



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DE CITAÇÃO E COCITAÇÃO

BOARD OF DIRECTORS IN FAMILY BUSINESSES: A BIBLIOMETRIC CITATION AND CO-CITATION ANALYSIS

CONSEJO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE CITACIÓN Y COCITACIÓN

ELAINE APARECIDA MARUYAMA VIEIRA NAKAMURA

Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho – Uninove

FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA

Doutor em engenharia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove

IVANO RIBEIRO

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - Uninove. Professor e pesquisador do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste.

RESUMO

Neste artigo o objetivo foi compreender a estrutura intelectual e as tendências dos estudos sobre conselhos de administração em empresas familiares. Nestas organizações os conselhos possuem um papel central no direcionamento estratégico e mediação dos conflitos entre negócios e família. Para realização da pesquisa foi realizada uma análise bibliométrica de citação e cocitação, a amostra foi composta por 101 estudos publicados na base de dados da *Web of Science* entre os anos de 1999 até 2018. Como resultados são apresentados os estudos e autores mais proeminentes sobre o tema, assim como, demonstra a evolução das pesquisas na área e alguns indícios sobre a articulação dos principais conceitos e teorias. Como contribuições destaca-se a identificação de três grandes campos teóricos que emergiram da Análise Fatorial Exploratória, os quais permitem um melhor direcionamento para as pesquisas sobre conselhos de empresas familiares.

Palavras-chave: conselheiros; empresas familiares; tomada de decisão; estratégia; CEO.





ABSTRACT

In this article, the goal was to understand the intellectual structure and trends of studies on boards of directors in family businesses. In these organizations, boards have a central role in strategic direction and mediation of conflicts between business and family. To carry out the research, a bibliometric analysis of citation and co-citation was carried out, the sample consisted of 101 studies published in the Web of Science database between the years 1999 to 2018. As results, the most prominent studies and authors on the theme are presented, as well as demonstrating the evolution of research in the area and some evidence on the articulation of the main concepts and theories. As contributions, we highlight the identification of three major theoretical fields that emerged from the Exploratory Factor Analysis, which allow a better direction for research on family business boards.

Keywords: boards; family businesses; decision-making; strategy; CEO.

RESUMEN

En este artículo, el objetivo fue conocer la estructura intelectual y las tendencias de los estudios sobre consejos de administración en empresas familiares. En estas organizaciones, los consejos tienen un papel central en la dirección estratégica y la mediación de los conflictos entre empresa y familia. Para la realización de la investigación se realizó un análisis bibliométrico de citación y cocitación, la muestra estuvo compuesta por 101 estudios publicados en la base de datos de Web of Science entre los años 1999 y 2018. Como resultados se presentan los estudios y autores más destacados sobre el tema, así como se demuestra la evolución de la investigación en el área y algunas evidencias sobre la articulación de los principales conceptos y teorías. Como aportes, destacamos la identificación de tres grandes campos teóricos surgidos del Análisis Factorial Exploratorio, que permiten una mejor dirección de la investigación sobre consejos de empresas familiares.

Palabras clave: consejeros; empresas familiares; toma de decisiones; estrategia; CEO.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são, com frequência, objeto de estudos e tema de discussões acadêmicas. Suas atividades impactam, principalmente, na produtividade e empregabilidade, pois são a forma predominante de organização empresarial em todo o mundo (BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003). Mesmo que algumas empresas familiares sobrevivam por décadas, um número bem maior se desintegra ao longo dos anos (GRZYBOVSKI, 2002). A dinâmica familiar pode dificultar a administração da





empresa, CEOs e seus acionistas, inclusive os minoritários, costumam ter laços emocionais com a empresa (BRUN DE PONTET *et al.*, 2007). A empresa pode ser tida como uma extensão da família, fortalecendo o sentimento de apego (ZELLWEGER; ASTRACHAN, 2008).

Em empresas familiares o conselho de administração possui um papel central, contribuindo tanto para a melhoria do seu desempenho como para a longevidade do negócio (CORBETTA; SALVATO, 2004, 2012); LANE *et al.*, 2006; LESTER; CANNELLA, 2006). Os conselhos são órgãos de governança que auxiliam na tomada de decisão, definição de metas e objetivos organizacionais e mediação de possíveis conflitos de interesses (ARREGLE *et al.*, 2012, CALABRÒ *et al.*, 2018; ZAHRA; SHARMA, 2004).

O objetivo deste artigo foi compreender a estrutura intelectual e as tendências dos estudos sobre conselhos de administração em empresas familiares. A partir de estudos prévios, teóricos e empíricos publicados na base de dados da *Web of Science*, foram empregadas técnicas bibliométricas em uma amostra de publicações de 62 periódicos internacionais, todos voltados à área de administração, gestão e negócios. Por meio da busca com o termo “*board of diretor*” e “*Family firm*”, e suas variações, foram identificados 101 artigos. Esta amostra foi submetida à análise de citação e de cocitação, uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) também foi executada com o objetivo de identificar subcampos de uniformidade conceitual, conforme descrevem Lin e Cheng (2010).

Como resultados, são apresentados os trabalhos mais influentes, as abordagens conceituais empregadas e a evolução do conhecimento produzido sobre conselho de administração em empresas familiares. A análise de citação indicou Andres (2008) como o autor de maior destaque no período, além do *Journal of Family Business Strategy* como periódico com a maior quantidade de artigos publicados. A tendência de crescimento da literatura sobre o assunto é observada nos periódicos a partir de 2011. Observa-se ainda que, as bases conceituais têm sido desenvolvidas sob as lentes da teoria da agência e suas derivações, como oportunismo, conflito de interesses, governança e custo de agência. Bem como aspectos da composição do conselho e as relações entre estruturas, processos e o desempenho das tarefas dos conselheiros nas empresas familiares.





O artigo contribui para os esforços já existentes em fortalecer o tema, uma vez que mapeia sua estrutura de pesquisa e é útil para melhor compreensão sobre os avanços teóricos e empíricos. Como um estudo bibliométrico, também contribui para a identificação de possíveis lacunas de pesquisas ainda existentes, apontando para possíveis caminhos para novas pesquisas no campo. A seguir, apresenta-se as seções sobre a fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados e discussões e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As empresas familiares possuem características únicas quando comparadas às não familiares (UHLANER, 2005). Casillas, Vázquez e Díaz (2007) destacam sobre a dificuldade de obter uma definição única, clara e consensual sobre elas, pelo fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais, motivo pelo qual há definições baseadas em múltiplos fatores. Porém, para os autores os conceitos giram em torno de três aspectos principais: a) propriedade ou controle sobre a empresa; b) poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; c) intenção de transferir a empresa a futuras gerações.

Peiser e Wooten (1983), consideram a empresa familiar aquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo nos negócios. Já para Donnelley (1976) a empresa familiar se caracteriza como um negócio pessoal, em que as relações entre dono e funcionários, familiares e outros, se dão em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito, envolvendo aspectos hereditários, os laços de sangue e a identificação com o nome de família.

