

**Modelos de sucesión en empresas familiares: una revisión crítica\*<sup>i</sup>**

*Succession models in family businesses: a critical review*

*Modelos de sucessão em empresas familiares: uma revisão crítica*

**Thiago Duarte Pimentel**

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

[thiago.pimentel@ich.ufjf.br](mailto:thiago.pimentel@ich.ufjf.br)

**Resumen:** El presente ensayo tiene la finalidad de realizar un mapeo, inductivo, acerca de la evolución de los estudios sobre modelos de sucesión en empresas familiares, a partir del recate de los principales desarrollos teóricos y analíticos en este campo de estudio – aproximadamente los últimos 30 años – de modo a identificar, propedéuticamente, posibles convergencias y disonancias entre tales enfoques. Este artículo se basa en una investigación subyacente acerca de la producción nacional e internacional sobre empresas familiares. A partir de un recorte de este material se enfocó en la evolución de 3 principales desarrollos teóricos y analíticos identificados. Las conclusiones apuntan que, paradójicamente a la reciente multiplicación de trabajos presentados cada año, hay un estancamiento teórico del campo. Se propone una agenda de investigación que considere categorías conceptuales que, aunque clásicas en otras áreas del conocimiento, permanecen ignoradas en los estudios sobre ToFE (Theories of Family Enterprise).

**Palabras-clave:** Empresas Familiares; Modelos de sucesión; Theories of Family Enterprise.

**Abstract:** The purpose of this paper is to carry out an inductive mapping of the evolution of studies on succession models in family firms, starting from a review of the main theoretical and analytical developments in this field of study - approximately the last 30 years - in order to identify, propaedeutically, possible convergences and dissonances between such approaches. This article is based on an underlying research on the national and international production on family businesses. From this material, it focuses on the evolution of three main theoretical and analytical developments identified. The conclusions point out that, paradoxically to the recent multiplication of papers presented each year, there is a theoretical stagnation of the field. A research agenda is proposed that considers conceptual categories that, although classic in other areas of knowledge, remain ignored in studies on ToFE (Theories of Family Enterprise).

**Keywords:** Family Businesses; Succession Models; Theories of Family Enterprise.

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é fazer um mapeamento, indutivo, da evolução dos estudos sobre modelos de sucessão em empresas familiares, com base na revisão dos principais desenvolvimentos teóricos e analíticos deste campo de estudo - aproximadamente os últimos 30 anos – a fim de identificar, propedeuticamente, possíveis convergências e dissonâncias entre tais abordagens. O artigo se baseia em um ampla revisão da produção nacional e internacional sobre empresas familiares. A partir deste material subjacente, dedica sua atenção na evolução dos três principais desenvolvimentos teóricos e analíticos identificados. As conclusões apontam que, paradoxalmente à recente multiplicação de trabalhos apresentados a cada ano, há uma estagnação teórica do campo. É proposta uma agenda de pesquisa que considera categorias conceituais que, embora clássicas em outras áreas do conhecimento, permanecem ignoradas nos estudos sobre ToFE (Teorias da Empresa Familiar).

**Palavras-chave:** Empresas Familiares; Modelos de Sucessão; Teorias da Empresa Familiar.

---

\*Recebido em 22 de julho de 2020, aprovado em 05 de novembro de 2021, publicado em 11 de abril de 2022.

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este ensayo es realizar una revisión teórica sobre la evolución de los estudios sobre sucesión en *Theories of Family Enterprise - ToFE*, a partir de los principales modelos desarrollados en este campo de estudios, proporcionando un panorama razonablemente significativo que sirva de base para la orientación de investigadores y, para la construcción de una agenda de investigación en este campo de estudios.

La problemática de la organización familiar es antigua y se remonta a la propia constitución de los primeros clanes y grupos familiares y su búsqueda colectiva por aprovisionamiento de recursos. Entre las diversas posibilidades de constitución de una organización humana, la organización familiar tradicionalmente ha sido una de las más antiguas y persistentes a lo largo del tiempo. Según Kignel y Werner (2007) la empresa familiar es fruto de la asociación de dos instituciones milenarias: la familia y la organización productiva, cuyas raíces más remotas se encuentran a partir de la narrativa bíblica presente en el libro *Génesis* donde se establece un análisis histórico del emprendimiento familiar, revelando su existencia y de sus principales características ya en los inicios de la era cristiana.

