ÁREA TEMÁTICA: ENANGRAD Pleno

ATRIBUTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Resumo

Este artigo analisa os atributos de governança corporativa fundamentais para o sucesso dos processos de sucessão em empresas familiares, dada a relevância socioeconômica dessas organizações, que representam aproximadamente 80% do tecido empresarial brasileiro. O objetivo geral é identificar e analisar os atributos de governança que a literatura científica apresenta como mais relevantes para a eficácia da transição geracional. A metodologia adotada consiste em uma revisão sistemática de literatura (RSL), de abordagem qualitativa e natureza descritiva, seguindo o protocolo de Kitchenham e Charters (2007). A busca foi conduzida nas bases Scopus, Web of Science – Portal Capes, SciELO, Google Scholar e SPELL, utilizando descritores em português e inglês combinados com operadores booleanos, abrangendo publicações entre 1976 e 2026. Foram selecionados artigos em periódicos classificados entre A1 e B4 no sistema Qualis CAPES, nos idiomas português, inglês e espanhol. O referencial teórico articula as teorias de Agencia, Stewardship e Riqueza Socioemocional (SEW). Os resultados apontam que a presença de conselheiros independentes, a formalização de protocolos familiares e o planejamento sucessório estruturado são os atributos mais críticos. Conclui-se que a governança atua como mecanismo de mitigação de conflitos e preservação do capital emocional, sendo a profissionalização da gestão um divisor de águas para a longevidade organizacional. O estudo contribui para a teoria ao integrar dimensões emocionais e estruturais, oferecendo implicações práticas para gestores e herdeiros em fases de transição.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Empresas Familiares; Sucessão; Riqueza Socioemocional; Estratégia Organizacional.

Abstract

This article analyzes the corporate governance attributes fundamental to the success of succession processes in family firms, given the socioeconomic relevance of these organizations, which represent approximately 80% of the Brazilian business fabric. The general objective is to identify and analyze the governance attributes that scientific literature presents as most relevant for the effectiveness of generational transition. The methodology consists of

a systematic literature review (SLR), with a qualitative approach and descriptive nature, following the Kitchenham and Charters (2007) protocol. The search was conducted in the Scopus, Web of Science, SciELO, Google Scholar, and SPELL databases, using descriptors in Portuguese and English combined with Boolean operators, covering publications from 1976 to 2026. Articles published in journals classified between A1 and B4 in the Qualis CAPES system were selected, in Portuguese, English, and Spanish. The theoretical framework articulates Agencia, Stewardship, and Socioemotional Wealth (SEW) theories. The results indicate that the presence of independent board members, the formalization of family protocols, and structured succession planning are the most critical attributes. It is concluded that governance acts as a mechanism for conflict mitigation and preservation of emotional capital, with the professionalization of management being a watershed for organizational longevity. The study contributes to theory by integrating emotional and structural dimensions, offering practical implications for managers and heirs in transition phases.

Keywords: Corporate Governance; Family Firms; Succession; Socioemotional Wealth; Organizational Strategy.

1. Introdução

As empresas familiares constituem a espinha dorsal da economia global, desempenhando um papel vital na geração de empregos, inovação e estabilidade econômica. No contexto brasileiro, estima-se que cerca de 80% das organizações possuam controle familiar, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB).

No entanto, a longevidade dessas instituições é frequentemente ameaçada pela complexidade inerente à transição geracional. A literatura clássica de Ward (1997) e Lansberg (1988) já alertava para o fato de que apenas uma fração minoritária das empresas familiares sobrevive à terceira geração, sendo a sucessão o momento de maior vulnerabilidade estratégica e financeira.

A governança corporativa emerge, neste cenário, não apenas como um conjunto de regras de compliance, mas como um sistema estratégico capaz de harmonizar os interesses divergentes entre família, propriedade e gestão.

O problema central que norteia esta investigação é: quais atributos da governança corporativa são apontados pela literatura científica como mais relevantes para o sucesso dos processos de sucessão em empresas familiares?

A necessidade de responder a esta questão justifica-se pela lacuna existente entre a teoria da governança padrão e as idiossincrasias emocionais e relacionais que definem o ambiente familiar.

