



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL



Escola de Administração e Negócios

Graduação em Ciências Contábeis

ANA GABRIELA PAES NOGUEIRA

**A INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES:
UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

**CAMPO GRANDE - MS
2025**

ANA GABRIELA PAES NOGUEIRA

A INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES:
UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao curso de Graduação em Ciências Contábeis
da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marcia Maria dos
Santos Bortolocci Espejo.

CAMPO GRANDE - MS
2025

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Sucessão em empresas familiares.....	6
2.2 Mecanismos de Governança em empresas familiares	8
3 METODOLOGIA.....	9
4 RESULTADOS	11
4.1 Aspectos gerais e metodológicos dos artigos revisados	12
4.2 Análise das evidências sobre governança e sucessão	14
4.3 Influência dos mecanismos de governança na sucessão de empresas familiares	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS	21

RESUMO

As empresas familiares apresentam uma parcela significativa da economia global, contribuindo para geração de empregos e desenvolvimento social. Porém, essas empresas enfrentam desafios específicos com a sucessão intergeracional, um processo completo que envolve não somente a transição de liderança, como também a gestão de conflitos e interesses familiares. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é identificar de que forma os mecanismos de governança influenciam no processo de sucessão em empresas familiares. Para isso foi realizada uma revisão sistemática da literatura conforme método PRISMA, nas bases CAPES Periódicos, Scopus, Science Direct e Web of Science, com publicações de 2015 a 2025 em português e inglês. Após as etapas de identificação, triagem e inclusão, foram selecionados 15 artigos. Os resultados indicam que mecanismos formais, como o Protocolo Familiar e os Conselhos Familiar e de Administração, são fundamentais para a profissionalização e redução de conflitos. Mecanismos informais, como valores e tradições familiares, também contribuem para a harmonia e o comprometimento entre gerações. As principais limitações referem-se à diversidade cultural e metodológica das pesquisas analisadas. Conclui-se que a integração entre governança e sucessão fortalece a continuidade e sustentabilidade das empresas familiares.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Sucessão, Governança.

ABSTRACT

Family businesses represent a significant share of the global economy, contributing to job creation and social development. However, these companies face specific challenges regarding intergenerational succession, a complex process that involves not only leadership transition but also the management of family conflicts and interests. In this context, the objective of this study is to identify how governance mechanisms influence the succession process in family businesses. To achieve this, a systematic literature review was conducted following the PRISMA method, using the CAPES Journals, Scopus, Science Direct, and Web of Science databases, with publications from 2015 to 2025 in Portuguese and English. After the identification, screening, and inclusion stages, 15 articles were selected. The results indicate that formal mechanisms, such as the Family Protocol and the Family and Administrative Councils, are essential for professionalization and conflict reduction. Informal mechanisms, such as family values and traditions, also contribute to harmony and commitment across

generations. The main limitations refer to the cultural and methodological diversity of the analyzed studies. It is concluded that the integration between governance and succession strengthens the continuity and sustainability of family businesses.

Keywords: Family Business, Succession, Governance.

1 INTRODUÇÃO

Empresa familiar é aquela em que a família exerce uma influência significativa sobre a direção e políticas do negócio, podendo ser por meio da propriedade, gestão ou questões familiares (Davis, 1983). Elas apresentam oportunidades e desafios intrínsecos de acordo com suas características, como o impacto da família na propriedade e negócios (Takwi et al., 2020). O processo de sucessão é uma das principais diferenças entre empresas familiares e não familiares (Hillen & Facin Lavarda, 2020), justamente por não ser apenas uma transferência de bastão, como também a gestão de expectativas e conflitos familiares, que o torna um processo complexo (Bozer et al., 2017).

Deve-se evidenciar o grau de relevância que as empresas familiares possuem no cenário social e econômico, elas são responsáveis por grande parte da produção econômica e do emprego em escala global (Davis, 1983). Aliado a isso, tendem a ter uma abordagem de longo prazo, tendo como prioridade a responsabilidade social, sustentabilidade e o bem-estar dos funcionários, reforçando seu papel de agente de desenvolvimento social (Tiberius et al., 2021). Por ser tão importante, essas empresas se tornaram objeto de estudo da comunidade acadêmica, evidenciado no aumento significativo do número de artigos sobre empresas familiares (Nyabakora, 2024).

Grande parte do fracasso em empresas familiares está no entendimento equivocado que a sucessão é um fato isolado, tratando-se exclusivamente de uma transição de poder (Cançado et al., 2013). Alinhado a isso, também existem questões sobre a problemática entre a interação da família e o que a empresa representa, abrindo a discussão sobre a questão da governança em empresas familiares, principalmente aquelas em processo de sucessão (Oliveira et al, 2012).

Nesse contexto, as práticas de governança ganham um destaque especial, sendo fundamentais no processo de sucessão pois ajudam a conciliar a gestão com os interesses pessoais dos membros da família (Bertucci et al., 2009) e podem servir para a continuidade dessas empresas (Chaves & Tomaz, 2023). Para Oliveira et al. (2012), a governança é fundamental para o processo de sucessão por equilibrar as questões de família, os conflitos e

relações de poder, com a gestão profissionalizada, isso aumenta as chances de sobrevivência da empresa.

Nesse sentido, essa presente pesquisa pretende responder à seguinte questão de pesquisa: *De que maneira a governança pode influenciar o processo de sucessão em empresas familiares?* O objetivo é, através de uma revisão sistemática da literatura, identificar de que forma os mecanismos de governança influenciam no processo de sucessão de empresas familiares.

É preciso salientar também o impacto e a relevância das práticas de governança na sucessão familiar, justificando o presente estudo. Com a redução de conflitos familiares e o alinhamento entre os membros da família, é promovido harmonia e continuidade do negócio (Ulrich, 2024). Isso, em um cenário político-social, é extremamente relevante por proporcionar estabilidade econômica e empregos para a sociedade (Nave et al., 2022). Dessa forma, com um cenário mais estável na família e negócios, é proporcionado avanços no quesito de sustentabilidade e inovação dentro dessas empresas (Baltazar et al., 2023). Além de proporcionar avanços no conhecimento em empresas familiares e sua gestão, contribuindo com a comunidade acadêmica (Li et al., 2025)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sucessão em empresas familiares

“Negócio familiar” é um termo utilizado para definir organizações em que a natureza dos relacionamentos e dos comportamentos são influenciados pela visão familiar (Hillen & Facin Lavarda, 2020). Dentre as características fundamentais de uma empresa familiar tem-se a propriedade familiar (Diéguez-Soto et al. 2015), influência na gestão estratégica (Chua et al. 1999), valores e identidade que são fortemente influenciados pela família proprietária (Tagiuri & Davis, 1996) e o controle do processo sucessório (Chua et al., 1999).

