

INOVAÇÃO E CONSERVADORISMO NA SUCESSÃO FAMILIAR

Jeyson de Sousa Ferreira

Universidade Federal do Pará – UFPA

jeyson.cont@gmail.com

Marcia Athayde

Universidade Federal do Pará – UFPA

mathayde@ufpa.br

Resumo: O presente estudo tem como objetivo analisar, através de uma revisão sistemática da literatura, como a articulação entre inovação e conservadorismo influencia o desempenho e a sustentabilidade de empresas familiares durante o processo de sucessão. Aplicando a técnica ProKnow-C, foram selecionados e analisados 14 artigos relevantes publicados entre 2020 e 2025, que discutem as tensões e sinergias entre tradição e modernidade no cenário sucessório. Os resultados indicam que a inovação, longe de ser um elemento isolado, está intimamente ligada à orientação transgeracional, à estrutura de governança e à transferência de conhecimento entre gerações, fatores que podem fortalecer ou limitar a capacidade inovadora. Ademais, destaca-se o papel estratégico do legado histórico como recurso para legitimar mudanças e engajar stakeholders. O estudo corrobora que o equilíbrio entre conservar valores fundacionais e adotar práticas inovadoras é primordial para assegurar a longevidade e a competitividade das empresas familiares, especialmente em economias emergentes. A pesquisa contribui teoricamente ao aprofundar a compreensão sobre as dinâmicas intergeracionais e oferece subsídios práticos para gestores e consultores na formulação de estratégias sucessórias mais eficazes.

Palavras-Chave: Sucessão familiar; Inovação; Conservadorismo; Governança.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS):

- 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura;
- 12 - Consumo e Produção Responsáveis;
- 13 - Ação Contra a Mudança Global do Clima.

1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares consistem em um pilar fundamental de relevância para as mais variadas economias ao redor do mundo, gerando empregos e boa parte da riqueza dos países (Astrachan & Shanker, 2003). Porém, alguns entraves intrínsecos tornam o processo de sucessão transgeracional desafiador para algumas organizações notadamente diante do desconforto trazido pelo confronto entre os valores construídos pela primeira geração e a necessidade de mudanças provocada pelas novas gerações, em um processo sucessório que pode gerar uma atmosfera de tensão que tanto potencializa quanto inibe a capacidade inovadora da organização em transição sucessória (Baltazar et al., 2023; Baltazar et al., 2025; Zybura et al., 2021).

No cenário de economias emergentes, a sucessão familiar traz consigo particularidades que se relacionam diretamente com a capacidade de inovação das novas gerações em confronto com o conservadorismo das gerações pioneiras, como apresentado por Toska et al. (2022), que ao investigarem empresas familiares no Kosovo, perceberam que a segunda geração de sucessores demonstra elevado interesse e motivação para a continuidade do negócio, assim como eminente tendência à inovação, diante de processos e rotinas, buscando modernizá-los na empresa, desenvolvendo mentalidade empreendedora. Em contraponto, os autores evidenciam desafios culturais e estruturais que inibem a transformação inovadora nas empresas familiares, seja pela falta de planejamento formal ou em função da mentalidade conservadora dos fundadores (Toska et al., 2022).

Assim, a existência de tensões entre a inovação e o conservadorismo afloram como característica marcante em empresas familiares. Com os pés no tradicionalismo e avessas ao risco, muitas organizações enfrentam dilemas ao propor a modernização sem romper com seus valores iniciais, equilibrando inovação e tradição como elementos que se completam, e não se excluem, como poderia se imaginar (Massis et al., 2016). Ao contrário, as tradições familiares em muitos casos podem constituir o alicerce inspiracional para a inovação, baseado na identidade, propósito e diferenciação no mercado, em que a continuidade dos valores geracionais quando interpretados de maneira estratégica, é capaz de promover vantagem competitiva sustentável nas empresas familiares (Massis et al., 2016).

A articulação entre orientação para inovação e estruturas formais de tomadas de decisão, contribuem para construção de vantagens competitivas duradoura, favorecendo a longevidade organizacional, principalmente quando alinhados com os valores e legados característicos de empresas familiares (Classen et al., 2012). Nesse contexto, então, o desempenho e a sustentabilidade das empresas familiares ao longo dos anos podem ser relacionados diretamente com a capacidade de equilibrar inovação e tradição durante a sucessão, e nesse sentido, o interesse em inovar está associado com a estratégia sucessória, com a estrutura de propriedade e a governança dessas organizações (Baltazar et al., 2025; Classen et al., 2012).

Logo, diferentes alternativas estratégicas podem ser escolhidas pelas empresas familiares em seus planejamentos sucessórios, como na transferência de conhecimento, inovação e internacionalização, visão compartilhada entre família e negócio, saída empresarial e fortalecimento dos processos de governança (Baltazar et al., 2025). A inovação e a internacionalização têm despontado como vetor central para a renovação organizacional, e os processos de capacitação, profissionalização e planejamento do processo sucessório tornam mais proeminentes as chances de continuidade e crescimento (Baltazar et al., 2025). No entanto, ao mesmo tempo que o processo sucessório pode atuar como um fator de alavancagem estratégica para a inovação, também pode assumir um papel de fator de estagnação, dependendo

do capital humano do sucessor, do tipo de liderança pós sucessão, do nível de maturidade e envolvimento familiar, especialmente do envolvimento do antecessor na continuidade da empresa, levando o processo a ocorrer de maneira desigual, podendo comprometer o desempenho da organização e sua longevidade (Baltazar et al., 2025; Zybura et al., 2021).