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar os atributos de governança corporativa que a literatura científica apresenta como mais relevantes para o sucesso dos processos de sucessão em empresas familiares. Para tanto, busca-se compreender como mecanismos estruturais, como conselhos de administração e protocolos de família, interagem com variáveis intangíveis, como a riqueza socioemocional.

Os limites desta investigação circunscrevem-se à análise teórica e documental de estudos publicados nas últimas décadas, com foco em periódicos de alto impacto na área de administração e finanças.

Este artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a seção 3 descreve a metodologia adotada; a seção 4 apresenta a análise e discussão dos resultados; e a seção 5 traz as conclusões e contribuições do estudo.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Empresas Familiares: Conceituação e Características

A definição de empresa familiar é objeto de intenso debate acadêmico. Chua, Chrisman e Sharma (1999) propõem que uma organização é familiar quando é gerida com a intenção de moldar e perseguir a visão do negócio mantida por uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias. Esta visão é sustentável ao longo de gerações, o que diferencia fundamentalmente a empresa familiar de empresas não-familiares, onde o horizonte temporal de investimento costuma ser mais curto e focado em retornos trimestrais.

Westhead e Cowling (1998) complementam que a distinção reside na sobreposição de sistemas: o sistema familiar (baseado em emoções e proteção) e o sistema empresarial (baseado em mérito e resultados). Essa dualidade cria desafios únicos de governança, pois as decisões financeiras e estratégicas são frequentemente influenciadas por laços afetivos e pela necessidade de manter a harmonia familiar, o que pode entrar em conflito com a eficiência operacional exigida pelo mercado.

A literatura de Sharma (2003) enfatiza que a heterogeneidade entre as empresas familiares é vasta. Elas variam desde pequenas empresas locais até conglomerados multinacionais. No entanto, todas compartilham a característica de que a sucessão não é apenas uma mudança de cargo executivo, mas uma transferência de legado, poder e identidade. Portanto, entender a governança nesse contexto exige uma lente que capture tanto a estrutura formal quanto a dinâmica informal da família.

2.2 Governança Corporativa em Empresas Familiares

A governança corporativa é definida classicamente por Shleifer e Vishny (1997) como as formas pelas quais os fornecedores de financiamento às empresas garantem que obterão um retorno sobre seu investimento. No entanto, em empresas familiares, o conceito de "retorno" é ampliado para incluir benefícios não financeiros. O Cadbury Report estabeleceu as bases para a transparência e accountability, mas sua aplicação em contextos familiares exige adaptações para lidar com o "altruísmo" e os conflitos de agência do Tipo II (entre acionistas majoritários familiares e minoritários).

A governança em empresas familiares deve atuar em três frentes: a governança da propriedade (acordo de sócios), a governança da família (conselho de família) e a governança da gestão (conselho de administração e diretoria). A ausência de clareza entre esses papéis é apontada por Siebels e Knyphausen-Aufseß (2012) como a principal causa de falhas na sucessão. Quando os limites são fluidos, problemas domésticos infiltram-se na sala de reuniões, comprometendo a objetividade necessária para a transição de liderança.

Portanto, a governança corporativa familiar não visa apenas proteger o capital financeiro, mas também o capital social e humano da família. Atributos como a profissionalização e a implementação de instâncias formais de decisão servem como amortecedores para as crises de identidade que ocorrem quando o fundador se retira do comando, garantindo que a organização possua processos institucionalizados que independam de personalidades individuais.

2.3 Teorias Explicativas: Agencia e Stewardship

A Teoria da Agência (Agencia Theory), fundamentada por Jensen e Meckling (1976), postula que existem conflitos de interesse inerentes entre o principal (proprietário) e o agente (gestor). Em empresas familiares, supunha-se inicialmente que esses custos seriam menores devido ao alinhamento natural de interesses. Contudo, Madison et al. (2016) demonstram que o "altruísmo assimétrico" pode gerar custos de agência significativos, onde membros da família são mantidos em cargos de liderança sem a competência necessária, prejudicando a empresa em prol do bem-estar familiar.

