



Innovar

ISSN: 0121-5051

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Hillen, Cristina; Lavarda, Carlos Eduardo Facin  
Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura  
Innovar, vol. 30, núm. 77, 2020, Julho-Setembro, pp. 11-24  
Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87426>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81866068002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)



Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura

INTERGENERATIONAL SUCCESSION AND INNOVATION IN FAMILY BUSINESSES:  
A LITERATURE REVIEW

**ABSTRACT:** Intergenerational succession is among the characteristics that differentiate family businesses from non-family firms. This feature poses a great need for innovation in order to ensure the continuity of this type of organizations. The goal of this study is to map-out the scientific production on innovation and the intergenerational succession of family businesses. Through a review of the available literature in Scopus, Science Direct, and Web of Science databases, four peer-reviewed papers on the subject were chosen based on the terms "innovat\*", "succession" and "family" in the fields "title", "abstract" and "keywords." The search covered the scientific production published in English until February 2018. As a result, we identified the lack of a comprehensive vision of intergenerational succession and innovation in family businesses in the literature. The main conclusion of this study is that the succession process could be positively or negatively associated with innovation, depending on contextual factors and family participation. Based on the triangulation of the selected studies, we present some suggestions for future research on the field.

**KEYWORDS:** Family business, innovation, intergenerational succession, literature.

SUCESIÓN INTERGERACIONAL E INNOVACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES:  
REVISIÓN DE LITERATURA

**RESUMEN:** entre las características que distinguen las empresas familiares de las no familiares está la sucesión intergeneracional, lo que indica la necesidad de más innovación debido a la continuidad de los negocios familiares. El objetivo del estudio consistió en mapear la producción científica en relación con la innovación y la sucesión intergeneracional de la empresa familiar. Por medio de la revisión de la literatura en las bases de datos Scopus, Science Direct y Web of Science, se seleccionaron cuatro artículos, revisados por especialistas, relacionados con la temática, desde los términos "innovat\*", "succession", "family" en los campos "título", "resumen" y "palabras clave" de dichas bases de datos. La búsqueda abarcó la producción científica publicada en lengua inglesa hasta febrero del 2018. Como resultado, se demostró la falta de una visión integral en la literatura científica sobre el tema de la sucesión intergeneracional y la innovación en la empresa familiar. La principal conclusión del estudio es que el proceso de sucesión está asociado positiva o negativamente con la innovación en función de los factores contextuales y la participación familiar. Con base en la triangulación de los estudios seleccionados, se plantean algunas sugerencias a las futuras investigaciones que lleven en cuenta la sucesión y la innovación en el contexto de empresas familiares.

**PALABRAS CLAVE:** empresa familiar; innovación; literatura; sucesión intergeneracional.

LA SUCCESSION INTERGÉNÉRATIONNELLE ET L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES FAMILIARES: UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

**RÉSUMÉ:** Parmi les caractéristiques qui distinguent les entreprises familiales des entreprises non familiales, la succession intergénérationnelle est celle qui engendre le plus grand besoin d'innovation en raison de la continuité des entreprises familiales. Le but de l'étude était de cartographier la production scientifique par rapport à l'innovation et la succession intergénérationnelle de l'entreprise familiale. En examinant la littérature dans les bases de données Scopus, Science Direct et Web of Science, on a choisi quatre articles, liés au sujet et évalués par des pairs, en fonction des termes « innovat\* », « succession » et « family »; dans les champs « titre », « résumé » et « mots-clés » desdites bases de données. La recherche a couvert la production scientifique publiée en anglais jusqu'en février 2018. Par la suite, on a démontré l'absence d'une vision globale dans la littérature scientifique portant sur la succession intergénérationnelle et l'innovation dans l'entreprise familiale. La principale conclusion de l'étude est que le processus de succession s'associe positivement ou négativement à l'innovation en fonction des facteurs contextuels et de la participation de la famille. Sur la base de la triangulation des études sélectionnées, on fait quelques suggestions pour les recherches à venir qui prennent en compte la succession et l'innovation dans le contexte des entreprises familiales.

**MOTS-CLÉ:** entreprise familiale, innovation, littérature, succession intergénérationnelle.

**CITACIÓN:** Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. *Innovar*, 30(77), 11-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87426>

**CLASIFICACIÓN JEL:** A31; M19; M41.

**RECIBIDO:** 26 de septiembre de 2018. **APROBADO:** 24 de julio de 2019.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Avenida Prudente de Moraes, 493 - apartamento 1403. Maringá-PR - Brasil. CEP: 87020-010.

*Cristina Hillen*

Doutora em Contabilidade  
Professora, Universidade Estadual do Paraná  
Campo Mourão, Brasil  
Grupo de Estudos e Pesquisas de Educação e Contabilidade  
Papel da autora: intelectual e experimental  
[cristina.hillen@unespar.edu.br](mailto:cristina.hillen@unespar.edu.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-8028-8969>

*Carlos Eduardo Facin Lavarda*

Doutor em Contabilidade  
Professor, Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis, Brasil  
Núcleo de Pesquisas em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial  
Papel do autor: intelectual  
[eduardo.lavarda@ufsc.br](mailto:eduardo.lavarda@ufsc.br)  
<https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>

**RESUMO:** entre as características que diferenciam as empresas familiares das não familiares, está a sucessão, o que indica uma necessidade maior de inovação em função da continuidade dos negócios da família. O objetivo deste estudo foi mapear a produção científica em relação à inovação e sucessão intergeracional em empresa familiar. Por meio da revisão de literatura nos bancos de dados Scopus, Science Direct e Web of Science, foram selecionados quatro artigos, revisados por pares, relacionados com a temática, a partir dos termos "innovat\*", "succession", "family" nos campos "título", "resumo" e "palavras-chave" dos referidos bancos de dados. A busca compreendeu a produção científica publicada em periódicos científicos até fevereiro de 2018. Foram considerados artigos científicos na língua inglesa. Como resultado, percebeu-se a falta de uma visão abrangente na literatura científica sobre o tema "sucessão e inovação em empresa familiar". A principal conclusão do estudo é a de que o processo de sucessão está associado positiva ou negativamente com a inovação em função de fatores contextuais e do envolvimento familiar. Com base na triangulação dos estudos selecionados, apresentam-se sugestões para as futuras pesquisas que considerem a sucessão e a inovação no contexto de empresas familiares.

**PALAVRAS-CHAVE:** empresa familiar; inovação, literatura, sucessão intergeracional.

## Introdução

"Negócio familiar" é uma expressão adotada para definir organizações em que o comportamento dos atores e a natureza dos relacionamentos entre eles são influenciados pela visão familiar, orientada para a perseguição intergeracional e controlada por uma coalizão dominante familiar (Chua, Chrisman e Sharma, 1999; Cassia, De Massis e Pizzurno, 2012). Empresas familiares possuem padrões únicos de propriedade, governança, gestão e sucessão que influenciam seus objetivos, estratégias e estrutura, e que as distinguem de empresas não familiares (Chua *et al.*, 1999).

\* Representa a busca de mais 10 termos com o prefixo innovat.