Fato é que as famílias tendem a ver suas empresas como um ativo para repassar a seus descendentes e, portanto, relutam em renunciar ao controle. Segundo Villalonga e Amit (2006), a resistência da família à diluição de sua participação acionária pode aumentar à medida que a empresa cresce. Assim, em empresas familiares, o CEO é usualmente sócio, nesta condição, há uma dualidade de papéis, com um potencial de





reduzir o poder de um conselho sobre as decisões do CEO (COLES; MCWILLIAMS; SEN, 2001).

Em empresas familiares os conselhos têm um caráter consultivo, sendo responsáveis, principalmente, para o aconselhamento (TILLMAN, 1988). Os conselheiros consultivos são aqueles contratados pela família ou empresa, podendo ser externos à empresa ou ocupar uma posição interna (STRIKE, 2012). Por meio da composição diversificada de um conselho as empresas familiares obtêm os benefícios de ter uma visão mais ampla do negócio e de aspectos ligados à estratégia, planejamento, desempenho, remuneração, conflitos familiares e sucessão (POZA; JOHNSON; ALFRED, 1998). Na pesquisa de Ward e Handy (1988), eles identificaram que o conselho se concentra principalmente em questões estratégicas, seguidas por questões organizacionais, prioridades do CEO e, em seguida, sucessão.

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 conselheiros, pois a privacidade é essencial para estas organizações (LESTER; CANNELLA, 2006).

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. Nesta condição, além do papel de dualidade, o CEO pode indicar membros externos do conselho devido ao relacionamento com eles, gerando um potencial problema de conflito de interesses, como destacam Jensen e Meckling (1976), contudo, isto pode gerar também alguns benefícios reais do ponto de vista, da comunicação entre o conselho e a alta direção da empresa.

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 (2001), contempla a formação de apenas dois conselhos além da assembleia de sócios, que seria o conselho de família, que é responsável pelas relações familiares e societárias e o conselho de administração, que cuida da gestão, sendo o elo no relacionamento entre os acionistas, familiares e gestores.

De qualquer forma, a formação de um conselho em empresa familiar oferece benefícios, fornecendo aconselhamento, incluindo múltiplas visões, imparcialidade, maior distância emocional e entendimento de questões familiares e comerciais (ASTRACHAN; ASTRACHAN, 1996). Prince (1990) argumenta que o dilema é que, muitas vezes, o conselho pode ser constituído por disputas que têm raízes históricas profundas e emocionais para isso é importante o aprofundamento dos conselheiros no entendimento do contexto empresarial e das famílias envolvidas (BROWN, 1998; MONTGOMERY; SINCLAIR, 2000).

3 MÉTODO

A bibliometria pode identificar o modo como uma disciplina está estruturada, pois tem como finalidade quantificar e classificar o conhecimento de uma área. Pesquisadores em estratégia são familiarizados e utilizam-se de análises bibliométricas, por exemplo: Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) pesquisaram a evolução da análise estratégica em artigos publicados no *Strategic Management Journal*; Acedo, Barroso e Galan (2006) investigaram as tendências em pesquisas usando a RBV; Serra, Ferreira e Almeida (2013) analisaram a produção acadêmica sobre declínio organizacional; e Ribeiro et al. (2017) mapearam as pesquisas em tomada de decisão estratégica.

Os estudos bibliométricos empregam diversas técnicas estatísticas, as mais usuais são as análises de citação e cocitação, que visam identificar e avaliar a relevância dos trabalhos acadêmicos. A análise de citação baseia-se na contagem de vezes em que uma determinada obra é citada por outros acadêmicos. O conceito subjacente é que são citados apenas artigos que têm relação com determinado trabalho e, portanto, quanto





mais citados, mais influenciam a pesquisa sobre o assunto (RAMOS-RODRIGUES; RUIZ-NAVARRO, 2004). A análise de cocitação também é empregada para investigar a similaridade entre dois documentos, quando citados conjuntamente, há indícios de similaridade conceitual entre eles (WHITE; MCCAIN, 1998).

A análise de cocitação permite entender a estrutura intelectual de um tema, pois documentos cocitados, formam agrupamentos com conteúdo homogêneo, e revelam padrões de associação entre eles, permitindo o estudo da evolução de um determinado campo (WHITE, 2011). A força da conexão entre os documentos citados é realçada pelo número de ocorrências na amostra (VOGEL; GUTTEL, 2013). A identificação dos agrupamentos pode ser realizada por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE), usando as cocitações obtidas (ZUPIC; CATER, 2015).

3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram obtidos na base de dados *Web of Science*, no portal da Capes. Essa base foi escolhida por sua abrangência e por disponibilizar os dados em um formato que otimiza o esforço de coleta e operacionalização. Na ferramenta de busca, foi utilizado os termos listados na Tabela 1. O uso de “*” representa todas as variações do termo. Foi estipulado limite temporal, participaram da coleta todos os artigos listados no portal no período de 1999 até 2018.

Tabela 1 - Quantidade de termos de busca

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

Fonte: preparado pelos autores (2019).





Uma avaliação preliminar da amostra, realizada pela identificação dos periódicos, leitura dos títulos, resumos e introdução, revelou que nem todos os artigos obtidos serviriam para o propósito desta pesquisa. Alguns artigos eram *papers*, resumos ou resenhas de outros artigos ou, ainda, casos específicos em que os termos de busca eram utilizados de forma marginal. Para a seleção final dos artigos, foram adotados os critérios do período de 10 anos, que fosse um artigo científico, nas línguas inglês, espanhol e português e relacionado a *business, management, business finance, economics, operations research management science*. Como resultado, foi obtida uma amostra de 101 artigos em 62 periódicos, sendo que, 49 periódicos, contém apenas 1 artigo. O periódico mais citado foi o *Journal of Family Business Strategy*, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Amostra de periódicos

	<i>Journal</i>	Fator impacto 2017	Primeiro ano - ISI	Disponível até 2018	Artigos validado	% Periódico	% Amostra
1	<i>Journal of Family business strategy</i>	2.605	2012	156	12	19	12
2	<i>Journal of business research</i>	2.509	1973	5554	6	10	6
3	<i>Journal of small business management</i>	3.248	1995	808	5	8	5
4	<i>Family business review</i>	3.824	2005	247	5	8	5
5	<i>Corporate governance an international review</i>	2.705	2000	668	5	8	5
6	<i>Journal of corporate finance</i>	2.215	2001	1239	4	6	4
7	<i>Small business economics</i>	2.857	1992	1613	3	5	3
8	<i>Asia pacific journal of management</i>	2.474	2008	408	3	5	3
9	<i>Financial management</i>	0.968	1972	1443	2	3	2
10	<i>International entrepreneurship and management journal</i>	2.406	2010	366	2	3	2