De forma conceitual, existem alguns modelos teóricos para explicar de que forma ocorre o processo de sucessão. O primeiro como exemplo pode-se citar a avaliação e identificação dos pontos fracos da organização antes da implementação de um planejamento sucessório de fato (Mello & Franco, 2019). Aliado a isso, existe também a consideração das influências individuais, familiares, organizacionais e recursos críticos, que mostram que fatores como diferenças geracionais e a influência familiar afetam o planejamento e, consequentemente, o sucesso da sucessão (Davis & Harveston, 1998).

Planejar a sucessão de forma bem estruturada garante a continuidade do negócio, reduz riscos e facilita a transição, além de também contribuir para a identificação e retenção de talentos, promovendo a liderança interna (Bano et al., 2024). Levando em consideração que os

negócios familiares possuem fatores críticos como as diversas partes interessadas e o possível conflito entre elas (Barach & Ganitsky, 1995), antecipar o processo de sucessão e tomar medidas mais profissionais é fundamental para evitar disputas entre família e organização, melhorando a chance de sucesso (Davis & Harveston, 1998).

Em uma pesquisa sobre revisões de literatura que abordam o tema de sucessão nas empresas familiares, pode-se notar a presença de temas variados. Teston & Filipin (2016) estudam sobre os elementos envolvidos na preparação de sucessores. As questões de gênero associadas a sucessão, bem como suas lacunas quanto ao processo envolvendo sucessoras, como mencionado nos estudos de Boukhabza e Ouhadi (2023) e Kubíček e Machek (2018). Também é possível evidenciar, de acordo com Baltazar et al. (2023), como o processo de sucessão pode impactar a inovação e seus investimentos na mesma. Por fim, alinhado com o presente estudo, Oliveira et al. (2012) afirmam que a adoção de práticas mais formais, inclusive a adoção de estruturas de governança pode contribuir para reduzir os conflitos entre a família e seus interesses e, consequentemente, auxiliar na continuidade das gerações.

Uma das principais diferenças entre empresas familiares das não familiares está no processo de sucessão. Ele pode ser considerado um processo complexo pois pode ser influenciado por fatores pessoais, estrutura familiar, aspectos legais e até mesmo questões de poder (Hillen & Facin Lavarda, 2020). De acordo com Cançado et al. (2013), algumas fraquezas podem auxiliar na mortalidade das empresas, como por exemplo, jogos de poder, o fato de ser da família em detrimento da capacidade, a mistura das finanças da empresa com a dos familiares, falta de sistemas de gestão, falta de um sucessor competente ou até mesmo a não aceitação do gestor escolhido.

Além disso, existe uma tendência a tomar decisões irrationais (Ariely, 2008) e, no contexto das empresas familiares, isso pode ser ainda mais evidente. Por isso, a sucessão é considerada um momento crítico em uma empresa familiar e deve ser avaliado com afinco pelos seus gestores, justamente por ser uma etapa crucial no CVO (Ciclo de Vida Organizacional) (Hillen & Lavarda, 2020).

Oliveira et al. (2012) afirmam que a profissionalização nas empresas familiares é uma temática importante nos estudos. As questões sobre propriedade e gestão devem ser tratadas de forma dissociativa, pois isso traz uma maior racionalidade e decisões impessoais na condução da empresa (Oliveira et al., 2012). A implementação de mecanismos formais de governança serve de grande ajuda para a continuidade para os negócios familiares, sendo necessárias mudanças para a melhoria dos processos internos (Shahzad et al., 2024). Portanto, empresas

que insistem em práticas ultrapassadas estão condenadas a estagnação ou declínio (Necyk, 2008).

2.2 Mecanismos de Governança em empresas familiares

Como forma de conceituação, Governança é a determinação de como uma organização usará seus recursos e a resolução dos conflitos que surgem entre os participantes da empresa (Chrisman et al., 2017). Os mecanismos de governança podem se originar internamente ou externamente à organização. Além disso, podem ser formais (estabelecidos por leis, regulamentos ou regras) ou informais (adaptação a normas ou valores da sociedade ou acomodados aos interesses dos *stakeholders*) (Chrisman et al., 2017).

As estruturas formais de governança podem ser exemplificadas como os conselhos de administração e comitês executivos (Chrisman et al., 2017), contratos e acordos formais, assim como normas, regulamentos e políticas internas (Souza et al., 2022), além de, no caso de empresas familiares, conselhos familiares para alinhamento de interesses (Parada et al., 2020).

Os mecanismos de governança impactam diretamente na profissionalização da gestão, possibilitando mais controle, decisões mais técnicas, aumento da transparência e, consequentemente, das possíveis fraudes (Elnahass et al., 2021). Essas práticas atuam formalmente com controles internos, aumentando a qualidade das informações financeiras (Elnahass et al., 2021) e o equilíbrio entre interesses da família, possibilitando decisões mais técnicas e com menos interesses pessoais (Parada et al., 2020).

Para se ter uma governança corporativa eficaz faz-se necessário controles e procedimentos que elevem o grau de certeza das ações da gestão. Aliado a isso, com mecanismos de governança há uma maior confiabilidade evidenciada na transparência da gestão da organização (Costa & Carvalho, 2016). Há também uma ligação sólida dos princípios éticos no comportamento empresarial com a governança corporativa, reforçando ainda mais o quanto mecanismos de governança se fazem necessários para a profissionalização e continuidade das empresas (Chaves & Tomaz, 2023).

A complexidade do processo de sucessão está intrinsecamente ligada a vários desafios: conflitos familiares, rivalidades entre herdeiros, falta de um planejamento sucessório estruturado e fatores emocionais (Sandu & Nye, 2020). Fatores como a resistência a profissionalização e modernização, assim como questões culturais de gênero, a preferência de sucessores homens também são aspectos citados nos estudos de Shahzad et al., (2024) e Kubíček e Machek (2018). Sendo assim, por mais que o processo de sucessão não seja algo fácil de lidar e exija dos participantes conhecimento e envolvimento emocional, a governança

fortalece a empresa familiar, possibilitando que ela continue crescendo, seja mais atrativa para o mercado e se perpetue ao longo de várias gerações (Velloso & Grisci, 2014)

Dessa forma, levando em consideração questões chave na diferenciação entre empresas familiares e não familiares, é possível que os familiares tenham motivações pessoais que podem ser consideradas fraquezas e levar a liquidação da mesma (Cançado et al., 2013). Dessa forma, a estruturação da governança em empresas familiares se faz fundamental para a sobrevivência da empresa. Conciliando fatores como mediação de interesses pessoais, capacidade dos herdeiros e a profissionalização (Oliveira et al. 2012).

Bertucci et al. (2009) afirmam que “o objetivo das práticas de governança é criar e operacionalizar um conjunto de mecanismos que norteie as decisões no sentido de otimizar o desempenho de longo prazo nas empresas, contribuindo para a sua longevidade”. As práticas de governança ajudam a criar um consenso entre a gestão e os interesses da família, sendo essencial principalmente nas transições de estágio da organização, contribuído para a continuidade do negócio ao longo das gerações. (Santos et al. 2021).

