

**PERSPECTIVAS E TENDÊNCIAS DE ESTUDOS EM CONSELHOS DE
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

**PERSPECTIVES AND TRENDS OF STUDIES ON BOARDS OF DIRECTORS OF
FAMILY BUSINESSES**

**PERSPECTIVAS Y TENDENCIAS DE LOS ESTUDIOS SOBRE CONSEJOS DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

Elaine Aparecida Maruyama Vieira Nakamura

<http://orcid.org/0000-0002-0380-5520>

Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho – Uninove, Brasil.

Fernando Antonio Ribeiro Serra

<http://orcid.org/0000-0002-8178-7313>

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, Brasil.

Ivano Ribeiro

<http://orcid.org/0000-0003-1113-2810>

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 13/11/2020
Aprovado em 18/07/2022

This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

Resumo

Objetivo: O objetivo deste artigo foi analisar as principais dimensões de investigação e oportunidades de estudo em conselhos de administração de empresas familiares.

Metodologia / Enfoque: Foi realizada uma pesquisa bibliométrica de citação e pareamento bibliográfico a partir de dados coletados na base de dados da *Web of Science*. Os agrupamentos de artigos foram realizados por meio da Análise Fatorial Exploratória e os fatores extraídos foram sobrepostos à representação de diagrama de redes.

Originalidade / Relevância: O diferencial e relevância desta pesquisa é o fato de permitir a compreensão das conexões entre os principais estudos sobre conselhos de empresas familiares.

Principais resultados: São apresentados cinco diferentes fatores que demonstram as relações entre os principais conceitos, abordagens e teorias empregadas nas pesquisas em conselhos familiares.

Contribuições teóricas / metodológicas: Como principal contribuição este estudo discute diferentes as principais frentes de investigação em estudos sobre conselhos de administração de empresas familiares, possibilitando um melhor direcionamento das futuras pesquisas.

Palavras-chaves: Conselheiros. Estratégia. Tomada de decisão. Bibliometria. CEO.

Abstract

Objective: The goal of this article was to analyze the main dimensions of research and study opportunities on boards of directors of family businesses.

Methodology / Approach: We carry out a bibliometric research of citations and bibliographic coupling using data collected from the Web of Science database. Exploratory Factor Analysis was used for the groupings of articles and the extracted factors were superimposed on the representation of the network diagram.

Originality / Relevance: The distinction and relevance of this research is the fact that it allows the understanding of the connections between the main studies on boards of family businesses.

Main Results: We present five different factors that demonstrate the relationships between the main concepts, approaches and theories used in research on boards of family businesses.

Theoretical / methodological contributions: The main contribution of this study is to discuss the main research perspectives in studies on boards of directors of family businesses, enabling a better direction of future research.

Keywords: Boards. Strategy. Decision-making. Bibliometrics. CEO.

Resumen

Objetivo: El objetivo de este artículo fue analizar las principales dimensiones de las oportunidades de investigación y estudio en los consejos de administración de las empresas familiares.

Metodología / Enfoque: Realizamos una investigación bibliométrica de citas y acoplamiento bibliográfico utilizando datos recogidos de la base de datos Web of Science. Se utilizó

Análisis Factorial Exploratorio para la agrupación de artículos y los factores extraídos se superpusieron a la representación del diagrama de red.

Originalidad / Relevancia: El diferencial y relevancia de esta investigación es el hecho de que permite comprender las conexiones entre los principales estudios sobre consejos de administración de empresas familiares.

Resultados principales: Presentamos cinco factores diferentes que demuestran las relaciones entre los principales conceptos, enfoques y teorías utilizadas en la investigación en directorios de empresas familiares

Contribuciones / metodológicas: El principal aporte de este estudio es discutir las principales perspectivas de investigación en estudios sobre consejos de administración de empresas familiares, permitiendo una mejor orientación de las investigaciones futuras.

Palabras clave: Consejeros. Estrategia. Toma de decisiones. Bibliometría. CEO.

1 INTRODUÇÃO

Mesmo que as empresas familiares sejam objeto recorrente de pesquisas no campo da estratégia, ainda existem muitas lacunas a serem preenchidas (Williams, Pieper, Kellermanns, & Astrachan, 2018; Short, Sharma, Lumpkin, & Pearson, 2016). Estes desafios se relacionam, principalmente, por ser um campo distinto para investigação quando comparados ao contexto de empresas não familiares. Há o argumento que a família influencia significativamente no negócio familiar, desafiando as teorias tradicionais, desenvolvidas em grande parte, para as empresas não familiares (Jaskiewicz, Combs, Shanine, & Kacmar, 2017).

Embora as pesquisas sobre empresas familiares tenham abordado os conselhos de administração, como: a composição do conselho (Serra, Pinotti, Guerrazzi, & Cruz, 2021) e impacto sobre o desempenho (Anderson & Reeb, 2003, 2004); os conflitos no conselho de administração destas empresas (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2011); o efeito dos objetivos da família sobre a composição do conselho (Basco & Calabrò, 2017); o papel moderador do conselho de administração nos problemas de agência (Corten, Steijvers, & Lybaert, 2017), entre outros, ainda é necessário compreender a complexa dinâmica que envolve este tema (Betancourt, Cortés, Ramírez, & Payán, 2019).

O objetivo deste artigo foi analisar as principais dimensões de investigação e oportunidades de estudo em conselhos de administração de empresas familiares. Como método, foram empregadas técnicas bibliométricas para analisar um conjunto de estudos

publicados em 65 periódicos internacionais, voltados negócios. Os dados foram coletados no portal *Web of Science*, compreendendo desde o primeiro ano disponível até julho do ano de 2019. Pela busca com os termos “*board of diretor*” e “*family firm*”, e suas variações. A partir de uma amostra inicial de 116 artigos, submetida às análises de citação, a fase de análise de pareamento bibliográfico resultou em cinco fatores compostos por 60 destes artigos.

Os resultados contribuem para um melhor entendimento sobre os conselhos de empresas familiares, mapeando as principais pesquisas, autores mais proeminentes, e apresentando algumas dimensões/fatores de pesquisa com suas respectivas inter-relações, o que pode auxiliar no direcionamento teórico das investigações futuras. A partir dos resultados e discussões são apresentados alguns direcionamentos para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os negócios familiares estão envoltos em uma realidade multidimensional (Casillas, Vázquez & Díaz (2007). Nestas empresas há uma forte identidade da família com o negócio, onde muitas vezes problemas relacionados com a resistência às mudanças podem ocorrer (Lane, Astrachan, Keyt & McMillan, 2006). Algumas características centrais das empresas familiares podem ser listadas, conforme destaca Acedo (2007), sendo: a) são uma forma específica de organização, não podendo compará-las com empresas não familiares; b) deve-se considerar em sua estrutura, a família, forma de propriedade e tipo de gestão; c) estão sujeitas a tensões e conflitos entre os membros; d) a sucessão é um momento crítico; e) a profissionalização da gestão, divisão de papéis e existência de conselheiros é fundamental para sua permanência e melhoria de desempenho ao longo dos anos.

Nestas empresas, toda decisão tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independentemente de quaisquer laços formais com a administração (Donnelley, 1976). O CEO é, usualmente, um sócio e nesta condição exerce um papel de dualidade, ao ocupar cargo executivo e no conselho, reduzindo assim, o poder dos conselheiros (Coles, Mcwilliams & Sem, 2001). Para os autores esta é uma diferença fundamental e um ponto de atenção para conscientização do

papel do conselho de administração nos negócios familiares, ajudando a mitigar os riscos do negócio.