	<i>Journal</i>	Fator impacto 2017	Primeiro ano - ISI	Disponível até 2018	Artigos validado	% Periódico	% Amostra
11	<i>Review of managerial science</i>	1.483	2009	200	2	3	2
12	<i>Entrepreneurship and regional development</i>	2.791	2001	497	2	3	2
13	<i>Journal of management studies</i>	5.329	1966	1737	1	1,5	1
14	<i>Accounting review</i>	2.245	1956	3290	1	1,5	1
15	<i>Journal of business ethics</i>	2.917	1982	6930	1	1,5	1
16	<i>Academy of management journal</i>	6.7	1958	2641	1	1,5	1
17	<i>International business review</i>	2.754	2005	923	1	1,5	1
18	<i>Entrepreneurship theory and practice</i>	5.321	2003	611	1	1,5	1
19	<i>Journal of management & organization</i>	1.189	2007	502	1	1,5	1
20	<i>Revista Española de financiación y contabilidad- spanish journal of finance and accounting</i>	0.159	2008	135	1	1,5	1
21	<i>International journal of human Resource management</i>	2.425	2000	2270	1	1,5	1
22	<i>Australian accounting review</i>	0.661	2008	324	1	1,5	1
23	<i>Business ethics-a European review</i>	3.029	2008	308	1	1,5	1
24	<i>Scandinavian journal of management</i>	1.344	2007	354	1	1,5	1
25	<i>European financial management</i>	1.182	2005	466	1	1,5	1





	<i>Journal</i>	Fator impacto 2017	Primeiro ano - ISI	Disponível até 2018	Artigos validado	% Periódico	% Amostra
26	<i>Brq-business research quarterly</i>	2.41	2014	98	1	1,5	1
27	<i>Rbgn-revista brasileira de gestão de negócios</i>	0.278	2008	320	1	1,5	1
28	<i>International journal of entrepreneurial venturing</i>	-	2015	87	1	1,5	1
29	<i>Business history</i>	1.075	1958	1282	1	1,5	1
30	<i>Journal of world business</i>	3.993	1997	873	1	1,5	1
31	<i>Management research review</i>	-	2018	1	1	1,5	1
32	<i>Journal of financial regulation and compliance</i>	-	2015	91	1	1,5	1
33	<i>International journal of financial studies</i>		2015	174	1	1,5	1
34	<i>Group & organization management</i>	2.627	1992	601	1	1,5	1
35	<i>Universia business review</i>	0.138	2008	227	1	1,5	1
36	<i>Journal of business venturing</i>	6.0	1987	1053	1	1,5	1
37	<i>Auditing-a journal of practice & theory</i>	2.409	1984	759	1	1,5	1
38	<i>Journal of multinational financial management</i>	-	2015	110	1	1,5	1
39	<i>Advances in accounting</i>	-	2015	139	1	1,5	1
40	<i>Management decision</i>	1.525	1975	1412	1	1,5	1
41	<i>Managerial auditing journal</i>	0.693	2015	147	1	1,5	1
42	<i>European journal of law and economics</i>	0.653	2008	463	1	1,5	1





	<i>Journal</i>	Fator impacto 2017	Primeiro ano - ISI	Disponível até 2018	Artigos validado	% Periódico	% Amostra
43	<i>International journal of disclosure and governance</i>	-	2015	74	1	1,5	1
44	<i>European journal of international management</i>	0.672	2007	368	1	1,5	1
45	<i>Journal of advances in management research</i>		2015	78	1	1,5	1
46	<i>European management review</i>	1.25	2004	261	1	1,5	1
47	<i>European management review</i>	1.25	2004	261	1	1,5	1
48	<i>Economic research-ekonomska istrazivanja</i>	1.137	2007	491	1	1,5	1
49	<i>Journal of economics and business</i>	-	1972	791	1	1,5	1
50	<i>Managerial finance</i>	-	1975	450	1	1,5	1
51	<i>Spanish journal of finance and accounting</i>	0.385	2014	93	1	1,5	1
52	<i>Applied economics</i>	0.75	1969	8385	1	1,5	1
53	<i>International journal of gender and entrepreneurship</i>	-	2015	72	1	1,5	1
54	<i>Corporate governance the international journal of business in society</i>	-	2015	200	1	1,5	1
55	<i>Journal of management & governance</i>	-	2015	136	1	1,5	1
56	<i>Ad-minister</i>	-	-	-	1	1,5	1
57	<i>Journal of small business and enterprise development</i>	-	2015	200	1	1,5	1
58	<i>Baltic journal of management</i>	1.149	2008	244	1	1,5	1





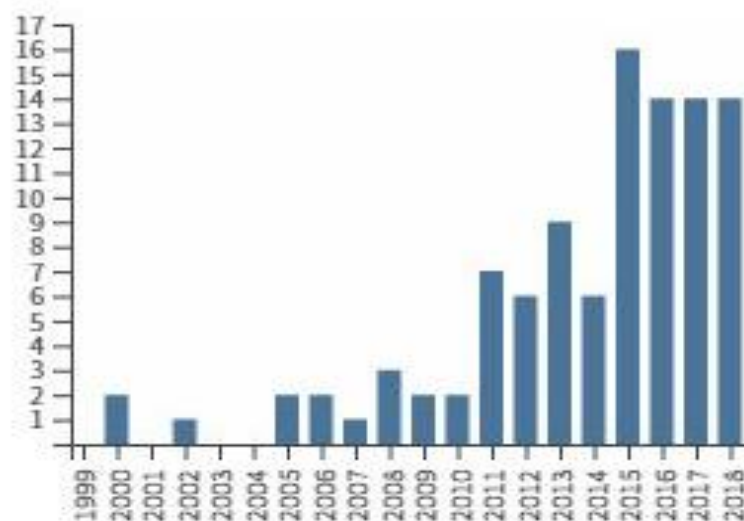
	<i>Journal</i>	Fator impacto 2017	Primeiro ano - ISI	Disponível até 2018	Artigos validado	% Periódico	% Amostra
59	<i>Revista evidenciacao contabil & finanças</i>	-	2015	83	1	1,5	1
60	<i>Revista ambiente contabil</i>	-	2015	145	1	1,5	1
61	<i>International journal of business performance management</i>	-	2015	98	1	1,5	1
62	<i>Academia-revista latino-americana de administracion</i>	-	-	-	1	1,5	1

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da *Web of Science* (2019).

3.2 AMOSTRA

A amostra foi composta de 101 documentos, sendo a coleta efetuada com delimitação temporal, os artigos coletados situam-se no período de 1999 até 2018. Nesse período, pode ser notada uma tendência crescente de publicações a partir de 2011, com 83% das publicações (Figura 1).

Figura 1 - Evolução das publicações





Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Neste estudo, foram conduzidas as análises de citação e cocitação para classificação e ordenação dos dados, contemplando todos os 101 artigos. Primeiramente, foi executada a análise de citação, baseada na extração da referência e contagem de vezes que ela é citada por outros trabalhos constantes da amostra, a segunda análise foi a de cocitação. As análises de citação e de cocitação foram conduzidas com o *software Bibexcel*, conforme descrito por Pilkington (2006). A frequência de cocitação, após tratamento com o Microsoft Excel é o *input* para a Análise Fatorial Exploratória (AFE).