Na literatura, há diversos estudos que confirmam que as práticas de governança e um planejamento sucessório estruturado aumentam significativamente as chances de sucesso na transição de gerações em empresas familiares (Ulrich, 2024). Uma governança eficaz contribui para reduzir conflitos, melhora da comunicação e fortalecimento do compromisso entre os membros da família, fatores essenciais para o desenvolvimento do negócio após a sucessão (Umans et al., 2018).

3 METODOLOGIA

Para responder ao objetivo proposto, de acordo com as definições de Sampieri, Collado e Lucio (2013), esta pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de compreender e identificar os mecanismos de governança que influenciam no processo de sucessão de empresas familiares. A escolha por uma abordagem qualitativa se justifica pela complexidade e subjetividade envolvidas nas relações familiares e na gestão das organizações, especialmente no que diz respeito à sucessão (Hillen & Facin Lavarda, 2020).

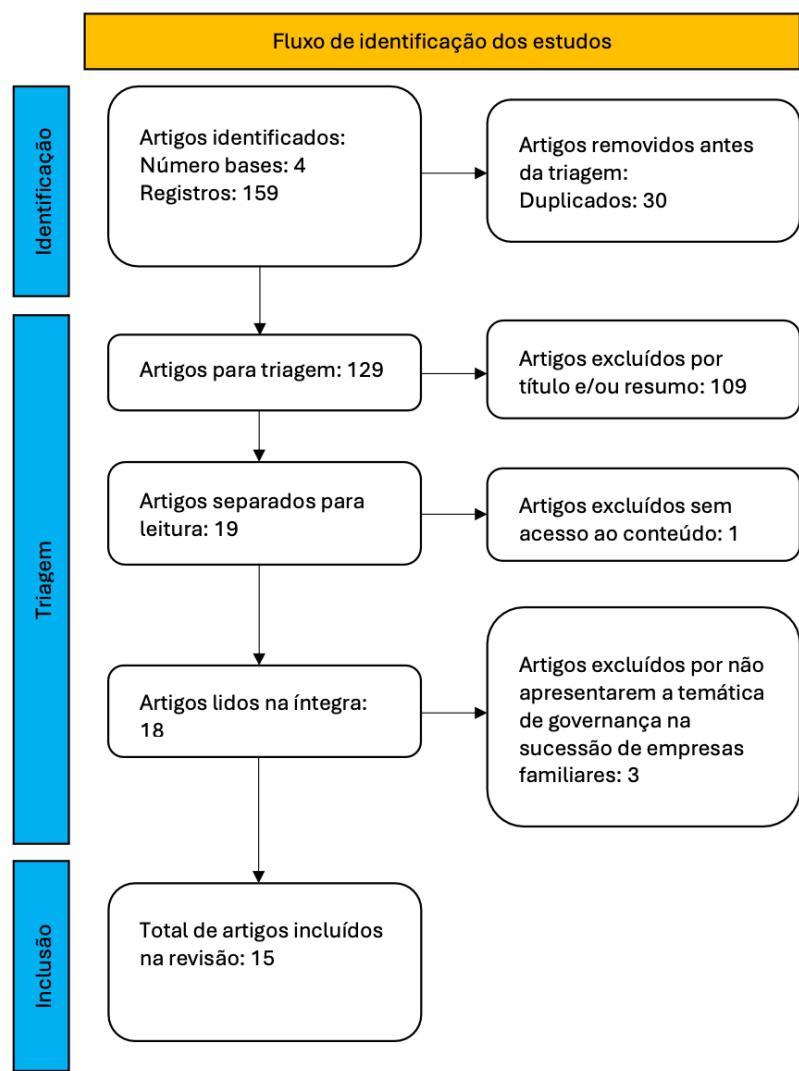
A estratégia metodológica adotada foi a revisão sistemática da literatura, que visa identificar, avaliar e sintetizar estudos relevantes sobre os temas centrais da pesquisa: sucessão em empresas familiares e mecanismos de governança. Segundo Siddaway et al. (2019), “Revisões sistemáticas envolvem uma busca abrangente, integração sistemática dos resultados da busca e síntese de estudos para tirar conclusões teóricas amplas sobre o que uma literatura

significa". A revisão sistemática foi realizada seguindo o método PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Re-views and Metaanalyses* (Moher et al., 2009).

Segundo recomendações do método PRISMA, o presente estudo foi dividido em três fases: identificação, triagem e inclusão. Abaixo a Figura 1 apresenta o fluxograma da metodologia.

Figura 1

Fluxograma elaborado com base no método PRISMA (Moher et al., 2009)



No total, foram encontrados 159 artigos nas quatro bases de dados através da pesquisa com as palavras-chave. Na fase de identificação, primeira do estudo, foram incluídos artigos publicados em periódicos científicos dos anos de 2015 a 2025, em português e inglês, que abordem, de forma conjunta, direta ou indiretamente no título, resumo e/ou palavras-chave a

sucessão em empresas familiares e mecanismos de governança. A busca bibliográfica foi realizada nas seguintes bases: CAPES Periódicos, Scopus, Science Direct e Web of Science. Quanto às palavras-chave e descritores, foram utilizadas combinações dos seguintes termos: em português “governança”, “empresas familiares” e “sucessão” e em inglês “governance”, “succession” e “family business”.

Quanto a análise e tratamento dos dados, foram excluídos trabalhos que não apresentaram relação com os objetivos da pesquisa, os que não estivessem disponíveis integralmente e os trabalhos duplicados, utilizando como auxílio o software Parsifal. Na fase de triagem foram lidos os títulos e resumos dos artigos, avaliando se ambos estão de acordo com os objetivos do presente estudo e eliminando os que não correspondiam ao escopo do tema. Após isso, ainda na triagem, foram lidos integralmente os artigos com o objetivo de compreender de que maneira a governança pode contribuir para o processo de sucessão em empresas familiares, trazendo a seleção final dos artigos, sendo a última fase do método: inclusão.

4 RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados encontrados através da revisão de literatura, objetivando responder à questão de pesquisa do presente estudo. A tabela 1 apresenta os artigos selecionados para o objeto desta revisão.