A importância da tarefa do conselho pode ser fundamentada na Teoria da Agência, que destaca o risco (Kuronuma, Okimura, & Willrich Sale, 2022.) de que tomadores de decisões organizacionais se engajem em comportamentos oportunistas, que maximizam seus próprios interesses pessoais, e/ou não se esforcem o suficiente para atingir os objetivos (Jensen & Meckling, 1976). Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017), recomenda que, todos os conselheiros ajam com responsabilidade e atuem de forma técnica, isentos de emoção e de interesses financeiros e que não se deixem influenciar por relacionamentos pessoais ou profissionais.

As características destes conselhos de administração variam, de acordo com as circunstâncias ambientais, perfil das organizações e locais nos quais as organizações atuam, podendo tornar os conselhos suscetíveis a indefinições e falta de modelos rígidos (Nadler, 2004). Para Flores e Grisci (2012) a empresa familiar difere-se ainda, principalmente, pelo fato de haver em si a expectativa de perpetuidade, mantida não somente no ambiente empresarial, mas, também no âmbito familiar.

A presença de membros da família no conselho e o fato de o presidente do conselho ser um membro da família também é um indicativo de que a propriedade da empresa é, de fato, controlada pela família (Kraus, Harms & Fink, 2011). Para Tedesco e Grzybovski (2011), a empresa familiar possui sua história e origem vinculadas a uma mesma família, geralmente mantendo membros da família na administração dos negócios. Molly, Laveren e Deloof (2010) também afirmam que, os membros da família tendem a ter participação efetiva no conselho de administração. As famílias tendem a ver suas empresas como um ativo para repassarem a seus descendentes e, portanto, relutam em renunciar ao controle, segundo Villalonga, Amit, Trujillo e Guzman (2015), os mecanismos de melhoria de controle, como a formação de um conselho, refletem a resistência da família a abrir mão do poder de decisão.

No caso de empresas familiares, geralmente, os membros são pertencentes a própria família (Tillman, 1988). Contudo, a participação de membros externos também é fundamental para questões relacionadas com aspectos externos à empresa, definição da 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.

3 MÉTODO

3.1 Delineamento da pesquisa

O estudo bibliométrico permite avaliar, por meio de análises estatísticas e de conteúdo, os dados bibliográficos a partir de trabalhos publicados (Zupic & Cater, 2015). Neste estudo, foram realizadas análises de citação e pareamento para classificação e ordenação dos dados. A análise de citação é baseada na extração da referência e contagem de vezes que é citada por outros trabalhos constantes na amostra.

O pareamento é baseado na frequência em que dois documentos da amostra compartilham, pelo menos, uma referência comum. Quanto maior o número de referências compartilhadas por dois documentos em uma amostra, maior a semelhança entre eles (Vogel & Güttel, 2013). Essa interação permite o entendimento da evolução das pesquisas e tendências do tema, podendo sugerir algumas questões de pesquisa para orientar outros novos estudos.

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi utilizada para agrupar os estudos por sua proximidade temática ou conceitual em um mesmo fator. Por meio da carga fatorial, é possível identificar a força com que cada artigo pertence a uma dimensão (Shafique, 2013). Cada fator extraído da análise representa um subtema de pesquisa, dentro do tema principal, sendo formado pelos trabalhos com maior carga fatorial (Lin & Cheng, 2010).

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Os artigos selecionados foram coletados na base da ISI *Web of Science*, no portal da Capes, estabelecendo o limite temporal entre o primeiro ano disponível e o ano de 2019 (até o mês de julho). O critério de escolha desta base foi pela abrangência de temas e por disponibilizar os dados em um formato que facilita sua operacionalização. Foram considerados todos os periódicos de *business* e *management* disponíveis na base. As palavras-chave selecionadas inicialmente foram “*Board**” AND “*Family* Business**”. O termo AND

considera a combinação dos dois termos em conjunto. O asterisco “*” possibilita incorporar todas as variações de cada termo. A Tabela 1 mostra que foi possível realizar diversas combinações entre os termos propostos e acrescentar *Supervisory board e comittes*, utilizado em países europeus, como a Alemanha.

Tabela 1
Quantidade de termos de busca

Ordem da busca	Primeiro termo	Segundo termo
1 ^a .	“board of director*”	“Family busines*”
2 ^a .	“board of director*”	“Family firm*”
3 ^a .	“supervisory board”	“Family busines*”
4 ^a .	“supervisory board”	“Family firm*”
5 ^a .	“supervisory committees”	“Family board”
6 ^a .	“supervisory committees”	“Family firm*”
7 ^a .	“boards of director*”	“Family busines*”
8 ^a .	“boards of director*”	“Family firm*”

Fonte: preparado pelos autores (2019).

3.3 Descrição da amostra

A amostra foi composta por 116 documentos que totalizaram 1976 citações. A coleta foi efetuada com delimitação temporal, sendo que os artigos coletados se situam no período entre o primeiro ano disponível até julho de 2019. Nesse período, se verifica uma tendência crescente de publicações, principalmente a partir de 2011, com 100 estudos publicados, representando 86% das publicações, conforme Figura 1.

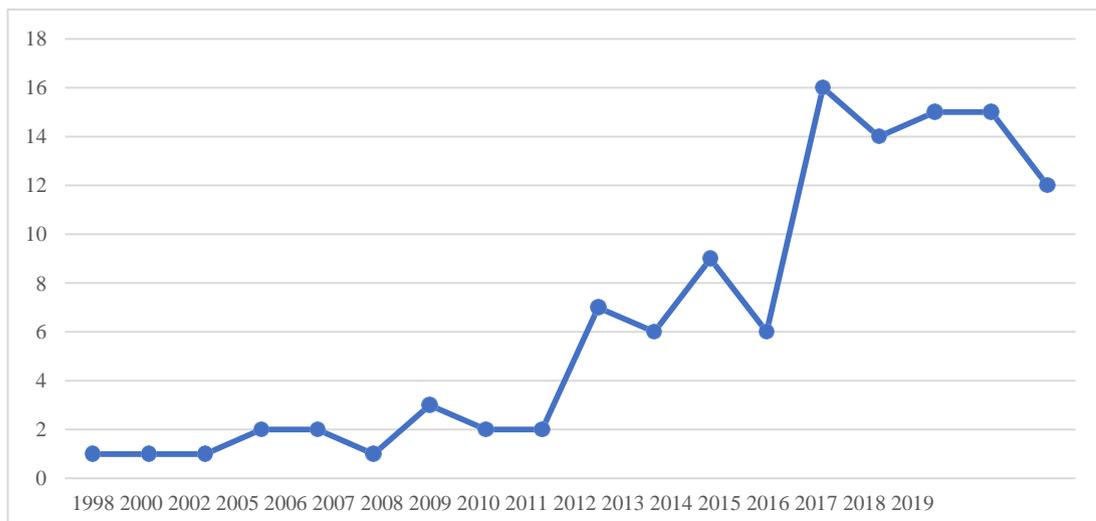


Figura 1. Evolução das publicações sobre conselhos de empresas familiares

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Os estudos da amostra foram publicados em 65 diferentes periódicos acadêmicos, sendo que, 49 destes periódicos continham apenas um artigo cada. Os periódicos mais citados foram: *Journal of Family Business Strategy*, *Journal of business research*, *Journal of small business management*, *Family business review* e *Corporate governance an international review*, sendo estes responsáveis por 55% da amostra.