"Sucessão intergeracional", por sua vez, é uma das características que diferencia empresas familiares das não familiares. Ela pode ser compreendida como um processo complexo, influenciado por objetivos pessoais dos proprietários, pela estrutura familiar, pelas capacidades e ambições de possíveis sucessores, e por questões legais e financeiras (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, García-Almeida, 2001; Sharma, Chrisman e Chua, 2003; Le Breton-Miller, Miller e Steier, 2004; De Massis, Chua e Chrisman, 2008). Ela abrange vários estágios que, de forma ideal, requerem envolvimento crescente do sucessor no negócio, ao mesmo tempo que o antecessor reduz o seu (Handler, 1994; Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Nordqvist, Wennberg e Hellerstedt, 2013) até que ocorra uma transferência real de liderança na organização. O que ocorre num processo de ajuste de função lento, evolutivo e mútuo entre o fundador e o membro da família da próxima geração (Handler, 1994; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Daspit, Holt, Chrisman e Long, 2015).

As organizações em geral adotam as inovações continuamente ao longo do tempo à medida que o ambiente muda (Damanpour, 1988). As atividades de inovação são, em regra, uma maneira de se adaptar às mudanças e de explorá-las como oportunidades empresariais (Craig e Dibrell, 2006). Em empresas familiares, o envolvimento da família pode influenciar diretamente a maneira em que são realizadas as atividades de inovação (De Massis, Frattini e Lichtenthaler, 2013). Algumas características típicas dessas empresas são consideradas favoráveis à inovação. Já outras, parecem ter o efeito contrário (Röd, 2016). Nesse sentido, para entender sobre inovação em contexto de empresas familiares, é necessário compreender melhor o que se considera como atividades de inovação (De Massis *et al.*, 2013) e os elementos específicos observados nas organizações familiares que as tornam diferentes das não familiares (Duran, Kammerlander, Van Essen e Zellweger, 2015).

Implementar inovações em empresas familiares está relacionado a aspectos de cultura e propriedade (Gudmundson, Tower e Hartman, 2003). Além disso, é influenciado por contextos históricos e sociais por meio da combinação de dinâmicas familiares e empresariais únicas para esse contexto organizacional (Brines, Shepherd e Woods, 2013). A combinação do ambiente empresarial com o contexto influencia as interações internas e externas, e, portanto, o surgimento da inovação, que é aumentada na fase intergeracional das empresas familiares (Brines *et al.*, 2013).

A necessidade de inovação parece ser ainda maior nas empresas familiares devido à visão de continuidade e sucessão intergeracional (Chua *et al.*, 1999; Cruz e Nordqvist, 2012). Elas têm habilidade incomum de inovar por causa da apropriação familiar concentrada e do poder dos proprietários familiares de controlar recursos (De Massis, Kotlar, Chua e Chrisman, 2014; Chrisman, Chua,

De Massis, Frattini e Wright, 2015). O processo de sucessão familiar é um período peculiar e propício para inovar. Isso em função de suas características distintas e do papel que o sucessor desempenha como identificador de novas oportunidades empresariais (Salvato, 2004) e impulsionador da inovação (Litz e Kleysen, 2001).

A sucessão de empresas familiares pode impactar a inovação do negócio, por exemplo, ao mudar o foco da inovação (Weismeier-Sammer, 2014) ou levar a diferentes quantidades e tipos de atividades de inovação (Chrisman *et al.*, 2015). Também se constitui em uma janela de oportunidade para a inovação, cuja exploração depende da cultura familiar (Fuetsch e Suess-Reyes, 2017). De acordo com Rondi, De Massis e Kotlar (2018), a sucessão oferece uma oportunidade ideal para calibrar os níveis de propensão ao risco dos negócios e ao apego à tradição que caracteriza a postura de inovação empresarial familiar, permitindo que as empresas familiares passem de uma postura de inovação para outra ou promovendo um ajuste entre a postura de inovação empresarial familiar e as dimensões do sistema familiar.

A mudança de gestão devido à sucessão intergeracional caracteriza um caminho importante para as futuras pesquisas sobre inovação (Kraus, Pohjola e Koponen, 2012). De Massis *et al.* (2013) evidenciaram uma lacuna na literatura em relação ao comportamento da inovação no período de sucessão de liderança intergeracional em empresas familiares. Hauck e Prügl (2015) destacaram que a pesquisa prévia sobre inovação em empresas familiares não aborda totalmente o período de sucessão da liderança intergeracional, apesar da relevância desse tópico. Rondi, De Massis e Kotlarb (2018) encorajam os estudiosos para investigarem como fatores situacionais, por exemplo, a iminência de uma sucessão intergeracional, podem afetar os mecanismos que levam à consistência entre a postura de inovação e as dimensões do sistema familiar.

Assim, no sentido do que foi exposto, atendendo às chamadas para examinar a inovação e a sucessão intergeracional de empresa familiar, aborda-se essa lacuna de pesquisa na literatura a partir da busca do que já foi investigado e considerando a seguinte questão que originou este artigo: qual o cenário da produção científica em relação à sucessão intergeracional e à inovação em empresa familiar? O objetivo do estudo foi mapear e analisar o cenário de produção científica em relação à sucessão intergeracional e a inovação em empresa familiar, de modo a identificar características desses temas explorados na literatura que poderão ser utilizadas em estudos futuros.

Justifica-se a realização desta pesquisa porque o mapeamento de estudos publicados referente a essa temática permite uma melhor compreensão da inovação no contexto



da sucessão intergeracional de empresas familiares. Além disso, a inovação foi identificada como tópico que precisa de atenção acadêmica na pesquisa de negócios familiares (Sharma, Chrisman e Gersick, 2012; De Massis *et al.*, 2013) e, especificamente, que o tema da inovação não desempenha um papel significativo na literatura existente sobre a sucessão de liderança em empresas familiares (Röd, 2016).

## Revisão de literatura

### Sucessão em empresa familiar

A transição de liderança de uma geração para a outra em empresas familiares apresenta-se como uma característica que as diferencia de empresas não familiares (Chua *et al.*, 1999; Zellweger, Kellermanns, Chrisman e Chua, 2012). Nesse sentido, Ward (1987) definiu "empresas familiares" como aquelas que repercutem na próxima geração da família para gerenciar e controlar. Habbershon e Williams (1999) destacam que o conjunto de recursos e capacidades que são distintivos de uma empresa familiar como resultado do envolvimento da família no negócio é

a familiaridade. Cabrera-Suárez *et al.* (2001) entendem a familiaridade como o pacote exclusivo de recursos e capacidades que uma organização particular possui devido à interação do sistema da empresa familiar entre a família, seus membros individuais e o negócio.

A sucessão em negócios familiares, entendida como um processo, envolve ações, eventos e mecanismos organizacionais pelos quais se transfere a liderança no topo da empresa (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Daspit *et al.*, 2015) e, muitas vezes, a propriedade (Le Breton Miller *et al.*, 2004). Compreende um processo de transferência de conhecimento, de papéis e de controle de gestão (Cabrera-Suárez, 2005; Handler, 1994).

Nesse sentido, envolve um processo multietapas (Handler, 1994; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Nordqvist *et al.*, 2013) e ocorre ao longo do tempo (Handler, 1994; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Yu, Lumpkin, Sorenson e Brigham, 2012). Além disso, os planos de sucessão bem como os papéis familiares no negócio são congruentes com uma perspectiva de longo prazo (Yu *et al.*, 2012).

