

**SUCESSÃO DA LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Área temática: Estudos Organizacionais

RESUMO

O presente trabalho visa identificar principais desafios e propostas para condução do processo de sucessão nas empresas familiares, focando na interação entre os sistemas empresariais e familiares. A sobreposição e, por vezes, contradição de interesses distintos frequentemente resultam em desafios significativos e uma elevada taxa de mortalidade entre essas empresas. Por meio de uma revisão sistemática de literatura (RSL), explora-se como o planejamento sucessório impacta o futuro das empresas familiares, identificar os desafios enfrentados nesse processo e compreender as estratégias recomendadas pela literatura para superá-los. A revisão revelou que a literatura existente distingue diferentes tipos de sucessão com base na relação do antecessor e sucessor com a família e a empresa, bem como se o sucessor é interno ou externo à organização. Destacou, ainda, que os principais desafios enfrentado são: (i) escolha do sucessor; (ii) percepção do sucessor de sua própria performance; e (iii) vieses cognitivos adquiridos pela exposição à gestão da antiga liderança; (iv) dilema inovação versus tradição; (v) educação de potenciais sucessores familiares; (vi) preparação das partes para o processo sucessório; (vii) legitimidade da nova liderança. Por fim, apresentou recomendações relacionadas à adoção de transparência, o estabelecimento de critérios objetivos, a consideração de *stakeholders* e a preparação de sucessores e antecessores para, adequadamente, gerenciar os impactos da passagem de bastão.

Palavras-chave: Sucessão, Empresas familiares, Desafios, Recomendações

ABSTRACT

The objective of the present study is to identify the main challenges and proposals for conducting the succession process in family businesses, focusing on the interaction between business and family systems. The overlap and, sometimes, contradiction of distinct interests frequently result in challenges and a high mortality rate among these firms. Through a systematic literature review (SLR), the study explores how succession planning affects the future of family businesses, identifies the challenges faced in this process, and understands the strategies recommended by the literature to overcome them. The review revealed that existing literature distinguishes different types of succession based on the predecessor's and successor's relationship with the family and the business, as well as whether the successor is internal or external to the organization. It also highlighted the main challenges encountered: (i) choosing the successor; (ii) the successor's perception of their own performance; (iii) cognitive biases acquired from exposure to the previous leadership's management; (iv) the innovation versus tradition dilemma; (v) education of potential family successors; (vi) preparation of parties for the succession process; and (vii) legitimacy of the new leadership. Finally, the study provided recommendations related to adopting transparency, establishing objective criteria, considering stakeholders, and preparing both successors and predecessors to effectively manage the impacts of the transition.

Keywords: Succession, Family businesses, Challenges, Strategies.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares são responsáveis pelo movimento de aproximadamente 65% do produto interno bruto (PIB) brasileiro e emprego de cerca de 75% da mão de obra nacional (Velloso, 2023). Embora, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 90% das empresas sejam familiares, apenas 30% desses negócios atravessa para a segunda geração, e 5% sobrevivem à terceira geração. Essa taxa de mortalidade afeta não somente a economia do país, mas também as famílias, uma vez que as organizações podem garantir seu sustento, a preservação de seu legado e sua própria união enquanto grupo (Zellweger, 2011).

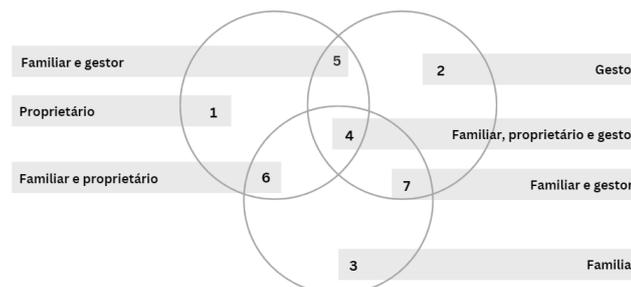
O presente trabalho utiliza a revisão sistemática de literatura (RSL) para compreender (i) como o planejamento sucessório influencia as empresa familiar; (ii) quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações nesse processo; e (iii) quais são as estratégias recomendadas para superá-los. Através da metodologia dos Principais Itens para Relatar em Revisões Sistemáticas e Meta-Análises (PRISMA), selecionou-se itens para a análise, agrupando-os a partir dos assuntos que abordam. Explorou-se os temas, interligando as contribuições dos autores.

Entende-se, para fins do artigo, empresa familiar como sociedade na qual a família assume o papel de acionista/ quotista controlador (Anderson & Reeb, 2003; Villalonga & Amit, 2006). De maneira extensiva, adota-se o disposto na Lei nº 6.404/1976 em seu artigo 116, no sentido de que o detentor do poder de controle é aquele que “a) é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembleia-geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; e b) usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia”. Como processo sucessório, por sua vez, são consideradas as ações, os eventos e os acontecimentos que transferem o poder na organização – desde a demonstração de sua intenção até a assunção da nova liderança (Massis, Chua, & Chrisman, 2008).

2. O CONTEXTO E OS DESAFIOS DA SUCESSÃO

A atuação das organizações impacta direta e indiretamente uma variedade de indivíduos, estabelecendo uma relação de interdependência com as denominadas partes interessadas (IBGC, 2023). Alguns *stakeholders* demandam maior gerenciamento (Bernhoeft & Gallo, 2003). Segundo o “Modelo dos Três Círculos” (Hoy & Verser, 1994), ilustrado na Figura 1, esses *stakeholders* se dividem em três grupos: (i) família; (ii) gestores; e (iii) proprietários. As interseções entre esses grupos também podem ser ocupadas.

Figura 1: Modelo dos três círculos



Fonte: elaboração própria

O ponto de vista de cada um dos *stakeholders* parte de sua localização neste sistema (Fleig, 2023). Ou seja, convivem, nas empresas familiares, interesses distintos e particulares aos indivíduos nelas envolvidos, que buscam cada qual a maximização de seus próprios interesses (Gersick, 2017). Assim, os membros da família buscam a manutenção da harmonia e afeto entre seu grupo, enquanto os gestores têm seus interesses associados à estabilidade do emprego (Panda e Leepsa, 2017), sendo avessos a medidas que coloquem esses interesses em risco, bem como no recebimento de riquezas criadas por investimentos de terceiros, isto é, são *rent-seekers*. Finalmente, os sócios desejam retorno pelo capital investido, ou seja, são *profit-seekers*, assumindo os riscos necessários para sua maximização. Aquele que ocupar mais de um dos círculos, estando na interseção entre eles, por lógico terá uma perspectiva moldada pela moderação ou atendimento a ambos os interesses.