Tabela 1

Lista de artigos incluídos na revisão

Nº	Título	Autor/Ano	Periódico
1	Impact of effective governance structure on succession process in the family business: exploring the mediating role of management succession planning	Renuka Marath, 2021	Rajagiri Management Journal
2	What do we know about strategic approaches to family businesses succession? A systematic review and future agenda	Baltazar et al., 2025	Scandinavian Journal of Management
3	The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms	Matias Franco, 2021	Journal of Family Business Management
4	The regenerative power of family businesses in a developing country: a study of governance and regulation	Sawat et al., 2025	Journal of Governance and Regulation
5	Unravelling the determinants of family firms' governance: the family protocol	Jayantilal et al., 2024	Journal of Family Business Management

6	The influence of corporate governance on succession planning and organizational performance in Chinese family firms	Li et al., 2025	Management Decision
7	A Dynamic Framework of Noneconomic Goals and Inter-Family Agency Complexities in Multi-Family Firms	Chrisman et al., 2021	Entrepreneurship Theory and Practice
8	Exploring business succession dynamics in family-owned businesses: lessons from Pakistani case studies	Shahzad et al., 2024	Journal of Family Business Management
9	Family business succession in Indian micro and small technology business	Gera et al., 2025	International Journal of Organizational Analysis
10	Succession without structure: a multilevel study of family business transition in Sub-Saharan Africa	Orole et al., 2025	Journal of Family Business Management
11	Family businesses' succession in post-transition countries: What can be learned from the action research?	Duh & Primec, 2022	Management-journal of contemporary management issues
12	The mediating role of succession issues in succession planning, family influence and successor attributes on SME performance in emerging economies	Klugah et al., 2025	Congent business & management
13	Family constitution to manage family firms' agency conflicts	Garcia & Requejo, 2023	Brq-business research quarterly
14	Facilitadores, dificultadores e principais focos de conflito do processo sucessório.	Santos et al., 2018	Revista eletrônica de estratégia e negócios-REEN
15	Corporate governance in family businesses: Literature review from 2015 to 2022	Palomino & Solís, 2023	Revista de climatologia

Fonte: dados da pesquisa

Para organização da apresentação dos dados, esta pesquisa foi dividida em três tópicos principais. O primeiro trata sobre os aspectos gerais dos artigos encontrados, bem como seus aspectos metodológicos. Na segunda parte será discorrido sobre as evidências dos mecanismos de governança e sua relação com a sucessão. Por último, será resumido qual a influência dos aspectos de governança na sucessão de empresas familiares.

4.1 Aspectos gerais e metodológicos dos artigos revisados

Dos quinze artigos encontrados (Tabela 1), dois se caracterizam como revisões sistemáticas, assim como o presente estudo. Palomino e Solís (2023) fazem uma análise documental sobre a governança corporativa em empresas familiares, dividindo os temas encontrados em subcategorias. Com relação a Baltazar et al. (2025), o foco é identificar abordagens estratégicas para a sucessão nas empresas familiares. Apesar de fazerem análises abrangentes, envolvendo outros temas, ambos os autores trataram sobre a relação entre a sucessão e mecanismos de governança.

A metodologia predominante foi a qualitativa, com sete artigos no total. Santos et al. (2018) tem como objeto o estudo de caso da empresa brasileira WEG S/A, através de entrevistas e análise documental, uma organização sólida que já está em sua terceira geração. Todos os estudos qualitativos apresentaram em comum em sua metodologia o uso de entrevistas semiestruturadas ou depoimentos e análise documental. Semelhante a Santos et al., (2018), pode-se citar as pesquisas de Matias e Franco (2021), Duh e Primec (2022) e Shahzad et al. (2024) como estudos de caso, a primeira de empresas situadas em Portugal, a segunda de uma empresa da Eslovênia e a última de organizações do Paquistão.

Garcia e Requejo (2023), Sawat et al. (2025), Orole et al (2025) e Gera et al. (2025) também se consolidam como pesquisas qualitativas, também tem como característica o uso de entrevistas semiestruturadas, porém com uma amostra de empresas maior. Garcia e Requejo (2023) possuem uma amostra diversificada no sentido de setor e tamanho e foca no contexto da Espanha. Sawat et al. (2025) e Orole et al. (2025) utilizam da entrevista com fundadores/CEOS sobre o processo de sucessão, no contexto da Tailândia e Nigéria, respectivamente. E por último, Gera et al. (2025) utilizam de questionários semiabertos de empresas familiares indianas no setor de Tecnologia.

Com relação as pesquisas quantitativas obtiveram-se três. Renuka e Marath (2021) utilizaram um modelo de equações estruturadas para testar hipóteses, sua amostra foi obtida através de um questionário, com 113 micro e pequenas empresas familiares de Kerala na Índia. Klugah et al. (2025) obtiveram como amostra PMEs do setor de hospitalidade em Gana na África analisadas através de questionário na escala Likert. De forma semelhante, o estudo de Li et al. (2025), com uma pesquisa multiquantitativa foram utilizados como amostra 281 questionários de empresas listadas na bolsa de Xangai e Shenzhen.

No que diz respeito às demais abordagens metodológicas, o estudo de Chrisman et al. (2021) pode ser citado como conceitual/teórico, ele traz a Teoria de Agência como lente principal para explicar como metas não econômicas divergentes criam conflitos de agência em PMEs multifamiliares, trazendo um *framework* de proposições testáveis. Também pode ser citado o estudo de Jayantilal et al. (2024), que possui uma abordagem mista e exploratória utilizando a Teoria de Jogos para examinar a tomada de decisões racionais entre os múltiplos autores em empresas familiares, como isso influencia os demais, a amostra utilizada foram os próprios cenários criados pelos autores.

Os setores e tamanhos das empresas analisadas foram bem diversos, discorrendo sobre PMEs (Chrisman et al., 2021; Klugah et al., 2025; Renuka & Marath, 2021), assim como empresas maiores e até listadas em bolsa de valores (Li et al., 2025; Santos et al., 2018).

Também foram utilizadas amostra de empresas de diversos tamanhos e setores (Garcia & Requejo, 2023), da mesma forma em setores específicos como tecnologia ou hospitalidade (Gera et al., 2025; Klugah et al., 2025).

Na discussão sobre as gerações observa-se que todas as empresas que foram estudadas obtiveram pelo menos um processo de sucessão, sejam eles bem-sucedidos ou malsucedidos (Shahzad et al., 2024), como até mesmo empresas consolidadas e experientes com mais de um processo de sucessão (Santos et al., 2018). Pode ser observado também que os diversos contextos dos artigos encontrados se aplicam a questões de localização geográfica e diferentes culturas, como Brasil (Santos et al., 2018), China (Li et al., 2025), Tailândia (Sawat et al., 2025), continente africano (Klugah et al., 2025; Orole et al., 2025), continente europeu (Garcia & Requejo, 2023; Matias & Franco, 2021) e Índia (Gera et al., 2025; Ranuka & Bhasi, 2021).

4.2 Análise das evidências sobre governança e sucessão

Para melhor entendimento e organização das informações foi elaborado um quadro com os resultados e conclusões dos artigos selecionados.