De acordo com Le Breton-Miller *et al.* (2004), os estágios do processo de sucessão compreendem o planejamento da sucessão, o desenvolvimento dos potenciais sucessores e a transição efetiva para o cargo e a transição da propriedade, se for o caso. O processo de sucessão é tido como desafiador para as empresas familiares (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Duh, 2014), pois envolve a transferência de conhecimento e habilidades do antecessor e a capacidade do sucessor de adquiri-los (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Também requer, do sucessor, seu envolvimento ativo em aspectos do funcionamento do negócio (Duh, 2014) para manter e melhorar o desempenho organizacional (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001), que, por sua vez, depende da capacidade do sucessor de adicionar novos conhecimentos e oferecer novas perspectivas (Chirico, 2008), com a busca de novas oportunidades de negócios (García-Álvarez, López-Sintas e Saldaña Gonzalvo, 2002).

O processo de sucessão envolve perspectivas de família, gestão e sistemas de propriedade (Long e Chriman, 2014), e implica várias mudanças na empresa ao envolver o realinhamento das relações familiares, a redistribuição dos padrões tradicionais de influência e as novas estruturas de gestão e de propriedade (Lansberg, 1988). Cabe destacar que empresas de sucesso podem mudar de proprietário em um ponto ou outro como resultado do desejo do proprietário de se aposentar ou de sair do negócio por algum motivo; além disso, a sucessão poderá envolver tanto membros da família do proprietário quanto funcionários ou compradores externos (Ip e Jacobs, 2006).

A continuidade das empresas familiares relaciona-se com a sucessão (Le Breton-Miller *et al.*, 2004), o que faz a inovação parecer mais necessária nessas empresas (Röd, 2016). O processo de sucessão ajuda os membros da família a equilibrar e a combinar o capital humano específico da empresa, que está enraizado nos laços sociais dentro dela (Sardeshmukh e Corbett, 2011). A partir da experiência conjunta e de modelos a seguir oferecidos por membros da geração sênior, os sucessores entendem a dinâmica social no contexto familiar, o que facilita a internalização do conhecimento e as oportunidades empresariais (Cruz e Nordqvist, 2012; Salvato e Corbetta, 2013).

### Inovação

No contexto organizacional, as inovações são uma importante força motriz (Kraus, 2016) ao assegurar comportamentos adaptativos e mudanças na organização para manter ou melhorar sua performance (Damanpour, Walker e Avellaneda, 2009). A inovação pode ser entendida como meio de operar mudanças nas organizações que, por sua vez, representam respostas dadas por elas às alterações ambientais ou como ação preventiva para influenciar o ambiente (Damanpour, 1991). Ela é invariavelmente acoplada

à mudança, pois as organizações a usam como ferramenta para influenciar um ambiente ou ambientes dinâmicos de negócios (Damanpour, 1991). Envolve, todavia, diferentes tipos de mudanças que dependem dos recursos, capacidades, estratégias e requisitos da organização (Baregheh, Rowley e Sambrook, 2009). Nesse sentido, a novidade está associada à mudança (Baregheh *et al.*, 2009).

A capacidade das organizações para inovar é um requisito fundamental para a renovação e sobrevivência organizacional (March, 1991; Zahra e Covin, 1994; Gunday, Ulusoy, Kilic e Alpan, 2011), além de criar valor e sustentar a vantagem competitiva das organizações. Representa o processo central de renovação em qualquer organização (Bessant, Lamming, Noke e Phillips, 2005). As organizações inovam e promovem a inovação para sustentar sua posição competitiva e fortalecê-la ao caracterizar-se como política-chave e questão estratégica (Baregheh *et al.*, 2009).

De interesse de profissionais e pesquisadores em uma variedade de disciplinas de negócios e de gestão, a inovação tem sido discutida de diversas maneiras (Baregheh *et al.*, 2009) e definida a partir de diferentes perspectivas (Damanpour e Schneider, 2006). Nessa lógica, Thompson (1965) afirmou que "a inovação é a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos de produtos ou serviços" (p. 2). Para West e Anderson (1996), a inovação compreende a aplicação efetiva de processos e produtos novos para a organização, os quais estão destinados a beneficiá-la, bem como suas partes interessadas. A partir do grau de novidade, Van de Ven (1986) entende a inovação como ideia percebida como nova para as pessoas envolvidas, embora pareça, aos outros, uma imitação de algo que existe em outro lugar.

Damanpour (1991) definiu a inovação de forma detalhada ao considerá-la como meio de mudar uma organização em resposta a mudanças no ambiente externo ou como ação preventiva para influenciar o meio ambiente. Destaca a abrangência de uma variedade de tipos ao incluir novos produtos ou serviços, novas tecnologias de processo, nova estrutura de organização ou sistemas administrativos, ou novos planos ou programas pertencentes a membros da organização.

Pesquisas sobre inovação abrangem vários níveis de análise (individual, coletiva, organizacional, industrial, econômica) e examinam múltiplos aspectos desse fenômeno, tais como antecedentes, processos, tipologias, atributos e consequências (Damanpour e Aravind, 2011). Em função da amplitude das pesquisas de inovação e da diversidade dos campos de conhecimento que ela envolve, há conceituações e medidas diferentes de inovação. Assim, os pesquisadores dessa área se concentraram em investigar aspectos da inovação relacionados aos processos (geração, difusão, adoção, implementação), aos tipos (produto,



processo, serviço, tecnologia, gestão) e às consequências (para a empresa, a indústria, a comunidade, a economia) (Damanpour e Aravind, 2011).

Diante da tipologia diferenciada de categorização das inovações, optou-se por evidenciar: 1. produto *versus* processo; 2. radical *versus* incremental; 3. técnica *versus* administrativa (Gopalakrishnan e Damanpour, 1997); 4. adoção *versus* geração (Damanpour e Evan, 1984). As inovações de produtos relacionam-se com novos produtos ou serviços introduzidos para atender à necessidade de um usuário externo, e as inovações de processo são definidas como novos elementos introduzidos na operação de produção ou serviço de uma empresa para produzir um produto ou prestar um serviço (Damanpour e Aravind, 2011). As inovações radicais são definidas como aquelas que são perturbadoras, criam descontinuidade e mudam o *status quo* da organização. As incrementais são entendidas como as adaptáveis, partem do conhecimento atual, refinam e melhoram as condições existentes (Damanpour e Aravind, 2011). Tal tipologia relaciona-se ao grau de novidade percebida por quem implanta a inovação. Ao considerar esse aspecto, existe a tipologia contínua e a descontínua associadas, respectivamente, com incremental e radical (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008).

Nesse sentido, os estudiosos de inovação (Damanpour e Aravind, 2011) têm seguido a distinção entre *exploration* e *exploitation* realizada na aprendizagem organizacional (March, 1991). "*Exploration*" refere-se à aplicação de conhecimento externo para produzir novos produtos e tecnologias, e "*exploitation*" refere-se à aplicação do conhecimento externo para refinar os produtos existentes na organização e melhorar seus processos (Bierly, Damanpour e Santoro, 2009; March, 1991). Resultados inovadores de pesquisa ou aprendizagem *exploration* e *exploitation* correspondem, respectivamente, com inovações radicais e incrementais, e o grau de novidade é o principal critério que os distingue (Damanpour e Aravind, 2011).

