

1 Introdução

O conselho de administração é considerado um componente fundamental da governança corporativa, e ainda mais para as empresas familiares (Brenes, Madrigal, & Molina-Navarro, 2006; Frank et al., 2011; Alderson, 2015). Dentre as atividades do conselho de administração, estão o monitoramento das decisões e a supervisão da gestão, contratando, demitindo e definindo a remuneração dos executivos (Van Essen, Van Oosterhout, & Carney, 2013). Essas atribuições assumidas pelo conselho são fatores importantes, que podem contribuir para explicar o desempenho das empresas. Além disso, como órgão intermediador entre acionistas e administradores, a composição do conselho tem assumido importantes funções, buscando garantir a esses fornecedores de capital da empresa a proteção legal de seus investimentos. Cabe ainda ao conselho o monitoramento das decisões dos administradores e verificação de seu alinhamento com os interesses dos proprietários, minimizando eventuais conflitos de agência (Forbes & Milliken, 1999).

Estudos sugerem que as resoluções de conflitos podem ser realizadas no nível do conselho, no qual membros imparciais podem atuar como mediadores entre os problemas da família (Bammens et al., 2008; Lester & Cannella, 2006; Voordeckers et al., 2007). A confiança é vital para interações de aconselhamento aberto e para a mediação efetiva, particularmente em empresas familiares, pois “as famílias tendem a proteger sua privacidade e são muito cuidadosas com quem compartilham informações confidenciais” (Lester & Cannella, 2006, p. 762). Assim, a compreensão sobre o papel e a influência do conselho de administração em empresas familiares é fundamental, sendo um tema emergente que ainda carece de investigação (Qiu & Frell, 2019).

O objetivo deste estudo é o de apresentar a atuação dos conselheiros externos nos conflitos do conselho administrativo de um grupo empresarial familiar de grande porte, que representam a situação de grupos que consideram os objetivos da família e são controlados pela família, havendo dualidade de função (Westhead, & Howorth, 2007). Considera-se o estudo relevante pelo acesso às atas de reunião, documentos relacionados ao grupo familiar que não são de acesso usual, e que não são relacionados a um discurso organizado, como os relatórios anuais das empresas de capital aberto (Cinici & Dunbar, 2012).

O estudo contribui principalmente, quando apresentam que as intervenções dos conselheiros externos mudam os processos cognitivos, estimulando o conselho administrativo a coletar informações mais variadas e aprofundadas, considerando uma gama mais ampla de oportunidades e alternativas, alterando a maneira como as informações são processadas. Com isso, percebe-se a atuação positiva deste Conselho externo, de forma mais proativas abrangendo uma gama de assuntos e provocando uma redução exagerada nas questões familiares e pessoais, fora de suas inclinações naturais.

O estudo está dividido em seção 1 Introdução e as demais seções estão organizadas da seguinte forma: na seção 2 está o referencial teórico, na seção 3 foi apresentada a metodologia para a elaboração da pesquisa, a seção 4 são apresentadas as análises dos resultados e, por fim, a seção 5 as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Existem algumas diferenças entre conselhos em empresas familiares, os conselhos de administração têm uma posição legal, direitos de voto e fornecem uma visão formal, enquanto os conselhos consultivos não têm essa posição ou direitos e são usados, principalmente, para

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

Por meio de conselhos consultivos, as empresas familiares obtêm os benefícios de vários consultores com experiência diversificada. Os conselhos orientam sobre estratégia, planejamento, desempenho da empresa, remuneração, conflitos familiares e sucessão (Poza, Johnson, & Alfred, 1998). Na pesquisa de Ward e Handy (1988), descobriu-se que o conselho se concentra, principalmente, em questões estratégicas, seguidas por questões organizacionais, prioridades do CEO e, em seguida, sucessão.