Diante dos fatos, esta pesquisa tem como questão norteadora: como a literatura apresnta a articulação entre a inovação e o conservadorismo para garantir a sustentabilidade e o desempenho organizacional durante o processo de sucessão em empresas familiares?

E como objetivo geral analisar, por meio de uma revisão sistemática de literatura, como o equilíbrio (ou a tensão) entre a inovação e o conservadorismo influencia os processos de sucessão em empresas familiares.

Cabe ressaltar que as empresas familiares respondem por aproximadamente 90% das empresas constituídas, cerca de 75% dos empregos gerados e 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, mas, apesar da importância econômica, apenas 36% dessas empresas sobrevivem à segunda geração, 19% à terceira e somente 7% ultrapassam a quarta geração (Olivan, 2023). O estado do Pará abriga exemplos de empresas familiares que marcaram a história econômica regional e evidenciam os desafios da sucessão e da governança intergeracional, como o Grupo Y. Yamada, fundado na década de 1950 por imigrantes japoneses, que se consolidou no setor varejista, mas enfrentou dificuldades a partir da segunda geração, com disputas internas e necessidade de reestruturação profunda após a morte do patriarca (Wikipedia, 2024a) e a Cervejaria Paraense S.A. (Cerpasa), criada em 1966 e que por décadas liderou o mercado, chegando a ter 65% do mercado de cerveja do Pará no início dos anos 2000, mas as questões familiares impactaram a governança e provocaram declínio no desempenho da organização, que agora busca o reposicionamento de mercado (Wikipedia, 2024b).

Assim, a presente pesquisa se justifica não apenas por sua relevância teórica, ao ampliar o entendimento sobre o papel da inovação e do conservadorismo na sucessão familiar, mas pela capacidade de gerar aplicabilidade prática em organizações familiares, além de *insights* para consultores, gestores e demais interessados no assunto.

Metodologicamente, como já observado, foi realizada uma pesquisa de natureza bibliográfica com predominância de abordagem qualitativa, por meio de revisão sistemática de literatura, como melhor se descreve no capítulo dois. Os resultados e análises foram apresentados no capítulo três, a fim de responder o problema da pesquisa e atingir seu objetivo. As considerações finais estão apresentadas no capítulo quatro deste material.

2 SELEÇÃO DO PORTFOLIO BIBLIOGRÁFICO E METODOLOGIA DE ANÁLISE

Com natureza descritiva, buscando interpretar, organizar e apresentar os principais conceitos relacionados à inovação, conservadorismo e seus impactos sobre o desempenho e a longevidade organizacional no cenário da sucessão em empresas familiares, esta pesquisa utiliza de uma abordagem qualitativa, por meio da interpretação cuidadosa do resultado de pesquisas empíricas sobre o tema. Nesse sentido, é realizada uma análise crítica da literatura científica com o intuito de construir uma análise interpretativa e aprofundada sobre a inter-relação entre os elementos estudados, que permita atingir o objetivo proposto.

Como procedimento técnico, foi utilizado o método *ProKnow-C - Knowledge Development Process – Constructivist* (Guterres et al., 2024). O ProKnow-C é utilizado em pesquisas de revisão sistemática de literatura e visa proporcionar precisão, transparência e replicabilidade na seleção e análise da literatura científica, sendo composto por etapas delineadas que envolvem levantamento, filtragem e análise crítica de publicações acadêmicas,

permitindo a construção de conhecimento com base em critérios objetivos e subjetivos (Guterres et al., 2024).

O portfólio bibliográfico foi construído a partir de buscas sistematizadas em bases de dados científicas de abrangência nacional e internacional, *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo* e *Spell*, e foram utilizadas combinações de palavras-chave em português e inglês para capturar a produção científica mais relevante, considerando os termos: Inovação em empresas familiares; Inovação na sucessão familiar; Conservadorismo na sucessão familiar; Conservadorismo em empresas familiares; *Innovation in family businesses*; *Innovation in family succession*; *Conservatism in family succession*; *Conservatism in family businesses*.

As palavras-chave combinadas foram buscadas aplicando-se um filtro inicial para documentos tipo artigo, áreas de pesquisa e *open access*. Resultando em um portfólio bruto de 2762 artigos, onde a base *Web of Science* representa 64% das produções (1780 artigos), *Scopus* 34% (926 artigos), *Spell* 1% (40 artigos) e *Scielo* 1% (16 artigos).