As inovações técnicas estão diretamente relacionadas com a principal atividade de trabalho da organização e produzem mudanças em seus sistemas operacionais. As inovações administrativas associam-se indiretamente com a principal atividade de trabalho da organização e afetam seus sistemas de gestão (Damanpour e Evan, 1984).

A inovação como processo abrange vários padrões, estágios ou fases que são amplamente agrupados em adoção e geração (Damanpour e Aravind, 2011). O processo de geração compreende os esforços e atividades destinados a criar ideias, fazer com que funcionem e fornecê-las para a transferência e o uso em outras organizações. O processo de adoção abrange a forma como uma organização toma conhecimento de novas ideias, como as adquire, adapta-as e as usa (Damanpour e Aravind, 2011).

## Literatura de empresa familiar sobre sucessão e inovação

A pesquisa sobre inovação em empresas familiares é ampla com estudos em diferentes campos de pesquisa, como os de negócios familiares, empreendedorismo e inovação (Fuetsch e Suess-Reyes, 2017). Nesse sentido, Filser, Brem, Gast, Kraus e Calabrò (2016), a partir do modelo desenvolvido por Crossan e Apaydin (2010), forneceram uma revisão sistemática da literatura sobre a inovação no contexto das empresas familiares. Foram incluídas, no modelo utilizado como base, as categorias *geração e propriedade*, como subelementos de liderança, e a categoria *meio ambiente*, como um quarto determinante da inovação.

Em empresas familiares, o comportamento inovador é frequentemente moldado pela familiaridade que influencia as decisões do negócio (Weismeier-Sammer e von Schlippe, 2013; Frank, Kessler, Rusch, Suess-Reyes e Weismeier-Sammer, 2016). Individualmente e em combinação, controle, sobrevivência, rentabilidade, sucessão intergeracional, identidade, ligação emocional e laços sociais (Berrone, Cruz e Gomez-Mejia, 2012) podem levar a diferentes quantidades e tipos de inovação (Chrisman *et al.*, 2015).

Devido à apropriação familiar concentrada e ao poder dos proprietários familiares de controlar recursos, as empresas familiares têm uma habilidade incomum de inovar (De Massis *et al.*, 2014; Chrisman *et al.*, 2015). Elas também têm vários níveis de vontade de inovar que podem impedir ou apoiar as atividades de inovação. A vontade de inovar é impulsionada por fatores não econômicos ou socioemocionais (Chrisman e Patel, 2012; Chrisman *et al.*, 2015). Contudo, o tema específico "sucessão em empresa familiar e inovação" é pouco abordado. Tal característica se apresenta no estudo de Filser *et al.* (2016), no qual, mesmo sendo uma revisão sistemática, a sucessão e a inovação foram exploradas em três parágrafos, ao tratarem sobre o efeito da nova geração no controle das atividades de inovação e sobre sua magnitude.

Dentre outros, a seguir, serão referenciados alguns estudos que abordam a inovação em empresa familiar e tratam de forma breve a inovação e a sucessão. Para Litz e Kleysen (2001), a experiência e a responsabilidade nas gerações mais jovens são fundamentais para o sucesso das estratégias de inovação. Bergfeld, Weber e Kraus (2009) afirmam que uma orientação inovadora é mantida ao longo das gerações e o comportamento empreendedor intergeracional pode resultar em inovação. As empresas familiares buscam inovações ao longo de gerações (Cassia *et al.*, 2012) por considerá-las elementos enriquecedores do negócio (Carnes e Ireland, 2013). Mudanças após a sucessão intergeracional são caracterizadas principalmente

como incrementais e limitadas à exploração de ideias existentes (Zellweger e Sieger, 2012).

O papel da sucessão intergeracional, conforme Kotlar e De Massis (2013), é de catalisador de mudanças, e a iminência da sucessão intergeracional parece interromper a diversidade de objetivos em empresas familiares. De acordo com Brines *et al.* (2013), a inovação no negócio familiar é influenciada pelo ambiente interno e externo, e pelo contexto intergeracional e social a partir do qual ela emerge. Kammerlander, Dessi, Bird, Floris e Murru (2015) evidenciaram que a autoridade entre gerações e a história dos laços familiares têm o efeito negativo sobre a inovação, pois o foco sobre o fundador, nessas histórias, leva a um menor poder de tomada de decisão a ser investido na geração mais jovem, o que reduz a sua motivação para trazer ideias novas e inovadoras.

A fase de sucessão é percebida como um período peculiar de ajuste, que pode afetar a inovação de maneiras positivas e negativas (Ingram, Lewis, Barton e Gartner 2016). Nesse sentido, a adaptabilidade da família e a proximidade de seus membros são positivamente associadas com a percepção da fase de sucessão como uma oportunidade para a inovação (Röd, 2016).

A sucessão de negócios familiares constitui em uma janela de oportunidades para a inovação, e a exploração das novas ideias está sujeita à cultura familiar. A alta adaptabilidade da família às mudanças e a estreita relação com o negócio afetam positivamente o comportamento da inovação na fase de sucessão (Fuetsch e Suess-Reyes, 2017). Por sua vez, o nível de inovação após a sucessão depende das habilidades e traços de personalidade do sucessor (interesses, experiência, lealdade, conflito, habilidades de gestão e propensão ao risco) (Fuetsch e Suess-Reyes, 2017).

### Metodologia

Para entender a inovação em empresas familiares em processo de sucessão, o estudo concentrou-se na literatura que trata da inovação no processo de sucessão e utilizou uma abordagem de três passos (Nordqvist *et al.*, 2013) para o levantamento bibliográfico.

No primeiro passo, a busca foi feita nas bases bibliográficas Scopus, Science Direct e Web of Science devido à facilidade do acesso a elas. Diferentes buscas foram realizadas com base na combinação dos termos: "*succession*", "*succession planning*", "*continuity*", "*transition*", "*transfer*", "*management transfer*", "*transgenerational*", "*trans-generational*", "*intergenerational*", "*inter-generational*", "*succession process*", "*successor*", "*predecessor*", "*transfer of resources*", "*innovation*" e "*innovativeness*".

Diante dos retornos, optou-se por delimitar as buscas nessas bases com os termos "*innovat\**", "*succession*", "*family*" nos campos: "título", "resumo" e "palavras-chave", tendo em vista os resultados relacionados com sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares.

As buscas envolveram a produção científica publicada até fevereiro de 2018 em periódicos científicos. Os resultados recuperaram estudos relevantes a partir do ano de 2013, fator que fundamenta a delimitação deste estudo entre 2013 e 2018.

Foram considerados somente artigos científicos na língua inglesa. A base Scopus retornou 41 artigos; a Science Direct, sete artigos, e a Web of Science, 31 artigos, o que totalizou 79 estudos.

O segundo passo relacionou-se com a exclusão de 13 títulos que estavam em duplicidade. Sequencialmente, fez-se a leitura dos 66 títulos remanescentes e de seus respectivos resumos; dessa leitura, 44 foram excluídos por não se enquadrarem ao escopo da pesquisa.