Em contrapartida, a Teoria do Stewardship (Stewardship Theory), proposta por Davis, Schoorman e Donaldson (1997), sugere que os gestores familiares agem como "zeladores" do patrimônio, motivados por necessidades de ordem superior, como realização e identificação com a missão da empresa. Sob esta ótica, o sucessor não busca apenas o ganho pessoal, mas a preservação do legado para as gerações futuras. A governança, neste caso, deve ser menos focada em controle e mais em suporte e empoderamento.

A integração dessas teorias é essencial para compreender a sucessão. Enquanto a Agencia alerta para a necessidade de mecanismos de monitoramento e incentivos claros para evitar o nepotismo, o Stewardship destaca a importância de cultivar uma cultura de confiança e compromisso. Siebels e Knyphausen-Aufseß (2012) argumentam que as empresas familiares mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem equilibrar mecanismos de controle formal com uma mentalidade de zeladoria, especialmente durante a transição do fundador para a segunda geração.

2.4 Riqueza Socioemocional (Socioemotional Wealth - SEW)

O conceito de Riqueza Socioemocional (Socioemotional Wealth - SEW), introduzido por Gómez-Mejía et al. (2011), refere-se aos aspectos não financeiros da empresa que atendem às necessidades afetivas da família, como a preservação da linhagem familiar, a manutenção do controle e a influência social na comunidade. Para muitas famílias, a perda da SEW é percebida como mais grave do que uma perda financeira temporária.

As dimensões da SEW, conforme Berrone et al. (2012), incluem o controle e influência da família, a identificação dos membros com a empresa, os laços sociais renovados, o apego emocional e a renovação dos laços familiares através da sucessão dinástica. Durante o processo sucessório, a SEW pode atuar como uma faca de dois gumes: por um lado, motiva a família a investir na preparação do sucessor; por outro, pode levar à resistência em contratar gestores externos profissionais (stakeholders externos) que poderiam facilitar a transição.

A governança corporativa deve, portanto, gerenciar a SEW. Cruz et al. (2012) observam que a sucessão bem-sucedida ocorre quando a família consegue transitar de uma SEW focada no controle individual do fundador para uma SEW focada na continuidade institucional. Isso exige que os atributos de governança, como o conselho de família, criem um espaço para processar as emoções e garantir que a identidade familiar permaneça vinculada aos valores da empresa, mesmo quando a gestão se torna mais profissionalizada.

2.5 Sucessão em Empresas Familiares

A sucessão é um processo, não um evento. Handler (1990) descreve-a como uma transição mútua de papéis entre o predecessor e o sucessor. O sucesso desta transição depende de fatores críticos como a aceitação do sucessor pelos stakeholders, a disposição do fundador em "deixar o bastão" e a competência técnica do herdeiro. Lansberg (1988) identifica a "conspiração da sucessão", onde a falta de planejamento é alimentada pelo medo da morte do fundador e pelo medo da perda de status dos membros da família.

Ward (1997) enfatiza que o planejamento sucessório deve começar anos antes da transição efetiva. Isso envolve a educação dos herdeiros, a exposição gradual às responsabilidades do negócio e a criação de um plano de contingência. A literatura aponta que a falta de um processo estruturado é a principal razão para o declínio financeiro pós-sucessão, pois gera incerteza no mercado, desmotivação nos funcionários não-familiares e conflitos judiciais entre herdeiros.

Le Breton-Miller et al. (2004) propõem um modelo integrativo onde a sucessão eficaz é o resultado de um planejamento cuidadoso, treinamento adequado e uma governança que forneça legitimidade ao novo líder. A sucessão bem-sucedida é aquela que preserva o capital financeiro enquanto renova a visão estratégica da organização, permitindo que a empresa se adapte às novas exigências do mercado sem perder sua essência fundadora.

2.6 Atributos de Governança Relevantes para Sucessão

A literatura identifica atributos específicos de governança que funcionam como preditores de uma sucessão estável. O primeiro é o Conselho de Administração (CA) com membros independentes. Voordeckers et al. (2006) demonstram que conselheiros externos trazem objetividade, ajudam na mediação de conflitos familiares e fornecem uma avaliação imparcial das competências do sucessor. Bettinelli (2011) reforça que a diversidade no conselho amplia a visão estratégica, mitigando o risco de "visão de túnel" comum em famílias muito fechadas.