3.4 Procedimentos de análise de dados

As análises de citação e de pareamento foram realizadas com o auxílio do *software Bibexcel* (Pilkington, 2018). Para dar consistência ao estudo também foi empregada a AFE (McCain, 1990). Conforme recomendado para este tipo de estudo, a AFE foi realizada pelo Método dos Componentes Principais (MCP) com rotação *Varimax* (Acedo, Barroso, & Galan 2006; Lin & Cheng, 2010; Fabrigar, Wegener, MacCallum & Strahan, 1999; Ribeiro, Serra, Marietto, & Serra, 2017), sendo consideradas as cargas fatoriais superiores a 0,4 (Shafique, 2013; Guerrazzi, Brandão, Campos Junior, & Lourenço, 2015). Para tanto o *software* utilizado foi o SPSS, v. 25.

A análise de conteúdo, também empregada, considerou a leitura de partes fundamentais dos artigos para identificar o seu respectivo fator. Para maior robustez dos resultados, estes fatores foram sobrepostos à representação de redes, obtidas com o *software Ucinet* (Lin & Cheng, 2010), foi utilizada a versão 6 (Borgatti, Everett & Freeman, 2002).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise das citações

Para a análise dos trabalhos mais citados na literatura sobre conselhos de administração em empresas familiares, dividiu-se a amostra em quatro períodos. Isto permitiu a verificação de como as referências mais citadas se comportam ao longo do tempo. Se percebe um aumento significativo das publicações, principalmente, a partir do ano de 2011, conforme Tabela 2.

Tabela 2
Evolução das citações

Referências (Autores, ano de publicação, <i>journal</i>)	Até 2005	2006 até 2010	2011 até 2015	2016 até 2019	Total	%
Andres (2008) JCF		9	100	90	199	10,1
Jackling_Johl (2009) CG		4	64	107	175	8,9
Klein_Shapiro_Young (2005) CG		22	46	46	114	5,8
Carey_Simnett_Tanewski (2000) AJPT	4	16	39	41	100	5,1
Bammens_Voordeckers_VanGils (2008) SBE		2	46	35	83	4,2
Jaskiewicz_Klein (2007) JBR		8	41	30	79	4,0
Arregle_Naldi_Nordqvist_Hitt (2012) ETP			21	56	77	3,9
Feltham_Feltham_Barnett (2005) JSBM	1	17	32	19	69	3,5
Lane_Astrachan_Keyt_McMillan (2006) FBR		13	36	19	68	3,4
Silva_Majluf (2008) JBR		6	33	25	64	3,2
Brenes_Madrigal_Requena (2011) JBR			19	32	51	2,6
Westhead_Howorth_Cowling (2002) ERD	4	14	21	10	49	2,5
Cannella_Jones-Withers (2015) AMJ			4	44	48	2,4
Bettinelli (2011) FBR			22	21	43	2,2
Chen_Nowland (2010) CGIR			21	20	41	2,1
Lee_Matsunaga_Park (2012) AR			13	27	40	2,0
Gonzalez_Guzman_Pombo_Trujillo (2013) JBR			8	29	37	1,9
Mitter_Duller_Feldbauer-Durstmüller_Kraus (2014) RMS			8	27	35	1,8
Amore_Minichilli_Corbetta (2011) JCF_			13	21	34	1,7
Minguez-Vera_Martin (2011) IJHRM			5	27	32	1,6
Blumentritt_ (2006) FBR		8	18	5	31	1,6
Minichilli_Nordqvist_Corbetta_Amore (2014) JMS				30	30	1,5
Cuadrado-Ballesteros_Rodriguez-Ariza_Garcia-Sciascia_Mazzola_Astrachan_Pieper_ (2013) JSBM			10	18	28	1,4
Bianco_Ciavarella_Signoretti (2015) CGIR				24	24	1,2
Garcia-Castro_Aguilera_ (2014) JFBS			3	21	24	1,2
Vandewaerde_Voordeckers_Lambrechts_Bammens (2011) JBE			12	9	21	1,1
Lungeanu_Ward (2012) FBR			10	10	20	1,0
Liang_Li_Yang_Lin (2013) APJM			1	18	19	1,0
Goel_Voordeckers_Van Gils_Van den Heuvel (2013) ERD			3	15	18	0,9
Su_Lee (2013) APJM			3	13	16	0,8
Basco_Voordeckers (2015) JMO				15	15	0,8
Ashwin_Krishnan_George (2015)				13	13	0,7
Steijvers_Niskanen (2014) JFBS				12	12	0,6
Woods_Dalziel_Barton (2012) JFBS			5	7	12	0,6
Garcia-Ramos_Garcia Olalla_ (2011) _SJFA			6	6	12	0,6
Maseda_Iturralde_Arosa_ (2015) _JSBM				11	11	0,6
Stockmans_Lybaert_Voordeckers (2013) JFBS			3	7	10	0,5
Vandebeek_Voordeckers_Frank_Huybrechts (2016) JFBS				9	9	0,5
Praet (2013) JFBS			1	8	9	0,5
Katiuska Cabrera-Suarez_Martin-Santana (2015) BRQ				8	8	0,4
Deb_Wiklund (2017) JSBM_				7	7	0,4
Zona (2016) SBE				7	7	0,4
Vieira_ (2016) _ACR				7	7	0,4
Collin_Ahlberg (2012) JFBS				7	7	0,4
Lohe_Calabrò (2017) SJM				6	6	0,3
Hashim_Amrah (2016) MAJ				6	6	0,3

Referências (Autores, ano de publicação, <i>journal</i>)	Até 2005	2006 até 2010	2011 até 2015	2016 até 2019	Total	%
Baran_Forst (2015) JCF				6	6	0,3
Faghfour_i_Kraiczy_Hack_Kellermanns (2015) RMS				6	6	0,3
Zona (2015) SBE				6	6	0,3
Salloum_Azoury_Azzi (2013) IEMJ				6	6	0,3
Corten_Steijvers_Lybaert (2017) JFBS				5	5	0,3
Boubaker_Nguyen_Rouatbi (2016) EFM				5	5	0,3
Sitthipongpanich_Polsiri (2015) JFBS			1	4	5	0,3
Cheung_Haw_Tan_Wang (2014) FM				5	5	0,3
Nordberg (2012) BEER			1	4	5	0,3
Oliveira Bertucci_da Silva_Duarte_Diogo (2009) RBGN			1	4	5	0,3
Miller (1998) HBR		1	1	3	5	0,3
Arzubiaga_Kotlar_De Massis_Maseda_Iturralde (2018) JBV				4	4	0,2
Purkayastha_Manolova_Edelman (2018) JWB				4	4	0,2
Moore_Suh_Werner (2017) JBR				4	4	0,2
Basco Calabrò (2017) IJEV				4	4	0,2
Arzubiaga_Iturralde_Maseda_Kotlar (2018) IEMJ				3	3	0,2
Alfraih (2016) JFRC				3	3	0,2
Acero_Alcalde (2016) RMS				3	3	0,2
Ginalski (2013) BH				2	3	0,2
Molly_Uhlaner_De Massis_Laveren (2019) SBE				2	2	0,1
Hernandez-Linares_Concepcion Lopez-Fernandez (2018) FBR				2	2	0,1
Ataay (2018) ER				2	2	0,1
Chauhan_Dey (2017) JMFM				2	2	0,1
Golden_Kohlbeck (2017) AA				2	2	0,1
Lardon_Deloof_Jorissen (2017) JFBS				2	2	0,1
Blanco-Mazagatos_Quevedo-Puente_Delgado-Garcia_ (2016) _JFBS				2	2	0,1
Bannò_Sgobbi (2016) JSBM				2	2	0,1
Nas_Kalaycioglu (2016) MRR				2	2	0,1
Rouyer (2016) MD				2	2	0,1
Manuel San Martin-Reyna_Duran-Encalada (2015) IJFS			1	1	2	0,1
Bhatt_Bhattacharya (2015) JAMR				2	2	0,1
Munoz-Bullon_Sanchez-Bueno (2014) GOM				2	2	0,1
Nueno (2011) UBR				0	2	0,1
Stanley_Hernandez-Linares_Concepcion_Kellermanns (2019) FBR				1	1	0,1
Arzubiaga_Maseda_Iturralde (2019) AJM				1	1	0,1
Samara_Jamali_Lapeira (2019) BH				1	1	0,1
Barontini_Bozzi (2018) JEB				1	1	0,1
Petry (2018) FM				1	1	0,1
Vieira, Elisabete Simoes (2018) CG				1	1	0,1
Alvarez-Otero_Lopez-Iturriaga (2018) SJFA				1	1	0,1
Ossorio_ (2018) IJMFA				1	1	0,1
Moreno-Gomez_Calleja-Blanco (2018) IJGE				1	1	0,1
Rubino_Tenuta_Cambrea (2017) JMG				1	1	0,1
Bachiller_Giorgino_Paternostro (2015) IIDG				1	1	0,1
Yamak_Ertuna_Levent_Bolak (2015) EJIM				1	1	0,1
Total	9	120	675	1172	1976	100