O processo de filtragem seguiu com leitura dos temas para identificação e exclusão de produções que estivessem desalinhadas com o foco principal da pesquisa (foram retirados 2305 nesta etapa), resultando em 457 artigos. Em seguida foram realizadas exclusões de duplicidades de artigos publicados em duas ou mais bases (72 artigos retirados nesta etapa), restando 385 artigos. Logo após foi realizado a aplicação do princípio de Pareto (Bajaj et al., 2018), onde foram realizadas exclusões de artigos que não atingiram o nível de relevância definido pela regra, que considera como núcleo principal aqueles que representam 80% do total de citações do portfólio (290), resultando em 95 artigos no portfólio. A análise de Pareto consiste em um método estatístico que categoriza a frequência dos itens de determinada amostra de forma decrescente, a qual é somada a 100 e categorizada em: pouco substancial, 20% da porcentagem cumulativa, e, em muito substancial, 80% da porcentagem cumulativa (Bajaj et al., 2018).

Na sequência, foram excluídas as produções com data de publicação superior a cinco anos, conforme critério de atualidade adotado na construção do estado da arte (66 artigos retirados), a seleção privilegiou estudos recentes (2020 a 2025) e resultando em 29 artigos, ao mesmo tempo em que foi realizado a repescagem de produções que inicialmente estavam fora do corte temporal, mas que foram reincluídos por apresentarem autoria recorrente e relevante no núcleo Pareto (nesta etapa foram reincluídos 23 artigos), resultando em 52 artigos.

Por fim, após o refino de relevância e cronologia, realizou-se a leitura dos resumos dos 52 artigos selecionados, para avaliar a adequação das pesquisas selecionadas, excluindo-se materiais que, apesar de aparentarem alinhamento pelo título ou autores, não apresentavam coerência teórica com os objetivos deste estudo (36 artigos retirados), também foram excluídas duas obras que já eram revisões de literatura, resultando assim um portfólio bibliográfico final composto por 14 produções, as quais foram lidas na íntegra, analisadas e organizadas, como se apresenta na próxima seção. A Tabela 1 apresenta o processo de seleção do portfólio bibliográfico.

Tabela 1 – Etapas do refino do método Proknow-C.

Refino	Qtd	Observações
Artigos Brutos	2762	Total de materiais encontrados nas bases, aplicando filtro para tipo artigos, áreas de pesquisa e acesso aberto
(-) Exclusão de artigos sem aderência ao tema	2305	Excluídos materiais, onde a leitura dos títulos esteja desalinhada com tema
(=) Restaram	457	Total após filtro de títulos desalinhados
(-) Exclusão de artigos duplicados	72	Excluídos duplicados, aplicando formatação condicional no Excel, realce de duplicatas

(=) Restaram	385	Total após exclusão das duplicatas
(-) Exclusão de artigos não reconhecidos	290	Artigos excluídos por apresentarem baixa relevância quantitativa, não compondo o grupo responsável por 80% do total de citações acumuladas, segundo os critérios estabelecidos pela Regra de Pareto.
(=) Restaram	95	Total após aplicação regra de Pareto
(-) Exclusão de artigos com mais de 5 anos	66	Excluídos por ultrapassarem o recorte temporal de 5 anos, visando a construção de um estado da arte atual.
(=) Restaram	29	Total após o corte temporal de cinco anos
(+) Repescagem de artigos com autores relevantes	23	Reincluído por autoria recorrente no núcleo Pareto (relevância reconhecida na área).
(=) Restaram	52	Total após repescagem de relevância
(-) Exclusão após leitura dos resumos (abstract)	36	Excluídos por inconsistência temática identificada na leitura dos resumos.
(=) Restaram	16	Total após exclusão de revisões de literatura
(-) Exclusão artigos que são revisão de literatura	2	Artigos excluídos por serem revisões sistemática de literatura
(=) Restaram (final)	14	Portifólio final

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que todos os artigos foram selecionados e lidos na íntegra, a fim de realizar uma análise de conteúdo aprofundada, na qual inicialmente foi identificada a temática predominante em cada um, e na sequência foram organizadas categorias *a posteriori*, de acordo com os subtemas discutidos e os resultados encontrados em cada artigo lido. As categorias formadas, a partir das temáticas principais dos artigos, foram:

- 1) Sucessão e Inovação;
- 2) Governança e transferência de conhecimento nas empresas familiares;
- 3) Estratégia, longevidade e sustentabilidade organizacional

A Tabela 2 apresenta o título do artigo, o ano de publicação, seus autores e a classificação prévia dos artigos do portfólio. A análise do portfólio de artigos selecionados permitiu a estruturação de três categorias temáticas centrais que inter-relacionam os principais eixos conceituais da sucessão familiar em empresas familiares.

Observa-se que as categorias definidas dialogam entre si e ajudam a compreender a complexidade dos processos de gestão das empresas familiares, especialmente na sucessão, notadamente marcadas por tensões e necessidade de equilíbrio entre o conservadorismo e a inovação, a necessidade de continuidade e de mudança, fortemente influenciados por fatores emocionais e o nível de envolvimento familiar.