A sobreposição e, por vezes, contraposição dos interesses se faz presente nos processos decisórios, visto que os impactados possuem demandas específicas (Zellweger, 2011). No que tange à sucessão nas empresas familiares, Koelle (2009) classifica a relação entre os protagonistas diretos como potencialmente sensível, envolvendo vínculos afetivos e profissionais que contribuem para diferentes entendimentos sobre o negócio. Nesse sentido, entende que, ainda que a “passagem de bastão” seja cenário previsível, este processo (Lansberg, 1988) exige equilíbrio entre razão e emoção, transparência e planejamento (Moraes, 2009).

É nesse contexto que este estudo buscou identificar, por meio de revisão sistemática da literatura (RSL), os principais desafios e implicações práticas para a execução do processo sucessório nas empresas familiares, segundo os distintos contextos empresariais e culturais investigados na literatura.

3. METODOLOGIA

O trabalho utilizou como método a Revisão Sistemática de Literatura que, segundo Moher, Liberati, Tetzlaff e Altman (2015), permite a inclusão de todas as publicações sobre o assunto na resposta ao problema de pesquisa. A RSL utilizada seguiu uma abordagem integrativa, considerando que sintetiza e critica a literatura já existente, baseada em artigos publicados. Contribuindo para a elaboração de modelos teóricos, utiliza de amostras qualitativas (Snyder, 2019). No levantamento foi seguido o protocolo PRISMA, amplamente utilizando como checklist para ajudar autores a aprimorarem seu relato de revisões sistemáticas (Moher *et al.*, 2015).

Na etapa de identificação, buscou-se trabalhos acadêmicos potencialmente relevantes para o problema de pesquisa, segundo sua aderência ao objetivo do estudo. Para a busca foi utilizado o acervo da base de dados *Web of Science* (WoS), utilizando as seguintes palavras-chave: *family business*, *family firms* e *succession*.

Tabela 1: Palavras-chave para busca no WoS

Web of Science	
1º filtro	2º filtro
<i>Family Business OR Family Firms</i>	<i>Succession</i>

Fonte: elaboração própria

Utilizou-se essas palavras junto aos operadores booleanos *AND* e *OR*, com a busca foi feita da seguinte forma: ("*family business*" *OR* "*family firms*") *AND* *succession*. A seguir, critérios para restringir a identificação de itens de pesquisa potencialmente relevantes foram definidos. Decidiu-se delimitar a pesquisa aos itens produzidos nos últimos dez anos, isto é, de 2014 e 2024. Garantindo o fluxo de conhecimento interdisciplinar (Hielb, 2021), selecionou-se as seguintes categorias do

Web of Science: Business, Management, Business Finance, Social Sciences Interdisciplinary, Law e Family Studies. Entendendo que maioria significativa dos trabalhos acadêmicos sobre o tema são escritos em inglês, optou-se por filtrar itens escritos apenas neste idioma. Com esses parâmetros, obteve-se 621 itens.

Após, analisou-se o conteúdo quanto às questões de pesquisa predefinidas (Booth et al., 2016). Limitou-se a materiais publicados em revistas classificadas como Q1 no critério *Journal Impact Factor Quartil*, pelo que foram selecionados 99 itens. A partir das leituras dos resumos, identificou-se que 41 itens não têm relação com o problema de pesquisa. Foram excluídos do *corpus* da pesquisa os itens sem resumo.

Foram mantidos os itens que abordam especificamente os desafios, recomendações e impactos na sucessão de liderança em empresa familiar. Dos 58 itens restantes, apenas 54 estavam disponíveis para acesso.

Tabela 2: Itens obtidos através do método PRISMA

Busca no Web of Science	Seleção	Nº de estudos
("family business" OR "family firms") AND succession	X	1.399
and 2024 or 2023 or 2022 or 2021 or 2020 or 2019 or 2018 or 2017 or 2016 or 2015 or 2014 (Anos de publicação) and Business or Management or Business Finance or Social Sciences Interdisciplinary or Law or Family Studies (Categorias do Web of Science) and English (Idiomas)	Artigos publicados nos últimos 10 anos; nas categorias <i>Business, Management, Business Finance, Social Sciences Interdisciplinary, Law e Family Studies</i> ; no idioma inglês.	621
	Q1	99
	Artigos Alinhados	58
	Disponível Download	54

Fonte: elaboração própria

4. RESULTADOS

A análise dos itens selecionados permite concluir que o tema “sucessão foi abordado com maior frequência em 2015, com 11 itens. Como contraste, é menor a ocorrência de publicações sobre a temática em 2017, com 2 itens. Nos demais anos, o número de itens selecionados se estabilizou entre 3 e 6. A Figura 2 mostra os itens, conforme a revista em que foram publicados:

Figura 2: Itens publicados por revista



Fonte: elaboração própria

No que tange à abordagem, analisando as categorias do WoS, os estudos abordam, predominantemente, a sucessão dentro do escopo de *Business* ou em interseção com *Management* ou *Business*. A literatura foi classificada também

segundo sua abordagem predominante, ou agrupamento temático, referente a um aspecto relacionado às empresas familiares, como disposto na Tabela 3:

Tabela 3: Agrupamento temático

Agrupamento temático	Definição	Nº de artigos
Escolha do sucessor	Refere-se à seleção e nomeação da nova liderança da empresa familiar.	19
Dilema inovação versus tradição	Refere-se ao desafio de manter as empresas familiares competitivas e criativas a partir do empreendedorismo.	7
Educação de potenciais sucessores familiares	Refere-se ao desafio de educar sucessores familiares para que estejam aptos e interessados em ingressar na empresa familiar na qualidade de novas lideranças.	7
Riqueza socioemocional	Refere-se ao conjunto de dotações relacionadas às empresas familiares que contêm valor relacionado com o afeto.	6
Geral	Refere-se à abordagem mais ampla, sem enfoque em um desafio, impacto ou recomendação em específico.	5
Preparação das partes para o processo sucessório	Refere-se ao desafio que se apresenta àqueles envolvidos na sucessão ao encarar a transição de poder do antecessor para o sucessor.	4
Legitimidade da nova liderança	Refere-se ao desafio oriundo da falta de reconhecimento do sucessor como liderança pelos <i>stakeholders</i> .	3
Percepção do sucessor de sua própria performance	Refere-se ao desafio decorrente da falta de segurança dos sucessores sobre a qualidade de seu trabalho.	2
Vieses cognitivos adquiridos pela exposição à gestão da antiga liderança	Refere-se ao desafio decorrente de uma exposição excessiva à gestão do antecessor, fazendo com que, inconscientemente, o sucessor adquira vícios cognitivos.	1