En esta visión, tal narrativa ya contenía (y en cierto modo contribuye a instituir) un concepto inicial de familia. La empresa (o emprendimiento) familiar sería la suma de elementos racionales e irracionales en una convivencia basada simultáneamente en emociones y en la racionalidad necesaria para la supervivencia de este emprendimiento, responsable del mantenimiento del grupo social. Esta concepción se extiende, con algunas alteraciones, hasta los días de hoy, y de una forma general, evidencia el modo por lo cual la familia estaba intrínsecamente asociada a una forma de organización, que posibilitaba su subsistencia como grupo social.

Históricamente, el entrelazamiento de la entidad familiar (como grupo social) y de la organización familiar (como medio o mecanismo de abastecimiento de las necesidades materiales del grupo) ya denota la importancia de la continuidad, ya que el emprendimiento familiar es un medio para permitir la perpetuación de la familia. Así, la visión de futuro de la familia sobre el patrimonio común (sus recursos) lleva a la cuestión de la transferencia de estos recursos de una generación a otra (con vistas a la perpetuación del grupo social).

Estas cuestiones, así como innumerables otras derivadas de mayores perfeccionamientos de la relación entre ambas esferas -de la familia y de la empresa-, resistieron teóricamente inexploradas (o subexploradas) durante varios siglos, habiendo sido estudiadas de modo sistemático y constante sólo a lo largo de las últimas décadas del siglo XX, a partir de los estudios fundamentales de Christensen (1953) y Donnelley (1964).

Sin embargo, a pesar de toda reciente producción, compilación y formación de un marco analítico sobre las características, mecanismos de funcionamiento, demografía de las empresas familiares y su importancia económica para los países, estos estudios todavía están muy restringidos a la descripción y caracterización del objeto empírico "empresa familiar" (Poutziouris, Smyrnios & Klein, 2006). Con excepción de raros estudios como los de Gersick et al. (1997), poco se avanzó en términos de la identificación, profundización y desarrollo sistemático de estudios sobre las empresas familiares (Grzybovski, 2007) como objeto teórico, lo que incluye, específicamente, la teorización y la explicación del axioma fundamental de las empresas familiares: la sucesión (Murray, 2003; Lambrecht, 2005; Rajan & Das, 2007).

A pesar de hodiernamente ser un tema recurrentemente abordado a nivel mundial, los estudios sobre la temática de la sucesión en las empresas familiares, en general, son escasos, teóricos y metodológicamente frágiles, limitándose a replicar estudios de caso únicos para explicitar el modo particular como una determinada organización se enfrenta al proceso de sucesión y, de esta forma, poseen una baja capacidad de innovación, generación de conocimientos y replicación (Grzybovski, 2007; Paiva & Oliveira, 2008; Alvares, Pimentel & Soares, 2009).

A partir de ese escenario, resulta evidente la necesidad de una amplia revisión, para identificar y posiblemente articular lo que se ha hecho, así como para identificar las lagunas que deben ser llenadas por futuros estudios. Es a partir de ese contexto que se busca verificar: *¿cuáles son y cómo se presentan los principales desarrollos teóricos sobre sucesión en empresas familiares realizadas en las últimas décadas?*

El argumento aquí defendido es que, paradójicamente al crecimiento vertiginoso de la literatura especializada en el área, hay un relativo estancamiento en el desarrollo teórico acerca del tema sucesión en las empresas familiares. El rescate panorámico proporcionado por este artículo evidencia y sostiene esta línea de argumentación. En este sentido, el mapeo proporcionado por la sistematización, aunque de forma inductiva y preliminar, de los estudios sobre empresas familiares -sobre todo, considerando la prospección de trabajos posicionados en el escenario internacional- auxilia, sin embargo, en el diagnóstico del campo y en el direccionamiento de futuras acciones para los investigadores que actúan en este campo, principalmente en el escenario brasileño donde el desfase teórico parece ser más grande.

El análisis presente en este estudio es fruto de un levantamiento sistemático (en lo que se refiere a los periódicos nacionales e internacionales consultados), complementado por un levantamiento asistemático en lo que se refiere a la recolección de materiales (textos, artículos, capítulos de libros, obras completas, disertaciones y tesis) de fundaciones, institutos y centros de investigación, así como de una gama de obras recientes, en las más diversas perspectivas, dedicadas al tema. La mezcla de datos recolectados sistemática y asistematicamente imposibilita la inferencia generalizante de los análisis aquí realizados para todo el conjunto de trabajos acerca de este tema. Sin embargo, por haber evidencias suficientemente fuertes, considerase los elementos aquí discutidos como bastante representativos de la producción teórica en el campo de las empresas familiares. La compilación de todo este material permitió la elaboración de un amplio cuadro panorámico acerca del "estado del arte" del tema "sucesión en las empresas familiares", a partir de un *continuum* entre el escenario nacional e internacional, con ligeras desproporciones al acercarse a este último.