Tabela 2 – Classificação temática dos artigos

Categorias	Título do Artigo	Ano de Publicação e Autores	Temática
Sucessão e Inovação	Innovation Motives in Family Firms: A Transgenerational View	Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N., Lumpkin, G. T., & Craig, J. B. (2020)	Sucessão e Inovação
	Unity or commitment: A generational view of innovation in family firms	Meroño-Cerdán, A. L. (2024)	Sucessão e Inovação

	Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources	Zybura, J., Zybura, N., Ahrens, J.-P., & Woywode, M. (2021)	Inovação na Pós-Sucessão
	Family firm succession in tourism and hospitality: an ethnographic case study approach	Kallmuenzer, A., Tajeddini, K., Gamage, T. C., Lorenzo, D., Rojas, A., & Schallner, M. J. A. (2021)	Sucessão Familiar
	Family business successors' motivation and innovation capabilities: the case of Kosovo	Toska, A., Ramadani, V., Dana, L.-P., Rexhepi, G. and Zeqiri, J. (2022)	Sucessão e Inovação
	Temporary factors that condition innovation: comparison between family and non-family businesses	Núñez-Cacho, P., & Lorenzo, D. (2020)	Inovação em Empresas Familiares
Governança e transferência de conhecimento nas empresas familiares	A knowledge-based perspective on transgenerational entrepreneurship unveiling knowledge dynamics across generations in family firms	Capolupo, P., Messeni Petruzzelli, A., & Ardito, L. (2024)	Sucessão e Transferência de conhecimento
	Knowledge Transfer for Innovativeness in Family Businesses	Letonja, M., Duh, M., & Ženko, Z. (2021)	Inovação e Transferência de Conhecimento em Empresas Familiares
	Motivation Gaps and Implementation Traps: The Paradoxical and Time-Varying Effects of Family Ownership on Firm Absorptive Capacity	Kotlar, J., De Massis, A. V., Frattini, F., & Kammerlander, N. (2020)	Governança e Inovação em Empresas Familiares
	Family management and family guardianship: Governance effects on family firm innovation strategy	Scholes, L., Hughes, M., Wright, M., De Massis, A., & Kotlar, J. (2021)	Governança e Estratégia de Inovação em Empresas Familiares
Estratégia, longevidade e sustentabilidade organizacional	Sustainability and Technology Go Hand in Hand to Achieve Excellence in Thai Family Businesses: A Big Data Analytical Perspective	Sawangchai, A., Khalid, R., Raza, M., Alshuaibi, M. S., Valeri, M., & kasuma, J. (2024)	Sustentabilidade e Inovação em Empresas Familiares
	Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity	Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., Suess-Reyes, J., & Suess-Reyes, J. (2021)	Desempenho e Continuidade em Empresas Familiares
	Family firms' sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability	Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2020)	Longevidade e Inovação em Empresas Familiares
	Mining the Past: History Scripting Strategies and Competitive Advantage in a Family Business	Ge, B., De Massis, A. V., & Kotlar, J. (2021)	Tradição e Estratégia em Empresas Familiares

Fonte: Dados da pesquisa.

3 RESULTADOS E ANÁLISES

3.1 SUCESSÃO E INOVAÇÃO

Nesta categoria de análise, seis artigos foram conectados: Diaz-Moriana et al. (2020); Meroño-Cerdán (2024); Zybura et al. (2021); Kallmuenzer et al. (2022); Toska et al. (2022) e Núñez-Cacho & Lorenzo (2020).

Os principais achados e conclusões de Diaz-Moriana et al. (2020) foi aprofundar os motivos que influenciam empresas familiares multigeracionais a inovar, aplicando uma abordagem qualitativa baseada em estudos de caso, apresentando três padrões de inovação: conservação, persistência e construção de legado, todos estreitamente alinhados à orientação de longo prazo. O estudo mostra ainda que a visão transgeracional forma os comportamentos inovadores, promovendo a continuidade e fortalecendo a identidade organizacional. É proposto também uma estrutura teórica que articule dimensões temporais à motivação e aos resultados de inovação. Constata-se que a orientação de longo prazo tem papel importante para compreender as diversidades inovativa em empresas familiares.

A partir do trabalho de Meroño-Cerdán (2024) podemos depreender que o estudo tem como propósito de decifrar como o envolvimento familiar, especialmente a presença do fundador, influencia escolhas estratégicas de inovação nas empresas familiares. A investigação identifica dois padrões distintos: "*family-first*", que prioriza a coesão familiar, e "*business-first*", que enfatiza o compromisso e a orientação de longo prazo. O contrário do que se espera, a presença do fundador pode limitar a inovação devido à preservação da unidade familiar, o que o autor denominou de "miopia familiar". Dito isso, tira-se a conclusão que a geração na gestão é crucial na configuração do comportamento inovador, enfatizando a heterogeneidade entre empresas familiares.

O objetivo da pesquisa de Zyburg et al. (2021) é examinar o efeito da sucessão na inovação em empresas familiares, baseado em uma amostra de 455 sucessões na Alemanha. Como resultados é possível notar que sucessores familiares, considerado maior capital humano do CEO, e a influência contínua do antecessor fortalecem a inovação no período pós-sucessão. A integração entre antecessor e sucessor é descrita como "dança da sucessão", é tido como estimulante para a transferência do conhecimento e a manutenção de recursos estratégicos. Conclui-se que combinando liderança colaborativa e preservação de capital relacional, os resultados inovadores estão muito mais propensos a se concretizarem, assim como é destacado a importância em manter um alinhamento intergeracional no processo pós-sucessório.