Fonte: elaboração própria

5. DISCUSSÃO

5.1. Riqueza socioemocional e o equilíbrio família-empresa

Como central às empresas familiares, a literatura destaca a aversão à perda da riqueza socioemocional (em inglês, *socioemotional wealth – SEW*), isto é, do conjunto de dotações familiares que contêm valor relacionado com o afeto (Hedberg & Luchak, 2018). Este atributo satisfaz incontáveis necessidades familiares, como o pertencimento e o afeto (Jaskiewicz, Heinrichs, Rau & Reay, 2016). Aberg, Calabrò, Valentino e Torchia (2024) utilizam, para mensuração da SEW, cinco dimensões, abreviadas como FIBER: controle e influência familiar (F), identificação dos membros da família com a empresa (I), laços sociais (B), apego emocional (E) e renovação dos laços familiares com a empresa por meio da sucessão dinástica (R).

Minichilli, Nordqvist, Corbetta e Amore (2014) ressaltam que a consideração de valores não-financeiros não implica necessariamente que as lideranças e sócios da firma sejam descuidados em relação ao desempenho financeiro. Em verdade, indicam que o interesse na manutenção do controle familiar induz a um *trade-off* entre comportamentos de proteção da SEW (por vezes, às custas do desempenho financeiro) e a busca por resultados financeiros (por vezes, às custas da preservação da SEW) em decisões corporativas de grande impacto, como é a sucessão.

Nesse sentido, Jaskiewicz *et al.* (2016) sugerem que, também no processo sucessório, a empresa deve utilizar duas abordagens em sua tomada de decisões, denominadas pelo estudo como (i) o *approach* interconectado; e (ii) o *approach* seletivo. O *approach* interconectado considera a empresa e a família como lados da mesma moeda, de modo que os papéis, deveres e responsabilidades dos membros da família na empresa são enraizados na própria cultura familiar. Por sua vez, a abordagem seletiva considera a lógica familiar apenas em momentos específicos, isto é, naqueles em que não se opõe à lógica empresarial. Em todos os casos, Jaskiewicz

et al. (2016) afirmam que a abordagem deve considerar em alguma medida a lógica familiar, não pautando a tomada de decisão em abordagem meramente comercial.

A administração da riqueza socioemocional não é idêntica em todos os casos. Entre diversos aspectos, Hedberg e Luchak (2018) se destacam ao afirmar que o perfil do(s) fundador(es) da firma imprime(m) nesse contexto. Cumpre destacar, contudo, que os referidos autores não delineiam até quando o perfil do fundador impacta as tomadas de decisão da empresa, desconsiderando o fato de que atuais lideranças não necessariamente conhecem ou conviveram com o fundador.

5.2. As possíveis sucessões

Embora sejam muitas as possíveis configurações de sucessão, apenas um dos itens selecionados, cujos autores são Amore, Bennedsen, Breton-Miller e Miller (2021), menciona que a antiga liderança, isto é, aquela que antecede a passagem de bastão, pode ser familiar ou não familiar. A nova liderança também pode ser familiar ou não familiar. Pode, em ambos os casos, ser externa ou interna à empresa – ponto também pouco explorado pelos itens analisados. A literatura selecionada não aborda a gestão compartilhada entre familiares e não familiares.

Amore *et al.* (2021) afirmam que os processos nos quais a liderança é transmitida por antecessor não-familiar para sucessor familiar, especificamente, são chamados de sucessão do Tipo-R. Essa modalidade apresenta dois aspectos distintos: (i) a saída de um líder não-familiar, cuja nomeação anterior alimentou um legado de meritocracia no regimento das decisões da empresa; e (ii) a sinalização de retorno de uma liderança familiar, que, por sua vez, costuma ser motivado pela capacidade de alavancar ativos familiares intangíveis e minimização do risco de apropriação. Segundo Amore *et al.* (2021), para firmas maduras e profissionalizadas, que já foram lideradas por gerentes não-familiares, a nomeação de num novo líder familiar pode ser benéfico para o desempenho da empresa, fortalecendo vantagens competitivas ligadas à identidade da família e ao comprometimento afetivo com o funcionamento da empresa. Trata-se de uma constatação que enfatiza a importância da mensagem transmitida aos *stakeholders* através da escolha do sucessor.

5.3. A escolha do sucessor

Não por acaso, a seleção do sucessor emergiu como o desafio mais frequentemente abordado pela literatura revisada. Trata-se de decisão que impacta no desempenho da organização e está sujeita a uma variedade de considerações, envolvendo questões familiares e sociais. Hammond, Pearson e Holt (2016) afirmam que quanto maior a concentração de poder da família na empresa, mais provável se torna a escolha de um sucessor pertencente à família controladora do negócio. Em outras palavras, nesses casos o processo está mais sujeito a ser influenciado pelo problema de agência do tipo II – a escolha do principal, sócio controlador e familiar, pode ser impactada por conflitos de interesse, de modo que seu poder de controle seja utilizado em benefício de sua família (Pinheiro & Yung, 2015). Enfrenta-se o risco de que se incorra na alteração monopolista na seleção do sucessor, orientados por interesses não-financeiros (Ahrens, Calbro, Huybrechts & Woywode, 2019).