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

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

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

Fóruns específicos para as discussões e resoluções de problemas são fundamentais. Bernhoeft e Gallo (2003) sugerem que a estrutura de governança na empresa familiar seja constituída com conselho de família, conselho societário, conselho de administração e grupo executivo. Deve ser levado em conta que a constituição dos conselhos varia a cada empresa,

relacionando-se ao seu porte, geração e número de herdeiros. Contrário a estes autores, Garcia et.al (2011) contempla a formação de apenas dois conselhos, além da assembleia de sócios, que seria o conselho de família, responsável pelas relações familiares e societárias, e o conselho de administração, que cuida da gestão e é o elo no relacionamento entre os acionistas, familiares e gestores.

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

3 Metodologia

Apresenta-se a seguir o contexto empírico do estudo e os procedimentos e ferramentas para análise dos dados.

3.1 Contexto empírico

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

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

A empresa também possui conselheiros independentes externos, sem relação pessoal ou profissional com a empresa, que acompanham a composição do conselho desde sua criação. Fazem parte do conselho nove membros, sendo seis membros internos e dois externos, além da secretária do conselho. Na Tabela 1, apresenta-se a composição do conselho da empresa.

Tabela 1 - Composição do Conselho Administrativo

Conselho	Código	Cargo	Descrição
Conselheiros Internos	PC	Presidente do Conselho	CEO e filho do fundador é acionista majoritário.
	VP	Vice-Presidente do Conselho	Primo do CEO é acionista minoritário e opera nas decisões junto com o CEO.
	CI1	Membro 1	Diretor e filho do CEO
	CI2	Membro 2	Diretor e cunhado do CEO
	CI3	Membro 3	Diretor e filho do CEO
	CI4	Membro 4	Diretor e irmão do CEO

Conselheiros Externos	CE1	Conselheiro 1	Engenheiro e doutor em administração, ex-executivo de empresas com experiência em gestão e estratégica de negócios
	CE2	Conselheiro 2	Experiência em gestão e Finanças, ex-executivo de empresa internacional.

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

Nota: O conselho externo é independente, sem vínculo empregatício.

Esses membros independentes são profissionais contratados que não têm outra relação profissional com as empresas ou vínculos familiares com os acionistas dos grupos. Além disso, a organização conta com diretores independentes. As análises de conflitos considerarão todos os presentes nas reuniões de conselho.

Inicialmente, foi realizada uma ampla pesquisa, buscando informações no site da empresa analisada, em sites especializados e nos periódicos de grande impacto, para compreensão da evolução histórica das organizações e dos embasamentos atribuídos ao estudo. O material analisado no estudo empírico são as atas de reunião de conselho, sendo que os principais dados da pesquisa foram extraídos destas atas das reuniões do conselho e das gravações em vídeo das reuniões e servirão como fonte de dados importantes para este estudo. As atas abrangem o período de novembro de 2012 até 2016. Atas do conselho registram as decisões e deliberações do conselho, as pessoas que compareceram às reuniões e o processo de tomada de decisão coletiva (Kiel & Nicholson, 2003). Os autores dizem que as atas devem conter precisamente o texto das resoluções aprovadas pelo conselho e o conselho deve decidir sobre os detalhes.

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

3.2 Análise dos dados

Foi empregado o método qualitativo (Arino, Le Baron, & Milliken, 2016), usando a análise do conteúdo para análise das atas e transcrições das reuniões do conselho (Strauss & Corbin, 1998). Seu objetivo é interpretar os significados e intenções dos envolvidos (Creswell, 2010). Foi empregada, ainda, a técnica de interpretação e de codificação (Charmaz, 2014), permitindo uma melhor compreensão do sentido dos fenômenos sociais. A técnica de análise de conteúdo é também utilizada para inferir conhecimento, por meio da geração de indicadores quantitativos (Bardin, 2011). A primeira fase desse tipo de análise é a pré-análise, que trata da organização do material, limitação do material, formulação de preposições e elaboração de indicadores. A outra fase, de exploração do material, envolve operações de codificação e descrição, e é compreendida como uma operação de classificação de elementos, por meio de agrupamento de gênero e partindo-se de critérios previamente definidos. A última fase trata dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 1977; Mozzato & Grzybovski, 2011).