## **2. EL "ESTADO DEL ARTE" DEL DESARROLLO DE LOS MODELOS DE ÉXITO EN EMPRESAS FAMILIARES**

### **2.1. Perspectivas sobre sucesión: evento, proceso o plataforma de aprendizaje?**

Fundamentalmente hay tres enfoques en el marco de los estudios sobre empresas familiares, que tratan la cuestión de la sucesión. Mientras el enfoque del evento de sucesión es más antigua y enfoca en general la cuestión puntual del momento específico de la transición. La perspectiva del proceso sucesorio evoluciona de la anterior en el sentido de considerar más eventos adyacentes y tiende a extenderse temporalmente. De modo más reciente, la plataforma de aprendizaje parece colocarse como una extensión del enfoque del proceso sucesorio, en el sentido de incorporar elementos contextuales y de aprendizaje, supuestamente, ampliando así la concepción de la sucesión.

La sucesión en las empresas familiares es comúnmente vista y tratada como un evento transitorio y esporádico, algo puntual que simplemente representaría la transición entre 2 fases. En ella, se descarta buena parte del background que sustancia los procesos que llevaron a este evento. Para Lambrecht (2005) esto explica, en parte, las fallas identificadas en el proceso de transferencia de las empresas familiares a lo largo de varias generaciones.

En esta perspectiva de sucesión como evento se puede identificar tres categorías típicas de eventos: a) la sucesión como un hecho inconsecuente; donde los actores implicados en el proceso no son concientes de las repercusiones que tal acción podrá tener en el futuro; b) la sucesión como un acontecimiento disruptivo, en que presiones acumuladas a lo largo del tiempo, se relacione con los subsistemas familiares o empresas, eclosionan a partir de una

situación irreconciliable; c) la sucesión como una adaptación racional de la organización, por la cual habría un equilibrio entre los diferentes subsistemas de la organización propiciando un acontecimiento gradual y armónico (Shirokova & Knatko, 2008).

Sin embargo, varios autores han criticado esta perspectiva de la sucesión como un evento, debido a su énfasis esencialmente en el momento de la transición, no preocupándose por factores antecedentes o subsecuentes que pueden impactar en la empresa familiar. Lansberg (1999) fue uno de los primeros teóricos sobre empresas familiares a rechazar la visión de sucesión como un evento puntual y esporádico, y a defender la necesidad de encarar la sucesión como un proceso dilatado y continuo a lo largo del tiempo, basado en la preparación y el aprendizaje.

Para Lansberg (1999), la sucesión ocurre en el momento en que se pasa el bastón a un nuevo líder o nuevos líderes. Pero el "paso de bastón" no serviría para delimitar por sí solo el momento histórico de la sucesión. Su argumentación es que la sucesión sería un proceso en el que se elegiría un determinado destino a partir de una visión común o compartida de la familia sobre la organización. Los desafíos de este proceso serían dados no solo por el cambio de "guardia", pero sí por un cambio fundamental en la estructura de liderazgo y de propiedad. Tal proceso debe llevar a la familia a mantener sus objetivos en mente, a entender lo que es necesario hacer para atenderlos, cuestionarse sobre la disponibilidad de recursos, la satisfacción de las aspiraciones de los principales familiares y sobre la capacidad de trabajar juntos en un escenario futuro.

En esta visión, el entendimiento del flujo del poder en la empresa debe hacerse a partir de la propiedad, pues mientras los demás elementos de la empresa familiar son transitorios o intangibles; la propiedad proporciona una base concreta y estable, en torno a la cual la familia puede (re)unirse, convirtiéndose entonces en la base a partir de la cual las demás cuestiones pueden ser trabajadas. Es la concentración o la división de las acciones propiedad que determina el tipo de estructura viable en la futura generación y el poder y comportamiento en la empresa familiar. Además, para el autor, la sucesión sería dirigida por un reloj biológico. La edad de los líderes mayores y de sus sucesores determina el momento de la sucesión. La edad de los demás participantes afecta fuertemente a las posibilidades familiares para alcanzar las etapas planificadas. Para entender la importancia del factor edad en la empresa familiar sería necesario el conocimiento de la psicología del desarrollo humano para trabajar la preparación y el aprendizaje, tanto de lo sucedido como del sucesor (Lansberg, 1999).

