,0.47), 6 (0.59,0.93), 49 (0.59,0.76),
3 (0.56,0.55), 52 (0.56,0.72), 19 (0.53,0.95),
22 (0.53,0.47), 37 (0.53,0.44), 44 (0.53,0.57),
54 (0.53,0.46), 40 (0.51,0.49)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*INSTI: 48 (0.95,0.95),
61 (0.9,0.94), 20 (0.86,0.93), 26 (0.86,0.66),
1 (0.81,0.49), 9 (0.81,0.59), 5 (0.75,0.49),
25 (0.67,0.46), 37 (0.67,0.44), 66 (0.67,0.39),
56 (0.66,0.95), 63 (0.66,0.57)

```


Papéis e processos psicossociais do conselho

 TRUTH TABLE ANALYSIS

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/
 Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv
 Model: SDE = f(CONHECI, CONFCG, CONTR, ACONS, INSTI, MEDIA)
 Algorithm: Quine-McCluskey

--- COMPLEX SOLUTION ---
 frequency cutoff: 1
 consistency cutoff: 0.954613

	raw coverage	unique coverage	consistency
~CONHECI*~CONFCG*ACONS*~INSTI	0.448598	0.0143301	0.936281
~CONHECI*~CONTR*~INSTI*MEDIA	0.482243	0.0221183	0.957328
CONHECI*~ACONS*~INSTI*MEDIA	0.51215	0.0292833	0.94646
~CONFCG*~CONTR*ACONS*MEDIA	0.487539	0	0.929887
CONHECI*~CONFCG*ACONS*INSTI	0.571651	0.00934577	0.944902
~CONFCG*CONTR*~ACONS*~INSTI*~MEDIA	0.437072	0.00560749	0.948614
~CONHECI*~CONFCG*~ACONS*INSTI*MEDIA	0.421807	0.00186908	0.950843
CONHECI*CONFCG*ACONS*~INSTI*~MEDIA	0.411527	0	0.949676
CONFCG*CONTR*ACONS*~INSTI*~MEDIA	0.434268	0.00124598	0.956104
CONHECI*CONFCG*~CONTR*INSTI*~MEDIA	0.431464	0.00436133	0.963813
~CONFCG*CONTR*ACONS*INSTI*~MEDIA	0.520872	0.00685346	0.966474
CONHECI*CONTR*ACONS*INSTI*MEDIA	0.597508	0.017757	0.966247
CONHECI*~CONFCG*CONTR*~ACONS*~MEDIA	0.464797	0.000623047	0.953964
solution coverage:	0.843302		
solution consistency:	0.881759		

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONHECI*~CONFCG*ACONS*~INSTI: 16
 (0.56,0.48),
 10 (0.51,0.44), 17 (0.51,0.79), 29 (0.51,0.92),
 32 (0.51,0.49)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONHECI*~CONTR*~INSTI*MEDIA: 18
 (0.54,0.55),
 44 (0.54,0.57), 3 (0.51,0.55), 32 (0.51,0.49),
 52 (0.51,0.72)

Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*~ACONS*~INSTI*MEDIA: 51
 (0.61,0.47),
 49 (0.59,0.76), 54 (0.53,0.46), 6 (0.51,0.93),
 22 (0.51,0.47), 40 (0.51,0.49), 62 (0.51,0.47)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFCG*~CONTR*ACONS*MEDIA: 57 (0.7,0.42),
 32 (0.59,0.49), 55 (0.56,0.44), 23 (0.51,0.71)

Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*~CONFCG*ACONS*INSTI: 20
 (0.73,0.93),
 26 (0.73,0.66), 13 (0.63,0.39), 9 (0.61,0.59),
 5 (0.56,0.49), 23 (0.51,0.71), 48 (0.51,0.95)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFCG*CONTR*~ACONS*~INSTI*~MEDIA: 14
 (0.53,0.05),