Na primeira etapa, objetiva-se descrever, com precisão, o que aconteceu na sala de reuniões, analisando-se o conteúdo das atas (Krippendorff, 1980). Para avaliar as interações entre os membros do conselho externo, inicialmente, foca-se nos comportamentos descritos em

cada discussão sobre os temas abordados, observando a origem dos conflitos, quais características possuem, bem como os envolvidos. Além disso, foi observado como o conselho gerenciou estes conflitos para as soluções ou não dos problemas. Os conflitos mal administrados podem persistir e ser a fonte de complexidade de conflitos menos tratáveis (Harvey & Evans, 1994). Os incentivos externos (Wohl et al., 2016) podem surgir durante o conflito, como forçar as pessoas a adotarem a perspectiva do outro (Tuller, Bryan, Heyman, & Christenfeld, 2015) ou introduzir observações de terceiros (Lee, Gelfand, & Kashima, 2014). Esses fatores são impostos à situação de conflitos, em vez de emergirem deles.

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

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

4 Análise dos resultados

Utilizando as codificações das atas do conselho de administração, foram verificados diversos aspectos nos conflitos apresentados entre os membros do conselho da empresa analisada. Observa-se a intervenção do conselheiro externo nas reuniões, retornando às discussões conflitantes para os aspectos de negócios e decisões.

Foram codificados 106 conflitos entre os membros internos do conselho de administração no período analisado. Deste montante total, 56 conflitos (53%) os conselheiros externos intervêm nas discussões. Constata-se que estes membros externos geralmente participam nas discussões com indagações sobre os aspectos do negócio, suas estratégias, forma de gestão, execução de tarefas, além de diversas sugestões para contribuir na tarefa e estratégia aplicada. O envolvimento dos externos acontece como uma intervenção, na tentativa de contribuir para retornar o assunto às tarefas, aos negócios.

Além dos conflitos codificados, foram codificadas mais 104 discussões entre os membros do conselho, por entender que estas discussões mesmo não caracterizando-se como um conflito, contribuíram para chegar ao momento dos conflitos. Esta foi uma base importante de análise para acompanhar a evolução das discussões, até chegarem ao momento determinante da análise que era o conflito, entendendo suas características e intervenções pelos membros externos.

Foi constatado que os principais conflitos envolviam o grupo familiar da Vice-Presidência, que é o representante único de uma das famílias proprietárias, com grau de propriedade menor que o dos demais membros da outra família proprietária, o qual se sente pressionado quando questionado sobre as empresas que administra, por isso surgem muitos conflitos com intervenções dos membros externos. Contata-se também a existência de conflitos frente as questões ainda pendentes de solução, postergadas por interesses próprios, como por exemplo a falta de sinergia entre indústria e comércio e a delegação de funções, decisões estas, centralizadas na Presidência.

Estas questões serão apresentadas a seguir, identificando as intervenções dos conselheiros externos, em relação ao conflito e orientação da discussão sobre os problemas pendentes e redirecionamento ao foco dos negócios. Apresenta-se na Tabela 2 alguns exemplos destes conflitos e membros externos do conselho fazendo as intervenções para direcionamento do assunto às atividades e tarefas que devem ser desenvolvidas para melhor gestão da empresa. Também seguem os comentários, observados durante a apuração destes conflitos.