En realidad, los liderazgos anteriores pueden estar separados de los cambios rápidos en el ambiente externo y de las necesidades competitivas. Así, la decisión final del sucesor debe ir precedida de un plan estratégico que sugerirá los requisitos más importantes para el nuevo liderazgo. Esta necesidad de planificación del proceso sucesorio ha sido la principal proposición de Lansberg (1999).

Lambrech (2005) también comparte esa noción de sucesión como un proceso. Este autor, enfocando no sólo uno, sino varios procesos sucesorios por los cuales una determinada empresa puede pasar a lo largo de las generaciones de una familia, argumenta que el foco del proceso sucesorio debe estar en la transferencia múltiple o completa (transferencia continua hacia otras generaciones futuras), es decir, en el modo de "transición multigeneracional". En este sentido, la familia debe ser capaz de identificar, comprender y elaborar – si es necesario con el apoyo de profesionales externos y calificados en el asunto - su propio modo de transferencia de la empresa, y de sus activos reales y simbólicos, a lo largo de las generaciones. Esto significa que, más que pensar en un proceso sucesorio la familia debe desarrollar un patrón para la realización de sus procesos sucesorios.

La planificación de la sucesión debe considerar o establecer políticas relativas a la participación de la familia, a la entrada de nuevos miembros en la empresa, a las estrategias que viabilicen la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo, mediante declaración de la misión

familiar, a la elaboración del plan de desarrollo para líderes, a la definición de parámetros para la participación de miembros de la familia en el consejo de administración, a la especificación del plan estratégico, a las políticas de financiación de la seguridad económica de los miembros más antiguos, al proceso de selección del (de los) sucesor(es) y al otorgamiento de poderes al equipo encargado de la transición y de la transferencia de control sobre la propiedad, entre otros elementos.

Otros estudiosos de la temática de las empresas familiares han intentado revisar y/o añadir elementos al entendimiento de la sucesión en las empresas familiares como un proceso. Grzybovski (2007), al hacer un extenso y profundo estudio sobre la cuestión, sugirió el entendimiento y encuadramiento de la sucesión en las empresas familiares desde una perspectiva histórica y longitudinal basada en las relaciones sociales y espaciales que los miembros de la familia empresaria construyen a lo largo de su historia, proceso este que la autora denominó de “plataforma de aprendizaje”.

Tal término se acuñó en el sentido de referirse al aprendizaje que el grupo social familia empresaria adquiere a lo largo del tiempo, con sus experiencias prácticas y también por medio de asimilaciones de conocimientos de miembros que trabajan en la empresa familiar. Para operacionalizar y aprender ese conocimiento habría que observar los espacios sociales en los que circulan y son producidos y reproducidos por medio de las interacciones sociales, como el espacio de la empresa y de la familia. En esos espacios los actores sociales comparten una serie de conocimientos que se van consolidando a lo largo del tiempo en la forma de prácticas y saberes sociales (Grzybovski, 2007). A pesar de construirse un avance en relación a la forma de comprensión del proceso de sucesión en las empresas familiares, sea en una o en varias generaciones, tal perspectiva, por ser aun reciente, carece de estudios que la validen y establezcan formas de operacionalizarla.

### ***2.1.1 Perspectivas de Estudio del Proceso Sucesorio en la Empresa Familiar***

Desde el surgimiento del campo de empresas familiares hay interés en descubrir reglas y transferencia de la empresa familiar de una generación a otra, lo que implica la dinámica y los desafíos de la empresa familiar concernientes a la propiedad y el liderazgo (Murray, 2003). Esto porque uno de los principales elementos que caracterizan a las empresas familiares es su pertenencia a una misma familia. La mortalidad del hombre lleva necesariamente a la transferencia de esa empresa a sus descendientes, generando la sucesión.

“En la actualidad, la noción de todos los sistemas dinámicos atraviesan un ciclo de vida contento períodos de estabilidad predecibles ha sido aplicada conceptualmente al estudio de individuos (Levinson, 1978) y grupos (Gersick, 1991) y familias (Carter y McGoldrick, 1989) y organizaciones (Greiner, 1972).” (Murray, 2003: 17 – traducción libre).