Nota. (a) Frequência absoluta de citações. (b) Frequência relativa de citações (total de citações divididas pela amostra total).

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

4.2 Análise de pareamento

O pareamento bibliográfico mede o uso de uma mesma referência por dois ou mais estudos, e permite um entendimento da tendência do tema, em função do que foi publicado. A Análise Fatorial Exploratória (AFE) teve por finalidade obter, agrupamentos de autores e trabalhos identificados pela similaridade entre eles. Cada trabalho foi atribuído ao agrupamento em que apresenta a maior carga fatorial, ainda que, conceitualmente, cada um também possa pertencer a outro fator. Os fatores com maior número de trabalhos possuem maior poder de explicação da variância da amostra e, portanto, têm maior impacto (Nerur et al., 2008).

Para execução da AFE, a partir dos 116 estudos da amostra, foi elaborada uma matriz de pareamento com o *software Bibexcel* (Pilkington, 2018). Foram descartadas cargas fatoriais abaixo de 0,40, bem como artigos com cargas fatoriais presentes em mais de dois fatores, resultando em 60 artigos analisados nesta fase. A análise resultou em cinco fatores, o valor de KMO da análise foi de 0,765, teste de *Bartlett* ($p < 0,05$), e percentual de variância explicada de 70,33%. Na Tabela 3 são apresentados os dados dos cinco fatores extraídos.

Tabela 3

Análise Fatorial Exploratória (Matriz de componentes rotativa)

código	Artigo	Fatores extraídos				
		 1	 2	 3	 4	 5
39	Basco_Calabró_2017_IJEV	,848	,230	,238	,031	,047
13	Bankewitz_2017_EAM	,835	,062	,022	-,001	,059
37	Corten_Steijvers_Lybaert_2017_JFBS	,811	,249	,212	,124	,057
93	Woods_Dalziel_Barton_2012_JFBS	,795	,036	,364	,162	,082
84	Goel_Voordeckers_Gils_Heuvel_2013_ERD	,785	,088	,339	,183	,096
45	Zona_2016_SBE	,784	,150	,154	,315	,062
36	Lohe_Calabrò_2017_SJM	,777	,194	,185	,095	,069
72	Zona_2015_SBE	,767	,060	,329	,297	,082
83	Stockmans_Lybaert_Voordeckers_2013_JFBS	,740	,322	,274	,035	,109
35	Lardon_Dellof_Jorissen_2017_JFBS	,715	,264	,134	,366	,064
73	Steijvers_Niskanen_2014_JFBS	,704	,212	,238	,373	,121
63	Basco_Voordeckers_2015_JMO	,703	,126	,283	,199	,122
67	Faghfoury_Kraiczy_Hack_Kellermanns2015_MSci	,702	,201	,284	,414	,086
59	Cabrera-Suarez_Martín-Santana_2015_BRQ	,670	,341	,423	,172	,078
62	Bachiller_Giorgino_Paternostro_2015_IJDG	,625	,507	,259	,078	,095

código	Artigo	Fatores extraídos				
		 1	 2	 3	 4	 5
76	Munoz-Bullon_ Sánchez-Bueno_2014_GOM	,616	,560	,246	,242	,095
47	Blanco-Mazagatos_Quevedo-Puente_Delgado-García_2016_JFBS	,586	,384	,384	,309	,046
52	Salloum_Bouri_Salloum_Mercier-Suissa_2016_IJBPM	,562	,494	,401	,130	,072
32	Rubino_Tenuta_Cambrea_2017_JMG	,560	,555	,194	-,032	,133
51	Tulay_Ilhan_Nas_Ozan_Kalaycioglu_2016_MRR	,550	,465	,381	-,075	,113
12	Samara_Jamali_Lapeira_2019_BUSHOR	,532	,307	,066	,449	,074
92	Nordberg_2012_BE	,531	,527	,111	-,237	,099
80	Liang_Li_Yang_Lin_Zheng_2013_APJM	,489	,411	,380	,327	,121
24	Guizani_Lakhal_Lakhal_2018_MF	,083	,857	-,077	-,010	,114
50	Kreuzberg_Cunha_Popik_2016_RAC	,080	,844	,197	,079	,077
30	Moore_Suhb_Wernerc_2017_JBR	,259	,810	,113	,088	,065
54	Rouyer_2016_MD	,311	,808	,069	,179	,084
46	Boubaker_Nguyen_Rouatbi_2016_EFM	-,185	,805	,103	,162	,104
69	Galve-Gorritz_Hernández-Trasobares_2015_CG	,168	,801	,147	,260	,107
99	Garcia-Ramos_Olalla_2011_SJFA	,232	,785	,162	,074	,108
22	Vieira_2018_IJBS	,290	,785	,112	,110	,091
82	Ginalska_2013_BH	-,071	,741	,025	,031	,141
57	Ashwin_Krishnan_George_2015_APJM	,215	,674	,322	,263	,095
21	Purkayastha_Manolova_Edelman_2018_JWB	,329	,672	,171	,239	,093
53	Alfraih_2016_JFRC	,327	,662	-,164	-,028	,135
56	Acero_Alcalde_2016_RMSci	,430	,655	,262	,174	,085
66	San Martin-Reyna_Duran-Encalada_2015_IJFS	,193	,605	,260	,520	,077
95	Amore_Minichilli_Corbetta_2011_JCF	-,019	,603	,115	,484	,054
33	Lagos_Echeverry_Ramírez_Yague_Betancour_2017_AD-M	,449	,582	,308	,041	,044
86	Praet_2013_JFBS	,343	,579	,390	,444	,083
11	Betancourt_Cortés_Ramírez_Payán_2019_SN	,391	,539	,012	,396	,041
38	Deb_Wiklund_2017_JSBM	,381	,527	,397	,100	,090
65	Cannella_Jones_Whiters_2015_AMJ	,471	,508	,282	,330	,149
4	Santulli_Torchia_Calabrò_Gallucci_2019_JIE	,200	,097	,770	,187	,067
49	Bannò_2016_JSBM	,228	,113	,699	,091	,063
87	Sciascia_Mazzola_Astrachan_Pieper_2013_JSBM	,537	,067	,673	,092	,080
90	Arregle_Naldi_Nordqvist_Hitt_2012_ETP	,474	,172	,671	,171	,101
5	Stanley_Hernández-Linares_López-Fernández_Kellermanns_2019_FBR	,328	,016	,625	,197	,030
25	Ossorio_2018_IJMFA	,262	,335	,577	,154	,072
78	Mitter_Duller_Durstmuller_Kraus_2014_MSci	,511	,160	,540	,229	,133
43	Bannò_2016_JFBS	,427	,215	,525	,181	,107
74	Minichilli_Nordqvist_Corbetta_Amore_2014_JMS	,459	,117	,287	,613	,097
2	Engel_Hackb_Stanley_Kellermanns_2019_JBR	,443	,305	,315	,592	,110
1	Dibrell_Marshall_Palar_Gentry_2019_JBR	,463	,052	,203	,584	,077
3	Hernandez-Lara_Gonzales-Bustos_2019_AE	,132	,272	,356	,568	,083
77	Garcia-Castro_Aguilera_2014_JFBS	,348	,309	,415	,499	,134
110	Blumentritt_2006_FBR	-,085	-,115	-,049	-,063	-,946
113	Westhead_Howorth_Cowling_2002_ERD	-,102	-,137	-,056	-,079	-,888
109	Lane_Astrachan_Keyt_McMillan_2006_FBR	-,175	-,277	-,142	-,084	-,718
111	Klein_Shapiro_Young_2005_CG	-,149	-,248	-,160	-,054	-,625
Variância Explicada (%)		24,15	21,524	10,757	7,411	6,482