O alvo de investigação do processo sucessório de Kallmuenzer et al. (2022), tem como lente de pesquisa empresas familiares no setor de turismo e hotelaria. As constatações mostram que planos sucessórios bem definidos, sucessor participando ativamente e a comunicação transparente são condicionantes para o sucesso da transição. Nota-se importância do comprometimento coletivo e gestão de conflitos entre stakeholders durante o processo. Percebe-se que a integração de múltiplos atores e potencialização da administração são imprescindíveis para assegurar a continuidade e estimular inovações no contexto específico do turismo e hotelaria.

O estudo qualitativo de Toska et al. (2022) busca analisar as motivações de sucessores de segunda geração em empresas familiares no Kosovo assim como a sua capacidade de promover inovação. Os achados mostram que a socialização precoce e a mentalidade empreendedora são fatores primordiais ao engajamento dos sucessores e estimulam processos inovadores após sua entrada na gestão. A pesquisa destaca a função no contexto de um país emergente, ampliando a compreensão sobre variações regionais na sucessão familiar. Conclui-se que motivação intrínseca combinada à predisposição à inovação possui relevância para a sustentabilidade das empresas familiares em economias emergentes.

A pesquisa de Núñez-Cacho & Lorenzo (2020) tem o intuito de examinar o efeito de variáveis temporais, como etapa de vida organizacional e geração no controle, acerca do comportamento inovador de empresas familiares e não familiares. Os resultados evidenciam que empresas familiares são propensas a adotar comportamentos mais conservadores com o tempo, mesmo mantendo elementos empreendedores em fases iniciais. A pesquisa ressalta que

a dimensão temporal e os ciclos de vida influenciam diretamente a propensão à inovação. Percebe-se que a inovação em empresas familiares é dinâmica e dependente de múltiplos fatores evolutivos, o que torna essencial para compreender sua performance de longo prazo.

Os estudos analisados convergem ao destacar que a inovação em empresas familiares é fortemente orientada por fatores temporais, sucessórios e pelo envolvimento familiar ao longo das gerações. Enquanto a orientação de longo prazo e a motivação transgeracional favorecem comportamentos inovadores, a presença do fundador pode criar barreiras em razão da “miopia familiar”, reduzindo a força inovadora. O processo sucessório, sobretudo quando sustentado pela integração e liderança colaborativa entre antecessor e sucessor, emerge como fator-chave da transferência de conhecimento e do fortalecimento inovador. Fatores como socialização precoce, mentalidade empreendedora e comunicação transparente são cruciais para engajar novas gerações, especialmente em contextos de economias emergentes ou setores específicos, como turismo e hotelaria. Por fim, percebe-se que a inovação nas empresas familiares é dinâmica e dependente da etapa de vida organizacional, revelando uma complexa interação entre tradição, transição e adaptabilidade ao longo do tempo.

3.2 GOVERNANÇA E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Na categoria governança e transferência de conhecimento nas empresas familiares, foram articulados quatro pesquisas: Capolupo et al. (2023), Letonja et al. (2021), Kotlar et al. (2019) e Scholes et al. (2021).

O artigo de Capolupo et al. (2023) busca entender como empresas familiares fomentam o empreendedorismo ao longo das gerações, enfatizando o papel central do conhecimento. Através do estudo de caso em uma vinícola italiana, averigua-se que a segunda geração necessita adquirir conhecimento técnico, enquanto a terceira deve focar em conhecimento de negócios. Aspectos como confiança entre gerações e separação de papéis são fundamentais para o sucesso nas transições. O estudo contribui ao evidenciar diferentes tipos de conhecimento exigidos em cada etapa e os principais meios de aquisição. Conclui-se que a gestão dinâmica do conhecimento é vital para perpetuar a capacidade empreendedora e garantir crescimento sustentável. O trabalho amplia o entendimento sobre empreendedorismo transgeracional e gestão do conhecimento em empresas familiares.

A pesquisa de Letonja et al. (2021) aborda a relação entre a transferência de conhecimento e a capacidade inovadora dos sucessores em empresas familiares. A pesquisa que foi baseada em questionário, mostra que a inserção precoce dos herdeiros, participações em reuniões estratégicas e experiências práticas internas corroboram com a inovação, assim como formação externa e experiência profissional em outras empresas, são tidos como fatores positivos à inovação. Enfatiza-se que o meio familiar é o responsável por estimular a criatividade desde a infância, integrando valores e cultura inovadora. Entende-se então que sucessores inovadores surgem da articulação de valores transmitidos internamente, combinados com experiências externas, e ambientes que valorizem a experimentação.