O segundo atributo é o Planejamento Sucessório Formal. Conforme Sharma et al. (2003), a existência de um plano escrito reduz a ambiguidade e as expectativas irreais. Este plano deve detalhar os critérios de seleção, o cronograma de transição e o papel futuro do predecessor. A profissionalização da gestão, que envolve a adoção de sistemas de meritocracia e indicadores de desempenho (KPIs), também é vital para garantir que o sucessor seja respeitado por sua competência e não apenas pelo sobrenome.

Por fim, a Comunicação e os Protocolos Familiares surgem como pilares de sustentação. Thakur e Sinha (2024) destacam que o protocolo familiar, ou seja, um documento que define as regras de interação entre família e empresa, previne disputas sobre o uso de ativos, contratação de parentes e distribuição de dividendos. A separação clara entre propriedade e gestão, muitas vezes formalizada em acordos de sócios, garante que a operação da empresa não seja sequestrada por interesses particulares de membros da família que não atuam no negócio.

3. Metodologia

A presente pesquisa configura-se como uma investigação de natureza teórica, qualitativa e descritiva, estruturada como uma revisão sistemática de literatura (RSL). O método foi escolhido por permitir a identificação, seleção e análise crítica de estudos relevantes sobre governança corporativa e sucessão em empresas familiares, fornecendo base sólida para a síntese teórica pretendida.

3.1 Protocolo de Pesquisa

O protocolo adotado seguiu as diretrizes de Kitchenham e Charters (2007) adaptadas para pesquisas em administração. Foram definidos os seguintes elementos:

Questão de pesquisa: Quais atributos da governança corporativa são apontados pela literatura científica como mais relevantes para o sucesso dos processos de sucessão em empresas familiares?

Critérios de inclusão: artigos publicados em periódicos com qualis A1 a B4 no sistema Qualis CAPES; publicações entre 1976 e 2026; idiomas português, inglês e espanhol; estudos empíricos e teóricos que abordassem governança corporativa e/ou sucessão em empresas familiares.

Critérios de exclusão: editoriais, resenhas, trabalhos sem metodologia explícita e estudos duplicados.

Período de busca: janeiro a julho de 2026.

3.2 Descritores de Pesquisa e Estratégia de Busca

Os descritores utilizados nas buscas foram definidos a partir de palavras-chave em português e inglês, combinadas com operadores booleanos:

Português: "governança corporativa" AND "sucessão" AND "empresas familiares"; "atributos de governança" AND "sucessão familiar"; "riqueza socioemocional" AND "governança".

Inglês: "corporate governance" AND "family business" AND "succession"; "board of directors" AND "family firm" AND "succession"; "socioemotional wealth" AND "governance" AND "family firm"; "stewardship theory" AND "family business"; "Agencia theory" AND "family firm".

Adicionais: "planejamento sucessório" AND "governança"; "professionalization" AND "family firm"; "family protocol" AND "governance".

As bases de dados consultadas foram: Scopus, Web of Science, SciELO, Google Scholar e a biblioteca virtual SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library).

3.3 Tipologia da Pesquisa

A presente pesquisa classifica-se, quanto à natureza, como teórica e aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento sobre os atributos de governança corporativa e sucessão em empresas familiares, ao mesmo tempo em que pretende oferecer diretrizes práticas para gestores e famílias empresárias (Gil, 2002).

Quanto à abordagem, enquadra-se como qualitativa, pois os dados analisados são de natureza textual e conceitual, exigindo interpretação, categorização e síntese crítica da literatura (Prodanov & Freitas, 2013).

No que tange aos objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória, pois busca descrever e organizar os atributos de governança identificados na literatura, ao mesmo tempo em que explora as relações entre tais atributos e o sucesso dos processos sucessórios.

Por fim, quanto aos procedimentos, classifica-se como revisão sistemática de literatura e pesquisa bibliográfica, tendo em vista a coleta, seleção e análise de fontes secundárias publicadas em periódicos científicos e bases de dados acadêmicas.