Tabela 2

Resultados e conclusões dos artigos selecionados

Autor/Ano	Relação encontrada entre governança e sucessão
Santos et al., 2018	Estudo na empresa WEG que identificou facilitadores e dificultadores do processo de sucessão. O sucesso da sucessão é atribuído ao seu tratamento como um processo contínuo e planejado a longo prazo, não como um evento isolado. A formalização da governança corporativa foi crucial para a profissionalização e para a definição de regras claras para os herdeiros, promovendo longevidade e redução de conflitos.
Chrisman et al., 2021	Desenvolve um framework baseado na teoria de agência. Metas não econômicas (FCNE) divergentes causam problemas de agência (controle, altruísmo, capital social, sucessão). como solução dos problemas, mecanismos de governança (monitoramento mútuo e renegociação de contratos) foram usados para resolver esses conflitos e a dinâmica familiar crescente.
Matias & Franco, 2021	Destacou o Conselho Familiar (CF) e o Protocolo Familiar (PF) como instrumentos cruciais. O CF gerencia tensões e define estratégias. O PF é um documento que fomenta a unidade e o comprometimento familiar. Essenciais para a sucessão e continuidade da empresa.
Renuka & Marath, 2021	A estrutura de governança (GS) tem efeito significativo no processo de sucessão assim como em seu planejamento. A GS serve como um livro de regras para que o planejamento sucessório seja bem-sucedido e sem conflitos.
Duh & Primec, 2022	Traz insights sobre a especificidade da sucessão em países pós-transição. Sendo altamente influenciada pela natureza do comprometimento do sucessor (o afetivo é o mais desejável). É citado a criação de protocolo e conselho familiar e como mecanismos formais ou informais de governança positivam o processo de sucessão.

Garcia & Requejo, 2023	A sucessão é o principal motor para a implantação de Constituições Familiares (CF) pois trazem a tona conflitos. As CF abrangem profissionalização, proteção dos acionistas e a governança e, apesar de sua elaboração ser desafiadora, foi fundamental para resolver conflitos e alinhamento de interesses.
Palomino & Solís, 2023	A Governança Corporativa é crucial para o sucesso e sustentabilidade das empresas familiares, pois define papéis, responsabilidades e mecanismos de transparéncia na gestão. O controle da sucessão é um tema crítico para continuidade e o legado do negócio. O conselho administrativo/familiar ajuda no equilíbrio dos interesses familiares.
Jayantilal et al., 2024	Foca nos cenários da Teoria de Jogos, que evidencia as diferentes realidades para cada contexto familiar. O PF pode ser moldado pelo fundador para maximizar o potencial do filho mais capaz assumir a gestão. Quanto maior o valor do apego emocional mais exigentes serão os requisitos do PF.
Shahzad et al., 2024	O planejamento antecipado da sucessão, mecanismos formais e informais de governança e a formação do sucessor foram considerados facilitadores do processo de sucessão. Com relação as barreiras do processo de sucessão, atraso do planejamento de sucessão, falta de governança eficaz, questões de gênero e de antiguidade.
Baltazar et al., 2025	Fornece uma visão ampla sobre as estratégias utilizadas para sucessão em empresas familiares. O planejamento estratégico da sucessão e as estratégias de governança foram consideradas importantes, principalmente na gestão de conflitos e emoções, para o sucesso do processo de sucessão.
Gera et al., 2025	As dinâmicas familiares e o ambiente externo da organização influenciam a sucessão. Os conflitos e disputas são considerados obstáculos. Limites de funções, escolha do sucessor mais preparado e a implementação de conselhos e PF se mostraram positivos para sucessão.
Klugah et al., 2025	Evidencia as questões de sucessão, conflitos de agência e falhas no processo de governança. Mostrando a influência que os mecanismos de governança formal (protocolo familiar, conselhos e planejamento) tiveram sobre a sustentabilidade do processo de sucessão. Bem como sua relação com o desempenho das PMEs
Li et al., 2025	Há relação positiva da independência do conselho e a educação com o planejamento sucessório. O Conselho de Administração promove o planejamento da sucessão, que por sua vez está associado ao desempenho da empresa.
Orole et al., 2025	Evidencia exemplos negativos na sucessão em empresas da África Subsaariana, como falta de estruturas formais, falta de preparação dos sucessores e a forte influência de tradições culturais. Para melhoria, foi sugerido a implantação de governança profissionalizada.
Sawat et al., 2025	Os contextos intrínsecos a organização, como cultura e dinâmicas familiares, influenciam no processo de sucessão. Porém, a formalização da governança (conselhos, planejamento legal/financeiro) foi entendida como vital para longevidade das empresas familiares.

Fonte: Elaborada pela autora

O processo de sucessão apresenta facilitadores, assim como também, dificultadores para sua sustentabilidade (Santos et al., 2018). Os problemas de agência podem ser evoluídos na medida em que a dinâmica familiar muda (Chrisman et al., 2021). Com isso, é entendido como as dinâmicas familiares e o ambiente externo (como a legislação e economia) influenciam na transição de gerações (Gera et al., 2025). Evidenciando sua complexidade na medida em que possui aspectos intrínsecos de cada organização (Sawat et al., 2025).

A dinâmica familiar e seu contexto foi retratada em alguns artigos como influenciadora do processo de sucessão (Chrisman et al., 2021; Gera et al., 2025; Jayantilal et al., 2024). Isso porque em grande parte dos casos de sucessão, a busca por interesses pessoais pode acentuar

os conflitos de agência (Garcia & Requejo, 2023). Se ligando as questões de sucessão, como jogos de poder, conflitos, desacordos que estão positivamente ligados ao desempenho das empresas e, consequentemente, a sua continuidade (Klugah et al., 2025).

Como dito no parágrafo anterior, os conflitos de agência podem se acentuar em detrimento de diversas ocasiões. De acordo com Chrisman et al. (2021) toda empresa possui metas econômicas e não econômicas (FCNEs) e, especialmente os familiares, tendem a perseguir as FCNEs. Nesse sentido, com a busca de metas não econômicas divergentes, os conflitos se tornam mais evidentes e podem prejudicar o processo de sucessão.

De forma semelhante, existem outros desafios que foram mencionados no momento da sucessão. Além da discussão das dinâmicas familiares e o ambiente que a organização está inserida (Gera et al., 2025), também existem questões mais intrínsecas de cada país estudado, como cultura e religião (Orole et al., 2025). Sawat et al. (2025), enfatiza sobre como as questões culturais moldam o processo de sucessão e traz a governança e a inovação da geração mais jovem como auxiliadoras do processo.

Orole et al. (2025) traz em seu estudo aspectos do processo de sucessão em empresas familiares africanas, evidenciando questões negativas e os desafios enfrentados. O autor enfatiza que, apesar das questões religiosas sobre como se deve proceder a sucessão, também existem questões de gênero, influenciando as escolhas do sucessor por tradição cultural em detrimento do mérito. Para melhoria dessas questões, foi sugerido a implementação de uma governança profissionalizada para tomada de decisões mais assertivas, trazendo sucessões mais positivas (Orole et al., 2025)

Nesse interim, a discussão sobre a estrutura de governança (GS) e seu impacto significativo no processo de sucessão foi evidenciada (Renuka & Marath, 2021). Também foi demonstrado que a sucessão é altamente influenciada pela natureza do comprometimento afetivo do sucessor, não deixando de evidenciar mecanismos de governança formais e informais como facilitadores do processo (Duh & Primec, 2022). Assim como a crucialidade da Governança Corporativa no sucesso e sustentabilidade das transições geracionais (Palomino & Solís, 2023).