```

59 (0.51,0.45)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONHECI*~CONFCG*~ACONS*INSTI*MEDIA: 19
(0.53,0.95),
37 (0.51,0.44)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*CONFCG*ACONS*~INSTI*~MEDIA: 67
(0.56,0.48),
46 (0.55,0.49), 60 (0.55,0.42)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONFCG*CONTR*ACONS*~INSTI*~MEDIA: 67
(0.56,0.48),
60 (0.55,0.42), 24 (0.51,0.44)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*CONFCG*~CONTR*INSTI*~MEDIA: 58
(0.54,0.95),
12 (0.51,0.45), 15 (0.51,0.45)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFCG*CONTR*ACONS*INSTI*~MEDIA: 61
(0.63,0.94),
5 (0.56,0.49), 9 (0.51,0.59), 20 (0.51,0.93),
56 (0.51,0.95)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*CONTR*ACONS*INSTI*MEDIA: 48
(0.95,0.95),
26 (0.73,0.66), 25 (0.59,0.46)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*~CONFCG*CONTR*~ACONS*~MEDIA: 59
(0.61,0.45),
1 (0.51,0.49), 63 (0.51,0.57), 66 (0.51,0.39)
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/
Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv
Model: SDE = f(CONHECI, CONFCG, CONTR, ACONS, INSTI, MEDIA)
Algorithm: Quine-McCluskey

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.954613

      raw      unique
      coverage  coverage  consistency
-----
CONTR      0.78567      0.0389407      0.832069
MEDIA      0.785047      0.0426791      0.84649
~CONFCG*ACONS 0.658878      0.0149533      0.902689
CONHECI*CONFCG 0.590343      0.0180685      0.885928
solution coverage: 0.911526
solution consistency: 0.764567

Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR: 48 (0.95,0.95),
60 (0.93,0.42), 61 (0.9,0.94), 20 (0.86,0.93),
26 (0.86,0.66), 51 (0.86,0.47), 1 (0.81,0.49),
9 (0.81,0.59), 10 (0.81,0.44), 14 (0.81,0.05),
5 (0.75,0.49), 56 (0.75,0.95), 59 (0.75,0.45),
24 (0.67,0.44), 25 (0.67,0.46), 37 (0.67,0.44),
40 (0.67,0.49), 63 (0.67,0.57), 66 (0.67,0.39),
67 (0.67,0.48)
Cases with greater than 0.5 membership in term MEDIA: 48 (0.95,0.95),
52 (0.89,0.72), 51 (0.84,0.47), 3 (0.78,0.55),
26 (0.78,0.66), 44 (0.78,0.57), 55 (0.78,0.44),
57 (0.78,0.42), 62 (0.78,0.47), 10 (0.69,0.44),
18 (0.69,0.55), 19 (0.69,0.95), 22 (0.69,0.47),
23 (0.69,0.71), 6 (0.59,0.93), 25 (0.59,0.46),
32 (0.59,0.49), 37 (0.59,0.44), 40 (0.59,0.49),
49 (0.59,0.76)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFCG*ACONS: 20 (0.82,0.93),
26 (0.73,0.66), 57 (0.7,0.42), 32 (0.68,0.49),
9 (0.63,0.59), 13 (0.63,0.39), 16 (0.63,0.48),
61 (0.63,0.94), 5 (0.56,0.49), 29 (0.56,0.92),
55 (0.56,0.44), 10 (0.51,0.44), 17 (0.51,0.79),

```