Como terceiro passo, fez-se a leitura integral dos 22 artigos restantes, dos quais selecionaram-se quatro considerados adequados para responder à questão de pesquisa, por tratarem da inovação no processo de sucessão intergeracional de empresas familiares. Os demais foram excluídos, pois, apesar de trazerem os termos buscados, não contemplavam, num mesmo contexto, a sucessão intergeracional em empresa familiar e a inovação, tratavam a sucessão de forma genérica ou abordavam somente a inovação. Assim, o fragmento da literatura sobre o processo de sucessão familiar e sobre a inovação, conforme as percepções e delimitações dos pesquisadores, concluiu-se com quatro artigos, que estão evidenciados no Quadro 1, em ordem cronológica de disseminação.

A partir da seleção dos artigos, eles foram analisados quanto: à definição operacional de empresa familiar e de sucessão; às características das empresas estudadas (porte, segmento, país, idade das empresas); às gerações envolvidas na sucessão; aos tipos de inovação e aos aspectos destacados pelos estudos relacionados com sucessão e inovação.

### Análise dos dados e discussões

Discutem-se, nesta seção, os principais achados emergentes da revisão da literatura sobre a sucessão em empresas familiares e a inovação. A seção está estruturada em quatro subseções: a primeira tratou da análise relativa às questões metodológicas e empíricas; a segunda debruçou-se na análise dos principais aspectos tratados nos estudos revisados; a terceira buscou tecer o que os estudos mostraram sobre sucessão familiar e inovação; por fim, a quarta subseção explorou a síntese dos achados e traçou oportunidades de pesquisa relacionadas ao tema.

Quadro 1

Síntese dos estudos analisados sobre sucessão e inovação: autoria, objetivo e aspectos metodológicos

ID*	Autor(es) e ano	Objetivo	Método e a amostra	Resultados
1	Au, Chiang, Birtch e Ding (2013)	Resumir como os recursos de uma família e seus negócios podem contribuir para a inovação contínua e para o empreendedorismo entre gerações.	Qualitativo. Estudo de caso único. Três fundadores e três sucessores.	A familiaridade facilita o sucesso em uma empresa familiar inovadora. Um esquema visível, uma carreira clara, orientação e investimento pessoal e financeiro facilitam o empreendedorismo de portfólio em empresas familiares. O investimento de anjo familiar pode sustentar a inovação e facilitar o sucesso nas empresas familiares.
2	Hauck e Prügl (2015)	Entender como os fatores socioemocionais estão relacionados às percepções dos proprietários-gerentes sobre a adequação da fase de sucessão de liderança intergeracional para as atividades de inovação em empresas familiares (a vontade de inovar).	Quantitativo. 81 proprietários-gerentes de PMEs** da indústria de turismo austríaca. ANOVA.	A adaptabilidade familiar e a proximidade de um membro da família com a empresa estão positivamente associadas à percepção da fase de sucessão como uma oportunidade para a inovação. Por sua vez, a autoridade intergeracional e a história dos laços familiares estão negativamente relacionadas com a percepção da fase de sucessão como um período adequado para a inovação.
3	Letonja e Duh (2016)	Compreender a dinâmica do processo de transferência de conhecimento durante a sucessão de negócios familiares e seus efeitos sobre a inovação do sucessor.	Quantitativo. 103 fundadores e 103 sucessores de PMEs da Eslovênia. Métodos estatísticos univariados e multivariados.	O conhecimento tácito transferido de um fundador para um sucessor é importante, mas não é suficiente para aumentar a capacidade de inovação do sucessor. Ele deve ser combinado com o conhecimento adquirido fora do negócio familiar.
4	Letonja, Jeraj e Marič (2016)	Aumentar a compreensão do papel das competências empresariais do fundador de uma PME familiar na inovação dos sucessores.	Qualitativo. Estudo de caso múltiplo. 10 PMEs familiares da Eslovênia.	As competências empresariais, como criatividade, atitude em relação à tomada de riscos, atitude em relação às negociações, conhecimentos técnicos, habilidades e conhecimentos e habilidades de marketing dos fundadores das PMEs familiares se correlacionam positivamente com a inovação dos sucessores. As competências empresariais dos fundadores são um fator importante para promover a inovação dos sucessores.

\*ID — número de identificação do estudo analisado. \*\*PMEs — pequenas e médias empresas.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

## Questões metodológicas e empíricas

Em relação às questões metodológicas, dois estudos revisados baseiam-se em método qualitativo, e dois, em método quantitativo. Os qualitativos pautaram-se em estudo de caso único (Au *et al.*, 2013) e estudo de casos múltiplos (Letonja *et al.*, 2016). Os quantitativos usaram fontes de dados primários coletadas por meio de pesquisas, com taxa de resposta que variou entre 49,3% (Hauck e Prügl, 2015) e 50,1% (Letonja *et al.*, 2016). O tamanho da amostra oscilou entre 81 (Hauck e Prügl, 2015) e 206 (Letonja *et al.*, 2016) respondentes e basearam-se em corte transversal.

Os artigos analisados adotaram uma definição operacional de empresas familiares que é mais frequentemente baseada no envolvimento familiar em propriedade e no gerenciamento (Chua *et al.*, 1999). A sucessão é vista como um processo multiestágios que ocorre ao longo do tempo, que começa antes do sucessor entrar no negócio e se caracteriza com seu envolvimento crescente (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). O Quadro 2 apresenta a

síntese do escopo empírico dos estudos selecionados, além de evidenciar a diversidade de segmentos das empresas estudadas, o que permite inferir que elas se encontram em fases diferentes do ciclo de vida ao considerar a sua idade.

## Tópicos abordados

A análise dos quatro estudos coaduna com a diversidade de conceitos e tipos de inovação (Damanpour e Aravind, 2011) e peculiaridades da empresa familiar que tem a sucessão como uma característica que a diferencia da não familiar (Chua *et al.*, 1999; Cassia *et al.*, 2012).

Em relação à sucessão empresarial familiar, os artigos analisados investigaram empresas cuja transferência de liderança ocorreu da primeira para a segunda geração (Au *et al.*, 2013; Hauck e Prügl, 2015; Letonja e Duh, 2016; Letonja *et al.*, 2016). Especificamente, Au *et al.* (2013) destacam, no estudo, recursos da familiaridade incorporados na família e em seus negócios para incubar a segunda geração, o que caracteriza o próprio processo de sucessão como uma



## Quadro 2

### Escopo empírico dos estudos analisados

ID *	Porte da empresa	Segmento	País	Idade das empresas
1	PME**	Serviços integrados de fabricação de dispositivos médicos e de saúde, eletrônicos automotivos, produtos de telecomunicações, controles industriais e produtos de automação industrial.	China	37 anos.
2	PMES	Setor hoteleiro	Áustria	55 anos em média.
3	PMES	Produção de produtos de ouro, de baterias de automóveis, de carpintaria, de caldeiras, de equipamentos esportivos, comércio, transporte e logística, manutenção e reparação de veículos.	Eslovênia	Não identificada.
4	PMES	Empresas prestadoras de serviços, indústrias e comércios.	Eslovênia	23,5 anos em média.