Tabela 2 - Intervenção no Conflito por membros externos

#	Conflitos no Conselho		Intervenções Conselho Externo	Observações/Comentários
Atas, Pos. 23	VP, afirma a intenção de implementação do novo sistema de gestão em nove meses.	PC, intervém para dizer que este assunto pode ser tratado em pauta oficial de uma próxima reunião quando a empresa deve escolher e comprar o sistema.	CE1, coloca os desafios sobre os objetivos estratégicos.	VP, entende que o mais importante é ter informação o quanto antes, mas PC, não tem o mesmo senso emergencial. CEs conscientizam sobre os objetivos estratégicos.
Atas, Pos. 49	VP, faz considerações sobre os negócios de tecnologia e sobre a abertura de mais lojas.	PC, diz que o acréscimo de venda pode não acompanhar o acréscimo de custo, o que pode não ser interessante.	CE1 e 2, dizem que deveria haver mais foco nos negócios, e cita uma das empresas do grupo que não tem proposta de valor clara. (Atas, Pos. 49)	PC, não concorda com todas as colocações do VP, e expressa de forma assertiva. Os CEs procuram manter o foco nos negócios.
Atas, Pos. 75	CI2, faz uma crítica a indústria atender o varejo. (Atas, Pos. 75)	PC, comenta que para alguns problemas deve haver maior criatividade para resolvê-los. (Atas, Pos. 75)	CE1, comenta que para isso devem se aprofundar nos negócios e prioridades para poder analisar investimentos. (Atas, Pos. 75)	CI2 indaga duas vezes sobre tarefas e presidente explica a primeira vez e na segunda tem reação emocional. Conselheiro externo volta o foco para a atividade.
Atas, Pos. 104	VP pergunta sobre prazo para fechamento ou continuidade do negócio.	PC, diz que isto seria incoerente. Diz ainda que pretende reavaliar o negócio na reunião do conselho consultivo, devido à abertura da fábrica em outro estado (Atas, Pos. 104)	CE1, pede que se faça um plano de negócios considerando esta situação.	CEs dão várias ideias para o plano de negócios.
Atas, Pos. 104	O Conselho Consultivo discute a maximização dos resultados	CI2, critica dizendo que o trabalho deve ser feito de dentro para fora, pois nos empreendimentos o trabalho de divulgação	CE1, reafirma a importância do foco para maximizar os lucros.	CI critica gestão, o trabalho tem que ser feito de dentro para fora. Mostra falta de alinhamento nas decisões. CEs retornam o assunto para a tomada de decisões.

#	Conflitos no Conselho		Intervenções Conselho Externo	Observações/Comentários
		não é feito. (Atas, Pos. 104)		
Atas, Pos. 133	Presidente do Conselho Consultivo, questiona sobre os investimentos e CE1 quer entender como foi feita a estratégia para implantar mais lojas, o Estado vai crescer? (Atas, Pos. 133)	VP não gosta dos questionamentos, responde de forma pragmática, sem explicações, “todas crescerão”. (Atas, Pos. 133) PC, diz que esta afirmação não é verdadeira, tem estratégia e gente pensando o negócio. (Atas, Pos. 365)	CE1, observa que falta estratégia, somente existem números e previsão de abertura de lojas.	VP defende a abertura de lojas, mas não sustenta uma justificativa plausível para o conselho. Observa-se que não gosta de ser pressionado. CE1 comenta sobre extrapolação e falta de justificativa estratégica e a necessidade de foco nos assuntos.
Atas, Pos. 365	CE1, é uma ótima empresa, com uma atividade empreendedora fortíssima, mas está na iminência de perder o controle.	VP, emocionalmente afirma que se o conselho continuar a plantar desavenças e diferenças na administração que foi bem até hoje, pode acontecer. (Atas, Pos. 365)	CE1, um dos grandes problemas é a falta de sinergia total entre os negócios, principalmente entre indústria e comércio. (Atas, Pos. 365)	CE percebendo a situação emocional, se posiciona mais assertivamente para o retorno das discussões para a atividade e gestão.
Atas, Pos. 395	O conselho discute o negócio das lojas que estão dando prejuízo no momento.	VP, diz que pretende dar uma nova chance às lojas x, porque o negócio está bem-visto nos EUA e as ações valorizando. VP, acredita que não é esse o caminho ideal. (Atas, Pos. 395)	CE1, acredita que a empresa precisa de mais produtos para melhorar seu desempenho e deve-se maturar os negócios já existentes.	VP aceita sugestões e encerra dizendo que vai pedir uma reunião para iniciar o planejamento estratégico. (Atas, Pos. 395). CEs concordam com o direcionamento assertivo.
Atas, Pos. 462	CI1, diz que não há estratégia corporativa, pois não há nada consensado e escrito.	VP, diz que se deve cuidar para não ser generalista. Diz que existe sim estratégia de negócio e pode ser apresentada.	CE1 diz que as funções dos conselheiros são fazer perguntas e observações para alertar sobre o futuro da empresa. (Atas, Pos. 462)	VP se exalta com comentários do CI1, mas o conselheiro externo alerta sobre as funções dos conselheiros, e retorna o assunto à discussão. CEs defendem seu posicionamento positivo.
Atas, Pos. 429	PC, fala sobre as colocações de VP e explica o porquê da conversa sobre o organograma foi feita da forma que foi e o porquê da sugestão do nome do CI2 para a gestão da empresa. (Atas, Pos. 429)	VP fala sobre assuntos que o incomodaram na última reunião. Diz que se sentiu depreciado com algumas falas e pede para modificar algumas afirmações contidas na ata da reunião anterior. (Atas, Pos. 429)	CE, faz observações sobre as colocações de VP. Entende que está havendo um cabo de guerra entre a gestão e até mesmo no conselho. Pede para esta força ser usada em prol da empresa. (Atas, Pos. 429)	VP se sente incomodado com sugestão do conselheiro interno para gestão da empresa que ele administra. CEs apontam a falta de consenso entre as partes para um bem comum.