```

23 (0.51,0.71), 48 (0.51,0.95), 56 (0.51,0.95)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*CONFCEG: 6 (0.73,0.93),
22 (0.73,0.47), 25 (0.73,0.46), 49 (0.73,0.76),
51 (0.73,0.47), 67 (0.73,0.48), 12 (0.61,0.45),
15 (0.61,0.45), 46 (0.61,0.49), 54 (0.61,0.46),
58 (0.61,0.95), 60 (0.61,0.42)
1010-0
101-10
~CONHECI*~CONFCEG*ACONS*~INSTI+
~CONHECI*~CONTR*~INSTI*MEDIA+
CONHECI*~ACONS*~INSTI*MEDIA+
~CONFCEG*~CONTR*ACONS*MEDIA+
CONHECI*~CONFCEG*ACONS*INSTI+
~CONFCEG*CONTR*ACONS*~INSTI*~MEDIA+
~CONHECI*~CONFCEG*~ACONS*INSTI*MEDIA+
CONHECI*CONFCEG*ACONS*~INSTI*~MEDIA+
CONFCEG*CONTR*ACONS*~INSTI*~MEDIA+
CONHECI*CONFCEG*~CONTR*INSTI*~MEDIA+
~CONFCEG*CONTR*ACONS*INSTI*~MEDIA+
CONHECI*CONTR*ACONS*INSTI*MEDIA

*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/
Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv
Model: SDE = f(CONHECI, CONFCEG, CONTR, ACONS, INSTI, MEDIA)
Algorithm: Quine-McCluskey

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.954613
Assumptions:

              raw          unique
              coverage      coverage  consistency
-----
~CONHECI*~CONFCEG*ACONS*~INSTI      0.448598      0.0143301      0.936281
~CONHECI*~CONTR*~INSTI*MEDIA        0.482243      0.0221183      0.957328
CONHECI*~ACONS*~INSTI*MEDIA          0.51215       0.0292833      0.94646
~CONFCEG*~CONTR*ACONS*MEDIA          0.487539       0           0.929887
CONHECI*~CONFCEG*ACONS*INSTI         0.571651      0.00934577     0.944902
~CONFCEG*CONTR*~ACONS*~INSTI*~MEDIA  0.437072      0.00560749     0.948614
~CONHECI*~CONFCEG*~ACONS*INSTI*MEDIA 0.421807      0.00186908     0.950843
CONHECI*CONFCEG*ACONS*~INSTI*~MEDIA  0.411527       0           0.949676
CONFCEG*CONTR*ACONS*~INSTI*~MEDIA     0.434268      0.00124598     0.956104
CONHECI*CONFCEG*~CONTR*INSTI*~MEDIA  0.431464      0.00436133     0.963813
~CONFCEG*CONTR*ACONS*INSTI*~MEDIA     0.520872      0.00685346     0.966474
CONHECI*CONTR*ACONS*INSTI*MEDIA        0.597508      0.017757       0.966247
CONHECI*~CONFCEG*CONTR*~ACONS*~MEDIA  0.464797      0.000623047    0.953964
solution coverage: 0.843302
solution consistency: 0.881759