\*ID — número de identificação do estudo analisado conforme o Quadro 1. \*\*PMES — pequenas e médias empresas.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

inovação. Esse tipo de inovação pode ser classificado como “inovação administrativa”, pois se relaciona indiretamente com a principal atividade de trabalho da organização e afeta seus sistemas de gestão (Damanpour e Evan, 1984) e como “incremental ou *exploitation*”, já que parte do conhecimento atual, refina e melhora as condições e os processos existentes (Damanpour e Aravind, 2011).

Sob a perspectiva da sucessão como um processo multietários (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Nordqvist *et al.*, 2013), existente ao longo do tempo (Yu *et al.*, 2012) e uma experiência conjunta (Cruz e Nordqvist, 2012), Au *et al.* (2013) investigaram uma empresa que incubou a segunda geração. Dessa forma, a segunda geração é testada e atraída para a empresa mãe para assumir as responsabilidades da primeira geração, o que ocorre a partir do desenvolvimento e implementação de um plano de sucessão único que criou cenários para a segunda geração. Para tanto, a empresa investigada projetou uma estrutura de governança (Chua *et al.*, 1999) e criou uma cultura de aprendizagem.

Em relação à inovação, observa-se que as investigações tiveram diferentes enfoques no contexto da sucessão. Au *et al.* (2013) observaram a inovação administrativa relacionada ao processo de sucessão da empresa estudada, que inovou ao utilizar o investimento familiar em empresas *spin-offs* da segunda geração (novos negócios da geração seguinte). Assim, apresentou uma maneira discreta de renovar a empresa mãe com novos negócios e ideias trazidas pela segunda geração que são combinadas com o conhecimento existente sem desafiar diretamente o *status quo*. O estudo também destacou a inovação de produto vinculada a maior tecnologia e qualidade ao enfatizar pesquisa e desenvolvimento (P&D), bem como *design* do produto.

Ao considerar diferentes tipos de inovações, Hauck e Prügl (2015) investigaram as inovações de produtos e serviços, de processo e inovações administrativas. Observaram uma

relação positiva entre a centralização das decisões e a inovação contínua e descontínua, também sugeriram que essa proposição não pode ser transferida para todos os tipos de inovação. Sem maiores detalhamentos, Letonja e Duh (2016), em sua investigação, destacaram inovações de produtos, serviços e processos. De forma diferenciada, Letonja *et al.* (2016) focaram na inovação dos sucessores a partir da propensão à inovação, entendida como sinônimo de criatividade.

Devido à amplitude do tema, estabeleceu-se uma lógica que destacou temas e categorias que estão incluídos na sucessão familiar e na inovação quando tratadas em conjunto, conforme apresentada no Quadro 3.

Observa-se que, nos estudos analisados, não há aprofundamento nas características da inovação. Os estudos, em sua maioria, destacam apenas que as empresas realizavam inovações em produtos, serviços e processos, sem maiores detalhes sobre estas. Também não esclarecem elementos específicos das inovações que as tornariam diferentes daquelas realizadas em empresas não familiares.

### O que os estudos mostraram sobre sucessão familiar e inovação

Consoante com Au *et al.* (2013), a familiaridade é um *pool* de recursos importante para o sucesso intergeracional em empresa familiar inovadora. A inovação, nesse contexto, requer recursos mais específicos, como cultura de aprendizagem, infraestrutura de P&D, boa governança e gerenciamento leal, úteis para o empreendedorismo intergeracional. A prática de investimentos familiares tem implicações para a inovação e a sucessão nessas empresas.

Ao abordarem as relações e estruturas familiares, Hauck e Prügl (2015) mostraram que elas poderiam ser positiva

**Quadro 3**  
*Temas e categorias presentes nos estudos*

Temas	Categorias		Autor(es)
Sucessão familiar	De primeira para segunda geração		Au <i>et al.</i> (2013); Hauck e Prügl (2015); Letonja e Duh (2016); Letonja <i>et al.</i> (2016)
Inovação	Relação com a atividade principal da organização (técnica x administrativa)	Administrativa	Au <i>et al.</i> (2013); Hauck e Prügl (2015); Letonja <i>et al.</i> (2016)
	Tipos de inovação (produto; processo; serviço; tecnologia; gestão)	Produto	Au <i>et al.</i> (2013)
		Produto, serviço, processo	Hauck e Prügl (2015)
		Produto, serviço, processo	Letonja e Duh (2016)
	Consequências da inovação (radical x incremental; contínua x descontínua; <i>exploitation</i> x <i>exploration</i> )	Descontínua	Hauck e Prügl (2015)
	Inovação como processo (geração x adoção)	Adoção	Hauck e Prügl (2015)

Fonte: dados da pesquisa (2018).

(adaptabilidade familiar) ou negativamente (autoridade intergeracional) relacionadas com a inovação durante a sucessão. Outro aspecto relevante trata-se da idade do proprietário-gerente que está positivamente relacionada à adequação das atividades de inovação na fase de transição; além disso, observou-se que quanto mais perto a transição está, mais forte a percepção da necessidade de inovação durante a sucessão. O período de sucessão de liderança oferece um ambiente peculiar para as empresas familiares se envolverem em atividades de inovação. No entanto, a disposição, ou seja, a percepção da fase de sucessão como uma oportunidade para a inovação, varia dependendo de diversos fatores não econômicos. A análise também revelou que proprietários-gerentes parecem atribuir uma adequação maior da fase de sucessão para as atividades de inovação se um sucessor interno familiar detém experiência de fora da indústria focal.

Conforme Letonja e Duh (2016), o conhecimento tácito transferido de um fundador para um sucessor é importante, mas não é suficiente para aumentar a capacidade de inovação do sucessor. Ele deve ser combinado com o conhecimento adquirido fora do negócio familiar. O alargamento da base de conhecimento do sucessor pelo fundador e a transferência de conhecimento externo não apenas contribuem para a inovação dos sucessores, mas também influenciam positivamente a capacidade de inovação da empresa familiar. Os membros da geração seguinte devem trazer perspectivas novas e frescas para a empresa familiar, bem como adicionar novos conhecimentos à base de conhecimento existente da empresa, o que promove inovações.

Sob outra perspectiva, Letonja *et al.* (2016) destacam que as competências empresariais, como criatividade, atitude

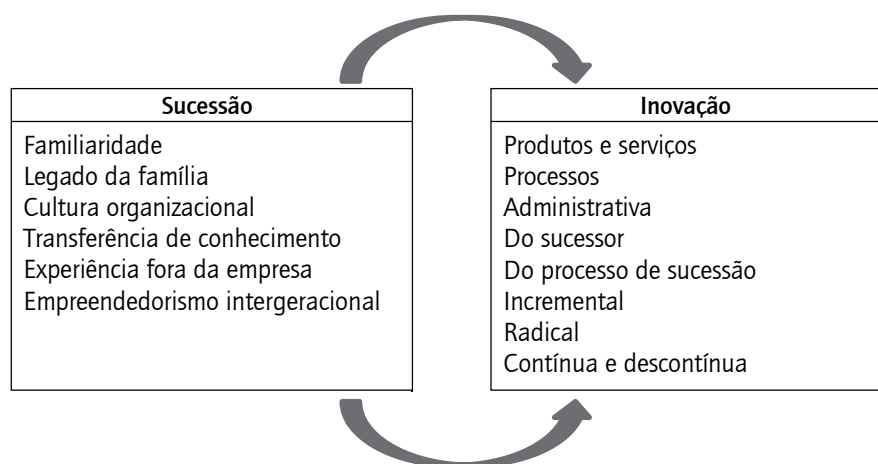
em relação à tomada de riscos, atitude em relação às negociações, conhecimentos e habilidades técnicas, conhecimentos e habilidades de marketing dos fundadores das PMES familiares se correlacionam positivamente com a inovação dos sucessores. Os resultados deste estudo indicam que as competências empresariais dos fundadores são um fator importante para promover a inovação dos sucessores.