3.4 Considerações sobre o Uso de Inteligência Artificial na Pesquisa

Durante o desenvolvimento deste estudo, ferramentas de inteligência artificial (IA) foram utilizadas de forma complementar e supervisionada, estritamente como recursos auxiliares nas etapas de busca inicial, organização temática e síntese preliminar da literatura.

A IA foi empregada para: ampliar o levantamento de referências por meio de buscas semânticas em bases de dados; auxiliar na triagem de títulos e resumos; apoiar a categorização temática dos achados.

Todos os resultados gerados por IA foram submetidos a verificação crítica humana, com conferência de citações, conferência da aderência ao contexto e validação da fidelidade conceitual.

Nenhuma análise interpretativa, conclusão ou inferência teórica foi produzida exclusivamente por IA. O pesquisador assume integral responsabilidade pelo conteúdo, pela precisão das referências e pelas posições argumentativas apresentadas no artigo.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Síntese dos Atributos Identificados

A partir da revisão sistemática, é possível consolidar os atributos de governança corporativa que exercem maior influência sobre o sucesso

sucessório. A tabela abaixo sintetiza esses elementos, categorizando-os por sua natureza funcional e impacto esperado.

Quadro 1: Síntese dos Atributos Identificados

Atributo de Governança	Descrição Funcional	Impacto na Sucessão
Conselho de Administração Independente	Inclusão de membros externos sem vínculos familiares ou comerciais.	Objetividade na avaliação do sucessor e mediação de conflitos.
Protocolo Familiar	Acordo formal que define regras de conduta e relação família-empresa.	Redução de ambiguidades e proteção do patrimônio organizacional.
Planejamento Sucessório Estruturado	Cronograma e critérios claros para a transição de liderança.	Segurança para *stakeholders* e redução da resistência interna.
Profissionalização da Gestão	Adoção de processos de RH baseados em mérito e KPIs.	Legitimação do sucessor e eficiência operacional.
Conselho de Família	Fórum para discussão de temas familiares e preservação de valores.	Gestão da Riqueza Socioemocional (SEW) e harmonia.

Fonte: o autor.

4.2 Análise Crítica: Convergências e Divergências

A análise da literatura revela uma convergência significativa quanto à necessidade de profissionalização. Autores como Ward (1997) e Le Breton-Miller et al. (2004) concordam que a transição da "gestão intuitiva" do fundador para uma "gestão sistêmica" é o divisor de águas para a sobrevivência. No entanto, surge uma divergência relevante no que tange ao papel dos conselheiros independentes em empresas de pequeno porte. Enquanto Voordeckers et al. (2006) defendem sua eficácia, alguns estudos sugerem que o custo e a intrusão de externos podem ser repelidos por famílias que priorizam o controle absoluto (dimensão SEW).

Outro ponto de debate é a rigidez dos protocolos familiares. Embora Thakur e Sinha (2024) apontem sua importância, há evidências de que protocolos excessivamente burocráticos podem engessar a inovação em contextos de rápida mudança tecnológica. A relevância de cada atributo parece ser modulada pelo estágio do ciclo de vida da empresa e pelo grau de coesão familiar. Em famílias com altos níveis de conflito, mecanismos formais de governança (como acordos de sócios e políticas de dividendos claras) tornam-se mais urgentes do que em famílias com forte cultura de stewardship.

Identifica-se, ainda, uma lacuna na literatura brasileira sobre a eficácia de conselhos consultivos como etapa intermediária de governança. A maioria dos estudos foca em grandes empresas listadas, deixando uma sombra sobre as práticas de governança em empresas familiares de médio porte, que compõem a maior parte do mercado nacional e enfrentam desafios sucessórios igualmente dramáticos, incluindo a necessidade de adaptação à agenda ESG e à transformação digital.

4.3 Implicações Teóricas

Teoricamente, este estudo reforça a necessidade de uma abordagem multi-teórica. A Teoria da Agência explica a necessidade de conselhos independentes para monitorar o sucessor, mas é insuficiente para explicar por que algumas famílias escolhem sucessores menos competentes em prol da harmonia. Aqui, a Teoria da Riqueza Socioemocional (SEW) oferece a peça que faltava: a governança não serve apenas para maximizar o valor financeiro, mas para proteger o "estoque de afeto" e o legado da família.