Método de Extração: Análise de Componentes Principais, rotação Varimax e normalização de Kaiser.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Após a identificação, leitura e análise do conteúdo dos textos, conforme Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004), foi possível verificar as abordagens e conceitos definidos pelo conteúdo das obras que compõem cada fator (Acedo et al., 2006; Lin & Cheng, 2010). Após esta análise, os fatores foram nomeados de acordo com a estrutura intelectual encontrada em cada fator.

4.2.1 Fator 1: Aspectos do conselho e as influências percebidas no desempenho da empresa

O primeiro fator possui 23 artigos e apresenta o maior percentual sobre a variância explicada, 24,15%. Encontraram-se sete artigos cuja temática principal aborda aspectos da relação entre o conselho de administração e o desempenho da empresa. Blanco-Mazagatos, Quevedo-Puente e Delgado-García (2016), Cabrera-Suarez e Martín-Santana (2015), Stockmans, Lybaert e Voordeckers (2013), e Bachiller, Giorgino e Paternostro (2015) estudam a influência do conselho no desempenho da empresa. Todos empregando a Teoria da Agência para argumentar que a concentração de propriedade por proprietários de famílias ativas e mecanismos de governança melhoram o desempenho da empresa, e que esse efeito se intensifica em empresas de geração posterior.

Os resultados mostram que os mecanismos de propriedade e de governança familiar têm uma influência positiva no desempenho em empresas de segunda e terceira geração. Os resultados também indicam um efeito positivo do controle direto de proprietários de famílias passivas sobre proprietários de famílias ativas em firmas de segunda e terceira geração. Em relação ao efeito dos conselhos externos, a influência no desempenho é negativa, exceto quando essa variável foi considerada na interação com a dualidade do CEO. Nesse caso, o efeito no desempenho foi positivo. Especificamente, se propõe que o efeito da proporção de diretores externos e da dualidade de CEOs no gerenciamento de resultados é mais forte quando a empresa familiar enfrenta problemas significativos de agência.

Mecanismos de governança podem controlar esse conflito de agência intrafamiliar e melhorar o desempenho. Por exemplo, proprietários de famílias passivas podem disciplinar o comportamento de proprietários ativos da família, controlando-os diretamente (Chrisman, Chua, Kellermanns & Chang, 2007), ou fazendo com que um conselho de diretores os

monitore (Audretsch, Hulsbeck & Lehmann, 2013). Além disso, mecanismos específicos de governança familiar, como planos de sucessão, protocolos familiares e conselhos de família podem ajudar a regular as relações econômicas e familiares entre proprietários de família ativos e passivos (Corbetta & Salvato 2012; Poza et al., 2004). Salloum et al. (2016), usando dados de 322 empresas libanesas, no período entre 2008 e 2010, fizeram uma análise de regressão, indicando que a lucratividade da empresa depende da porcentagem de diretores externos apenas nas segundas e posteriores gerações.

Nas empresas familiares de primeira geração, a substituição de um diretor interno por um externo não tem impacto significativo no desempenho. Contudo, na segunda e nas gerações subsequentes, pessoas de fora podem ser usadas como um mecanismo de governança eficaz para reduzir os custos das agências (Andrade, Andrade de Abreu, Santos, & Khatib, 2022) e, assim, melhorar o desempenho. Complementando, os autores Rubino, Tenut e Cambrea (2017) apresentam resultados empíricos e mostram que a presença da dualidade de CEOs e diretores ocupados, têm um efeito positivo no valor das empresas familiares. Por outro lado, o tamanho do conselho afeta positivamente o valor de empresas quando não são familiares.

4.2.2 Fator 2: Propriedade Familiar e outros aspectos que influenciam o desempenho da empresa

O segundo fator, composto por 20 artigos, explica 21,52% da variância. Nele, encontram-se cinco artigos que testam empiricamente o efeito da propriedade familiar e o conselho de administração sobre o desempenho da empresa. Os estudos de Rouyer (2016), Galve-Gorritz e Hernández-Trasobares (2015), García-Ramos e García-Olalla (2011), Martin-Reyna e Duran-Encalada (2015) e Praet (2013) relacionam-se ao modelo de propriedade familiar, resultados e criação de valor para a empresa. Rouyer (2016) identificou que algumas das empresas mais famosas da França foram fundadas por famílias, e que essas ainda mantêm algum controle sobre as companhias. Os resultados mostram as consequências de várias diretorias no desempenho da empresa analisadas, tendo encontrado que a diretoria múltipla não é relacionada negativamente ao desempenho da empresa.

Martin-Reyna e Duran-Encalada (2015) examinaram a relação entre estrutura de propriedade e o desempenho de empresas públicas no México, considerando a dívida e a

estrutura do conselho de administração como fatores contextuais e institucionais. Foi identificada uma associação positiva entre a concentração da propriedade familiar e o desempenho, mostrando empiricamente como a participação dos acionistas internos no conselho e um baixo nível de endividamento contribuem para um melhor desempenho. Nesta linha, Galve-Gorriz e Hernández-Trasobare (2015), identificaram que a concentração da propriedade sobre o desempenho é mais evidente em países com estruturas institucionais e regulatórias mais desenvolvidas.

Em se tratando da configuração do conselho de administração, García-Ramos e García-Olalla (2011) destacam que para maximizar a criação de valor, as empresas têm que escolher a estrutura que melhor se adéqua ao seu ambiente contratual particular para seus conselhos. Para os autores o tamanho ideal do conselho de administração é definido pela troca entre as vantagens (melhor supervisão e aconselhamento) e as desvantagens (problemas de coordenação e controle). Estes resultados apoiam os argumentos de Adams e Mehran (2005) e Andrés e Vallelado (2008) os quais destacam que pequenos conselhos nem sempre são adequados, ao considerarem outras funções dos conselhos, além do trabalho tradicional de supervisão. Neste sentido, uma combinação adequada de diretores externos e diretores internos contribuirá mais efetivamente para a criação de valor do que a independência excessiva.

4.2.3 Fator 3: Aspectos de Internacionalização das empresas familiares

O terceiro fator tem 10,76% de variância explicada e é composto por oito artigos. O artigo com maior centralidade, referências relacionadas com os demais fatores, é o de Mitter, Duller, Durstmuller e Kraus (2014). Este artigo estuda a internacionalização das empresas familiares austríacas e o impacto da influência da família e vários fatores de governança e internacionalização. Os resultados revelam que as empresas familiares mais ativas internacionalmente são aquelas que possuem média participação acionária da família e envolvimento, não muito extenso, em conselhos de administração e governança. Apesar da existência de um conselho ter influência significativa na internacionalização.