A AFE agrupa os artigos por sua proximidade temática ou conceitual em um mesmo fator, por meio da carga fatorial, que é o indicativo da força com que cada artigo pertence a um fator (SHAFIQUE, 2013). Cada fator representa um subtema de pesquisa do tema principal e é formado pelos trabalhos com maior carga fatorial, por meio da análise de cada componente, é validada a formação do fator e este é nomeado (LIN; CHENG, 2010). Utilizou-se o método de rotação *Varimax*, de modo a agrupar os artigos que se relacionam e foram consideradas apenas as cargas fatoriais superiores a 0,50. Para a criação das redes relacionais, foi utilizado o *software Ucinet*, versão 6, conforme Borgatti, Everett e Freeman (2002). A análise de redes contemplou os 53 trabalhos mais citados, para facilitar sua visualização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE DE CITAÇÕES

Inicialmente a amostra foi dividida em quatro períodos, para verificar como as referências mais citadas se comportam ao longo do tempo. A frequência das citações para a maioria das obras aumentou consideravelmente ao longo dos anos, principalmente, a partir de 2011. Estudos publicados em periódicos examinaram





fenômenos variados como estrutura do conselho e desempenho da empresa (ANDRES, 2008; JACKLING; JOHL, 2009); remuneração de executivos (GOMEZ-MEJIA; LARRAZA-KINTANA; MAKRI, 2003); custo da dívida, (ANDERSON; MANSI; REEB, 2003); entrincheiramento (GOMEZ-MEJIA; NUNEZ-NICKEL; GUTIERREZ, 2001); altruísmo (SCHULZE *et al.*, 2001); diversificação (GOMEZ-MEJIA; MAKRI; LARRAZA-KINTANA, 2010); aquisições (MILLER; LE BRETON-MILLER; LESTER, 2010); governança (ANDERSON; REEB, 2004; KLEIN *et al.*, 2005; SCHULZE; LUBATKIN; DINO, 2003); e responsabilidade social corporativa (BERRONE *et al.*, 2010), entre outros.

Uma parte da literatura mencionada enfatizou o papel dos fatores não econômicos no gerenciamento da firma como a principal característica distintiva que separa as empresas familiares de outras formas organizacionais. A natureza interligada dos sistemas familiares e de negócios, devido à inserção familiar, confere a essas empresas uma distinção, refletida em várias dimensões. O primeiro é um forte tom emocional, como as famílias são um grupo social com longas histórias e memórias duradouras, elas fornecem um contexto rico para as trocas emocionais que afetam tanto os membros da família quanto as empresas familiares (TAGIURI; DAVIS, 1996). Por natureza, as famílias compartilham uma série de emoções, de calor, intimidade, ternura, amor, consolo e felicidade, ódio, ciúme, ambivalência e raiva (EPSTEIN *et al.*, 1993). A identidade dos membros da família está intimamente ligada à empresa, que muitas vezes carrega seu nome (DYER; WHETTEN, 2006). Como os outros percebem a empresa, afeta diretamente a imagem e reputação dos proprietários da família (CHEN; CHENG; SHEVLIN, 2010). Isso significa que, o orgulho pessoal e o autoconceito dos membros da família tendem a estar intimamente ligados ao negócio. Informações adicionais sobre a evolução das citações são observadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Evolução das citações

Referências	2000	2006	2011	2016	Total	%
	até 2005	até 2010	até 2015	até 2018		
Andres, Christian (2008)		9	100	74	183	11





Referências	2000	2006	2011	2016	Total	%
	até 2005	até 2010	até 2015	até 2018		
Jackling, Beverley; Johl, Shireenjit (2009)		4	72	84	160	9
Klein, P; Shapiro, D; Young, J (2005)		22	46	33	101	6
Carey, P; Simnett, R; Tanewski, G (2000)	4	16	40	34	94	5
Bammens, Yannick; Voordeckers, Wim; Van Gils, Anita (2008)		2	46	27	75	4
Jaskiewicz, Peter; Klein, Sabine (2007)		8	41	22	71	4
Arregle, Jean-Luc; Naldi, Lucia; Nordqvist, Mattias; Hitt, (2012)			21	49	70	4
Feltham, TS; Feltham, G; Barnett, JJ (2005)	1	16	32	18	67	4
Lane, S; Astrachan, J; Keyt, A; McMillan, K (2006)		13	36	15	64	4
Silva, Francisca; Majluf, Nicolas (2008)		6	34	21	60	3
Westhead, P; Howorth, C; Cowling, M (2002)	4	14	21	7	46	3
Brenes, Esteban R.; Madrigal, Kryssia; Requena, Bernardo (2011)			19	24	43	2
Bettinelli, Cristina (2011)			22	18	40	2
Cannella, Albert A., Jr.; Jones, Carla D.; Withers, (2015)			4	34	38	2
Chen, En-Te; Nowland, John (2010)			21	15	36	2
Amore, Mario Daniele; Minichilli; Corbetta, Guido (2011)			13	18	32	2
Mitter, Christine; Duller, Christine; Feldbauer-Durstmueller, Birgit; Kraus, Sascha (2014)			7	24	31	2
Gonzalez; Guzman, Pombo, Carlos; Trujillo (2013)			7	23	30	2
Blumentritt, T (2006)		8	18	4	30	2
Lee, Sam (Sunghan); Matsunaga, Steven R.; Park, Chul W. (2012)			13	16	29	2
Minguez-Vera, Antonio; Martin, Adina (2011)			4	23	27	2
Sciascia, Salvatore; Mazzola; Astrachan; Pieper (2013)			10	16	26	2





Referências	2000	2006	2011	2016	Total	%
	até 2005	até 2010	até 2015	até 2018		
Minichilli, Alessandro; Nordqvist, Mattias; Corbetta, Guido; Amore, Mario Daniele (2014)				24	24	2
Garcia-Castro, Roberto; Aguilera, Ruth V. (2014)			3	17	20	2
Vandewaerde, Maarten; Voordeckers, Wim; Lambrechts, Frank; Bammens, Yannick (2011)			12	8	20	2
Cuadrado-Ballesteros, Beatriz; Rodriguez-Ariza, Lazaro; Garcia-Sanchez, Isabel-Maria (2015)				18	18	1
Lungeanu, Razvan; Ward, John L. (2012)			10	8	18	1
Bianco, Magda; Ciavarella, Angela; Signoretti, Rossella (2015)				15	15	1
Liang, Qiang; Li, Xinchun; Yang, Xueru; Lin; Zheng (2013)			1	14	15	1
Goel; Voordeckers; van Gils; van den Heuvel, Jeroen (2013)			3	12	15	1
Su, Weichieh; Lee, Cheng-Yu (2013)			3	11	14	1
Woods, Jeremy A.; Dalziel, Thomas; Barton, Sidney L. (2012)			5	7	12	1
Ashwin, A. S.; Krishnan, Rishiksha T.; George, Rejie (2015)				11	11	0,5
Basco, Rodrigo; Voordeckers, Wim (2015)				11	11	0,5
Maseda, Amaia; Iturralde, Txomin; Arosa, Blanca (2015)				10	10	0,5
Garcia-Ramos, Rebeca; Garcia Olalla, Myriam (2011)			5	5	10	0,5
Steijvers, Tensie; Niskanen, Mervi (2014)				9	9	0,5
Stockmans, Annelies; Lybaert, Nadine; Voordeckers, Wim (2013)			3	6	9	0,5
Vieira, Elisabete F. Simoes (2016)				7	7	0,5
Collin, Sven-Olof Yrjo; Ahlberg, Jenny (2012)				6	6	-
Zona, Fabio (2016)				5	5	-
Zona, Fabio (2015)				5	5	-
Salloum, Charbel C.; Azoury, Nehme M.; Azzi, Tarek M. (2013)				5	5	-