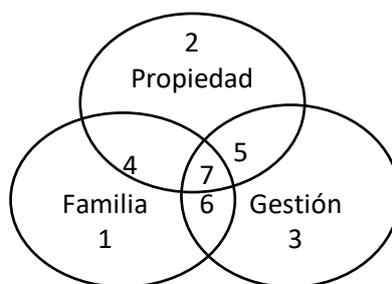
El último fruto de esta concepción fue la elaboración de un modelo aplicado al ciclo de vida de las empresas familiares, aún en la década de 1980. La contribución de este modelo desarrollado por Gersick *et al.* (1997) reside en mostrar que al período de las fases y de las tareas para los individuos de la familia, y los gerentes no familiares, y los consultores pueden manejar la ansiedad generada en el sistema durante ese período. Hasta el presente momento este modelo ha sido tradicionalmente aceptado y legitimado como referencia para el entendimiento de la dinámica de las empresas familiares, de modo general, lo que incluye la cuestión de la sucesión.

Sin embargo, recientemente otras perspectivas han surgido en los estudios sobre empresas familiares, intentando ampliar y/o construir nuevos modelos explicativos, en especial para tratar la cuestión de la sucesión. Aquí se abordaran tres tipologías, con sus principales modelos subyacentes: el tradicional modelo de evolución del ciclo de vida de las empresas

familiares, de Gersick et al. (1997); el modelo de transición multigeneracional y la gobernanza de las empresas familiares, de Lambrecht (2005); y el modelo de gestión del desempeño del proceso de sucesión de las empresas familiares, de Chittor y Das (2007).

#### 2.1.1.1 El modelo de tres círculos de Gersick et al. (1997)

El modelo tridimensional desarrollado por Gersick et al. (1997) se caracteriza por la coexistencia de tres subsistemas superpuestos e independientes: propiedad, familia y empresa. Cualquier individuo insertado en una organización familiar puede ser encuadrado en al menos uno de los siete sectores originarios de la interacción y superposición de los tres subsistemas (figura 1). Gersick et al. (1997) discute el ciclo de vida de las empresas familiares que comprende cuatro fases. Según Tillman y Grzybovski (2005), la primera fase corresponde al inicio de las actividades de la organización, orientado por el sueño del fundador. La segunda fase caracterizase por la entrada de los hijos en la empresa, además de su expansión y formalización. La tercera fase comprende la coexistencia de distintas generaciones, demandando un trabajo de administración de las diferencias existentes, teniendo en vista la diversidad de personas involucradas, de sus intereses y motivaciones individuales y sus particularidades. La cuarta y última fase corresponde a la sucesión.



**Figura 1.** Modelo de tres círculos  
Fuente: Gersick et al. (1997: 6).

Este modelo incluye etapas iniciales, en las cuales la organización surge del sueño de su fundador y lucha por la supervivencia, buscando equilibrar los ingresos y los gastos, viabilizando la permanencia de la organización en el mercado. Después de ese período inicial, los autores destacan el período de expansión y desarrollo de la empresa, ampliación de los mercados y productos/servicios, alcanzando una etapa ápice, de madurez, en el cual la organización optimiza sus recursos, tanto materiales como inmateriales. A partir de este periodo, los autores defienden que las empresas pueden perder gran parte de su flexibilidad y capacidad de innovación, lo que finalmente culmina en su muerte.

La idea central es que, en general, los períodos de cambio fuerzan a la elección por estructuras más eficientes, competitivas y útiles. Pero no hay garantías de que la estructura profunda tenga éxito. Los cambios dejan las estructuras debilitadas y más susceptibles de sobrevivencia en su ambiente. Además, a menudo los miembros son incapaces de frenar el cambio del antiguo equilibrio y debido a la inercia, pasividad, miedo a la pérdida y el fracaso. La resistencia ocurre generalmente entre personas experimentando el cambio, porque eso afecta a su base.

Según Murray (2003), la teoría de Gersick et al. (1997) parece funcionar bien cuando las personas reconocen que hay la necesidad de cambiar, que sus bases están obsoletas y debilitadas y por eso están abiertas al cambio y reciben bien- con mayores posibilidades de éxito - las transiciones, pero parece ser más problemático cuando hay relaciones divergentes entre los tres subsistemas. Además, la autora considera que el modelo de tres círculos tiene la limitación de no presentar ningún dato empírico para conceptualizar su teorización.