#	Conflitos no Conselho		Intervenções Conselho Externo	Observações/Comentários
Atas, Pos. 429	O conselho discute sobre quais serviços compartilhados seriam interessantes para o organograma da empresa.	CE2, diz que a gestão executiva deve se entender quanto aos cargos para posterior apresentação para o conselho.	CE, diz que não vê efetividade nas reuniões do conselho consultivo e deve haver um alinhamento nos objetivos da gestão para dar continuidade aos trabalhos do conselho. Que falta a descrição de competências e alçadas. (Atas, Pos. 429) (CEs intervêm no conflito, deixando claro a falta de alinhamento, para poder dar continuidade ao trabalho.
Atas, Pos. 532	O conselho discute sobre a importância do consenso das decisões e ações. PC, discute sobre como ficaria o organograma e as posições definidas. Diz que fica em dúvida quanto a ter vários vice-presidentes e alçar a diretores muitas pessoas. (Atas, Pos. 462)	VP, entende que deve haver consenso, mas que as decisões devem ser tomadas, não podendo esperar por seis meses por uma decisão. (Atas, Pos. 462) CI1, dá alguns exemplos de problemas de relacionamento. Diz que cada um quer apontar os problemas dos outros e não atacar o problema do processo.	CE1, diz que parte disso vai sendo resolvido com a definição de alçadas e que os funcionários devem ter um nível de cobrança maior na empresa. (Atas, Pos. 532)	CI1, critica com emoção a forma do tratamento dos problemas Percebe-se desconforto do presidente em segregar a empresa em vários vice-presidentes, segregando também a tomada de decisão até então centralizada nele. CEs apoiam a discussão e pedem uma decisão e prazo para direcionamentos das ações.
Atas, Pos. 532	VP, entende que uma das empresas seria uma grande aposta, mas falta um organograma claro para este projeto, faltando um planejamento estratégico melhor feito.	VP, não concorda explica como foi criado o conceito das Lojas	CE1, aponta novamente a importância dos diferenciadores que o grupo possui nesse negócio, bem como do sequenciamento desta estratégia. (Atas, Pos. 532)	VP, provoca o presidente sobre estrutura de organograma e falta de planejamento estratégico. CEs volta o assunto ressaltando os pontos positivos dos negócios.
Atas, Pos. 864	O conselho discute como esta ferramenta pode ajudar na tomada de decisões e ações para ajustar o orçamento (Atas, Pos. 864)	VP, diz que não adianta colocar uma meta inatingível, e que o controle tem que ser on-line para que as decisões possam ser mais dinâmicas com base em resultados. (Atas, Pos. 864)	CE2, fala como este plano pode ser implementado (Atas, Pos. 864)	VP, se mostra bem irritado com as metas e a forma de controle. CEs direciona o assunto a execução do plano estratégico.