Referências	2000	2006	2011	2016	Total	%
	até 2005	até 2010	até 2015	até 2018		
Praet, Alain (2013)			1	4	5	-
Nordberg, Donald (2012)			1	4	5	-
Lohe, Fynn-Willem; Calabrò, Andrea (2017)				4	4	-
Vandebeek; Voordeckers; Frank; Huybrechts, (2016)				4	4	-
Boubaker, Sabri; Nguyen, Pascal; Rouatbi, Wael (2016)				4	4	-
Baran, Lindsay; Forst, Arno (2015)				4	4	-
Katiuska Cabrera-Suarez; Martin-Santana, Josefa D. (2015)				4	4	-
Sitthipongpanich, Thitima; Polsiri, Piruna (2015)			1	3	4	-
Cheung; Haw, In-Mu; Tan, Weiqiang; Wang, Wenming (2014)				4	4	-
Oliveira Bertucci, da Silva, Elismar; Duarte; Diogo (2009)			1	3	4	-
Corten, Maarten; Steijvers, Tensie; Lybaert, Nadine (2017)				3	3	-
Basco, Rodrigo; Calabrò, Andrea (2017)				3	3	-
Deb, Palash; Wiklund, Johan (2017)				3	3	-
Ginalski, Stephanie (2013)			1	2	3	-
Arzubiaga; Iturralde, Txomin; Maseda, Kotlar, Josip (2018)				2	2	-
Purkayastha, Saptarshi; Manolova, Tatiana S.; Edelman (2018)				2	2	-
Bannò, Mariasole; Sgobbi, Francesca (2016)				2	2	-
Nas Tulay Ilhan; Kalaycioglu, Ozan (2016)				2	2	-
Alfraih, Mishari M. (2016)				2	2	-
Acero, Isabel; Alcalde, Nuria (2016)				2	2	-
Manuel San Martin-Reyna, Juan; Duran-Encalada, (2015)			1	1	2	-
Munoz-Bullon, Fernando; Sanchez-Bueno, Maria J. (2014)				2	2	-
Nueno, Pedro (2011)			2		2	-
Hernandez-Linares; Concepcion Lopez-Fernandez (2018)				1	1	-
Arzubiaga; Kotlar; Massis; Maseda, Amaia; Iturralde, (2018)				1	1	-





Referências	2000	2006	2011	2016	Total	%
	até 2005	até 2010	até 2015	até 2018		
Petry, Stefan (2018)				1	1	-
Chauhan, Yogesh; Dey, Dipanjan Kumar (2017)				1	1	-
Moore, Jared A.; Suh, SangHyun.; Werner, Edward M. (2017)				1	1	-
Golden, Joanna; Kohlbeck, Mark J. (2017)				1	1	-
Lardon, Andy; Deloof, Marc; Jorissen, Ann (2017)				1	1	-
Blanco-Mazagatos; de Quevedo-Puente; Delgado-Garcia (2016)				1	1	-
Rouyer, Ellen (2016)				1	1	-
Hashim, Hafiza Aishah; Amrah, Muneer (2016)				1	1	-
Palmberg, Johanna (2015)				1	1	-
Bachiller, Patricia; Giorgino; Cleofe; Paternostro, Sergio (2015)				1	1	-
Yamak, Sibel; Ertuna; Levent, Haluk; Bolak, Mehmet (2015)				1	1	-
Bhatt, R. Rathish; Bhattacharya, Sujoy (2015)				1	1	-
Totais	9	118	680	882	1689	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 COCITAÇÃO

A análise de cocitação indica a frequência com que um par de trabalhos foi citado simultaneamente nos 101 artigos da amostra. Identifica-se três fatores, para documentos com cargas em mais de um fator, foi considerada sua manutenção no fator mais alto, de acordo com Vogel e Guttel (2013), embora possa conceitualmente contribuir para outro fator, como destacam Zupic e Cater (2015). Como no caso de Pfeffer e Salancik, (1978), Fiegenger *et. al.* (2000), Bammens *et. al.* (2011), Arregle *et al.* (2007), Miller *et. al.* (2006),





Chrisman *et al.* (2004) e Davis, Schoorman e Donaldson (1997), representado no fator 1 como o mais alta carga, mas também presentes nos fatores 2 ou 3 com carregamento menor. O mesmo para os autores Gersick *et al.* (1997), Lubatkin *et al.* (2005) e Gomez-Mejia *et al.* (2011), representado no fator 3 como a mais alta carga, mas presentes nos fatores 2 ou 1 com carregamento menor.

Observa-se a prevalência de referências em métodos quantitativos nos Fatores CC1 e CC2, especialmente aqueles focados na análise da influência do conselho e das características familiares no desempenho da empresa, como os trabalhos de Chrisman *et al.* (2004); Zahra e Pearce (1989); Miller e Breton-Miller (2006); Van den Heuvel, Van Gils e Voordeckers (2006); Villalonga e Amit (2006); Anderson e Reeb (2003); Anderson e Reeb (2004); Miller *et al.* (2007); e Yermack (1996).

Outros autores não foram considerados, por não atingirem o carregamento mínimo (0,40) ou apresentarem cargas cruzadas com carregamentos mínimos equivalentes. A amostra final de cocitação contém 39 documentos, demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 - Análise fatorial de cocitação

	Fator (CC1)	Fator (CC2)	Fator (CC3)
1	Johnson_Daily_Elstrand_1996 .85	Demset_Lehn_1985 .89	Carney_2005 .75
2	Voordeckers_VanGils_VandenHeuvel_2007 .82	Morck_Shleifer_Vishny_1988 .87	Gersick_Gersick_Davis_Hampton_Lansberg_1997 .72
3	VanDenHeuvel_VanGils_Voordeckers_2006 .82	Shleifer_Vishny_1997 .85	Lubatkin_Schulze_Ling_Dino_2005 .70
4	Winlund_Gabrielsson_2000 .81	LaPorta_LopezdeSilanes_Shleifer_1999 .85	Astrachan_Klein_Smyrnios_2002 .69
5	Zahra_Pearce_1989 .80	Shleifer_Vishny_1986 .84	Schulze_Lubatkin_Dino_2003A .66
6	Johannisson_Huse_2000 .79	Yermack_1996 .84	Sirmon_Hitt_2003 .61





	Fator (CC1)	Fator (CC2)	Fator (CC3)
7	Bammens_Voordeckers_Gils _2008 .76	Claessens_Djankov_La ng_2000 .82	GomezMejia_Cruz_Berro ne_Castro_2011 .60
8	Lane_Astrachan_Keyt_McMi llan_2006 .75	Young_Peng_Ahlstrom _Bruton_Jiang_2008 .82	
9	Fiegenger_Brown_Dreux_Den nis_2000 .74	Miller_etal_2007 .79	
10	Forbes_Milliken_1999 .74	Villalonga_Amit_2006 .76	
11	Hillman_Dalziel_2003 .73	Anderson_Reeb_2003 .72	
12	Bammens_Voordeckers_Gils _2011 .73	Anderson_Reeb_2004 .65	
13	Pfeffer_Salancik_1978 .70	Morck_Yeung_2003 .65	
14	Corbetta_Salvato_2004A .70	Habbershon_Williams_ 1999 .64	
15	Arregle_Hitt_Sirmon_Very_2 007 .66		
16	Miller_BretonMiller_2006 .65		
17	Chrisman_Chua_Litz_2004 .61		
18	Davis_Donaldson_1997 .61		

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No fator CC1 os trabalhos investigam como o envolvimento da família nas empresas afeta os papéis e comportamentos dos conselhos, a relação dos CEOs na composição do conselho e as relações entre estruturas e processos e o desempenho das tarefas do conselho, ou seja a compreensão do papel do conselho de administração na empresa familiar em geral, as justificativas por trás do recrutamento de membros externos, a independência da diretoria, a influência do conselho no desempenho financeiro das empresas. Do ponto de vista prático, o conhecimento dos papéis dos processos do conselho pode ajudar a esclarecer a complexidade do projeto do conselho e pode induzir as diretorias a considerar a adoção de intervenções relacionadas ao processo para melhorar a eficácia do conselho.