O Protocolo Familiar (PF) foi citado em grande parte dos estudos como positivo para o processo de sucessão como em Matias e Franco (2021), Garcia e Requejo (2023) e Jayantilal et al. (2024). O PF é um documento que fomenta a unidade e o comprometimento familiar (Matias & Franco, 2021), ajuda a resolver conflitos, apesar de se mostrar desafiador na elaboração (Garcia & Requejo, 2023). Ele inclusive pode ser moldado conforme os cenários de cada organização, facilitando a escolha do filho mais bem preparado (Jayantilal et al., 2024).

Concluído que, o Protocolo Familiar, foi um dos mecanismos de governança essenciais para a sustentabilidade do processo de sucessão (Klugah et al., 2025).

O Conselho Familiar também foi uma das medidas consideradas cruciais para o processo de sucessão (Matias & Franco, 2021). Ele foi evidenciado como um meio para promover discussões, harmonia e equilibrar os interesses entre os membros da família (Duh & Primec, 2022). Sendo um mecanismo recomendado para a sucessão em empresas familiares, trazendo longevidade para estas organizações (Orole et al., 2025).

Dentro desse contexto, também foi citado o papel do Conselho de Administração como facilitador do processo de sucessão (Santos et al., 2018). Ele foi considerado uma medida de profissionalização da gestão, tendo impacto significativo da transição geracional (Palomino & Solís, 2023). Por último, deve-se evidenciar o aspecto positivo da independência e a educação do conselho nas ações de gestão da organização, impactando o planejamento sucessório e promovendo a continuidade dos negócios (Li et al., 2025).

O processo de sucessão não deve ser considerado um evento isolado, pelo contrário, é preferível que seja algo de longo prazo e planejado, trazendo uma separação clara do Modelo Três Círculos (Propriedade, Família e Negócios) (Santos et al., 2018). O planejamento antecipado da sucessão e a preparação dos sucessores foram considerados positivos para a transição geracional (Shahzad et al., 2024). Sendo assim, é evidenciado a influência positiva do planejamento para com o desempenho da empresa e, consequentemente, para sua continuidade nos negócios (Klugah et al., 2025).

Outros mecanismos foram citados como auxiliadores do processo de sucessão. O monitoramento mútuo e a renegociação de contratos foram propostos para resolver os problemas de agência interfamiliar (Chrisman et al., 2021). Deve ser evidenciado tanto mecanismos formais, quanto informais de governança para solução de conflitos (Duh & Primec, 2022). A modulação do Protocolo Familiar para escolha do filho mais capaz (Jayantilal et al., 2024). A transferência de conhecimento, visão familiar e empresarial de continuidade (Baltazar et al., 2025), assim como a promoção da inovação (Sawat et al., 2025) foram vistos como auxiliadores na transformação e continuidade do negócio.

Tendo em vista os aspectos dos estudos analisados mencionados acima, todos apresentaram como auxiliador ou como sugestão a implantação de mecanismos de governança no processo de sucessão em empresas familiares. Esses mecanismos, sejam eles formais ou informais, foram essenciais para a continuidade dessas organizações (Duh & Primec, 2022). Sendo assim, a Governança Corporativa, por delimitar papéis, responsabilidades e mecanismos

de transparência e gestão, deve ser entendida como crucial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações familiares (Palomino & Solís, 2023).

Embora a amostra dos estudos seja bem vasta e diversa em termos de contextos analisados, há limitações que devem ser evidenciadas para melhor entendimento deste estudo. A que mais foi demonstrada foi a questão de as pesquisas serem focadas em um lugar/contexto específico, como em Duh e Primec (2022) que trata sobre países pós-transição, em Shahzad et al. (2024) é limitado a setores específicos do Paquistão, em Gera et al. (2025) empresas de tecnologia da Índia e em Klugah et al. (2025) e Orole et al. (2025) que tratam sobre empresas da África Subsaariana. Essa questão impede que estes estudos sejam generalizados para qualquer organização.

Outra situação que deve ser observada é o fato de grande parte das pesquisas ter sido feita através de entrevistas. No caso de Santos et al. (2018), não foi possível entrevistar pessoas chave no processo de sucessão. Matias e Franco (2021) não entrevistaram os fundadores que elaboraram o Protocolo Familiar. Além de Gera et al. (2025), Klugah et al. (2025), Orole et al. (2025) e Sawat et al. (2025), que também utilizaram de entrevistas (*self-reported data*) como método e que pode existir a questão do viés.

Além dessas limitações mais presentes na amostra de estudos, existem outras situações que também foram visualizadas. Como por exemplo o tamanho da amostra, se mostrando pequena nos estudos de Matias e Franco (2021) e Renuka e Marath (2021). A falta de tipificação e especificação quanto ao tamanho da empresa em Palomino e Solís (2023). Assim como a característica do estudo ser transversal, ou seja, capturando a sucessão em um momento único, evidenciado nos estudos de Shahzad et al. (2024) e Klugah et al. (2025).

4.3 Influência dos mecanismos de governança na sucessão de empresas familiares

Tendo como base as informações discutidas no tópico anterior, foi elaborada uma tabela para resumir os mecanismos de governança encontrados e sua influência com o processo de sucessão.

Tabela 3

Influência dos mecanismos de governança na sucessão por área temática

Área temática	Mecanismos de governança envolvidos	Influência dos mecanismos de governança na sucessão
Governança Formal	Protocolo/Constituição Familiar; Conselho Familiar e de Administração	Institucionaliza o processo de sucessão do negócio. Fomenta unidade e comprometimento auxiliando na

		resolução de conflitos. Contribuído para o sucesso e sustentabilidade da empresa.
Planejamento, preparação e visão de longo prazo	Planejamento antecipado da sucessão; Conselho de Administração	Profissionaliza a gestão e transforma a sucessão em um processo contínuo e de longo prazo. Garantindo continuidade aos negócios.
Mitigação e gestão de conflitos	Protocolo Familiar; Monitoramento mútuo e renegociação de contratos; Mecanismos formais e informais	Os mecanismos de governança se mostraram auxiliadores na resolução de conflitos pela busca de interesses pessoais. Fornecendo transições de liderança mais graduais.
Fatores culturais, contextuais e gênero	Governança Profissionalizada	Com uma governança profissionalizada, as decisões passam a ser mais assertivas por considerar aspectos de competência e mérito. Aumentando a chance de sucesso da transição.
Desenvolvimento e qualificação do sucessor	Protocolo Familiar; Mecanismos de governança informal; Conselho	A governança influencia a escolha do filho mais preparado, além de transferir o conhecimento para próxima geração. Efetivando a sucessão com pessoas mais bem preparadas
Visibilidade e continuidade do negócio	Governança Corporativa; Planejamento Antecipado; Protocolo Familiar	A delimitação de papéis e responsabilidades garante transparência e gestão eficiente. Impactando diretamente no desempenho e, consequentemente, na continuidade da empresa.
Mecanismos de governança informais e conhecimento	Conselho Familiar; Transferência de conhecimento; Visão familiar e empresarial; Inovação da geração mais jovem	Os mecanismos informais (como valores e tradições) se mostraram auxiliadores na resolução de conflitos. Os conselhos familiares, mesmo que informais, promovem a unidade dos membros promovendo harmonia e equilíbrio de interesses. Fornecendo transições mais equilibradas.