O vínculo familiar não é o único atributo que influencia nesse processo decisório. Há normas sociais e culturais, de origem religiosa ou até mesmo históricas, consideradas na escolha da nova liderança empresarial. Exemplo disso, exposto por Chen, Xiao e Zhao (2021), é que, na China, fundadores fortemente influenciados pelos valores confucianos têm maior probabilidade de escolher um sucessor familiar ou conectado por *guanxi*, isto é, por redes de conexões interpessoais de confiança. Em

uma abordagem geral, Calabrò, Minichilli, Amore e Brogi (2018) apontam a maior probabilidade de nomeação de um irmão primogênito da família, (i) quando existe maior grau de preocupação com a riqueza socioemocional e (ii) quando a empresa tem desempenho pré-sucessão abaixo dos níveis de aspiração. Ainda, Farah, Elias, De Clercy e Rowe (2020) entendem que a desigualdade de gênero também influencia na escolha, indicando que o nível do sentimento de exclusão em potenciais sucessoras mulheres aumenta quando há algum potencial sucessor homem.

Em todos os casos, a escolha do sucessor pode ter efeitos prejudiciais ao desempenho da empresa familiar se não for deliberada (Ahrens *et al.*, 2019). Segundo Rivolta (2018), eventual atraso na designação de um sucessor, se necessário para o encontro do substituto adequado, tende a ser bem recebido pelos *stakeholders* para as empresas com maior complexidade (ou seja, intensidade de P&D). Chrisman, Madison e Kim (2021) apontam para o monitoramento mútuo como estratégia para garantir a diligente determinação do sucessor.

Para Calabrò *et al.* (2018), é aconselhável avaliar se o sucessor ou sucessora selecionado para assumir a nova liderança seja capaz de resistir e vencer uma disputa sucessória contra concorrentes internos e externos. Quando há mais de um candidato apto a assumir a posição de sucessor, da família ou não, sugerem os autores que seja criado o que se denomina “corrida de cavalos” entre concorrentes internos, incentivada explicitamente pelos tomadores de decisão. Para tanto, os candidatos devem ser informados de que serão preparados e avaliados, sendo seu progresso observado. A partir da performance de cada um dos candidatos se escolheria a nova liderança. Trata-se de estratégia que tende a melhorar desempenho financeiro pós-sucessão, visto que a competição resulta em níveis extraordinários de performance por parte dos candidatos, bem como em um menor risco de seleção adversa. Para que seja considerado um sucessor em potencial e vencer a corrida, um candidato interno precisa ter uma forte base de poder, bem como habilidades sociais e técnicas. No mais, permite-se que os selecionados se familiarizem com antecedência com o trade-off entre preocupações de SEW e desempenho financeiro. O poder político interno acumulado durante a competição permitirá que o vencedor da corrida se preocupe relativamente menos com a dinâmica socioemocional intrafamiliar e lhe concederá legitimidade suficiente para desviar a atenção para o desempenho.

Contudo, há casos nos quais a família tem interesse em manter seu controle dentro da liderança familiar ou não deseja realizar eventual competição entre candidatos à nova liderança. Entende-se, em todos os casos, que deve ser criado o sucessor que estaria apto a vencer de potenciais concorrentes à ocupação de seu posto, caso houvesse (Calabrò *et al.*, 2018). Para tanto, não seria suficiente uma educação simples, mas sim uma educação focada, que inclui a transferência de conhecimentos familiares tácitos, a frequência em uma universidade de prestígio e a obtenção de formação e cursos adaptados às exigências especiais dos sucessores de empresas familiares, promovendo lideranças transgeracionais bem-sucedidas (Calabrò *et al.*, 2018). O recomendável é, ainda, que o familiar adquira experiências externas ao negócio. Ademais, pode-se utilizar a estratégia de revezamento (Minichilli *et al.*, 2014). O antecessor, antes de se aposentar, teria o dever de preparar alguém para o cargo de liderança, trabalhando com estreita proximidade e permitindo que ele tenha tempo adequado, antes de assumir suas novas responsabilidades, para adquirir as habilidades necessárias, bem como se familiarizar com os ambientes de trabalho da empresa.

5.4. A percepção da própria performance

A nomeação de um sucessor interno à empresa pode gerar vantagens no que tange ao conhecimento das atividades e práticas exercidas pela empresa. Contudo, não é suficiente que o potencial sucessor apenas saiba como funciona o negócio – ele precisa compreender a qualidade de seu trabalho, conforme Pinheiro e Yung (2015). Os autores afirmam que, frequentemente, os sucessores familiares internos assumem a liderança da empresa sem se sentirem seguros sobre a qualidade de seu trabalho. Costumam apenas ter parâmetros críveis sobre sua performance quando se materializam as consequências das decisões que tomam em posição de liderança, sejam elas positivas ou negativas. Mesmo quando obtém resultados positivos em sua tomada de decisões, comumente, os sucessores o associam a esforços dedicados pelos seus antecessores, gerindo o negócio de maneira conservadora.

A falta de feedback, por um lado, pode gerar dificuldades nos sucessores, que se sentem inadequados em comparação com seu pai predecessores e indignos da posição herdada. Por outro lado, pode gerar incentivos perversos. Sem se confrontar com a realidade, podem resultar em comportamentos disfuncionais. Visintin, Pittino e Minichilli (2017) apontam, contudo, que esse problema se encaixa nos casos em que o potencial sucessor é familiar e interno, socializados com objetivos não-financeiros envolvendo relacionamentos familiares e dimensões socioemocionais da riqueza. Portanto, não é aplicável em igual medida aos candidatos não-familiares. Possíveis lideranças não-familiares tendem a ser avaliadas e disciplinadas com base em indicadores financeiros de resultado, em vez de inputs comportamentais.

5.5. Exposição excessiva e vieses cognitivos

Além disso, uma exposição excessiva à gestão do antecessor pode fazer com que, inconscientemente, o sucessor adquira vícios. Estratégias até então bem-sucedidas em obstáculos e valores podem se transformar dogmas solidificados. Embora a estabilidade possa ser benéfica a longo prazo, inovações e práticas adotadas no mercado externo, adaptadas à essência do negócio, podem enriquecer a gestão da empresa. Além disso, existirão problemas novos que soluções antigas sozinhas não podem resolver. Em verdade, vieses cognitivos facilitam a tomada de decisões limitadamente racionais em condições de informação imperfeita ou pressão, mas também podem levar a decisões propensas a erros e subótimas. A base cognitiva e afetiva fixa implica em decisões gerenciais complexas suscetíveis a procedimentos de simplificação. Observa-se que tanto a formação acadêmica, quanto a experiência externa mitiga os efeitos enviesados da experiência pré-sucessão na empresa, pois trazem conhecimentos e experiências externas e distintas ao negócio, construindo, em potencial, uma visão crítica. Istipliler, Ahrens, Bort e Isaak (2023), por exemplo, recomendam que se tenha experiência profissional multidimensional externa por 2 a 3 anos antes de assumir a liderança da empresa familiar.