A conexão entre Stewardship e sucessão sugere que, quando o sucessor é imbuído de uma missão que transcende o lucro, os mecanismos de controle podem ser mais flexíveis. Contudo, a literatura moderna (Madison et al., 2016) alerta que confiar apenas no stewardship é arriscado. A contribuição teórica deste artigo reside na proposição de que a governança sucessória eficaz é um sistema híbrido: utiliza a estrutura da Agencia para garantir competência e a filosofia do Stewardship para garantir o propósito institucional.

4.4 Implicações Práticas

Para os praticantes, fundadores, herdeiros e consultores, as implicações são diretas. A primeira recomendação é a desmistificação do conselho de administração. Ele não deve ser visto como uma perda de poder, mas como um seguro contra a obsolescência estratégica. A segunda recomendação é a antecipação do protocolo familiar. Esperar o conflito surgir para redigir as regras é um erro comum que frequentemente leva à judicialização da sucessão e à destruição de valor.

Além disso, as empresas familiares devem investir no desenvolvimento de competências do sucessor fora da empresa familiar antes da transição. A experiência externa confere ao sucessor a legitimidade necessária perante os executivos não-familiares.

Por fim, a gestão da sucessão deve incluir um plano de saída digno para o fundador, garantindo que ele mantenha um papel de conselheiro ou mentor, evitando o "vazio de poder" ou a interferência indevida na nova gestão, enquanto se prepara a organização para novos desafios de compliance e sustentabilidade.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo atingiu seu objetivo ao identificar que os atributos de governança corporativa mais relevantes para a sucessão em empresas familiares são o conselho de administração independente, o planejamento sucessório formal, a profissionalização da gestão e o protocolo familiar. Conclui-se que a governança atua como um catalisador de confiança, transformando uma transição potencialmente traumática em uma oportunidade de renovação estratégica.

A principal contribuição deste trabalho é a síntese de que a eficácia sucessória não depende de um único mecanismo, mas da integração entre estruturas formais de controle e a gestão da riqueza socioemocional. O estudo inova ao consolidar esses atributos sob a ótica de uma revisão sistemática rigorosa, oferecendo um roteiro para a profissionalização de empresas de controle familiar.

As limitações deste estudo residem em sua natureza teórica e no foco em literatura de língua inglesa e portuguesa, o que pode ter excluído nuances culturais de outras regiões. Sugere-se para pesquisas futuras a realização de estudos multicasos que comparem a eficácia desses atributos em diferentes setores da economia brasileira, bem como o impacto das práticas de ESG na governança familiar contemporânea.

Referências

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. Family Business Review, 25(3), 258-279.

Bettinelli, C. (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. Family Business Review, 24(2), 150-172.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19-39.

Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Becerra, M. (2012). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. Academy of Management Journal, 55(6), 1289-1312.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. Academy of Management Review, 22(1), 20-47.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (4ª ed.). Atlas.

Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. Academy of Management Annals, 5(1), 653-707.

Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: Challenges and Solutions. Family Business Review, 3(4), 325-346.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.

Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. EBSE Technical Report.

Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. Family Business Review, 1(2), 119-143.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 305-322.

Lu, Y., Bennedsen, M., & Mehrotra, V. (2026). Thirty-Five Years of Family Business Governance: Institutional Variation, Methodological Challenges, and Future Directions. Corporate Governance: An International Review.

Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. Family Business Review, 29(1), 65-93.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2ª ed.). Feevale.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. Family Business Review, 16(1), 1-15.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, 52(2), 737-783.

Siebels, J. F., & Knyphausen-Aufseß, D. Z. (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. International Journal of Management Reviews, 14(3), 280-304.

Thakur, V., & Sinha, S. (2024). Family governance structures in family businesses: A systematic literature review and future research agenda. Journal of Family Business Management, 62(6), 3016-3052.

Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2006). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. Journal of Small Business Management, 45(1), 137-156.

Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Solutions. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.

Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56.