Neste fator também foram abordados aspectos da teoria da agência, foi discutido a combinação de condições necessárias para determinar os níveis relativos de custos de agência em empresas familiares e não familiares através dos impactos dos mecanismos de controle de custos sobre o desempenho. O objetivo principal é entender se, e em que medida, as empresas familiares têm custos de agência totais mais altos do que as empresas não familiares.

Foi mencionado que os conselheiros não podem apenas proteger os interesses dos acionistas por meio de controles eficazes de ações gerenciais, mas também têm o potencial de prestar serviços valiosos à firma na formulação de sua postura estratégica. Em um dos trabalhos mais antigos, Davis, Schoorman e Donaldson (1997), usaram a teoria da agência para ajudar os pesquisadores a entender os conflitos de interesse que podem surgir entre os principais e os agentes, o resultado de problemas potenciais do oportunismo e as estruturas que evoluem para contê-lo, como supervisão e incentivos.

O Fator CC2, aborda a relação entre a propriedade da família fundadora e o desempenho da empresa, os trabalhos utilizaram-se de medidas contábeis, mercadológicas de desempenho das empresas e o Q de Tobin como uma aproximação da avaliação de mercado. Pode-se observar nos diversos trabalhos que esta relação não é linear, a estrutura da propriedade corporativa pode variar de maneira consistentes com a maximização de valor. Os resultados mostram que as descobertas são de fato, altamente sensível à maneira como as empresas familiares são definidas quanto à natureza da amostra. Em consonância com a teoria da agência, a governança corporativa lida com o problema da agência, a separação entre administração e finanças.

A questão fundamental da governança corporativa é como garantir aos financiadores que eles obtenham um retorno sobre seu investimento financeiro. Muita discussão sobre problemas de governança corporativa destaca a incapacidade dos gerentes de atuar em nome de acionistas em empresas amplamente controladas. Os principais conflitos entre acionistas controladores e acionistas minoritários resultam da concentração de propriedade, extensa propriedade e controle da família, estruturas de grupos de negócios e fraca proteção legal dos acionistas minoritários. Tais conflitos





alteram a dinâmica do processo de governança corporativa e, por sua vez, exigem formas diferentes de lidar com conflitos entre o principal e o agente. Os pesquisadores percebem cada vez mais que não existe um único modelo de agência que represente adequadamente a governança corporativa em todos os contextos nacionais (LA PORTA *et al.*, 1998, 2012; LUBATKIN *et al.*, 2005).

A Visão Baseada em Recursos (VBR), abordado no trabalho de Habbershon e Williams (1999), fornece uma estrutura teórica do campo da gestão estratégica para avaliar as vantagens competitivas das empresas familiares. A VBR isola recursos peculiares que são complexos, intangíveis e dinâmicos dentro de uma empresa específica. Essa abordagem fornece um método de pesquisa e prática para avaliar os fenômenos comportamentais e sociais específicos dentro de uma empresa que fornecem uma vantagem. Usar um modelo de família para avaliar a vantagem competitiva supera muitos dos problemas associado à alegação genérica de que as empresas familiares têm uma vantagem sobre as empresas não-familiares. Permite ainda, visão sob uma perspectiva de sistemas unificados do desempenho da empresa familiar.

O Fator CC3, contempla argumentos que as empresas familiares têm vantagens de governança em termos de propensão à criação de valor, sobre a fonte de vantagem competitiva, tornam essa forma de governança teoricamente distinta daquelas das empresas não-familiares públicas e privadas. Aborda ainda, a gestão de recursos em empresas familiares e exploraram as características de recursos e atributos que oferecem vantagens potenciais sobre as empresas não familiares, como: capital humano, capital social, capital paciente, capital de sobrevivência, juntamente com o atributo estrutura de governança.

Os estudos ajudam a explicar como o altruísmo influencia as relações de agência nas empresas familiares e por que a prática comercial nestas empresas difere das encontradas em outros tipos de empresas. O altruísmo parental, quando combinado com a propriedade privada e administração do proprietário, influencia a capacidade do proprietário-gerente da firma de exercer autocontrole, o que, por sua vez, pode expor algumas empresas familiares a conflitos enraizados de agência. Finalmente, discutem





como o altruísmo muda com o tempo, à medida que a propriedade se dispersa entre os membros da família e entre gerações.

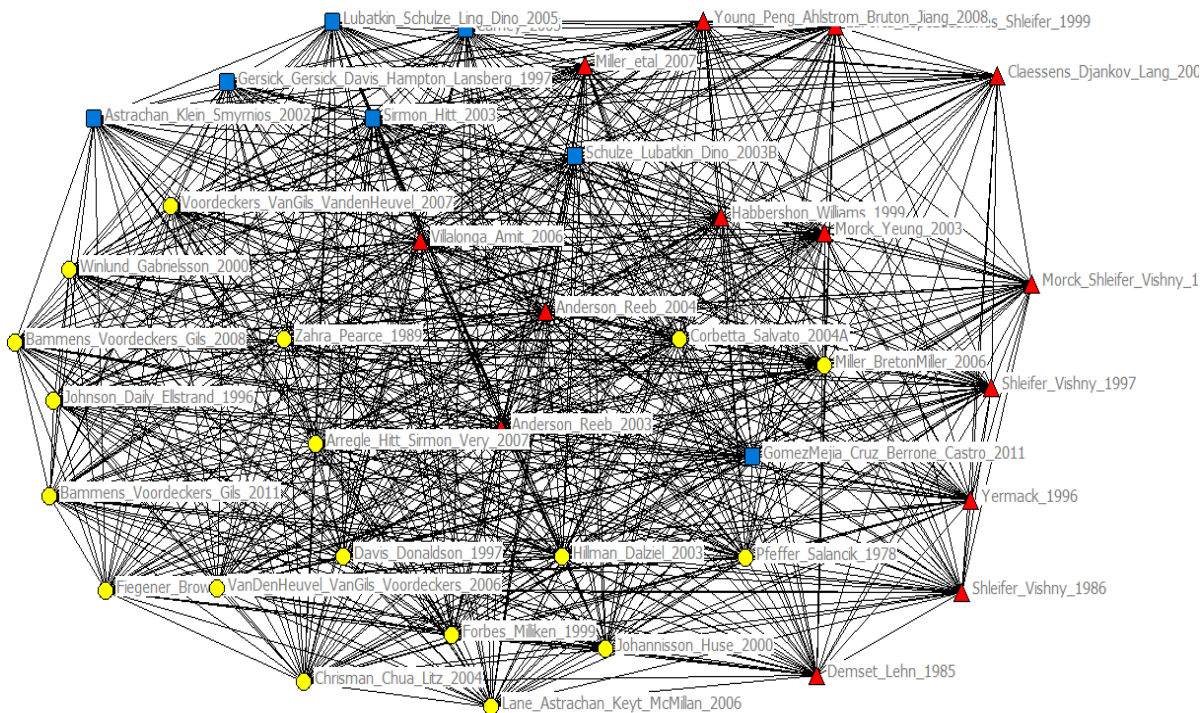
Neste mesmo fator, está contido um livro de Gersick *et al.* (1997), que incluem algumas das empresas mais conhecidas nos Estados Unidos (EUA). Os proprietários de empresas familiares estão bem conscientes de quão diferente é o papel deles em relação àqueles desempenhados pelos acionistas em empresas com oferta pública. Os funcionários de empresas familiares sabem a diferença que o controle familiar faz em suas vidas profissionais, a cultura da empresa e suas carreiras. As famílias sabem que estar no negócio juntos é uma parte importante de suas vidas.