Os vieses cognitivos podem inclusive ser prejudicial à inovação nas empresas familiares, essenciais à sua sobrevivência e adaptação ao mercado. Zhao, Yang, Xin, Zhou, Zhang e Wang (2023) apontam controvérsias no que tange ao empreendedorismo em empresas familiares. A intenção de sucessão transgeracional, se existir, faz com que as empresas familiares avaliem em suas decisões um horizonte temporal mais longo, de modo a fazer mais investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento. Contudo, Jaskiewicz, Combs e Rau (2015) apontam que os negócios familiares tendem a incorporar características mais conservadoras, menos empreendedoras, do que empresas não-familiares, em razão de seu zelo pela tradição. Assim, investem menos em inovação, recebem menos patentes ou com

contribuições menos radicais, entram em menos novos mercados e crescem mais lentamente após sua eventual entrada. De fato, destacam, o compromisso das famílias com o empreendedorismo diminui vertiginosamente quando o controle é passado desde a fundação até gerações mais avançadas.

5.6. Inovação versus tradição

McEnamy e Scrutton (2015) afirmam que um processo sucessório bem planejado pode garantir que as novas lideranças, encontrando a empresa em um momento de maior maturidade e preparação, satisfaçam suas aspirações empreendedoras através de ações ponderadas, reacendendo o fogo criativo, que mantém as firmas competitivas e vivas (Jaskiewicz, Combs & Rau, 2015). Tratando da sucessão por familiares, quando a sucessão é planejada e considera as faixas etárias dos potenciais sucessores, o legado empreendedor pode ser impresso na cultura familiar e organizacional. Jaskiewicz, Combs e Rau (2015) apontam que o envolvimento de crianças na empresa familiar não é apenas importante para que elas se identifiquem com a empresa familiar, mas para que nelas seja impresso o legado empreendedor por meio de narrativas que motivarão e darão significado aos seus próprios comportamentos empreendedores futuros. Segundo os autores, mitos e histórias familiares auxiliam na atribuição de significado aos comportamentos empreendedores futuros desses potenciais sucessores. Ressalta-se, porém, que, por vezes, a inovação independe de um legado de empreendedorismo (Li, Bruton, Li & Wang, 2022), uma vez que diferentes lideranças podem ter um perfil mais ou menos inovador que a anterior.

No que tange a investimentos em inovação e P&D, Li *et al.* (2022) pontuam que a tendência é que sucessores busquem provar que merecem ocupar tal posição, levando a investimentos menos arriscados. Para que não diminua o investimento, os autores em menção sugerem que as famílias controladoras preparam os sucessores nomeando-os como membros da alta administração muito antes da sucessão transgeracional, diminuindo o impacto da mudança de cargo. Entretanto, até que os sucessores sejam nomeados para cargos de alta gestão, há um caminho a ser percorrido. Em consonância com Garcia, Sharma, Massis e Scholes (2019), a inclusão dos potenciais sucessores na empresa deve ser compreendida como um processo contínuo, que só se materializa se os membros da família estiverem dispostos a contribuir com a continuidade da empresa. Os autores ressaltam que as gerações mais jovens têm mais baixos níveis de interesse em trabalhar nessas empresas.

5.7. Aspectos da parentalidade na sucessão

McMullen e Warnick (2015) explicam que existem necessidades psicológicas básicas a serem consideradas pelos pais durante a educação, quais sejam as necessidades (i) de agir por livre arbítrio e ter a experiência da escolha (autonomia); (ii) de se sentir confiante e eficiente, expressando suas capacidades e crescendo a partir dos desafios (competência); e (iii) de se sentir conectada e cuidado por outros (relação). Trata-se de demandas abordadas a partir de diversos tipos de parentalidade (McMullen & Warnick, 2015). Garcia *et al.* (2018) apontam que a satisfação das referidas necessidades irá encorajar o indivíduo a trabalhar nos negócios familiares em detrimento de outras opções e a internalizar valores relacionados ao negócio.

A parentalidade negligente é marcada pela falta de responsividade por parte dos pais em relação às referidas necessidades. Nesse contexto, não são fornecidos cuidados, criando uma distância entre os pais e filhos, o que se considera prejudicial ao interesse de potenciais sucessores familiares. A parentalidade autoritária é caracterizada pelo alto nível de exigências sobre os proles, mas baixo na

responsividade dos pais às suas necessidades. Liu, Zhu e Wang (2024) apontam que o autoritarismo dos pais podem gerar tanto rebeldia quanto obediência nos filhos. Isto é, pode aproximar compulsoriamente ou distanciar potenciais sucessores familiares.

Em sentido oposto, a parentalidade permissiva tem como característica a alta responsividade às necessidades das proles e a falta do estabelecimento de limites ou expectativas (McMullen & Warnick, 2015). O excesso de permissividade, porém, pode ter efeitos negativos, sendo relacionado por Shanine, Madison, Combs e Eddleston (2023) ao desencorajamento dos comportamentos organizacionais cívicos recíprocos, ao aumento de comportamentos contraproducentes no local de trabalho, ao aumento da insegurança nos sucessores quanto à sua capacidade de ocupar a liderança e à criação de ambientes de trabalho com condições ruins. Nesse sentido, a atenção às necessidades dos filhos deve ser conduzida simultaneamente ao estabelecimento de limites e regras de conduta. É na parentalidade autoritativa que se estabelece um alto nível de exigência sobre os filhos e, simultaneamente, se atende às suas necessidades. Os pais autoritativos estabelecem limites necessários para as ações da criança, mas também se envolvem em comunicação aberta, fornecem apoio emocional e demonstram compreensão e empatia (McMullen & Warnick, 2015).