No estudo de Ossorio (2018) foi observado que a propriedade da família influencia positivamente a relação entre o investimento em P&D e o grau de internacionalização das empresas, devido ao altruísmo dos proprietários das famílias. Arregle, Naldi, Nordqvist e Hitt (2012) também demonstram que mecanismos de governança e os conselhos podem servir como catalisadores para a internacionalização. Este fato é corroborado por Sciascia, Mazzola, Astrachan e Pieper (2013), que explicam como o envolvimento da família no conselho de administração afeta o nível de internacionalização.

Na pesquisa de Santulli, Torchia, Calabrò e Gallucci (2019) os autores identificaram a existência de uma relação em forma de U entre a concentração da propriedade familiar e a intensidade das exportações. Esse resultado apoia a ideia que, conflitos familiares principal-principal possam surgir e precisem ser mitigados. Da mesma forma, Arregle, Naldi, Nordqvist e Hitt (2012) e Klein, Astrachan e Smyrniotis (2005) destacam que as diferentes dimensões de poder e conflito na família também possam influenciar a internacionalização.

4.2.4 Fator 4: SEW e a influência da família no desempenho e na inovação

O quarto fator está representado por cinco artigos, que explicam 7,41% da variância. Os artigos de Minichilli, Nordqvist, Corbetta e Amore (2014) e de Engel, Hackb, Stanley e Kellermanns (2019) são estudos representados pela perspectiva da Riqueza Socioemocional (SEW). O primeiro artigo, investiga como a escolha de um dos mecanismos de sucessão - sucessão de revezamento, entre candidatos a CEO internos e contratação de fora - pode equilibrar efetivamente as compensações entre os motivos da SEW, não financeiros e o desempenho financeiro. Foi observado que a implementação de um desses mecanismos de sucessão reduz o impacto negativo que, normalmente, caracteriza as transições de CEO em empresas familiares.

Engel, Hackb, Stanley e Kellermanns (2019) apontam que, o fato de o CEO ser da família, e a existência de alta concentração de propriedade familiar, podem influenciar as decisões de divulgação de informações do conselho. Para Hernandez-Lara e Gonzales-Bustos (2019), os conselhos familiares também podem influenciar na inovação. Na investigação de empresas da Espanha, pertencentes à setores inovadores, entre 2003 e 2017 foi confirmada a associação positiva entre empresas familiares e o número de patentes registradas.

Outros artigos classificados no fator 4, como o de autoria de Garcia-Castro e Aguilera (2014), que é o artigo com maior centralidade neste fator, estudam o envolvimento da família no desempenho comercial e financeiro e o impacto da família nos negócios. A forte associação com outros artigos pode ser explicada pela relevância da sua abordagem para os fatores 1 e 2. Seus achados afirmam que o impacto do envolvimento da família nos negócios não é o produto dos componentes do envolvimento da família isoladamente, mas que está sujeito a efeitos substanciais de complementaridade.

4.2.5 Fator 5: Papéis do Conselho e questões de propriedade e gerenciamento

O último fator analisado apresenta quatro artigos, com 6,48%, de variância explicada. Nos artigos de Blumentritt (2006) e Lane, Astrachan, Keyt e McMillan (2006) são estudados tanto as competências como os papéis dos conselhos. Seus achados concluem que o conselho deve garantir que a estratégia esteja de acordo com os desejos dos proprietários da família. É argumentado que os conselhos são mais voltados para o fornecimento de recursos do que a governança. Os resultados daquele estudo sugerem que os conselhos consultivos são um elemento significativo na compreensão do planejamento estratégico e de sucessão nas empresas familiares.

Os artigos de Westhead, Howorth e Cowling (2002) e Klein, Shapiro e Young (2005) examinam as semelhanças e diferenças de propriedade e gerenciamento entre empresas familiares e se a governança corporativa afeta o desempenho da empresa, além de identificar quais os fatores de governança são mais importantes. Os resultados indicam que os efeitos da governança diferem por categoria de propriedade, não sendo encontradas evidências de que um índice maior de governança afeta o desempenho da empresa familiar.

Para Blumentritt (2006) Westhead, Howorth e Cowling (2002), em se tratando de práticas de governança, os proprietários de empresas familiares, geralmente, olham para o interior e não confiavam em “estranhos”, mesmo quando qualificados profissionalmente. Isto também é observado no fato que buscam proteger sua reserva de riqueza dentro da esfera familiar. Há relutância dos proprietários de empresas familiares dividirem seu patrimônio com investidores “externos” e a aversão a dívidas (Mishra & McConaughy, 1999). Podem assim, serem retardados negócios relacionados com a sobrevivência e perspectivas de crescimento.

4.3 Rede de pareamento (diagrama de redes)

Utiliza-se o diagrama de redes como uma Análise Fatorial Confirmatória à disposição dos fatores contidos na Tabela 3. A Figura 2 representa a rede relacional da análise de pareamento bibliográfico, mostra a interconexão entre as obras, é visível que uma parte considerável dos artigos que pertencem ao fator 1 e fator 2 estão na centralidade da figura.

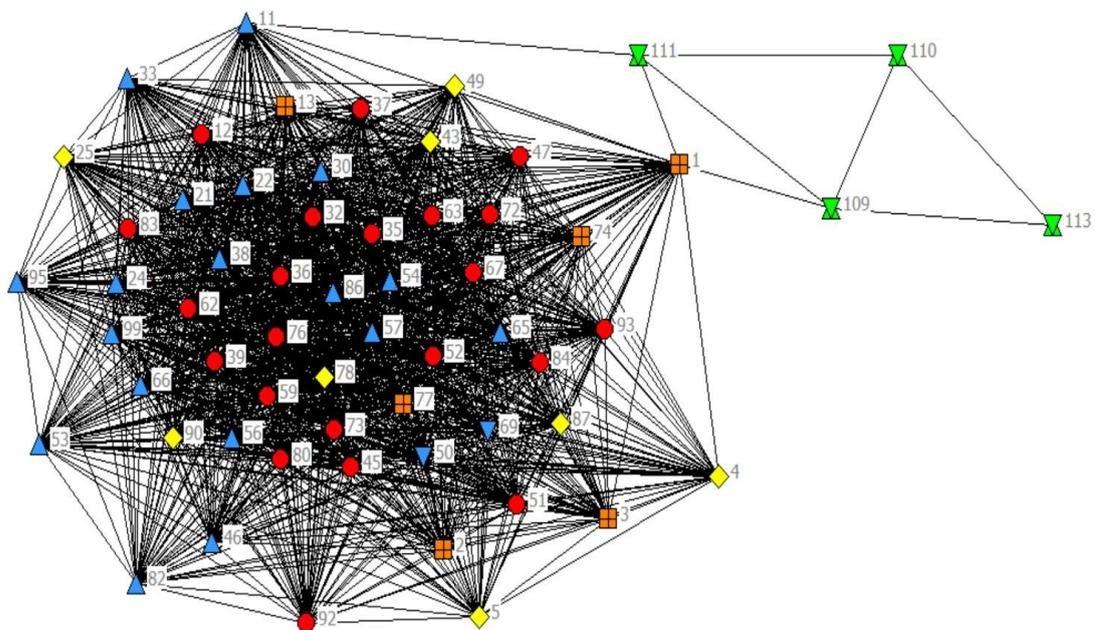


Figura 2. Rede de pareamento bibliográfico
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A temática mais recorrente é sobre a influência do conselho de administração no desempenho das empresas familiares, apontando para os tipos de estruturas de conselhos e os resultados empíricos destas análises nas empresas. As teorias e conceitos relacionados ao tema, foram, por exemplo, a Teoria da Agência, socioemocional, empreendedorismo e conceitos correlatos à negócios, entre outras. O fator 3 apresenta aspectos de internacionalização das empresas familiares. O fator 4 apresenta uma relação com o fator 1 no envolvimento da família no desempenho da empresa, pois trata, principalmente, aspectos socioemocionais e a influência da família no desempenho. Já no fator 5, é percebida uma distância da concentração dos outros fatores, justamente por apresentar valores negativos, inclusive representado na extremidade do diagrama de redes.