### Síntese da pesquisa

Os estudos selecionados mostram a heterogeneidade das empresas familiares, os aspectos de seu ciclo de vida e os fatores contextuais, além das diferentes conceituações e tipos de inovação já abordados anteriormente. Diante disso, extraíram-se, desses estudos, elementos sobre sucessão e inovação, representados na Figura 1.

A familiaridade é formada pelos recursos e capacidades exclusivos do negócio familiar (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Habbershon e Williams, 1999), resultantes do envolvimento da família no negócio (Habbershon e Williams, 1999) a partir da interação entre o sistema empresarial familiar, a família, seus membros individuais e o negócio (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Tal aspecto influencia a tomada de decisões e o comportamento inovador dessas empresas (Weismeier-Sammer e von Schlippe, 2013; Frank *et al.*, 2016).

A familiaridade fornece bases para a cultura organizacional que resulta na missão da empresa e no que ela quer alcançar e como ela quer fazer isso. A influência e o legado da família impõem alguns ou todos os seus valores fundamentais nas decisões da empresa, moldando a cultura empresarial ao longo das gerações (García-Álvarez e López-Sintas, 2001), o que se vê refletido nas atividades de inovação.



**Figura 1.** Elementos sobre sucessão e inovação sintetizados a partir dos estudos analisados. Fonte: dados da pesquisa (2018).

Além disso, a capacidade de inovação do sucessor não é construída unicamente no conhecimento tácito transferido por um fundador e outros funcionários, mas também no conhecimento adquirido no ambiente externo da empresa através de formação acadêmica, do trabalho em outras empresas e dos programas de treinamento externos (Letonja e Duh, 2016). Nesse contexto, as competências empresariais dos fundadores são um fator importante para promover a inovação dos sucessores, o que caracteriza o empreendedorismo intergeracional (Letonja *et al.*, 2016).

A sucessão em empresa familiar está atrelada a aspectos contextuais e ao envolvimento familiar com um todo, o que leva a inovações de diferentes tipos. Assim, a sucessão e a inovação se influenciam mutuamente e são influenciadas por fatores contextuais e pelo envolvimento familiar (Röd, 2016).

Chama a atenção, nesses estudos, a falta de exploração da inovação de forma mais robusta. Eles apenas abordam inovações em termos tipológicos, ou seja, classificam-nas em produtos, serviços ou processos, porém não aprofundam as discussões. Esse aspecto foi observado tanto na revisão da literatura quanto nos achados relacionados a essas inovações.

## Oportunidades para as pesquisas futuras

A revisão de literatura mostrou lacunas de pesquisa existentes na interface entre sucessão de negócio familiar e inovação. Esses *déficits* de pesquisa caracterizam oportunidades para os futuros estudos. O Quadro 4 apresenta, sem pretender esgotar as possibilidades, alguns desses vazios que foram identificados a partir da triangulação dos estudos selecionados e agrupados em três polos quanto: ao ciclo de vida da empresa familiar e ao planejamento da sucessão; aos segmentos e às regiões; aos elementos extraídos dos estudos.

As empresas familiares, em um dado momento, poderão passar por sucessão. Portanto, trata-se de um campo promissor de pesquisa para uma maior exploração e entendimento de como a sucessão intergeracional afeta a inovação na empresa familiar e como a inovação afeta o sistema familiar, mudando metas, atitudes e valores dos familiares ao longo das gerações. Assim, será possível conhecer mais sobre o empreendedorismo intergeracional e obter *insights* sobre estratégias de empresas familiares com longa vida útil (Röd, 2016).

## Considerações finais

O objetivo deste estudo foi mapear e analisar o cenário de produção científica em relação à sucessão em empresa familiar e inovação. A relevância e presença do negócio familiar em todas as economias mundiais é evidente e há fortes razões teóricas para acreditar que a sucessão e a inovação são aspectos responsáveis por sua continuidade (Chua *et al.*, 1999). Isso aponta para a necessidade de investigação que se deu pelo levantamento bibliográfico da temática. Os resultados da pesquisa mostraram que existem diferentes abordagens da sucessão e da inovação que guardam relação com os estilos de operacionalização dos negócios familiares e sua heterogeneidade. Em relação à sucessão, aspectos como a familiaridade, o legado da família, a cultura organizacional, a transferência de conhecimento, a experiência dos sucessores fora da empresa e o empreendedorismo intergeracional refletem de forma positiva ou negativa na inovação de diferentes tipologias: de produtos e serviços ou de processos, administrativa, do sucessor, do processo de sucessão, incremental ou radical, contínua ou descontínua.

A inovação no processo de sucessão não é apenas influenciada pelos recursos e habilidades da empresa, mas também pelos fatores ambientais e pelo envolvimento familiar. O nível de inovação não depende necessariamente

**Quadro 4**

**Oportunidades para as futuras pesquisas na interface entre sucessão de negócio familiar e inovação**

Lacunas de pesquisa	Autor(es)	Elementos
<b>Quanto ao ciclo de vida da empresa familiar e ao planejamento da sucessão</b>		
Inquirir empiricamente as condições em que a inovação é suportada em empresas familiares e como a fase sucessão é substancialmente diferente das outras fases do ciclo de vida das empresas familiares quanto à probabilidade de inovação.	Hauck e Prügl (2015)	Ciclos de vida da empresa familiar
Pesquisar o ciclo de vida da empresa familiar para uma melhor compreensão do comportamento da empresa familiar em relação à sucessão e à inovação.	Hauck e Prügl (2015)	Ciclos de vida da empresa familiar
O planejamento da sucessão suporta ou dificulta a inovação?	Hauck e Prügl (2015)	Planejamento da sucessão
<b>Quanto aos segmentos e às regiões</b>		
Pesquisas futuras sobre sucessão e inovação poderiam expandir a coleta de dados para diferentes indústrias, regiões geográficas, contextos culturais, familiares e tamanhos de empresas, bem como diferentes graus de influência da família em termos de propriedade e gestão.	Hauck e Prügl (2015)	Segmento e região
<b>Quanto à amostra e aos sujeitos</b>		
Buscar compreender de forma detalhada a influência formal e informal dos antecessores em atividades de inovação.	Hauck e Prügl (2015)	Influência dos antecessores
Estudar a perspectiva da próxima geração, suas competências, habilidades e motivação no contexto da inovação.	Hauck e Prügl (2015)	Perspectiva dos sucessores
Investigar um único sucessor que sucede equipes de irmãos.	Hauck e Prügl (2015)	Sucessor familiar
Aprofundar estudos sobre sucessores familiares e não familiares e inovação.	Hauck e Prügl (2015)	Sucessores familiares e não familiares
<b>Quanto aos elementos extraídos dos estudos</b>		
Outros estudos poderiam focar no empreendedorismo transgeracional e seu reflexo na sucessão e inovação.	Au <i>et al.</i> (2013)	Empreendedorismo intergeracional
A partir de uma perspectiva de sucessão intergeracional, perguntam se há influências transgeracionais na inovação.	Hauck e Prügl (2015)	Empreendedorismo intergeracional
Futuros estudos que usem uma abordagem de coleta de dados longitudinal a fim de estabelecerem efeitos causais e entenderem as mudanças nas percepções e nas atividades relacionadas com a sucessão e a inovação ao longo do tempo.	Hauck e Prügl (2015)	Empreendedorismo intergeracional
Como o conhecimento organizacional pode ser sustentado através da sucessão?	Hauck e Prügl (2015)	Familiaridade
Investigar a dinâmica dos fatores não econômicos durante a fase de sucessão e sua influência sobre a inovação.	Hauck e Prügl (2015)	Legado da família