Fonte: Elaborada pela autora

Assim, com base nos artigos lidos, sete áreas foram destacadas como principais influenciadoras do processo de sucessão. A governança formal traz em seu cerne uma preparação e planejamento de longo prazo para transições de liderança. Ela também auxilia no sentido de diminuir os conflitos, gerando equilíbrio de interesses entre os membros da família. Ademais, não pode ser esquecido o papel que os mecanismos de governança possuem no contexto de países em que os aspectos culturais moldam as decisões de gestão, trazendo gestores mais qualificados e o desenvolvimento da profissionalização das empresas.

Os mecanismos informais são também essenciais, foi evidenciado nos artigos o quanto a união familiar se tornou auxiliadora na dissolução de conflitos por interesses conflitantes entre os membros da família. Evidenciando que a formalização ajuda muito no processo de sucessão, mas a informalidade das relações pessoais não pode passar despercebida pelo processo. Todas as questões levaram a influência significativa em que os mecanismos de governança possuem na sucessão de empresas familiares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou responder a questão sobre qual a influência dos mecanismos de governança no processo de sucessão de empresas familiares. Utilizando como método uma revisão sistemática da literatura (nas bases CAPES Periódicos, Scopus, Science Direct e Web of Science), com auxílio do software Parsifal seguindo o método PRISMA. Encontrando 15 artigos que foram incluídos nesta revisão.

Os resultados encontrados mostraram os problemas e desafios que são obtidos durante o processo de sucessão em empresas caracterizadas familiares. Ficou evidente o quanto este processo é crucial para a sobrevivência e sustentabilidade dessas empresas. Foram discorridos sobre os diversos tipos de conflitos encontrados nos estudos lidos, assim como situações que não servem de exemplo para uma sucessão positiva.

Aliados aos desafios, foram abordados também quais seriam as sugestões e/ou ações que foram realizadas, dentro da conjuntura de governança, para facilitar o processo de sucessão. O Protocolo Familiar, os conselhos (de administração ou familiar) foram medidas essenciais para tornar o processo de sucessão mais sustentável. Além de também promover harmonia entre os membros da família, evitando os conflitos que possam vir a ter decorrente de interesses pessoais.

O planejamento também se mostrou uma questão muito abordada na literatura. A sucessão não pode ser entendida como um evento isolado, deve ser compreendida pelo todo e planejada antecipadamente. Os exemplos de empresas retratados na revisão se tornaram essenciais para o entendimento de que o planejamento de sucessão é fundamental para que tanto o fundador, quanto o sucessor estejam preparados para os desafios a serem encontrados.

Questões mais informais como a passagem de valores e tradições também são importantes. As assembleias informais com membros da família se mostraram úteis para promover a união dos familiares e reduzir os conflitos por interesse. A preparação do sucessor também é um fator que deve ser mencionado, a inovação e a transformação do negócio, aliados aos mecanismos de governança formal, trazem transições graduais e assertivas, promovendo a continuidade da empresa familiar.

O estudo enriquece a literatura existente no sentido de promover novos insights sobre a integração do processo de sucessão com mecanismos de governança. Dentro das bases selecionadas, foi selecionado apenas um artigo brasileiro, que evidencia o foco dessa área de pesquisa ser atribuída a outros contextos de cultura e legislação de diferentes países. Isso comprova a contribuição deste estudo para a temática estudada dentro do contexto brasileiro.

Esse estudo se limita metodologicamente pela amostra analisada ser generalizada. Os artigos encontrados se deram com vários focos geográficos diferentes, trazendo uma construção mais genérica e não podendo ser atribuída a qualquer contexto. Além de que, foram analisadas empresas grandes e PMEs, não existindo restrições com relação ao tamanho e até mesmo qual o nível de experiência de sucessões que a organização possui (como por quantas gerações já passou).

Como sugestão para pesquisas futuras é recomendado o estudo do impacto dos mecanismos de governança na sucessão de empresas familiares brasileiras, por meio de um estudo de caso ou até mesmo com uma amostra de empresas. A análise desses aspectos de governança deve ser combinada ao tipo e tamanho da entidade, assim como quantas sucessões a mesma já passou. A maioria dos estudos encontrados abordaram uma metodologia qualitativa, nesse sentido é recomendado também o uso de metodologias qualitativas que evidenciem o impacto da governança na sucessão numericamente.

REFERÊNCIAS

- Ariely, D. (2008). Previsivelmente irracional como as situações do dia a dia influenciam as nossas decisões. [s.l.] Rio De Janeiro Elsevier.
- Baltazar, J. R., Ferreira, J. J., & Hughes, M. (2025). What do we know about strategic approaches to family businesses succession? A systematic review and future agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 101396. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101396>
- Baltazar, J., Fernandes, C., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 1 - 24. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>.
- Bano, Y., Omar, S., & Ismail, F. (2024). The Theoretical Foundation for the Development of a Conceptual Model on the Relationship between Succession Planning Practices, Employee Retention and Knowledge Management in HEIs. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.36941/mjss-2024-0003>.
- Barach, J., & Ganitsky, J. (1995). Sucessão bem-sucedida em empresas familiares. *Family Business Review*, 8, 131-155. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1995.00131.X>
- Bertucci, L. C., Pimentel, T. D., & Pereira, R. D. (2009). Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. *Revista*

- Brasileira de Gestão de Negócios* - RBGN, 11(31), 152–167.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94711694003>
- Boukhabza, S. & Ouhadi, S. (2023). Women in family business succession: a systematic literature review and future research agenda. *Management Review Quarterly*.
<https://doi.org/10.1007/s11301-023-00366-0>
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24, 753-774.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>.
- Cançado, V. L., Lima, J. B. de Muylder, C. F. de, & Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 19(2), 485–516. <https://doi.org/10.1590/s1413-23112013000200009>
- Chaves, S., & Tomaz, J. (2023). A Governança Empresarial e o Processo de Sucessão em Empresas Familiares da Área da Saúde. *ID online Revista de Psicologia*, 17(66), 173–189. <https://doi.org/10.14295/ideonline.v17i66.3768>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2017). Governance Mechanisms and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171–186.
<https://doi.org/10.1177/1042258717748650>
- Chrisman, J. 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. <https://doi.org/ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1177/10422587211005775> (Original work published 2021)
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19 – 39.
<https://doi.org/10.1177/104225879902300402>.
- Costa, D. F. & Carvalho, F. de M. (2016). Relação entre gerenciamento de resultado e governança corporativa: construindo um referencial teórico a partir de uma revisão sistemática da literatura. ForScience. Ifmg.edu.br.
<https://forscience.ifmg.edu.br/index.php/forscience/article/view/182/118>
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12, 47-56. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90026-8).
- Davis, P., & Harveston, P. (1998). The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 31 - 53. <https://doi.org/10.1177/104225879802200302>.
- Diéguez-Soto, J., López-Delgado, P., & Rojo-Ramírez, A. (2015). Identifying and classifying family businesses. *Review of Managerial Science*, 9, 603-634.
<https://doi.org/10.1007/S11846-014-0128-6>.