Shanine *et al.* (2023) mostram que, para satisfazer a necessidade por competência dos filhos, os pais devem fornecer aos seus filhos feedbacks positivos e assistência instrumental para que acumulem experiências no mercado de trabalho e formação profissional. Além disso, devem atribuir a eles responsabilidades na empresa, tornando-os possíveis sucessores internos e permitindo que aprendam por observação. A necessidade de autonomia, por sua vez, pode ser suprida através do reconhecimento de que determinadas atividades podem ser desinteressantes para o perfil específico do filho, permitindo a eles margem de escolha dentro da empresa familiar (Shanine *et al.*, 2023). No mais, deve-se fornecer justificativas para participação nas atividades relacionadas às empresas familiares. Por fim, a necessidade de relação pode ser contemplada na medida em que a família se atém uma instituição harmônica, com uma visão compartilhada (Garcia *et al.*, 2019).

5.8. A preparação das partes para a sucessão

Mesmo havendo interesse por parte dos potenciais sucessores familiares, como bem destacado por Bertschi-Michel, Kammerlander e Strike (2020), o processo de sucessão é potencialmente desafiador para aqueles nele diretamente envolvidos. A transição é capaz de afetar as emoções de quem liderava a empresa e daquele que assumirá as novas atribuições, expressas verbalmente ou não-verbalmente. As reações à transição podem ser negativas, neutras ou positivas, com maior ou menor duração. Contudo, os autores em menção defendem que o mais comum é que gere reações negativas, sendo percebido pelos membros da empresa familiar como uma perda. Nesse sentido, tanto o antecessor quanto o sucessor devem gerenciar suas emoções para evitar que sua reação prejudique o desempenho da empresa.

Os antecessores, em especial quando fundadores do negócio, podem relacionar a passagem do negócio ao medo de perder a si mesmos (Li & Piezunka, 2020). Sobretudo os fundadores têm parte de sua identidade familiar intimamente ligada à sua liderança na empresa. Há, nesse cenário, o sentimento de perda quando o poder é transferido, uma vez que, muitas vezes, estes sujeitos se apegam ao status heroico como patriarcas da família e da empresa. Parte superior do formulário (Huang, Chen, Xu, Lu & Tam, 2020). Nesse momento, pontua-se como desafio a resistência do antecessor em de fato dar autonomia e discricionariedade para quem o sucede e

abrir mão do controle da empresa, sobretudo nos casos em que o fundador tem perfil de apego evitativo (Hedberg & Luchak, 2018).

Os antecessores tendem a continuar o exercício da influência sobre o sucessor – sobretudo quando é familiar ou interno à empresa – e, por isso, também nas decisões tomadas no âmbito da empresa (Ahrens *et al.*, 2019). Tratando de sucessor e antecessor familiares, há risco de enfrentamento do “paradoxo da dupla obrigação”, na qual se projeta sobre a nova liderança a expectativa de que preserve o legado construído pelo seu antepassado e, ao mesmo tempo, não se aproprie de seu objeto, não representando concorrência em potencial (Huang *et al.*, 2020).

Há, nesse quadro, a contradição de comportamentos dentro da empresa e da família. Novamente considerando lideranças familiares, a tendência é que haja a assunção pelo antecessor de papéis hierarquicamente superiores na empresa e na família. Tende-se à transposição de normas e expectativas familiares para a empresa (Li & Piezunka, 2020). Na passagem de bastão, sucessores e antecessores precisam reinventar a dinâmica de convivência na empresa, mantendo a relação desenvolvida no âmbito familiar (Li & Piezunka, 2020). Dentro da família, o antecessor provavelmente participou da formação do seu sucessor enquanto indivíduo.

É por essa razão que é necessária a adaptação à nova realidade dentro da empresa, na qual as decisões gerenciais da nova liderança podem contradizer o entendimento do antecessor. Essa diferença não deve ser lida como desrespeitosa. Cada indivíduo é fundamentalmente diferente em termos de apetite ao risco e objetivos, o que gera, inevitavelmente, visões divergentes. Assim, é natural que a nova liderança deseje implementar sua visão e tomar decisões próprias, fazendo jus à posição que assumiu. Se o antecessor reprovar mudanças, cria-se um desincentivo para a discricionariedade do sucessor, que, por sua vez, pode ter diferentes impactos (Huang *et al.*, 2020). Por um lado, o sucessor pode se tornar apenas “nominal”, de modo a ainda se submeter ao predecessor. Trata-se de uma “liderança por procuração”. Por outro lado, pode inclusive torná-lo mais enfático no que diz respeito às suas discordâncias, querendo conquistar sua autonomia e espaço.

Evidentemente, os papéis assumidos por antecessor e sucessor familiares deve ser reconciliada. Nesses casos, um terceiro externo à empresa pode facilitar o processo. A literatura selecionada (Huang *et al.*, 2020; Bertschi-Michel *et al.*, 2020) explora o terceiro em duas figuras. Tratando de uma sucessão entre pai e filho, aborda-se a figura da mãe como terceiro – contudo, tornando esse material contemplativo de outras dinâmicas familiares. Huang *et al.* (2020) pontuam a relevância de se preservar as dinâmicas familiares enquanto ocorrer alterações no negócio. Alternativamente, aborda-se a figura do consultor como terceiro contratado para atuar no processo de sucessão, encarregado de realizar conversas frequentes, prolongadas, enfáticas e abertas, mitigando os receios e acolhendo emoções.

5.9. A conquista da legitimidade do sucessor

A conciliação e aceitação do processo por parte do antecessor e do sucessor pode, ainda, facilitar o enfrentamento de eventual desafio de reconhecimento do sucessor como liderança por parte de seus ex-colegas, subordinados diretos, clientes e fornecedores (McEnany & Strutton, 2015). Muitas vezes, a nomeação da nova liderança gera um “atrito” no mercado (Rivolta, 2018), em razão de inseguranças dos *stakeholders* relacionados à continuidade do negócio (McEnany & Scrutton, 2015). McEnany e Scrutton (2015) recomendam que os sucessores comuniquem expectativas realistas para os demais envolvidos. Dalpiaz, Tracey e Phillips (2014) recomendam a utilização de narrativas, bem construídas, isto é, artefatos sociais que

constituem “construções semelhantes a histórias” contendo descrição, interpretação, emoção, expectativas e material relacionado. O sucessor pode criar uma experiência compartilhada coerente, alinhando os *stakeholders* com os valores corporativos e destacando convenções sociais e comportamentos aceitáveis. As narrativas podem contribuir na articulação do porquê a nova liderança é digna de ocupar tal posição.