4.3.1 Análise de densidade, coesão e centralidade

Nas análises sobre os fatores, procura-se destacar os assuntos e a relação entre eles, considerando que os aspectos de coesão são alusivos a essa relação, apresentando não um percentual, mas uma comparação entre os fatores, a qual determina parâmetros de valores altos ou baixos. Por exemplo, o fator 5 é alto porque se relaciona, em maior parte, com artigos do mesmo fator e pouco com outros fatores. Coesão alta significa que as variáveis (nós) pertencentes ao fator 5 estão interagindo somente entre si, com baixa interação com os outros fatores. O fator 3 é o que tem menor coesão, pois se relaciona com os demais fatores de forma a ter menor coesão, com uma diferença não significativa, de forma a não ter relação de temas e abordagens com os demais fatores.

A densidade alta significa que os artigos pertencentes ao fator estão interagindo dentro do fator (análise de comparação entre fatores). A densidade do fator 4 está interagindo 100% com os artigos do mesmo fator e isto demonstra que possui conexão com todos os artigos do mesmo fator. Já o fator 5, tem 83% de interação com os artigos do mesmo fator e alguma interação com os outros fatores, conforme observado na Tabela 4.

Tabela 4

Densidade e coesão

#	Fator	Densidade e Coesão	
		Densidade	Coesão
	1	0,988	1,18
	2	0,989	1,18
	3	0,857	1,05
	4	1,000	1,18
	5	0,833	62,22

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A rede é dominada por dois grandes agrupamentos, fator 1 e fator 2, sendo que os demais, fatores menores, são conexões periféricas, mas que podem ser observadas na centralidade, como os artigos 77 e 78, que mais têm relação com os demais fatores no diagrama de rede. Ou seja, são os artigos que têm mais referências relacionadas com os demais fatores. Na Tabela 5 podem ser observadas as relações dos fatores da rede.

Tabela 5
Centralidade total

Centralidade total				
#	Fator	Variável (código artigo)	Degr ee	nDegree
	1	52, 59, 67, 73, 76, 80	55.00 0	0.932
	2	50,54,56,57,65,66,69,86,99	55.00 0	0.932
	3	78	55.00 0	0.932
	4	77	55.00 0	0.932
	5	109 e 111	4.000	0.068

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi analisar as principais dimensões de investigação e oportunidades de estudo em conselhos de administração de empresas familiares. Os resultados oferecem uma visão da literatura, conceitos e abordagens multiteóricas utilizadas para estas investigações. Algumas limitações encontradas são inerentes ao método e à natureza temporal. Assim, o presente estudo não exclui a necessidade de uma análise mais aprofundada dos *insights* que são discutidos. Contudo, algumas contribuições podem ser destacadas, já que, os resultados apontam para campos promissores para pesquisas futuras.

Uma área propícia para aprofundamento é relacionada aos aspectos socioemocionais e sobre a compreensão das dimensões de SEW, além de investigar a influência dos conselhos de administração na tomada de riscos (Lohe & Calabrò, 2017). Em se tratando de composição e os aspectos de diversidade no conselho, Samara, Jamali e Lapeira (2019) abordam a falta de consenso dos estudos empíricos, o que desafia a legitimidade de nomear mulheres para conselhos de empresas familiares. Neste sentido, ainda podem ser investigadas as características de diretoras e circunstâncias que a diversidade de gênero melhora a inovação (Hernandez-Lara & Gonzales-Bustos, 2019).

Diversos artigos identificados neste estudo bibliométrico abordaram medidas para análise de desempenho nas empresas familiares. Dessa forma, sugere-se além do disposto, que

em estudos futuros utilizem medidas mais refinadas, a localização/geografia, outras variáveis de desempenho, restrições regulatórias, ou mesmo a replicação dos estudos para verificar a consistência dos resultados ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636. <https://doi.org/10.1002/smj.532>
- Adams, R., & Mehran, H. (2005). *Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in the Banking Industry*. Working Paper presented at the EFA Moscow Meetings. https://www.rieti.go.jp/en/events/05091301/pdf/1-3_adams_paper.pdf
- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301–1328. <http://www.jstor.org/stable/3094581>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49, 209–237. <https://www.jstor.org/stable/4131472>
- Andrade, G. P. ., Andrade de Abreu, J. C. ., Santos, R. C. dos, & Khatib, S. F. A. . (2022). Metagovernance and Democratic Legitimacy: a theoretical essay in light of non-market approaches. *RGC - Revista De Governança Corporativa*, 9(1), e0116. <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v9i.116>
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance. An empirical examination of founding family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431–445. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.05.003>
- Andres, P., & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, 32, 2570–2580. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.05.008>
- Arregle, J. L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of family- controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1115–1143. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x>
- Audretsch D.B., Hulsbeck, M., & Lehmann E.E. (2013). Families as active monitors of firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 118–130. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.02.002>
- Bachiller, P., Giorgino, M. C., & Paternostro, S. (2015). Influence of board of directors on firm performance: Analysis of family and non-family firms. *International Journal of Disclosure and Governance*, 12, 230–253. <https://doi.org/10.1057/jdg.2014.2>
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Board of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134–152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x>
- Basco, R., & Calabrò, A. (2017). Who should sit there? Effects of family-oriented objectives on board composition. *International Journal Entrepreneurial Venturing*, 9(1), 81–99. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2017.082641>
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1) 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Betancourt, G. G., Cortés, D. L., Ramírez, J. B., & Payán, J. M. (2019). Board of directors and performance: An analysis of perceptions in family businesses. *Suma de Negócios*, 10(21), 25–34. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2019.v10.n21.a4>
- 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*, 7(3), 167–177. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.07.003>
- Blumentritt, T. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19, 65–72. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00062.x>
- Borgatti, S.P., Everett, M.G., & Freeman, L.C. (2002). *Ucinet for Windows: Social network*