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONHECI*~CONFCEG*ACONS*~INSTI: 16
(0.56,0.48),
10 (0.51,0.44), 17 (0.51,0.79), 29 (0.51,0.92),
32 (0.51,0.49)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONHECI*~CONTR*~INSTI*MEDIA: 18
(0.54,0.55),
44 (0.54,0.57), 3 (0.51,0.55), 32 (0.51,0.49),
52 (0.51,0.72)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*~ACONS*~INSTI*MEDIA: 51
(0.61,0.47),
49 (0.59,0.76), 54 (0.53,0.46), 6 (0.51,0.93),
22 (0.51,0.47), 40 (0.51,0.49), 62 (0.51,0.47)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFCEG*~CONTR*ACONS*MEDIA: 57 (0.7,0.42),

```

32 (0.59,0.49), 55 (0.56,0.44), 23 (0.51,0.71)
 Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*~CONFCEG*ACONS*INSTI: 20
 (0.73,0.93),
 26 (0.73,0.66), 13 (0.63,0.39), 9 (0.61,0.59),
 5 (0.56,0.49), 23 (0.51,0.71), 48 (0.51,0.95)
 Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFCEG*CONTR*~ACONS*~INSTI*~MEDIA: 14
 (0.53,0.05),
 59 (0.51,0.45)
 Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONHECI*~CONFCEG*~ACONS*INSTI*MEDIA: 19
 (0.53,0.95),
 37 (0.51,0.44)
 Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*CONFCEG*ACONS*~INSTI*~MEDIA: 67
 (0.56,0.48),
 46 (0.55,0.49), 60 (0.55,0.42)
 Cases with greater than 0.5 membership in term CONFCEG*CONTR*ACONS*~INSTI*~MEDIA: 67
 (0.56,0.48),
 60 (0.55,0.42), 24 (0.51,0.44)
 Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*CONFCEG*~CONTR*INSTI*~MEDIA: 58
 (0.54,0.95),
 12 (0.51,0.45), 15 (0.51,0.45)
 Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFCEG*CONTR*ACONS*INSTI*~MEDIA: 61
 (0.63,0.94),
 5 (0.56,0.49), 9 (0.51,0.59), 20 (0.51,0.93),
 56 (0.51,0.95)
 Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*CONTR*ACONS*INSTI*MEDIA: 48
 (0.95,0.95),
 26 (0.73,0.66), 25 (0.59,0.46)
 Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*~CONFCEG*CONTR*~ACONS*~MEDIA: 59
 (0.61,0.45),
 1 (0.51,0.49), 63 (0.51,0.57), 66 (0.51,0.39)

Processos psicossociais do conselho e riqueza socioemocional

 TRUTH TABLE ANALYSIS

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/
 Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv
 Model: SDE = f(CONHECI, CONFCG, PROEFAM, CONFAM, ENRIFAM)
 Algorithm: Quine-McCluskey

--- COMPLEX SOLUTION ---
 frequency cutoff: 1
 consistency cutoff: 0.94729

	raw coverage	unique coverage	consistency
~CONHECI*~PROEFAM*~ENRIFAM	0.506542	0.042056	0.911435
~CONHECI*~PROEFAM*CONFAM	0.484735	0.0105919	0.93848
CONHECI*CONFCG*ENRIFAM	0.519003	0.0426791	0.917401
~CONFCG*~PROEFAM*~CONFAM*ENRIFAM	0.457632	0.0202492	0.960759
CONHECI*PROEFAM*~CONFAM*~ENRIFAM	0.468536	0.0314642	0.955527
~CONFCG*PROEFAM*CONFAM*ENRIFAM	0.562617	0.0482866	0.934299
solution coverage: 0.81838			
solution consistency: 0.870444			

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONHECI*~PROEFAM*~ENRIFAM: 21
 (0.68,0.45),

8 (0.57,0.57), 10 (0.57,0.44), 24 (0.57,0.44),
 32 (0.57,0.49), 56 (0.57,0.95), 53 (0.56,0.34),
 3 (0.51,0.55), 4 (0.51,0.51), 7 (0.51,0.35),
 14 (0.51,0.05), 28 (0.51,0.49), 29 (0.51,0.92),
 64 (0.51,0.92)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONHECI*~PROEFAM*CONFAM: 44 (0.56,0.57),
 53 (0.56,0.34), 68 (0.56,0.46), 4 (0.51,0.51),
 14 (0.51,0.05), 29 (0.51,0.92), 57 (0.51,0.42)

Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*CONFCG*ENRIFAM: 22 (0.73,0.47),
 51 (0.69,0.47), 15 (0.61,0.45), 46 (0.61,0.49),
 54 (0.61,0.46), 58 (0.61,0.95), 60 (0.61,0.42),
 6 (0.6,0.93)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFCG*~PROEFAM*~CONFAM*ENRIFAM: 42
 (0.6,0.55),
 13 (0.51,0.39), 17 (0.51,0.79)

Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*PROEFAM*~CONFAM*~ENRIFAM: 49
 (0.7,0.76),
 11 (0.51,0.48), 62 (0.51,0.47)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFCG*PROEFAM*CONFAM*ENRIFAM: 19
 (0.76,0.95),