Dalpiaz, Tracey e Phillips (2014) recomendam a criação de vínculo de suas ações ou decisões à antecessores ou até mesmo a indicação de quem eles estão emocionalmente conectados a outros membros da família. Essa estratégia pode ser utilizada inclusive para legitimar sucessores não-familiares. Isso, é claro, se o antecessor gozar de aceitação dos *stakeholders* (Connelly, Ketchen, Gangloff & Shook, 2016). Especificamente nos casos em que o predecessor estiver afastado dos negócios por ter a ele atribuído algum fracasso organizacional ou tiver praticado má-conduta, a sucessão pode ser utilizada como uma sinalização para restaurar a confiança dos *stakeholders* – ente eles, os investidores.

5.10. Desafios, recomendações e impactos sintetizados

Em linhas gerais, a literatura analisada nos permite fazer a seguinte síntese no que tange às perguntas inicialmente propostas, relacionadas a (i) como o planejamento sucessório influencia o futuro da empresa familiar; (ii) quais são os principais desafios enfrentados por essas organizações nesse processo; e (iii) quais são as estratégias recomendadas para superá-los:

Tabela 3: Síntese da discussão

Desafios tipicamente enfrentados pelas empresas familiares	Equilíbrio entre família e empresa
	Escolha do Sucessor
	Inovação
	Viés Cognitivo
	Educação
	Legitimidade
	Compreensão da própria performance
	Preparação das partes para o processo
Recomendações para superar desafios	Aprimoramento da transparência
	Estabelecimento de critérios objetivos
	Consideração dos <i>stakeholders</i>
	Preparação dos sucessores
	Preparação dos <i>stakeholders</i>
Impactos na empresa familiar	Planejamento
	Gerenciamento de desafios
	Preparação das partes
	Melhor desempenho da empresa

Fonte: elaboração própria

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sucessão, os negócios familiares enfrentam o difícil desafio de equilibrar os aspectos que permeiam (i) a empresa; e (ii) a família. A literatura aponta para os seguintes desafios centrais: (i) escolha do sucessor; (ii) percepção do sucessor de sua própria performance; e (iii) vieses cognitivos adquiridos pela exposição à gestão da antiga liderança; (iv) dilema inovação versus tradição; (v) educação de potenciais sucessores familiares; (vi) preparação das partes para o processo sucessório; (vii) legitimidade da nova liderança. A RSL evidenciou que a literatura aborda diferentes tipos de sucessão. Inicialmente, o antecessor foi diferenciado a partir do pertencimento ou não à família. Posteriormente, o sucessor foi diferenciado tanto a

partir do seu pertencimento ou não à família e por ser interno ou externo à empresa. Não foi tratado pelos itens selecionados formas de sucessão combinada.

Em relação à escolha do sucessor, pontua-se o risco do sócio controlador em privilegiar interesses pessoais e familiares em detrimento dos empresariais. Normas sociais como o favorecimento do filho primogênito e a desigualdade sexual impactam diretamente a designação do sucessor. Segundo a literatura selecionada, recomenda-se duas estratégias no processo sucessório: (i) a corrida de cavalos; (ii) o revezamento; e (iii) o monitoramento mútuo. A falta de compreensão do sucessor em relação à qualidade de seu trabalho pode gerar desafios. Quando há ligação afetiva entre nova e antiga liderança, a avaliação do sucessor tende a considerar critérios não financeiros, potencialmente diminuindo a relação percebida entre seu trabalho e o desempenho da empresa. No que tange aos candidatos internos à empresa, a literatura aponta desafios relacionados a vieses cognitivos adquiridos via excessiva exposição à gestão da antiga liderança. Nesses casos, indica-se que sucessores, mesmos os internos à empresa, adquiram ao menos 2 a 3 anos de experiência profissional fora do negócio, para reduzir os efeitos dos vícios que podem ser construídos pela prática. Ressalta-se que processos sucessórios bem estruturados aumentam a possibilidade de inovação da empresa e, portanto, de manutenção de sua competitividade. Nesse contexto, os autores sublinharam a função da construção de um legado empreendedor na firma e sustentaram que a inserção de potenciais sucessores familiares à empresa quando crianças, em atividades compatíveis com suas faixas etárias, pode alimentar a criatividade dentro da empresa.

Quando se fala de sucessores familiares, pontua-se que a empresa deve ser considerada na educação dos potenciais sucessores. Indicam-se três necessidades básicas aos indivíduos: (i) de autonomia; (ii) de competência; e (iii) de relação. A parentalidade, por sua vez, pode ser percebida como (i) negligente; (ii) permissiva; (iii) autoritária; e (iv) autoritativa, sendo a última a mais aconselhável para o fim de manter os filhos engajados e interessados na empresa. No que diz respeito à preparação das partes para o processo, pontua-se que a passagem de bastão pode despertar emoções negativas nos envolvidos. O antecessor pode ter receio da competição do sucessor e da perda da autoridade no âmbito familiar. A nova liderança pode ficar confusa em como agir, tendo receio de propor novas ideias ou pontos de vista. Nesse contexto, o recomendável, segundo os autores citados, é que se explore o papel de um terceiro não envolvido na empresa, seja um consultor, para que enderece as emoções suprimidas, seja um familiar, que se encarregue de manter os temas empresariais distantes da dinâmica da família. Por fim, tangenciando a legitimidade dos sucessores, compreende-se como desafiador o processo de fazer com que *stakeholders* confiem naqueles que assumirão a nova liderança. O planejamento sucessório pode evitar os impactos negativos da mudança, oriundos do grau de dependência entre o negócio e os *stakeholders*, ou até mesmo ser usado como estratégia para dar a impressão de ruptura quando o antecessor não for visto com bons olhos. Os autores destacam a narrativa como estratégia em ambos os cenários.

Como sugestão para estudos futuros, destaca-se que culturas relacionais latinas não foram abordadas pela literatura relevante. No mais, carece-se de estudos que versem sobre a gestão combinada entre gestores familiares e não-familiares. Poucos itens abordam diferenças entre a sucessão em diferentes gerações, havendo um foco na figura do fundador. Contudo, essa modalidade não representa a totalidade dos casos. No mais, pode-se abordar, ainda, em futuros estudos, mais nuances da sucessão envolvendo antecessor ou sucessor não-familiar.