En base a la aplicación de este modelo en cinco casos Murray (2003) propone una meta-visión del proceso sucesorio, estableciendo una generalización analítica, donde intenta ampliar el modelo de tres círculos. Cada fase en el período de transición tiene una tarea distinta que el sistema necesita considerar, y cuyo proceso requiere de 3 a 8 años para completarse. Además, se identifican 3 trayectorias diferentes, basadas en las elecciones de los miembros de la familia empresarial (Murray, 2003):

- ✓ La transición evolutiva ocurre cuando el fundador involucra al sistema, reciclando su arquetipo de propiedad a través del cambio generacional, pero dejando la actual estructura de gobierno de la propiedad y del sistema gerencial intacto;
- ✓ Trayectoria revolucionaria, así denominada porque implica el cambio de una forma arquetípica de estructura que soporta la implicación de la generación antecesora y que es deconstruida y en su lugar se reconstruye un arquetipo nuevo en forma y estructura. Generalmente ocurre cuando el fundador pasa el control, el comando y la propiedad para más de una generación;
- ✓ El tercer tipo de arquetipo-transición fragmentaria- en estructuras propietarias de empresas familiares es cuando la propiedad se concentra frecuentemente en manos de una persona -como el fundador- y con el tiempo hay una mayor dilución de la forma, la estructura y la estructura complejidad de la propiedad en la sociedad.

Así, para funcionar bien, las transiciones generacionales deben pasar a la siguiente etapa de desarrollo. En este trabajo puede ser requerido ajuste, reconfiguración o recreación de los vínculos relacionales y estructurales que levantan la estructura profunda que efectivamente carga el sistema unido. Sin embargo, se admite en el modelo de Murray (2003) que poco se sabe sobre cómo las empresas familiares adopta trayectorias entre los sistemas evolutivos o revolucionarios. Gersick et al. (1997) creen que el cambio revolucionario es llevado a la superficie por un desequilibrio en los sistemas, dentro de esa estructura profunda.

Las opciones que involucran la construcción o la deconstrucción de esa estructura profunda en la empresa familiar, incluido:

- ✓ Aquellas que pertenecen al desarrollo adulto individual, que involucran el diseño de una vida a lo largo del tiempo (carrera, amor, relaciones sociales, etc.);
- ✓ Las que pertenecen al desarrollo del grupo, estandar dado sobre el comportamiento del grupo, su situación y cómo se comportará ante una plataforma estable donde el grupo debe operar;
- ✓ Los que pertenecen al desarrollo del grupo organizacional, que involucra el sentimiento de colectividad (misión colectiva de la organización) en términos de creencias y valores; productos, distribución de poder, estructura, etc.

Según la perspectiva de este modelo la empresa familiar presenta interdependencia entre propiedad, empresa y familia, y sus ciclos de vida. Para este modelo lo ideal sería la evolución simultánea de los tres subsistemas, todos dentro de una lógica en que es necesario intentar mantener los constituyentes del grupo enfocados en un sentido de objetivo común de largo plazo. Para eso, la clave es que el grupo tenga la mayor cohesión posible, y con ello alcanzar la dedicación y más eficiencia.