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

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

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

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

Desde 2012 quando do início das análises, as Atas do Conselho já abordavam a necessidade de sinergia entre as empresas da Indústria e do Varejo para melhorar o desempenho estratégico, a governança e consequentemente os resultados dos negócios. Destaca-se que somente a partir do início de 2014 foi decidido organizar o comitê de sinergia, mesmo o assunto estar sendo discutido desde 2012. Em agosto de 2015 este comitê de sinergia foi absorvido pelo comitê de melhorias, que além da sinergia, seriam discutidas soluções para diminuir os custos e o endividamento da empresa, para melhoria dos resultados. Agora, envolvendo os principais gestores do Grupo para juntos encontrarem as soluções.

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

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

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

Portanto, considera-se que o conselheiro externo influenciou o processo da evolução do conflito para alterar o comportamento da família e o retorno dos assuntos às questões profissionais de forma mais transparente, fornecendo uma variedade de contexto para a tomada de decisão benéficas para a empresa. Assim, os dados indicam que a condução dos conselheiros externos tenha sido voltada aos aspectos fundamentais para o melhor desempenho da empresa, buscando trazer as boas práticas da governança para o conselho.

Nas análises também se observa, que os conselheiros internos CI3 e CI4 apresentaram um perfil pouco participativo nas reuniões, apáticos. Em todos os anos de Atas analisadas, o conselheiro, CI3 se manifestou apenas 3 vezes e o CI4 se manifestou apenas uma única vez, quando da preocupação com o endividamento. Outras manifestações transcritas eram apenas

para dar o de acordo na avaliação final da reunião do conselho. Isso pode ser entendido como uma falta de envolvimento nos assuntos estratégicos da empresa e/ou uma forma de se abster de assuntos conflitantes, o que contribui ainda mais para uma ação mais atuante e efetiva dos conselheiros externos, condizentes com os estudos de (Bammens et al., 2008; Voordeckers et al., 2007; Lester & Cannella, 2006).

Este estudo provê evidências, embora situacionais, que os conflitos nos Conselhos de Administração, podem sofrer interferências externas, quando permitido pelos membros do conselho interno e não significa que os conselheiros externos tenham baixo nível de participação, como argumentado nos estudos de Martin-Reyna e Duran-Encalada (2015).

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

Embora existam possíveis conflitos nas empresas familiares, pela dualidade de função e diferença de grau de propriedade entre os grupos familiares, a interface família-propriedade e família-negócio-propriedade (Qiu & Freel, 2019), pode predominar. Os conflitos parecem existir mais fortemente entre os representantes do maior e menor grau de propriedade (Meier & Schier, 2016), agravados pela busca pelo controle e independência em relação aos ativos, e busca e demonstração de poder (Meier & Schier, 2016; Jayantilal, Jorge & Palacios, 2016). Estudos indicam que aspectos como estes tendem a impactar a possibilidade de declínio organizacional e mudança de propriedade (Teixeira et al., 2019).

Já os conflitos interfamiliares, acontecem em um mesmo núcleo, na interface família-negócio (Qiu & Freel, 2019). São conflitos relacionados ao trabalho familiar e, pelos conflitos relacionados às funções e forma de ver o negócio (Cooper et al., 2013). Apesar destes conflitos existirem e serem característicos deste tipo de administração familiar, podem eventualmente ser moderados.

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

5 Considerações finais

O objetivo do estudo foi o de apresentar a atuação dos conselheiros externos nos conflitos do conselho administrativo de um grupo empresarial familiar de grande porte. Por meio de análises aprofundadas de Atas de Conselho de Administração de um grande grupo familiar brasileiro, com empresas em indústria e varejo e de diversos segmentos, analisou-se as características envolvendo estes momentos da intervenção do conselheiro externo nas reuniões do conselho, com esforços para retornar às discussões conflitantes para os aspectos de negócios e gestão do conglomerado e um bem maior e comum, apoiada pelos estudos de (Qiu & Frell, 2019), sobre a compreensão do papel e a influência do conselho em empresas familiares, e nos

estudos de (Bammens et al., 2008; Voordeckers et al., 2007; Lester & Cannella, 2006), onde sugerem que as resoluções de conflitos podem ser realizadas no nível do conselho, no qual membros imparciais podem atuar como mediadores entre os problemas da família

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

O estudo pôde contribuir para a identificação de conflitos pertinentes ao Conselho de Administração de empresas familiares, e como as questões podem ser abordadas pelos conselheiros externos para que os problemas possam ser encaminhados e decisões estratégicas e de negócios avancem positivamente na empresa. Adicionalmente, esta abordagem de problemas reais proporciona viabilizar orientações para a prática, auxiliando as empresas a melhorar a sua administração dos conflitos com influência externa, em consonância com Forbes & Milliken, 1999, sobre a atuação do conselho em minimizar eventuais conflitos de agência.