- Duh, M., & Primec, A. (2022). Family businesses' succession in post transition countries: What can be learned from the action research. *Management*, 27(2), 19–39. <https://www-proquest-com.ez51.periodicos.capes.gov.br/docview/2754420945?pq-origsite=wos&accountid=9876&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Elnahass, M., Salama, A., & Yusuf, N. (2021). Earnings Management and Internal Governance Mechanisms: The Role of Religiosity. *Research in International Business and Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101565>.
- Garcia, P. R., & Requejo, S. M. (2023). Family constitution to manage family firms' agency conflicts. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(2), 234094442098044. <https://doi.org/10.1177/2340944420980444>
- Gera S., Sabat K.C., Perumandla S., Sekhar Bhattacharyya S. (2025;), "Family business succession in Indian micro and small technology business". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJOA-10-2024-4891>
- Hillen, C., & Facin Lavarda, C. (2020). Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. *INNOVAR Emprendimiento y Gestión Empresarial* Retrieved June 1, 2025, from <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n77/0121-5051-inno-30-77-11.pdf>
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Budget and life cycle in family business in succession process. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(83), 212–227. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201909600>
- Jayantilal S, Jorge SF, Alcarva P (2024), "Unravelling the determinants of family firms' governance: the family protocol". *Journal of Family Business Management*, Vol. 14 No. 4 pp. 829–847, doi: <https://doi-org.ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JFBM-10-2023-0190>
- Klugah, G. E., Korang, V., Essilfie, F. R., & Zingnaa Iddrisu, M. A. (2025). The mediating role of succession issues in succession planning, family influence and successor attributes on SME performance in emerging economies. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi-org.ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1080/23311975.2025.2551282>
- Kubíček, A., & Machek, O. (2018). Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 963–1002. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0278-z>
- Li, Z., Mustapha, M., Hassan, A., & Saidin, S. (2025). The influence of corporate governance on succession planning and organizational performance in Chinese family firms. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-02-2024-0412>.
- Matias C, Franco M (2021), "The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms". *Journal of Family Business Management*, Vol. 11 No. 4 pp. 440–461, doi: <https://doi-org.ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JFBM-01-2020-0004>

- Mello, C., & Franco, A. (2019). Diagnosis Model as a Support for Family Succession Planning. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science.* <https://doi.org/10.22161/IJAERS.6.4.13>.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>.
- Nave, E., Ferreira, J., Fernandes, C., Paço, A., Alves, H., & Raposo, M. (2022). A review of succession strategies in family business: content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization.* <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.31>.
- Necyk, G. A. (2008). O desenvolvimento da contabilidade gerencial nas empresas: uma perspectiva de ciclo de vida. <https://doi.org/10.11606/d.12.2008.tde-04042008-150653>
- Nyabakora, W. (2024). A Contribuição das Empresas Familiares para o Crescimento Econômico: Uma Revisão Bibliométrica. Sage Open <https://doi.org/10.1177/21582440241301423>.
- Oliveira, J. L. de, Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2012). Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses: (re)organizing the role played by multi-generation families. *Review of Business Management*, 176–192. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i43.881>
- Orole F, McKenna B, Härtel C (2025;), "Succession without structure: a multilevel study of family business transition in Sub-Saharan Africa". *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JFBM-01-2025-0027>
- Palomino, F & Solís, O. Corporate governance in family businesses: Literature review from 2015to 2022. *RCLimatol.* Rclimatol.eu. <https://rclimatol.eu/2023/06/08/gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares-revision-de-literatura-del-periodo-2015-al-2022/>
- Parada, M., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management.* <https://doi.org/10.1108/jfbm-07-2019-0054>.
- Renuka V, Marath B (2021), "Impact of effective governance structure on succession process in the family business: exploring the mediating role of management succession planning". *Rajagiri Management Journal*, Vol. 17 No. 1 pp. 84–97, doi: <https://doi.org/ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1108/RAMJ-06-2021-0048>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). Metodologia de pesquisa (5^a ed.). Penso.
- Sandu, P., & Nye, N. (2020). Succession Challenges in Family Businesses from the First to the Second Generation. *Jornal of small business and entrepreneurship development.* <https://doi.org/10.15640/jsbed.v8n1a5>.

- Santos A., Sehnem, S., & Santana G. (2018). Facilitadores, dificultadores e principais focos de conflito do processo sucessório. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(2), 88–88. <https://doi.org/10.19177/reen.v11e2201888-112>
- Santos, R., Khatib, S., Orso, L., & Nenevê, M. (2021). Practices of governance in the policy of business succession: family in control? 14, 41. <https://doi.org/10.21902/JBSLAWREV>.
- Sawat, P., Sonsuphap, R., Amornbuth, C. & Chinnapha, S. (2025). The regenerative power of family businesses in a developing country: A study of governance and regulation. *Journal of Governance and Regulation*, 14(2), 98. <https://virtusinterpress.org/The-regenerative-power-of-family-businesses-in-a-developing-country-A-study-of-governance-and-regulation.html>
- Shahzad, F., Akhlaq, A., & Ghaffar, C. (2024). Exploring business succession dynamics in family-owned businesses: lessons from Pakistani case studies. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/jfbm-09-2024-0214>.
- Siddaway, A., Wood, A., & Hedges, L. (2019). Como Fazer uma Revisão Sistemática: Um Guia de Melhores Práticas para Conduzir e Relatar Revisões Narrativas, Meta-Análises e Meta-Sínteses. *Revisão Anual de Psicologia*, 70, 747-770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>
- Souza, O., Machado, M., Corrêa, V., & Telles, R. (2022). Influence of governance instruments on supply chain quality: a qualitative investigation in the dairy industry. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-02-2021-0101>.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9, 199 - 208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>.
- Takwi, F., Bate, B., & Akosso, V. (2020). Gestão e Sucessão de Empresas Familiares: Uma Meta-Análise. *American Jornal of Operations Management and Information Systems* 5, 56. <https://doi.org/10.11648/j.ajomis.20200503.14>.
- Teston, S., & Filippim, E. (2016). Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 524–545. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>
- Tiberius, V., Stiller, L., & Dabić, M. (2021). Sustentabilidade além da prosperidade econômica: microfundamentos sociais de capacidades dinâmicas em empresas familiares. *Previsão Tecnológica e Mudança Social*, 173, 121093. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2021.121093>.
- Ulrich, P. (2024). Family governance and its role in sustaining family-owned businesses. *Corporate governance: Scholarly research and practice*. <https://doi.org/10.22495/cgsrapp4>.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2018). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54, 189 - 207. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>.

Velloso, S. P., & Grisci, C. (2014). Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. *BASE - Revista de Administração E Contabilidade Da Unisinos*, 11(4), 367–381.
<https://www.revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2014.114.07>