O estudo de Kotlar et al. (2019) propõe um modelo teórico que explica como a propriedade familiar afeta a capacidade de absorção (AC) das empresas, examinando lacunas de motivação e armadilhas de implementação. Demonstra como a influência familiar pode tanto potencializar quanto limitar a capacidade de absorção, de acordo com fatores emocionais e da concentração de poder. A investigação sugere que as gerações podem ter diferentes disposições para explorar conhecimento externo, afetando a inovação, assim como dispõe uma perspectiva temporal, indicando que os efeitos variam conforme a duração da propriedade e sucessões. Constata-se que a propriedade familiar exige gestão minuciosa para evitar que laços emocionais

restringam a capacidade inovadora, ainda apresenta insights valiosos para direcionar estratégias de sucessão e fortalecimento da capacidade de absorção.

O artigo de Scholes et al. (2021) objetiva analisar como diferentes perspectivas da governança familiar influenciam estratégias de inovação exploratória e de exploração. Com abordagem através de questionários aplicados em 328 empresas familiares do Reino Unido, detecta-se que a exploração (aprimoramento incremental) é estimulada com o envolvimento da nova geração e a presença de conselhos familiares. Evidencia ainda que mecanismos de gestão familiar podem tanto restringir quanto fomentar comportamentos inovadores. A pesquisa contribui para compreender a diversificação das estratégias de inovação, destacando o papel harmonioso entre agência e administração. Resulta que estruturas de governança bem modeladas podem direcionar as empresas para inovações sustentáveis e de longo prazo.

A interação entre gerações em empresas familiares é vista como fundamental para a continuidade do empreendedorismo e da inovação, sendo a gestão do conhecimento um fator essencial nesse processo. Conforme as novas gerações buscam assumir papéis de liderança, observa-se a necessidade de diferentes tipos de conhecimento: técnico nas fases iniciais e estratégico conforme o negócio evolui. A inserção precoce dos sucessores, a vivência prática e a exposição a experiências externas contribuem para uma mentalidade inovadora, especialmente quando aliadas a um ambiente familiar que valorize a criatividade. No entanto, fatores emocionais e estruturas de poder podem tanto acelerar quanto limitar a assimilação de novos saberes, exigindo atenção na condução das transições. Estruturas de governança bem desenhadas, com envolvimento da nova geração e instâncias de decisão compartilhadas, atuam como facilitadores da inovação incremental e transformadora. Assim, a preservação do espírito empreendedor depende da combinação entre cultura familiar, aprendizado dinâmico e modelos de gestão adaptáveis.

3.3 ESTRATÉGIA, LONGEVIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Finalizando, a categoria estratégia, longevidade e sustentabilidade organizacional, foram relacionados quatro artigos: Sawangchai et al. (2024); Calabrò et al. (2021); Ahmad et al. (2020) e Ge et al. (2021).

O estudo de Sawangchai et al. (2024) investiga como as capacidades analíticas de *big data* impactam a excelência sustentável em empresas familiares tailandesas. Os autores apontam que as capacidades gerenciais de *big data* melhoram o desempenho inovador e de aprendizagem dos membros familiares, no entanto há um contraponto em relação à capacidade tecnológica e de talentos mostraram efeitos menos significativos e a versatilidade dos membros não moderou fortemente as relações examinadas. Os achados propõem a integração de *big data* como solução para equilibrar tradição e inovação, garantindo a continuidade do legado. Dito isso, conclui-se que uma liderança focada em dados e desenvolvimento de talentos detém importante potencial de desempenho sustentável e sugere novos estudos para fortalecer a resiliência intergeracional.

O artigo de Calabrò et al. (2021) analisa o papel das empresas familiares na resiliência das organizações durante crises, como a Covid-19. Famílias consistentes surgem como fonte central de capital social, financeiro paciente e apoio emocional, assim como se diferenciam aplicando estratégias rápidas de adaptação, forte coesão e cultura de sacrifício coletivo. O comprometimento dessas famílias leva a tomarem decisões ágeis e sustentam a continuidade mesmo em cenários adversos, por outro lado, famílias frágeis podem gerar conflitos e comprometer a sobrevivência do negócio. Destaca-se que a força da família é tão relevante quanto liderança eficaz para assegurar a continuidade e manter o legado empresarial vivo.

A pesquisa de Ahmad et al. (2020) objetiva analisar o envolvimento familiar e como a capacidade de inovação influenciam a longevidade sustentável das empresas familiares. Usando dados de 553 executivos, constata-se que a inovação é essencial para adaptação estratégica e sobrevivência, além de ampliar o conceito de longevidade corporativa sustentável para o contexto familiar. Fica evidente que o sucesso em processos sucessórios depende de inovação alinhada ao controle e compromisso familiar, incluindo desenvolvimento de uma cultura inovadora para manter o legado vivo.

O texto de Ge et al. (2021) explora como a história familiar pode ser usada estrategicamente para criar vantagens competitivas em empresas familiares, por meio de análise de caso, destaca-se três estratégias: incorporar, elaborar e construir narrativas históricas. Essas condutas reforçam a aceitação social, fortalecem a reputação de continuidade e inspiram inovação fundamentada na tradição, evidenciando a história como um recurso persuasivo e fonte de identidade, não apenas simbólico. Constata-se que o uso estratégico da história fortalece identidade, diferenciação e crescimento sustentável, articulando esses elementos para concepção de vantagem competitiva, e como essa narrativa pode ser aplicada para legitimar novas iniciativas e engajar stakeholders.