4.2.1 Redes de cocitação

Para demonstrar a interconexão entre as obras, expressa pela cocitação, foi elaborado um diagrama de redes. As linhas indicam a conexão entre dois trabalhos, quanto mais linhas, maior é o número de vezes em que foram cocitados. As figuras representadas por quadrado, retângulo ou triângulo indicam os autores cocitados do trabalho, por fator. A rede apresentada na Figura 2 foi elaborada com o uso do *software Ucinet*, v.6, conforme Borgatti *et al.* (2002).

Figura 2 - Rede de cocitação





Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O círculo na Figura 1 representa o fator CC1, o triângulo o fator CC2 e o quadrado o fator CC3. De acordo com a frequência absoluta de citações, e a quantidade de linhas, é indicada a força de união entre os documentos, ou seja, com que frequência eles são citados juntos. Considerando que os trabalhos em um fator podem ser relacionados à referências de outros fatores, a sobreposição e a identificação de fatores na rede complementam o entendimento da relação entre eles. Pode ser notada a força da conexão entre trabalhos que se complementam quanto aos aspectos de empresas familiares e conselho, indicando a ampla discussão sobre o tema. Pode-se observar, por exemplo, a relação mais forte entre os trabalhos centrais de Villalonga e Ami (2006) e Anderson e Reeb (2003, 2004), que relacionam a propriedade, o controle a gestão da família e o perfil dos conselheiros que afetam o desempenho da empresa. A relação menos forte está nas extremidades da figura, contendo trabalhos dos três fatores analisados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.

[Received/Recebido: Maio 21, 2021; Accepted/Aceito: Junho 01, 2021]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



A lógica e as técnicas da bibliometria permitem identificar e compreender semelhanças ou diferenças conceituais, como elas ocorreram e como podem ser conciliadas. O objetivo deste artigo foi compreender a estrutura intelectual e as tendências dos estudos sobre conselhos de administração em empresas familiares. Por meio das técnicas bibliométricas foi possível identificar de trabalhos prévios teóricos e empíricos no ambiente organizacional de empresas familiares. A análise de citação indicou que, em artigos publicados na *Web of Science* no período de 1999 até 2018, Andres (2008) é o autor com maior destaque no período, além do *Journal of Family Business Strategy*, com maior quantidade de artigos publicados. Observou-se que as bases conceituais têm sido desenvolvidas sob as lentes da teoria da agência e suas derivações, como oportunismo, conflito de interesses, governança e custo de agência, bem como aspectos da composição do conselho e as relações entre estruturas, processos e o desempenho das tarefas dos conselheiros nas empresas familiares.

O artigo oferece uma exposição de artigos que discutem integrativas teorias, identificando abordagens multi-teóricas, contextualizadas para o estudo de conselhos de administração em empresas familiares, fundamentais para o futuro do campo. Algumas limitações do estudo são inerentes ao método e sua natureza temporal. Sugere-se que estudos futuros explorem outras bases em um âmbito mais amplo de publicações, considerando a sua replicação futura com o amadurecimento das abordagens teóricas. Além disso, devido à sua estreita ligação com a empresa, a capacidade de os membros de um conselho exercerem autoridade e controle sobre o negócio representa uma importante frente para investigações. Assim, este estudo não exclui a necessidade de uma análise mais aprofundada dos insights fornecido, os quais podem ser aprofundados por meio de futuros estudos de revisão sistemática e investigações qualitativas.





REFERÊNCIAS

ACEDO, F.; BARROSO, C.; GALAN, J. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 7, p. 621-636, 2006.

ANDERSON, R.; MANSI, S. A.; REEB, D. Founding family ownership and the agency cost of debt. **Journal of Financial Economics**, v. 68, p. 263-285, 2003.

ANDERSON, R.; REEB, D. Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. **Journal of Finance**, v. 58, p.1301-1328, 2003.

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 49, p. 209–237, 2004.

ANDRES, C. Large shareholders and firm performance. An empirical examination of founding family ownership. **Journal of Corporate Finance**, v. 14, n. 4, p. 431-445, 2008.

ARREGLE, L.; HITT, M.; SIRMON, D.; VERY, P. The development of organizational social capital: Attributes of family firms. **Journal of Management Studies**, v. 44. n.1, p. 73-95, 2007.

ARREGLE, J. L.; NALDI, L.; NORDQVIST, M.; HITT, M. A. Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, p. 1115-1143, 2012.

ASTRACHAN, J. H.; ASTRACHAN, B. M. Family business: The challenges and opportunities of interprofessional collaboration. In C. E. Aronoff; J. H. Astrachan; J. L. Ward (Eds.), **Family business sourcebook II** (pp. 535-546). Marietta, GA: Business Owner Resources, 1996.

BAMMENS, Y.; VOORDECKERS, W.; VAN GILS, A. Board of directors in family businesses: A literature review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 134-152, 2011.





BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERRONE, P.; CRUZ, C.; GÓMEZ-MEJÍA, L.; LARRAZA-KINTANA, M., Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? **Administrative Science Quarterly**. v. 55, n. 1, p. 82-113, 2010.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **Ucinet for Windows: Social network analysis software**. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2012.

BURKART, M.; PANUNZI, F.; SHLEIFER, A. Family Business. **Journal of Finance**, v. 58, p. 2167-2201, 2003.

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

BRUN DE PONTET, S.; WROSCHE, C.; GAGNE, M. An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession. **Family Business Review**, v. 20, n. 4, p. 337–354, 2007.

CALABRÒ, A.; MINICHILLI, A.; AMORE, M. D.; BROGI, M. The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. **Strategic Management Journal**, v. 39, p. 2014–2035, 2018.

CASILLAS, J. C.; VAZQUEZ, A.; DIAZ, C. **Family Business Management: concepts cases and solutions**. São Paulo: Thomson, 2007.