Não fez parte deste estudo, avaliar o formato e a composição do conselho, ou se o perfil dos membros do conselho, estão adequados à melhor gestão dos negócios, o que poderá ser feito também em estudos futuros, inclusive, estudos da repercussão positiva e tangível dos resultados pelo direcionamento dos conselheiros externos. Estudos futuros poderiam avaliar, a evolução dos conflitos e impacto nas decisões, verificar como estes conflitos são resolvidos, inclusive em empresas de outros contextos ou em multicasos.

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

Referências

- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses. *Journal of Family Business Management*, 5, 140-156.
- Astrachan, J. H., & Astrachan, B. M. (1996). *Family business: The challenges and opportunities of interprofessional collaboration*. In C. E.
- Arino, A., LeBaron, C. & Milliken, F.J., (2016). Publishing qualitative research on coverages of the *Academy of Management Discoveries*, 2: 109 -113
- Arndt, M., & Bigelow, B., (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 494–522.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A., (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31, pp. 163– 180.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A., (2011). Board of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *Intern. Journal of Management Reviews*, 13, 134–152.

Bardin, Laurence, (1977). *L'Analyse de Contenu, Paris, Presses Universitaires de France* (trad. de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro, *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70, 1988).

Bardin, L., (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edição 70.

Bernhoeft, R. & Gallo, M., (2003). *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Blanco-Mazagatos, V., Quevedo-Puente, E. & Delgado-García, J. B., (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy* – 195 no. Pages 11

Boubaker, S., Nguyen, P. & Rouatbi, W., (2016). Multiple Large Shareholders and Corporate Risk-taking: Evidence from French Family Firms. *European Financial Management*, Vol. 22, No. 4, 2016, 697–745 doi: 10.1111/eufm.12086

Brenes, E., Madrigal, K. & Molina-Navarro, G., (2006). “Family Business Structure and Succession: Critical Topics in Latin American Experience” *Journal of Business Research*, 59, pp 372-374

Brown, F. H., (1998). The “softer side” of consulting to business owning families: Understanding our clients and ourselves. *Family Business Review*, 11, 193-205.

Charmaz K., (2014). *Constructing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cinici, M. C. and Dunbar, R. L., (2012). *Semiotic methods and the meaning of strategy in firm annual reports*. In G. B. Dagnino (ed.) *Handbook of Research on Competitive Strategy*, 397-415. Cheltenham: Edward Elgar.

Coles, J., McWilliams, V. & Sen, N., (2001). An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of Management*, 27(1), 23-50.

Colley, J., Doyle, J., Logan, G., & Stettinius, W., (2004). *Corporate Governance*. The McGraw-Hill. Executive MBA Series.

Cooper, J. T., Kidwell, R. E., & Eddleston, K. A., (2013). Boss and parent, employee, and child: Work-family roles and deviant behavior in the family firm. *Family Relations*, 62, 457-471.

Corten, M. Steijvers, T. & Lybaert, N., (2017). The effect of intrafamily agency conflicts on audit demand in private family firms: The moderating role of the board of directors. *Journal of Family Business Strategy* - 212. No. of pag 16.

Downe-Wamboldt, B., (1992). Análise de conteúdo: método, aplicativos e problemas. *Health Care Women*, 13 (3), 313- 21.

Forbes, D. P., & Milliken, F. J., (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505

Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D., (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Manag.*, 1, 130-153.

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

Harvey, M., & Evans, R. E., (1994a). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7, 331-348. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00331x

Harvey, M., & Evans, R. E., (1994b). The impact of timing and mode of entry on successor development and successful succession. *Family Business Review*, 7, 221-236. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00221x

Horan, P. J., (2003). Establishing an advisory board for the family business. *Journal of Financial Service Professionals*, 57(6), 61-65.