A combinação dos estudos evidencia que a sustentabilidade e resiliência de empresas familiares dependem da convergência entre inovação, tradição e capital familiar. O uso de capacidades tecnológicas de análise, como *big data*, favorece o desempenho inovador, enquanto uma liderança voltada para dados potencializa o desenvolvimento de talentos e a continuidade do legado. Ao mesmo tempo, a coesão familiar e a cultura de sacrifício coletivo ganham destaque como elementos essenciais para a superação de crises, evidenciando o papel do comprometimento em decisões ágeis e sustentáveis. Além de práticas inovadoras, a utilização estratégica da história familiar fortalece identidade, reputação e legitima novas iniciativas, criando vantagem competitiva fundamentada em narrativas autênticas. Assim, o alinhamento entre inovação tecnológica, força familiar e preservação de narrativas torna-se essencial para garantir longevidade e crescimento sustentável em ambientes desafiadores.

3.4 ARTICULAÇÃO ENTRE AS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A articulação entre inovação e conservadorismo nas empresas familiares surge como núcleo principal para compreender a sustentabilidade organizacional no decorrer de gerações. A literatura revisitada revela que a inovação, longe de ser um fenômeno isolado, está intensamente condicionada pelo contexto familiar, pelas dinâmicas de governança, pela forma de transferência de conhecimento e pelo legado histórico. Estudos como os de Diaz-Moriana et al. (2020) e Meroño-Cerdán (2024) evidenciam que a orientação de longo prazo e a visão transgeracional podem tanto potencializar quanto restringir comportamentos inovadores, especialmente quando a figura do fundador exerce influência marcante, criando a denominada "miopia familiar".

A transferência de conhecimento entre gerações, destacada por Capolupo et al. (2023) e Letonja et al. (2021), atua como mecanismo essencial para assegurar não apenas a continuidade, mas também a renovação estratégica da empresa. A união de valores familiares com experiências externas é apontada como condição impulsionadora para a inovação, permitindo que sucessores desenvolvam mentalidade empreendedora e capacidade adaptativa frente aos desafios contemporâneos.

Na perspectiva estratégica, a inovação é continuamente apresentada como elemento essencial para a longevidade, conforme salientado por Ahmad et al. (2020) e Sawangchai et al. (2024), que pontuam a necessidade de introduzir tecnologias como *big data* para equilibrar tradição e modernidade. Além disso, o papel da governança aparece como fundamental para a

harmonia entre agência familiar e objetivos empresariais, podendo estimular ou inibir a adoção de estratégias inovadoras (Scholes et al., 2021; Kotlar et al., 2019).

Por fim, a utilização estratégica do passado e das narrativas históricas, como proposto por Ge et al. (2021), apresenta-se como ferramenta poderosa para legitimar mudanças e engajar stakeholders, revelando que tradição e inovação podem conviver de forma harmoniosa. Assim, os estudos analisados corroboram a ideia de que a sustentabilidade e o desempenho das empresas familiares dependem de uma articulação equilibrada entre conservação dos valores originais e adoção de práticas inovadoras, mediadas por fatores emocionais, culturais e estruturais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar, através de uma revisão sistemática da literatura, como a articulação entre inovação e conservadorismo influencia o desempenho e a sustentabilidade de empresas familiares durante o processo de sucessão. A partir da aplicação do método ProKnow-C, foram selecionados 14 artigos científicos que discutem as tensões, colaborações e estratégias que estão presentes no equilíbrio entre tradição e modernização nas empresas familiares. Os achados indicam que a inovação está fortemente influenciada por elementos como orientação transgeracional, estrutura de governança, transferência de conhecimento e capital emocional, sendo fundamentais para apoiar práticas que equilibrem preservação do legado e adaptação ao futuro.

Porém, a análise revelou lacunas relevantes na literatura, especialmente no que se refere à representatividade de países emergentes. Percebe-se uma concentração dos estudos voltados às realidades europeias e asiáticas, enquanto cenários como da América Latina, especialmente o Brasil, ainda são pouco explorados. A ausência de pesquisas é ainda mais percebida na realidade da região amazônica, onde os processos familiares empresariais apresentam características culturais, históricas e socioeconômicas próprias. Essa falta de estudos empíricos que evidenciem os desafios sucessórios sob a perspectiva dos contextos emergentes, compromete a construção de modelos mais representativos e atentos às particularidades regionais.

Entre as limitações desta pesquisa, é importante ressaltar o recorte temporal do portfólio (2020–2025), mesmo evidenciando o estado da arte, pode ter excluído estudos anteriores relevantes. Além disso, por tratar-se de uma revisão sistemática de literatura, não foram utilizados dados primários, o que restringe a possibilidade de aplicação direta dos achados em contextos organizacionais locais. A compreensão e análise das categorias, apesar de estarem metodologicamente sustentadas, permanecem sujeitas ao viés interpretativo do pesquisador.