 9 (0.63,0.59), 37 (0.63,0.44), 65 (0.61,0.49),
 48 (0.51,0.95), 52 (0.51,0.72)

11-1-

11--1

~CONHECI*~PROEFAM+

~CONFAM*ENRIFAM+

CONHECI*PROEFAM*~CONFAM+

~CONFCG*PROEFAM*ENRIFAM

 TRUTH TABLE ANALYSIS

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/
 Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv
 Model: SDE = f(CONHECI, CONFCG, PROEFAM, CONFAM, ENRIFAM)
 Algorithm: Quine-McCluskey

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
 frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0.94729

	raw coverage	unique coverage	consistency
~CONHECI*~PROEFAM	0.561994	0.0610591	0.905168
~CONFAM*ENRIFAM	0.538629	0.0149533	0.946878
CONHECI*PROEFAM*~CONFAM	0.508723	0.023053	0.949971
~CONFAM*PROEFAM*ENRIFAM	0.579128	0.0454828	0.93183
CONHECI*CONFAM*CONFAM	0.529284	0.0457943	0.922868

solution coverage: 0.830218
solution consistency: 0.868361

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONHECI*~PROEFAM: 21 (0.68,0.45),

32 (0.62,0.49), 42 (0.62,0.55), 8 (0.57,0.57),
10 (0.57,0.44), 24 (0.57,0.44), 56 (0.57,0.95),
44 (0.56,0.57), 53 (0.56,0.34), 68 (0.56,0.46),
3 (0.51,0.55), 4 (0.51,0.51), 7 (0.51,0.35),
14 (0.51,0.05), 17 (0.51,0.79), 28 (0.51,0.49),
29 (0.51,0.92), 57 (0.51,0.42), 64 (0.51,0.92)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFAM*ENRIFAM: 42 (0.6,0.55),

13 (0.51,0.39), 15 (0.51,0.45), 17 (0.51,0.79),
54 (0.51,0.46), 58 (0.51,0.95)

Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*PROEFAM*~CONFAM: 49 (0.73,0.76),

11 (0.57,0.48), 62 (0.57,0.47), 58 (0.51,0.95)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFAM*PROEFAM*ENRIFAM: 19 (0.76,0.95),

9 (0.63,0.59), 37 (0.63,0.44), 65 (0.63,0.49),
48 (0.51,0.95), 52 (0.51,0.72)

Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*CONFAM*CONFAM: 6 (0.73,0.93),

22 (0.73,0.47), 51 (0.73,0.47), 46 (0.61,0.49),
60 (0.61,0.42)

TRUTH TABLE ANALYSIS

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/

Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv

Model: SDE = f(CONHECI, CONFAM, PROEFAM, CONFAM, ENRIFAM)

Algorithm: Quine-McCluskey

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0.94729

Assumptions:

	raw coverage	unique coverage	consistency
~CONHECI*~PROEFAM*~ENRIFAM	0.506542	0.042056	0.911435
~CONHECI*~PROEFAM*CONFAM	0.484735	0.0105919	0.93848
CONHECI*CONFAM*ENRIFAM	0.519003	0.0426791	0.917401
~CONFAM*~PROEFAM*~CONFAM*ENRIFAM	0.457632	0.0202492	0.960759
CONHECI*PROEFAM*~CONFAM*~ENRIFAM	0.468536	0.0314642	0.955527
~CONFAM*PROEFAM*CONFAM*ENRIFAM	0.562617	0.0482866	0.934299

solution coverage: 0.81838
solution consistency: 0.870444

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONHECI*~PROEFAM*~ENRIFAM: 21

(0.68,0.45),
8 (0.57,0.57), 10 (0.57,0.44), 24 (0.57,0.44),
32 (0.57,0.49), 56 (0.57,0.95), 53 (0.56,0.34),
3 (0.51,0.55), 4 (0.51,0.51), 7 (0.51,0.35),
14 (0.51,0.05), 28 (0.51,0.49), 29 (0.51,0.92),
64 (0.51,0.92)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONHECI*~PROEFAM*CONFAM: 44 (0.56,0.57),

53 (0.56,0.34), 68 (0.56,0.46), 4 (0.51,0.51),

14 (0.51,0.05), 29 (0.51,0.92), 57 (0.51,0.42)
 Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*CONFCG*ENRIFAM: 22 (0.73,0.47),
 51 (0.69,0.47), 15 (0.61,0.45), 46 (0.61,0.49),
 54 (0.61,0.46), 58 (0.61,0.95), 60 (0.61,0.42),
 6 (0.6,0.93)
 Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFCG*~PROEFAM*~CONTFAM*ENRIFAM: 42
 (0.6,0.55),
 13 (0.51,0.39), 17 (0.51,0.79)
 Cases with greater than 0.5 membership in term CONHECI*PROEFAM*~CONTFAM*~ENRIFAM: 49
 (0.7,0.76),
 11 (0.51,0.48), 62 (0.51,0.47)
 Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFCG*PROEFAM*CONTFAM*ENRIFAM: 19
 (0.76,0.95),
 9 (0.63,0.59), 37 (0.63,0.44), 65 (0.61,0.49),
 48 (0.51,0.95), 52 (0.51,0.72)

Papéis do conselho e riqueza socioemocional