- analysis software*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Cabrera-Suárez, M.K., & Martín-Santana, J.D. (2015). Board composition and performance in Spanish non-listed family firms: The influence of type of directors and CEO duality. *Business Research Quarterly*, 18(4), 213–229. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.08.001>
- Casillas, J C, Vazquez, A., & Diaz, C. (2007). *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000100013>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W. & Chang, P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Family Business Research*, 60(10), 1030–1038. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.011>
- Coles, J., McWilliams, V., & Sen, N. (2001). An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of Management*, 27(1), 23-50. <https://doi.org/10.1177/014920630102700102>
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2012). *Strategies for longevity in family firms. A European perspective*. NewYork: Palgrave-Macmillan
- 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*, 8(1), 13-28.
- Donnelley, R. G. (1976). *A empresa familiar*. São Paulo: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas.
- Engel, P., Hack, A., Stanley, L. J., & Kellermanns, F.W. (2019). Voluntary disclosure of individual supervisory board compensation in public family firms. *Journal of Business Research*, 101, 362-374. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.025>
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272>
- Flores Júnior, J., & Grisci, C. (2012). Parent and offspring dilemmas in the succession process of family businesses. *Revista de Administração*, 47(2), 2012. <https://doi.org/10.5700/rausp1042>
- Galve-Górriz, C., & Hernández-Trasobares, A. (2015). Institutional framework, concentration of ownership and results of large family corporations in Latin America and Spain, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(4),409–26. <http://dx.doi.org/10.1108/CG-12-2014-0144>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.006>
- García-Ramos, R., & García-Olalla, M. (2011). Board characteristics and firm performance in public founder and no founder-led family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 220–231. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.09.001>
- Guerrazzi, L.A.C, Brandao, M.M., Campos, H. Jr., & Lourenco., C.E. (2015). Search for marketing and strategy in key international journal: a bibliometric publications study on the XXI century. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(1), 7-27. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v14i1.2200>
- Hernández-Lara, A. B., & Gonzales-Bustos, J. P. (2019). The influence of family businesses and women directors on innovation. *Applied Economics*, 5(1), 36-51. <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1638496>
- Hernández-Lara, A. B., & Gonzales-Bustos, J. P. (2018). The impact of interlocking directorates on innovation: the effects of business and social ties. *Management Decision*, 57(10), 2799-2815. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1186>
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2017). *O papel do conselho de administração na estratégia das organizações*. São Paulo: IBGC.
- Jaskiewicz, P., Combs, J., Shanine, K., & Kacmar, M. (2017). Introducing the family: A review of family science with implications for management research. *Academy of Management Annals*, 11, 309-341. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0053>
- Jensen M. C., & Meckling W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Klein, P., Shapiro, D., & Young, J. (2005). Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: the Canadian evidence. *Corporate Governance-an International Review*, 13(6), 769-784.

- <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00469.x>
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implications for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 321–339. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x>
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2011). Family firm research: sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 32-47. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.038446>
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., & McMillan, K. (2006). Guidelines for family business boards. *Family Business Review*, 19(2), 147-167. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00052.x>
- Lin, T., & Cheng, Y. (2010). Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2), 152-160.
- <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.6197&rep=rep1&type=pdf> Lohe, F. W., & Calabrò A. (2017). Please do not disturb! Differentiating board tasks in family and non-family firms during financial distress. *Scandinavian Journal of Management*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.01.001>
- 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. <https://doi.org/10.3390/ijfs3010056>
- McCain, K. W. (1990). Mapping authors in intellectual space: A technical overview. *Journal of the American Society for information*, 41(6), 433-443. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-4571\(199009\)41:6%3C433::aid-asi11%3E3.0.co;2-q](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-4571(199009)41:6%3C433::aid-asi11%3E3.0.co;2-q)
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51, 1153-1179. <https://doi.org/10.1111/joms.12095>
- Mishra, C. S., & McConaughy, D. L. (1999). Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 53–65. <https://doi.org/10.1177/104225879902300404>
- Mitter C., Duller C., Feldbauer-Durstmuller B., & Kraus S. (2014). Internationalization of family firms: The effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science* 8(1):1-28. <https://doi.org/10.1007/s11846-012-0093-x>
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131–147. <https://doi.org/10.1177/089448651002300203>
- Nadler, D. A. A. (2004). Construção de um conselho eficaz. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Nerur, S., Rasheed, A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 319-336. <https://doi.org/10.1002/smj.659>
- Ossorio, M. (2018). Does R&D investment affect export intensity? The moderating effect of ownership. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 10(1), 65-83. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2018.091075>
- Pilkington, A. (2018). *Bibexcel – Quick Start Guide to Bibliometrics and Citation Analysis*. in: Daim, T. and Pilkington, A. (ed.) *Innovation Discovery: Network Analysis Of Research And Invention Activity For Technology Management*. London: World Scientific Publishing. pp. 585-600. https://doi.org/10.1142/9781786344069_0021
- Poza, E. J., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family Business Review*, 17, 99-118. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00007.x>
- Poza, E., Johnson, S., & Alfred, T. (1998). Changing the family business through action research. *Family Business Review*, 11, 311-323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00311.x>
- Praet, A. (2013). Family Firms and the Divestment Decision: An Agency Perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 34–41. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.002>
- Ramos-Rodríguez, A.R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic

- management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004. <https://doi.org/10.1002/smj.397>
- Ribeiro, I., Serra, F. A. R., Marietto, M. L., & Serra, B. P. (2017). Strategic Decision- Making: Research Mapping from Exploratory Factor Analysis and Multidimensional Scaling. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 20(1), 91-112. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2017v20n1a6
- Ricardo Kuronuma, C., Rodrigo Takashi Okimura, & George Andre Willrich Sale. (2021). Agency Conflicts Between Controlling and Minority Shareholders in the Distribution of Dividends in Brazilian Companies. *RGC - Revista De Governança Corporativa*, 9(1), e076. <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v9i.76>
- Rouyer, E. (2016). Family ownership and busy boards: Impact on performance. *Management Decision*, 54(4), 832-853. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0144>
- Rubino, F. E., Tenuta, P., & Cambrea, D. R. (2017). Board characteristics effects on performance in family and non-family business: a multitheoretical approach. *Journal of Management & Governance*, 21(3), 1-36. <https://doi.org/10.1007/s10997-016-9363-3>
- Salloum, C., Bouri, E., Salloum, L., & Suissa, C. M. (2016). Outside directors and firm performance across family generations in Lebanon. *International Journal of Business Performance Management*, 17, 147-160. <https://doi.org/10.1504/ijbpm.2016.075536>
- Samara, G., Jamali, D., & Lapeira, M. (2019). Why and how should SHE make her way into the family business boardroom? *Business Horizons*, 62(1), 105-115. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.001>
- Santulli, R., Torchia, M., Calabrò, A. & Galluci, C. (2019). Family ownership concentration and firm internationalization: integrating principal-principal and socioemotional wealth perspectives. *Journal of International Entrepreneurship*, 17, 220-248. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00245-4>
- Serra, F. R., Pinotti, F., Guerrazzi, L. C., & Cruz, J. A. W. (2021). A Estrutura Intelectual da Identidade Organizacional e a Oportunidade de Estudos em Estratégia. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 13(2), 149-169. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i2.552>
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper T. M., (2013). Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization. *Journal of Small Business Management*, 51(1), pp. 83-99. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2012.00373.x>
- Shafique, M. (2013). Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988-2008). *Strategic Management Journal*, 34, 62-93. <https://doi.org/10.1002/smj.2002>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0894486515622294>
- Stockmans, A., Lybaert, N., & Voordeckers, W. (2013). The conditional nature of board characteristics in constraining earning management in private family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 84-92. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.01.001>
- Tedesco, J. C., & Grzybovski, D. (2011). Senegaleses no norte do Rio Grande do Sul: integração cultural, trabalho e dinâmica migratória internacional. *Revista Espaço Pedagógico*, 18(2), 336-355. <http://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/2433/1571>
- Tillman, F. A. (1988). Commentary on legal liability: Organizing the advisory council. *Family Business Review*, 1, 287-288. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00287.x>
- Tontini, J., Sarturi, G., & Stocker, F. (2021). Criação e Distribuição de Valor na Abordagem de Stakeholders: O que os Funcionários mais Querem?. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 13(3), 301-324. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i3.588>
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzman, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110613-034357>
- Vogel, R., & Guttel, W.H. (2013). The dynamic capabilities view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15, 426-446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Ward, J. I., & Handy, J. L. (1988). A Survey of board practices. *Family Business Review*, 1(3), 289-308. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00289.x>
- Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002). Ownership and Management Issues in First Generation

- and Multi-Generation Family Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 247-269. <https://doi.org/10.1080/08985620110112088>
- Williams, R., Pieper, T., Kellermanns, K., & Astrachan J. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 63-82. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12167>
- Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organization Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>