Tendo em vista essa realidade, sugere-se que futuras produções acadêmicas avancem sobre o estudo da sucessão familiar em economias emergentes, tomando como foco abordagens empíricas voltadas à realidade brasileira e, em especial, às empresas familiares situadas na região amazônica. Estudos de caso locais, análises comparativas entre capitais e cidades interioranas, e pesquisas que combinem métodos qualitativos e quantitativos poderão oferecer uma compreensão analítica e alinhadas às tensões entre inovação e conservadorismo. Além disso, investigar histórias de sucesso e insucesso em processos sucessórios familiar regional, pode resultar em achados valiosos para a elaboração de políticas públicas, estratégias de governança e práticas de consultoria voltadas à longevidade dos negócios familiares na Amazônia e em outras regiões pouco estudadas na literatura.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2020). *Family firms' sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability*. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 86–106. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0081>
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*. *Family Business Review*, 16(3), 211–219. <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>
- Bajaj, S., Garg, R., & Sethi, M. (2018). Total quality management: a critical literature review using Pareto analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1), 128–154. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2016-0146>
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). *Family business succession and innovation: a systematic literature review*. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- 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*, 41(2), 101396. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101396>
- Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., Suess-Reyes, J., & Suess-Reyes, J. (2021). *Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity*. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100442. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2021.100442>
- Capolupo, P., Messeni Petruzzelli, A., & Ardito, L. (2024). *A knowledge-based perspective on transgenerational entrepreneurship: unveiling knowledge dynamics across generations in family firms*. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1444-1467. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0451>
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). *Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis*. *Small Business Economics*, 42(3), 595–609. <https://doi.org/10.1007/S11187-013-9490-Z>
- Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N., Lumpkin, G. T., & Craig, J. B. (2020). *Innovation Motives in Family Firms: A Transgenerational View*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 256–287. <https://doi.org/10.1177/1042258718803051>
- Ge, B., De Massis, A. V., & Kotlar, J. (2021). *Mining the Past: History Scripting Strategies and Competitive Advantage in a Family Business*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225872110465. <https://doi.org/10.1177/10422587211046547>
- Guterres, M., Ensslin, S. R., & Junior, M. M. R. (2024). *Estrutura de Governança Corporativa e Avaliação Desempenho em Instituições Bancárias: Uma Revisão Sistemática da Literatura*. *Contabilidade Gestão e Governança*, 27(3), 445-476. <https://doi.org/10.51341/cgg.v27i3.3339>
- Kallmuenzer, A., Tajeddini, K., Gamage, T. C., Lorenzo, D., Rojas, A., & Schallner, M. J. A. (2022). *Family firm succession in tourism and hospitality: an ethnographic case study approach*. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2021-0072>

- Kotlar, J., De Massis, A. V., Frattini, F., & Kammerlander, N. (2020). *Motivation Gaps and Implementation Traps: The Paradoxical and Time-Varying Effects of Family Ownership on Firm Absorptive Capacity*. *Journal of Product Innovation Management*, 37(1), 2–25. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12503>
- Letonja, M., Duh, M., & Ženko, Z. (2021). *Knowledge transfer for innovativeness in family businesses*. *Serbian Journal of Management*, 16(1), 181–199. <https://doi.org/10.5937/SJM16-31199>
- Meroño-Cerdán, A. L. (2024). *Unity or commitment: A generational view of innovation in family firms*. *European Management Review*, 21(1), 166–185. <https://doi.org/10.1111/emre.12571>
- Núñez-Cacho, P., & Lorenzo, D. (2020). *Temporary factors that condition innovation: comparison between family and non-family businesses*. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1740–1759. [https://doi.org/10.9770/JESI.2020.7.3\(20\)](https://doi.org/10.9770/JESI.2020.7.3(20))
- Olivan, F. (2023). *Responsável por 65% do PIB brasileiro, apenas 36% das empresas familiares sobrevivem à sua segunda geração - Sistema FENACON*. <https://fenacon.org.br/noticias/responsavel-por-65-do-pib-brasileiro-apenas-36-das-empresas-familiares-sobrevivem-a-sua-segunda-geracao>
- Sawangchai, A., Khalid, R., Raza, M., Alshuaibi, M. S., Valeri, M., & kasuma, J. (2024). *Sustainability and Technology Go Hand in Hand to Achieve Excellence in Thai Family Businesses: A Big Data Analytical Perspective*. *Journal of Family and Economic Issues*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10834-024-09984-6>
- Scholes, L., Hughes, M., Wright, M., De Massis, A., & Kotlar, J. (2021). *Family management and family guardianship: Governance effects on family firm innovation strategy*. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100389>
- Toska, A., Ramadani, V., Dana, L.-P., Rexhepi, G. and Zeqiri, J. (2022), *Family business successors' motivation and innovation capabilities: the case of Kosovo*, *Journal of Family Business Management*, 12(4), 1152-1166. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0136>
- Wikipedia. (2024a). *Lojas Y. Yamada*. *Wikipedia, a enciclopédia livre*. https://pt.wikipedia.org/wiki/Lojas_Y._Yamada
- Wikipedia. (2024b). *Cerpa*. *Wikipedia, a enciclopédia livre*. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Cerpa>
- Zybura, J., Zybura, N., Ahrens, J.-P., & Woywode, M. (2021). *Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources*. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100336. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2020.100336>