```

*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/
Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv
Model: SDE = f(CONTR, MEDIA, PROEFAM, CONFAM, ENRIFAM)
Algorithm: Quine-McCluskey

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.951041

              raw      unique
              coverage  coverage  consistency
              -----  -----  -----
~MEDIA*~PROEFAM*CONFAM      0.552025  0.0155764  0.915289
~CONTR*~PROEFAM*ENRIFAM     0.523364  0.00124615 0.944882
CONTR*CONFAM*ENRIFAM        0.628349  0.00560743 0.904079
MEDIA*CONFAM*ENRIFAM        0.653894  0.0302181  0.907479
CONTR*~PROEFAM*~CONFAM*~ENRIFAM 0.509346  0.0140187  0.924774
CONTR*~MEDIA*~CONFAM*~ENRIFAM 0.51215  0.0137072  0.942661
~CONTR*~MEDIA*~CONFAM*ENRIFAM 0.464174  0.0031153  0.949649
CONTR*~MEDIA*~PROEFAM      0.575701  0.000623107 0.930045
solution coverage: 0.852336
solution consistency: 0.840811

Cases with greater than 0.5 membership in term ~MEDIA*~PROEFAM*CONFAM: 29 (0.63,0.92),
  1 (0.59,0.49), 53 (0.56,0.34), 68 (0.56,0.46),
  60 (0.55,0.42), 4 (0.51,0.51), 14 (0.51,0.05),
  66 (0.51,0.39)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONTR*~PROEFAM*ENRIFAM: 42 (0.6,0.55),
  13 (0.56,0.39), 44 (0.54,0.57), 6 (0.51,0.93),
  15 (0.51,0.45), 22 (0.51,0.47), 23 (0.51,0.71),
  54 (0.51,0.46), 57 (0.51,0.42), 68 (0.51,0.46)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*CONFAM*ENRIFAM: 48 (0.95,0.95),
  9 (0.81,0.59), 26 (0.78,0.66), 60 (0.78,0.42),
  1 (0.73,0.49), 51 (0.69,0.47), 37 (0.67,0.44),
  66 (0.6,0.39)
Cases with greater than 0.5 membership in term MEDIA*CONFAM*ENRIFAM: 48 (0.95,0.95),
  26 (0.78,0.66), 57 (0.78,0.42), 18 (0.69,0.55),
  19 (0.69,0.95), 22 (0.69,0.47), 44 (0.69,0.57),
  51 (0.69,0.47), 23 (0.61,0.71), 52 (0.6,0.72),
  6 (0.59,0.93), 37 (0.59,0.44)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*~PROEFAM*~CONFAM*~ENRIFAM: 56
(0.73,0.95),
  24 (0.67,0.44), 25 (0.63,0.46), 10 (0.62,0.44),
  5 (0.57,0.49), 59 (0.56,0.45), 67 (0.56,0.48),
  20 (0.51,0.93), 40 (0.51,0.49), 63 (0.51,0.57)
Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*~MEDIA*~CONFAM*~ENRIFAM: 59
(0.68,0.45),
  5 (0.57,0.49), 61 (0.57,0.94), 67 (0.57,0.48),
  20 (0.51,0.93), 24 (0.51,0.44), 56 (0.51,0.95),
  63 (0.51,0.57)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONTR*~MEDIA*~CONFAM*ENRIFAM: 42
(0.55,0.55),
  13 (0.51,0.39), 15 (0.51,0.45), 58 (0.51,0.95)

```


Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*~MEDIA*~PROEFAM: 1 (0.59,0.49),
 5 (0.59,0.49), 59 (0.56,0.45), 67 (0.56,0.48),
 60 (0.55,0.42), 14 (0.51,0.05), 17 (0.51,0.79),
 20 (0.51,0.93), 24 (0.51,0.44), 56 (0.51,0.95),
 63 (0.51,0.57), 66 (0.51,0.39)

-1-1-

-1--1

CONTR+

~PROEFAM*CONFAM+

~CONFAM*ENRIFAM

TRUTH TABLE ANALYSIS

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/
 Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv

Model: SDE = f(CONTR, MEDIA, PROEFAM, CONFAM, ENRIFAM)

Algorithm: Quine-McCluskey

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0.951041

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
CONTR	0.78567	0.0884735	0.832069
~PROEFAM*CONFAM	0.604673	0.0208723	0.911268
~CONFAM*ENRIFAM	0.538629	0.017757	0.946878
MEDIA*CONFAM	0.686604	0.024299	0.897759
solution coverage:	0.885047		
solution consistency:	0.80345		

Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR: 48 (0.95,0.95),

60 (0.93,0.42), 61 (0.9,0.94), 20 (0.86,0.93),
 26 (0.86,0.66), 51 (0.86,0.47), 1 (0.81,0.49),
 9 (0.81,0.59), 10 (0.81,0.44), 14 (0.81,0.05),
 5 (0.75,0.49), 56 (0.75,0.95), 59 (0.75,0.45),
 24 (0.67,0.44), 25 (0.67,0.46), 37 (0.67,0.44),
 40 (0.67,0.49), 63 (0.67,0.57), 66 (0.67,0.39),
 67 (0.67,0.48)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~PROEFAM*CONFAM: 29 (0.72,0.92),

1 (0.67,0.49), 23 (0.56,0.71), 44 (0.56,0.57),
 53 (0.56,0.34), 60 (0.56,0.42), 68 (0.56,0.46),
 4 (0.51,0.51), 6 (0.51,0.93), 14 (0.51,0.05),
 22 (0.51,0.47), 26 (0.51,0.66), 57 (0.51,0.42),
 66 (0.51,0.39)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONFAM*ENRIFAM: 42 (0.6,0.55),

13 (0.51,0.39), 15 (0.51,0.45), 17 (0.51,0.79),
 54 (0.51,0.46), 58 (0.51,0.95)

Cases with greater than 0.5 membership in term MEDIA*CONFAM: 48 (0.95,0.95),

51 (0.84,0.47), 26 (0.78,0.66), 44 (0.78,0.57),
 57 (0.78,0.42), 18 (0.69,0.55), 19 (0.69,0.95),
 22 (0.69,0.47), 23 (0.61,0.71), 52 (0.61,0.72),
 6 (0.59,0.93), 37 (0.59,0.44)

100--

-00-1

~MEDIA*~PROEFAM*CONFAM+

~CONTR*~PROEFAM*ENRIFAM+

CONTR*CONFAM*ENRIFAM+

MEDIA*CONFAM*ENRIFAM+

CONTR*~PROEFAM*~CONFAM*~ENRIFAM+

CONTR*~MEDIA*~CONFAM*~ENRIFAM+

~CONTR*~MEDIA*~CONFAM*ENRIFAM

TRUTH TABLE ANALYSIS

File: C:/Users/tobia/Dropbox/Tobias/Minhas Coisas/Doutorado/Tese/Word da Tese/Dados/
 Dados no FSQCA/Dados fs-QCA VF.csv
 Model: SDE = f(CONTR, MEDIA, PROEFAM, CONFAM, ENRIFAM)
 Algorithm: Quine-McCluskey