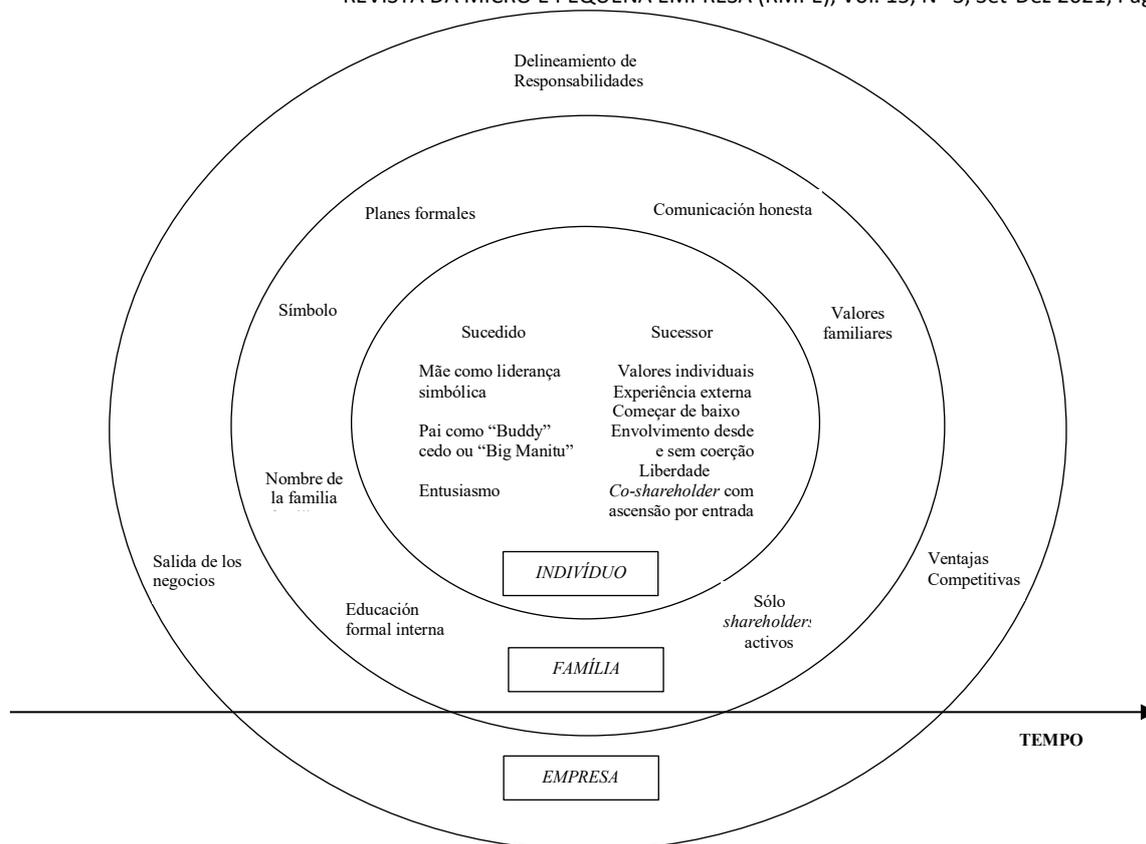
En general, este modelo se basa en una analogía al organismo vivo para comprender, explicar, y a partir de ahí proponer intervenciones en las empresas familiares. Esta analogía biológica tiene como hilo conductor la dimensión temporal que lleva inexorablemente al envejecimiento y perecimiento de los miembros de las familias empresarias. Este tipo de análisis prioriza la relación de transformación de la empresa y de sus estructuras con el paso del tiempo y la presencia de eventos marcados. Pero la organización en sí, como entidad, tiene una tendencia a perpetuarse a lo largo del tiempo por el hecho de siempre tener nuevos integrantes sustituyendo aquellos que se desprendan de ella (Goffman, 1971).

Consecuencias de esta visión pueden ser vistas en la creación de mecanismos para hacer converger y desarrollar simultáneamente los tres subsistemas y por el establecimiento de reglas y formas racionales de controles internos en cada uno de ellos. Estos estudios se basan, de manera general, en la sociología de la regulación y en la psicología conductual, con el fin de crear zonas de consenso e intereses comunes, dentro de una perspectiva estructural-funcionalista. Con ello, se busca presentar datos pasibles de generalización respecto al ciclo de vida de las organizaciones, aunque la evolución de una etapa a otra en las organizaciones puede presentar variaciones significativas, en función de las peculiaridades existentes en cada una de ellas.

#### 2.1.1.2 Modelo de Transferencia Multigeneracional

El modelo multigeneracional de transferencia de poder y control en las empresas familiares de Lambrecht (2005) identifica cinco elementos fundamentales que deben ser considerados en los períodos de transición de estas organizaciones, que sean (Figura 2):

- I. El modo como la familia define la sucesión en una transición multigeneracional:** el autor identifica cinco situaciones que pueden ser encontradas en procesos de transición: a) el sucesor asume naturalmente el liderazgo; b) hay una petición explícita de lo sucedido para que el sucesor asuma el negocio; c) los sucesores asumen en virtud de circunstancias ajenas a su voluntad (por ejemplo, enfermedad o muerte de lo sucedido); d) surgen liderazgos espontáneos en la familia, como que siguiendo formas predestinadas; e) el sucesor es preparado para asumir, bajo diversos aspectos, el liderazgo del negocio.
- II. Motivación centrada en la manutención de el negocio en familia:** que generalmente está asociada a tres razones: herencia familiar, preservación del nombre de la familia y explotación de los beneficios financieros provenientes de un producto o nicho de mercado.
- III. El modo de preparación de la transición multigeneracional:** de manera general, los pasos sistematizados que guían una transición programada incluyen la identificación del espíritu emprendedor, la realización de estudios, la educación formal interna, la experiencia externa en otras empresas, la entrada oficial en los negocios y la habilitación para realizar planificación y acuerdos formales.
- IV. El modo de transferir la propiedad, la gestión y la regulación de la gobernanza:** aquí, la gobernanza asume el papel principal, para definir las reglas que permitirán el funcionamiento equilibrado de los otros dos elementos.
- V. El papel de los “transferidores” de la empresa familiar:** tanto los sucesores como los sucesivos, así como los demás miembros familiares, tienen un papel importante en este proceso, para crear oportunidades para que la cultura y los valores de la familia sean preservados y transferidos a las nuevas generaciones.