REFERÊNCIAS

- Aberg, C., Calabro, A., Valentino, A. & Torchia, M. (2024). Socioemotional Wealth and Family Firm Performance: The Moderating Role of CEO Tenure and Millennial CEO. *British Journal of Management*, 1-19.
- Ahrens, J., Calabro, A., Huybrechts, J. & Woywode, M. (2019). The Enigma of the Family Successor-Firm Performance Relationship: A Methodological Reflection and Reconciliation Attempt. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 437-474.
- Amore, M., Bennesen, M., Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2021). Back to the future: The effect of returning family successions on firm performance. *Strategic Management Journal*, 42(8), 1432-1458.
- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage. *Journal of Law and Economics*.
- Bernhoeft, R; GALLO, M. (2003). Governança na empresa familiar. 6. ed. São Paulo.
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N. & Strike, V. (2020). Unearthing and Alleviating Emotions in Family Business Successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 81-108.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). SAGE.
- Calabro, A., Minichilli, A., Amore, M. & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035.
- Chen, M., Xiao, J. & Zhao, Y. (2021). Confucianism, successor choice, and firm performance in family firms: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance*, 69.
- Chrisman, J., Madison, K. & Kim, T. (2021). A Dynamic Framework of Noneconomic Goals and Inter-Family Agency Complexities in Multi-Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 906-930.
- Connelly, B., Ketchen, D., Gangloff, K. & Shook, C. (2016). Investor perceptions of CEO successor selection in the wake of integrity and competence failures: A policy capturing study. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2135-2151.
- Dalpiaz, E., Tracey, P. & Phillips, N. (2014). Succession Narratives in Family Business: The Case of Alessi. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1375-1394.
- Farah, B., Elias, R., De Clercy, C. & Rowe, G. (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101289.
- Fleig, P. (2023). *Negócios Racionais e Famílias Emocionais: O diagnóstico de potenciais tensões como ferramenta na prevenção de conflitos em uma sociedade empresária familiar (Trabalho de Conclusão de Curso)*. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Garcia, P., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M. & Scholes, L. (2019). Perceived Parental Behaviors and Next-Generation Engagement in Family Firms: A Social Cognitive Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 224-243.
- Hammond, NL, Pearson, AW & Holt, DT (2016). The Quagmire of Legacy in Family Firms: Definition and Implications of Family and Family Firm Legacy Orientations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, 1209-1231.

- Hedberg, LM & Luchak, AA (2018). Founder attachment style and its effects on socioemotional wealth objectives and HR system design. *Human Resource Management Review*, 28, 33-45.
- Hielb, M. R. W. (2023). Sample selection in systematic literature reviews of management research. *Organizational Research Methods*, 26(2), 229–261.
- Huang, X, Chen, L, Xu, E, Lu, FF & Tam, KC (2020). Shadow of the Prince: Parent-incumbents' Coercive Control over Child-successors in Family Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 65, 710-750.
- Istipliler, B, Ahrens, JP, Bort, S & Isaak, A (2023). Is exposure to the family firm always good for the next CEO? How successor pre-succession firm experience affects post-succession performance in family firms. *Journal of Business Research*, 167.
- Jaskiewicz, P, Combs, JG & Rau, SB (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal Of Business Venturing*, 30, 29-49.
- Jaskiewicz, P., Heinrichs, K., Rau, S. & Reay, T. (2016). To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 781-813.
- Koelle, C. E. (2004). Planejamento estratégico, gestão de competências e sucessão em empresas familiares. (Dissertação de Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Li, J. & Piezunka, H. (2020). The Uniplex Third: Enabling Single-domain Role Transitions in Multiplex Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 314-358.
- Li, W., Bruton, G., Li, X. & Wang, S. (2022). Transgenerational Succession and R&D Investment: A Myopic Loss Aversion Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1), 193-222.
- Liu, C., Eubanks, D. & Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435.
- Liu, P., Zhu, F. & Wang, J. (2024). The apple doesn't fall far from the tree: Parenting styles and its effects on family business succession intentions. *Journal of Business Research*, 172, 114429,
- McEnany, R. & Strutton, D. (2015). Leading the (r)evolution: Succession and leadership rules for re-entrepreneurs. *Business Horizons*, 58(4), 401-410.
- McMullen, J. & Warnick, B. (2015). To Nurture or Groom? The Parent-Founder Succession Dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1379-1412.
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G. & Amore, M. (2014). CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2015). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, Brasília.
- Moraes, A.C.T.F. (2017) A relação entre pai e filho no processo sucessório em empresas familiares / Antonio Carlos Trindade de Moraes Filho, André Luis Fernandes Limeira (org.). Rio de Janeiro: FGV Editora.

- Panda, B.; Leepsa, N. (2017). Agency Theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal Of Corporate Governance*, v. 10, p. 74-95.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2012). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide* (12th ed.). Blackwell Publishing.
- Pinheiro, R & Yung, C (2015). CEOs in family firms: Does junior know what he's doing?. *Journal Of Corporate Finance*, 33, 345-361.
- PWC Brasil. (2021). Pesquisa Global de Empresas Familiares 2021. Recuperado em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2021/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2021.html> Acesso em 20.05.2024
- Rivolta, M. (2018). Worth the wait? Delay in CEO succession after unplanned CEO departures. *Journal of Corporate Finance*, 49, 225-251.
- Shanine, K., Madison, K., Combs, J. & Eddleston, K. (2023). Parenting the Successor: It Starts at Home and Leaves an Enduring Impact on the Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1093-1131.
- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Velloso, C., *et al.* (2023). Conselho de Família e as principais ações para perpetuar a governança. Recuperado em <https://ibgc.org.br/blog/conselho-de-familia-a%C3%A7%C3%B5es-em-governanca>
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Visintin, F., Pittino, D. & Minichilli, A. (2017). Financial performance and non-family CEO turnover in private family firms under different conditions of ownership and governance. *Corporate Governance-An International Review*, 25(5), 312-337.
- Zellweger, T. (2011). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Zhao, Y *et al.* (2023). Intergenerational power gap and R&D investment: Evidence from China. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2).