Fonte: dados da pesquisa (2018).

do tipo de sucessor, interno ou externo, ou do processo de sucessão, mas sim da adaptabilidade familiar, da proximidade da família com o negócio, da autoridade intergeracional e da história dos laços familiares (Fuetsch e Suess-Reyes, 2017).

Com base nos estudos analisados, conclui-se que há oportunidade para continuar a pesquisa sobre esses temas, bem como para confrontar e aprofundar a conclusão desses estudos, pois os resultados são ainda incipientes.

## Declaração de conflito de interesses

Os autores não manifestam conflitos de interesses institucionais ou pessoais.

## Referências

Au, K., Chiang, F. F., Birtch, T. A. e Ding, Z. (2013). Incubating the next generation to venture: The case of a family business in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 749-767. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9331-7>

- Baregheh, A., Rowley, J. e Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Bergfeld, M. M. H., Weber, F. M. e Kraus, S. (2009). Innovationsverhalten und erfomance in familienunternehmen: Durch generationenübergreifende Innovation zum Großunternehmen. *zfkE – Zeitschrift für kmu und Entrepreneurship*, 57(1), 1-26. <http://dx.doi.org/10.3790/zfke.57.1.1>
- Berrone, P., Cruz, C. e Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. e Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366-1376. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.04.007>
- Bierly, P. E., Damanpour, F. e Santoro, M. D. (2009). The application of external knowledge: Organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3), 481-509. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00829.x>
- Brines, S., Shepherd, D. e Woods, C. (2013). SME family business innovation: Exploring new combinations. *Journal of Family Business Management*, 3(2), 117-135. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2012-0002>
- Carnes, C. M. e Ireland, R. D. (2013). Familiness and innovation: resource bundling as the missing link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1399-1419. <https://doi.org/10.1111/etap.12073>
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.010>
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. e García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Cassia, L., De Massis, A. e Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior e Research*, 18(2), 198-232. <https://doi.org/10.1108/13552551211204229>
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462. <https://doi.org/10.1177/0266242608091173>
- Chrisman, J. J. e Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F. e Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. e Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Craig, J. e Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00075.x>
- Crossan, M. M. e Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cruz, C. e Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49. <https://www.jstor.org/stable/41410000>
- Damanpour, F. e Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409. <https://www.jstor.org/stable/2393031>
- Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication Research*, 15(5), 545-567. <https://doi.org/10.1177/009365088015005003>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Damanpour, F. e Aravind, D. (2011). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F. e Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Damanpour, F., Walker, R. M. e Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J. e Long, R. G. (2015). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multi-phase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>
- De Massis, A., Chua, J. H. e Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- De Massis, A., Frattini, F. e Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H. e Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>
- Duh, M. (2014). Family business succession as knowledge creation process. *Kybernetes*, 43(5), 699-714. <https://doi.org/10.1108/K-08-2013-0172>
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M. e Zellweger, T. (2015). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S. e Calabrò, A. (2016). Innovation in Family Firms – Examining the inventory and mapping the path. *International Journal of Innovation Management*, 20(6), 1650054-1-1650054-39. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500547>
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J. e Weismeier-Sammer, D. (2016). Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 709-742. <https://doi.org/10.1111/etap.12229>
- Fuetsch, E. e Suess-Reyes, J. (2017). Research on innovation in family businesses: Are we building an ivory tower? *Journal of Family Business Management*, 7(1), 44-92. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2016-0003>
- García-Álvarez, E. e López-Sintas, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, 14(3), 209-230. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00209.x>



- García-Álvarez, E., López-Sintas, J. e Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00189.x>
- Gopalakrishnan, S. e Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00043-6)
- Gudmundson, D., Tower, C. B. e Hartman, E. A. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 1-17.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. e Alkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Habbershon, T. G. e Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Hauck, J. e Prögl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socio-emotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S. e Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176. <https://doi.org/10.1111/etap.12113>
- Ip, B. e Jacobs, G. (2006). Business succession planning: A review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350 <https://doi.org/10.1108/14626000610680235>
- Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M. e Murru, A. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation: A multi-case study. *Family Business Review*, 28(4), 332-354. <https://doi.org/10.1177/0894486515607777>
- Kraus, S., Pohjola, M. e Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: An empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265-286. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0065-6>
- Kotlar, J. e De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>
- Le Breton-Miller, I. L., Miller, D. e Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Letonja, M. e Duh, M. (2016). Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation. *Knowledge Management Research e Practice*, 14(2), 213-224. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.25>
- Letonja, M., Jeraj, M. e Maric, M. (2016). An empirical study of the relationship between entrepreneurial competences and innovativeness of successors in family SMEs. *Organizacija*, 49(4), 225-239. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0020>
- Litz, R. A. e Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335-351. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00335.x>
- Long, R. G. e Chrisman, J. J. (2014). Management succession in family business. Em L. Melin, M. Nordqvist e P. Sharma (eds.), *Sage Handbook of Family Business* (pp. 249-268). Thousand Oaks, CA: Sage.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Nordqvist, M., Wennberg, K. e Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Röd, I. (2016). Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 185-201. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.004>
- Rondi, E., De Massis, A. e Kotlar, J. (2018). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>
- Salvato, C. e Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26, 235-255. <https://doi.org/10.1177/0894486513490796>
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*, 7(3), 68-76. <https://doi.org/10.3905/jpe.2004.412339>
- Sardeshmukh, S. R. e Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of successors: Opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, 24, 111-125. <https://doi.org/10.1177/0894486510391783>
- Sharma, P., Chrisman, J. J. e Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>
- Sharma, P., Chrisman, J. J. e Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20. <https://www.jstor.org/stable/2391646>
- Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3ª ed.). São Paulo: Artmed.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weismeier-Sammer, D., Frank, H. e von Schlippe, A. (2013). Untangling "familiness": A literature review and directions for future research. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(3), 165-177. <https://doi.org/10.5367/10.5367/ije.2013.0119>
- Weismeier-Sammer, D. (2014). The role of familiness for family business innovativeness. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6(2), 101-117. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2014.062747>
- West, M. A. e Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.680>
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L. e Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57. <https://doi.org/10.1177/0894486511430329>
- Zahra, S. A. e Covin, J. G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 183-211. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/1047-8310(94)90002-7)

- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. e Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zellweger, T. M. e Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6>