Jayantilal, S., Jorge, S. F., & Palacios, T. M. B., (2016). Effects of sibling competition on family firm succession: A game theory approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 260-268.

Jensen M. C. & Meckling W. H., (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 305-360. Q North-Holland Publishing Company

Jonovic, D. J., (1989). Outside review in a wider context: an alternative to the classic board. *Family Business Review*, 2, pp. 125–140.

Kiel, G. C. & Nicholson, G., (2003). *Boards that work: A new guide for directors*. The McGraw-Hill, Inc.

Krippendorff, K., (1980). ‘Clustering’, in P.R. Merge and J.N. Capella (eds), *Multivariate Techniques in Human Communications Research*. New York: Academic Press

Lee, T. L., Gelfand, M. J. & Kashima, Y., (2014). The serial reproduction of conflict: Third parties escalate conflict through communication biases. *Journal of Experimental Social Psychology*, 54: 68–72.

Lester, R. H. & Cannella, A. A. Jr., (2006). Inter organizational familiness: How family firms use interlocking directorates to build community-level social capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 755-775.

Martin-Reyna, J. M. S. & Duran-Encalada, J. A., (2015). Effects of family ownership, debt, and board composition on Mexican firms’ performance. *International Journal of Financial Studies*, 3, 56–74. doi: 10.3390/IJFS3010056

Meier, O. & Schier, G., (2016). The early succession stage of a family firm: Exploring the role of agency rationales and stewardship attitudes. *Family Business Review*, 29, 256-277.

Miles, M. B., & Huberman, A. M., (1984). *Qualitative data analysis*. London: Sage.

Montgomery, B. & Sinclair, A. All in the family. *Business and Economic Review*, v. 46, n. 2, p. 3-7, 2000.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D., (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747

Myers, M. D., (2013). *Qualitative research in business and management*. Sage.

Nicholson, H., Shepherd, D. & Woods, C., (2010). Advising New Zealand’s family businesses: Current issues and opportunities. *Univ. Auckland Business Review*, 12(1), 1-7.

Nordqvist, M., Sharma, P. & Chirico, F., (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52, 192-209.

Poza, E., Johnson, S. & Alfred, T., (1998). Changing the family business through action research. *Family Business Review*, 11, 311-323.

Prince, R.A., (1990). Mediation of family businesses: one conflict resolution model. *Family Business Review*, 3, 209-223.

Qiu, H. & Freel, M., (2019). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review* 1 –24.

Software MaxQda v. 2.0.6 – <https://www.maxqda.com/licenses/student-license>

Strauss, A., & Corbin, J., (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Strike, V. M., (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25, 156-177.

Sundaramurthy, C., (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21, 89-102.

Teixeira, J.E. Serra, F. Pinto, R. & Salles, L., (2019), “Resource orchestration in a context of organizational decline”, *Management Research*, in print.

Tillman, F. A., (1988). Commentary on legal liability: Organizing the advisory council. *Family Business Review*, 1, 287-288.

Tuller, H. M., Bryan, C. J., Heyman, G. D. & Christenfeld, N. J. S., (2015). Seeing the other side: Perspective taking and the moderation of extremity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 59: 18–23.

Van Essen, M., Van Oosterhout, H., & Carney, M., (2013) Corporate boards and performance of Asian firms: A meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Manag.*, 29(4), 873–905

Ward, J. L. & Handy, J. L. A Survey of Board Practices. *Family Business Review*, v. 1, n. 3, p, 289-308, 1988.

Westhead, P., & Howorth, C., (2007). ‘Types’ of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis, *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405-431.

Whisler, T. L., (1988). The role of the board in the threshold firm. *Family Business Review*, 1, 309-321.

Wohl, M. J., Porat, R. & Halperin, E., (2016). Unfreezing cognitions during an intractable conflict: Does an external incentive for negotiating peace and (low levels of) collective angst increase information seeking? *British Journal of Social Psychology*, 55(1): 65–87.