CHEN, S.; CHEN, X.; CHENG, Q.; SHEVLIN, T. Are family firms more tax aggressive than non-family firms? **Journal of Financial Economics**, v. 95, p. 41-61, 2010.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J.; LITZ, R. *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual at Georgian Court Univ*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, p. 335-354, 2004.





COLES, J.; MCWILLIAMS, V.; SEN, N. An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. **Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 23-50, 2001.

CORBETTA, G.; SALVATO, C. The board of directors in family firms: one size fits all? **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p.119-134, 2004.

CORBETTA, G.; SALVATO, C. **Strategies for longevity in family firms. A European perspective**. New York: Palgrave-Macmillan, 2012.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, v. 22, p. 20-47, 1997.

DONNELLEY, R. G. **The family business**. Sao Paulo: Veritas, 1976.

DYER, W. G.; WHETTEN, D. A. Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, p. 785-802, 2006.

EPSTEIN, N. B.; BISHOP, D.; RYAN, C.; MILLER & KEITNER, G. The McMaster Model View of Healthy Family Functioning. In Froma Walsh (Eds.), **Normal family processes** (pp.160). New York: Guilford, 1993.

FIEGENER, M. K.; BROWN, B. M.; DREUX, D. R.; DENNIS, W. J. CEO stakes and board composition in small private firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 24, p. 5-24, 2000.

GARCIA, W. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **Generation to generation: Life cycles of the family business**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; CRUZ, C.; BERRONE, P.; DE CASTRO, J. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. **Academy of Management Annals**, v. 5, p. 653-707, 2011.





GOMEZ-MEJIA, L. R.; LARRAZA-KINTANA, M.; MAKRI, M. The determinants of executive compensation in family controlled public corporations. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 2, p. 226–237, 2003.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; MAKRI, M.; LARRAZA-KINTANA, M. Diversification decisions in family-controlled firms. **Journal of Management Studies**, v. 47, p. 223–252, 2010.

GOMEZ-MEJIA, L.; NUÑEZ-NICKEL, M.; GUTIERREZ, I. The role of family ties in agency contracts. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 81-95, 2001.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: Ediupf, 2002.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, v. 12, p. 1-25, 1999.

HORAN, P. J. Establishing an advisory board for the family business. **Journal of Financial Service Professionals**, v. 57, n. 6, p. 61-65, 2003.

JACKLING, B.; JOHL, S. Board Structure and Firm Performance: Evidence from India's Top Companies. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 4, p. 492-509, 2009.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

KLEIN, P.; SHAPIRO, D.; YOUNG, J. Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: the Canadian evidence. **Corporate Governance-an International Review**, v. 13, n. 6, 2005.

LANE, S.; ASTRACHAN, J.; KEYT, A.; MCMILLAN, K. Guidelines for family business boards. **Family Business Review**, v. 19, p. 147-167, 2006.





LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Legal Determinants of External Finance. **Journal of Finance**, v. 52, 2012.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. T. W. Law and Finance. **Journal of Political Economy**, v. 106, n. 6, p. 1113–1155, 1998.

LESTER, R. H.; CANNELLA, A. A. J. R. Inter organizational familiness: How family firms use interlocking directorates to build community-level social capital. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, p. 755-775, 2006.

LIN, T.; CHENG, Y. Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis. **International Journal of Electronic Business Management**, v. 8, n. 2, p. 152-160, 2010.

LUBATKIN, M. H.; SCHULZE, W. S.; LING, Y.; DINO, R. N. The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. **Journal of Organizational Behavior**, 26, 313-330, 2005.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Family governance and firm performance: agency stewardship and capabilities. **Family Business Review**, v. 19, p. 73-87, 2006.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. H.; CANNELLA, A. Are family firms really superior performers? **Journal of Corporate Finance**, v. 13, p. 829-858, 2007.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. H. Family ownership and acquisitions behavior in publicly traded companies. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 201-223, 2010.

MONTGOMERY, B.; SINCLAIR, A. All in the family. **Business and Economic Review**, v. 46, n. 2, p. 3-7, 2000.

NICHOLSON, H.; SHEPHERD, D.; WOODS, C. Advising New Zealand's family businesses: Current issues and opportunities. **University of Auckland Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1-7, 2010.





PEISER, R. B.; WOOTEN, L. M. Life-cycle changes in small family business. **Business Horizons**, v. 26, n. 3, p 58-65, 1983.

PFEFFER, J.; G. R. SALANCIK. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper and Row. 1978.

PILKINGTON, A. 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, 2006.

POZA, E.; JOHNSON, S.; ALFRED, T. Changing the family business through action research. **Family Business Review**, v. 11, p. 311-323, 1998.

PRINCE, R. A. Mediation of family businesses: one conflict resolution model. **Family Business Review**, v. 3, p. 209-223, 1990.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 10, p. 981-1004, 2004.

RIBEIRO, I.; SERRA, F. A. R.; MARIETTO, M. L.; SERRA, B. P. C. Strategic Decision-Making: Research Mapping from Exploratory Factor Analysis and Multidimensional Scaling. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 1, p. 91-112, 2017.

SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. Toward a theory of agency and altruism in family firms. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 473-490, 2003.

SERRA, F.; FERREIRA, M.; ALMEIDA, M. Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 11, n. 2, p. 133–156, 2013.

SHAFIQUE, M. Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988–2008). **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 62–93, 2013.





STRIKE, V. M. Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. **Family Business Review**, v. 25, p. 156-177, 2012.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

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

UHLANER, L. The use of the Guttman scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. **Family Business Review**, v. 43, n. 1, p. 41-56, 2005.

VAN DEN HEUVEL, J.; VAN GILS, A.; VOORDECKERS, W. Board roles in small- and medium-sized family businesses: Performance and importance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 14, p. 467-485, 2006.

VILLALONGA, B.; AMIT, R. How do family ownership, control, and management affect firm value? **Journal of Financial Economics**, v. 80, p. 385-417, 2006.

VOGEL, R.; GUTTEL, W. H. The dynamic capabilities view in strategic management: a bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, p. 426-446, 2013.

WARD, J. L.; HANDY, J. L. A Survey of Board Practices. **Family Business Review**, v. 1, n. 3, p. 289-308, 1988.

WHITE, H.; MCCAIN, K. Visualizing a discipline: An author co-citation analysis of information science, 1972-1995. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 49, n. 4, p. 327-355, 1998.

WHITE, H. *Scientific and Scholarly Networks*. In P. J. Carrington & J. Scott (Eds.), **The Sage Handbook of Social Network Analysis** (pp. 271-285). London: Sage Publications, 2011.





YERMACK, D. Higher market valuation of companies with a small board of Directors. **Journal of Financial Economics**, v. 40, n.3, p. 185-213, 1996.

ZAHRA, S. A.; PEARCE, J. A. Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 291-334, 1989.

ZAHRA, S. A.; SHARMA, P. Family business research: a strategic reflection. **Family Business Review**, v. 17, p. 331-346, 2004.

ZELLWEGER, T. M.; ASTRACHAN, J. H. On the emotional value owning a firm. **Family Business Review**, v. 21, n. 3, p. 347-363, 2008.

ZUPIC, I.; CATER, T. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organization Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015.