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
 frequency cutoff: 1
 consistency cutoff: 0.951041
 Assumptions:

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
~MEDIA*~PROEFAM*CONFAM	0.552025	0.0155764	0.915289
~CONTR*~PROEFAM*ENRIFAM	0.523364	0.00124615	0.944882
CONTR*CONFAM*ENRIFAM	0.628349	0.00560743	0.904079
MEDIA*CONFAM*ENRIFAM	0.653894	0.0302181	0.907479
CONTR*~PROEFAM*~CONFAM*~ENRIFAM	0.509346	0.0140187	0.924774
CONTR*~MEDIA*~CONFAM*~ENRIFAM	0.51215	0.0137072	0.942661
~CONTR*~MEDIA*~CONFAM*ENRIFAM	0.464174	0.0031153	0.949649
CONTR*~MEDIA*~PROEFAM	0.575701	0.000623107	0.930045
solution coverage: 0.852336			
solution consistency: 0.840811			

Cases with greater than 0.5 membership in term ~MEDIA*~PROEFAM*CONFAM: 29 (0.63,0.92),
 1 (0.59,0.49), 53 (0.56,0.34), 68 (0.56,0.46),
 60 (0.55,0.42), 4 (0.51,0.51), 14 (0.51,0.05),
 66 (0.51,0.39)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONTR*~PROEFAM*ENRIFAM: 42 (0.6,0.55),
 13 (0.56,0.39), 44 (0.54,0.57), 6 (0.51,0.93),
 15 (0.51,0.45), 22 (0.51,0.47), 23 (0.51,0.71),
 54 (0.51,0.46), 57 (0.51,0.42), 68 (0.51,0.46)

Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*CONFAM*ENRIFAM: 48 (0.95,0.95),
 9 (0.81,0.59), 26 (0.78,0.66), 60 (0.78,0.42),
 1 (0.73,0.49), 51 (0.69,0.47), 37 (0.67,0.44),
 66 (0.6,0.39)

Cases with greater than 0.5 membership in term MEDIA*CONFAM*ENRIFAM: 48 (0.95,0.95),
 26 (0.78,0.66), 57 (0.78,0.42), 18 (0.69,0.55),
 19 (0.69,0.95), 22 (0.69,0.47), 44 (0.69,0.57),
 51 (0.69,0.47), 23 (0.61,0.71), 52 (0.6,0.72),
 6 (0.59,0.93), 37 (0.59,0.44)

Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*~PROEFAM*~CONFAM*~ENRIFAM: 56
 (0.73,0.95),
 24 (0.67,0.44), 25 (0.63,0.46), 10 (0.62,0.44),
 5 (0.57,0.49), 59 (0.56,0.45), 67 (0.56,0.48),
 20 (0.51,0.93), 40 (0.51,0.49), 63 (0.51,0.57)

Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*~MEDIA*~CONFAM*~ENRIFAM: 59
 (0.68,0.45),
 5 (0.57,0.49), 61 (0.57,0.94), 67 (0.57,0.48),
 20 (0.51,0.93), 24 (0.51,0.44), 56 (0.51,0.95),
 63 (0.51,0.57)

Cases with greater than 0.5 membership in term ~CONTR*~MEDIA*~CONFAM*ENRIFAM: 42
 (0.55,0.55),
 13 (0.51,0.39), 15 (0.51,0.45), 58 (0.51,0.95)

Cases with greater than 0.5 membership in term CONTR*~MEDIA*~PROEFAM: 1 (0.59,0.49),
 5 (0.59,0.49), 59 (0.56,0.45), 67 (0.56,0.48),
 60 (0.55,0.42), 14 (0.51,0.05), 17 (0.51,0.79),
 20 (0.51,0.93), 24 (0.51,0.44), 56 (0.51,0.95),
 63 (0.51,0.57), 66 (0.51,0.39)