**Figura 2.** Modelo de transferencia multigeneracional

Fuente: traducido de Lambrecht (2005: 280).

La transferencia de la empresa se hace con base en la transferencia de la propiedad, la gestión y la gobernanza. Para el autor la gobernanza es el principal elemento de los tres, pues va a asegurar que los otros dos elementos estén equilibrados y en funcionamiento. La propiedad está asociada a la independencia financiera, por lo que hay alguna resistencia por parte de la familia en deshacerse del negocio. Además del aspecto financiero hay lo emocional, de sacrificios realizados por la familia a lo largo del tiempo, que deben ser recompensados por la empresa.

Es necesario separar la propiedad de la gestión por medio de mecanismos formales, como la gobernanza. Así, en los casos en que la propiedad de la empresa todavía esté bajo el control de una familia, solamente los miembros familiares activos serán los accionistas. En ese sentido, ellos desean prevenirse de los miembros inactivos de la familia a la hora de repartir los dividendos colectivos y los beneficios del trabajo de los miembros activos de la familia (Lambrecht, 2005). De esta forma, la gobernanza instituye reglas para la participación (o no) en la gestión de la empresa y, también, para la forma como los dividendos serán distribuidos y quién los recibirá.

El modelo multigeneracional está basado en el principio de la gobernanza, en el que la familia dinámica está basada: el entendimiento de que el individuo pertenece a la familia, y de que ésta pertenece a los negocios. La sucesión no es una transferencia de una generación a la siguiente, repetida a intervalos de tiempo de aproximadamente 25 años (duración de una generación considerada por el autor); es una transferencia continua realizada para varias futuras generaciones, por lo que el término es plural.

El modelo de transferencia multigeneracional propuesto por Lambrecht (2005) presenta, de forma sistemática, una visión en conjunto de varios aspectos relacionados con la sucesión a lo largo de las generaciones de las familias empresarias. Tales aspectos, en general, son abordados por la literatura especializada de forma fragmentada y aislada. Por lo tanto, por sí solo esta propuesta ya presenta un esfuerzo de sistematización de la literatura. Sin embargo, a

pesar de ser innovador este modelo todavía necesita de validación científica por otros estudios empíricos que enfatizan en profundidad aspectos relacionados a la singularidad y a la dinámica del modelo, así como levantamientos que focalizan la frecuencia, incidencia y grados de fuerza de cada uno sus atributos.

Con base en los criterios propuestos por Lambrecht (2005), Borges, Lima y Carvalho (2008) aplican empíricamente tal modelo en un estudio de caso y defienden su avance en términos de potencial explicativo en relación a otros modelos. Bertucci, Pimentel y Álvares (2008) después de analizar, respectivamente, la aplicabilidad de dicho modelo en un estudio de caso único y en otro múltiple proponen una ampliación y sistematización de los elementos que deben ser observados en los procesos sucesivos a partir de la existencia de patrones comunes identificados en las empresas por ellos estudiadas.

Así, el modelo de transferencia multigeneracional parece avanzar en el sentido de sedimentar la gobernanza como principio orientador del proceso de transferencia, así como de abordar sistemáticamente un conjunto de elementos comúnmente tratados de manera aislada en la literatura sobre el asunto. Las contribuciones de los autores brasileños residen más en el campo de la validación del modelo, por medio de sus diferentes aplicaciones, careciendo así de estudios que visen la ampliación del mismo.

#### *2.1.1.3 Modelo de Rendimiento de la Sucesión*

Varios autores esán de acuerdo que "sucesión" es de lejos el tema más investigado en la literatura sobre empresas familiares y hay un número de artículos teóricos y empíricos que buscan descubrir los diversos factores determinantes de un desempeño superior de la sucesión (Chittor & Das, 2007).

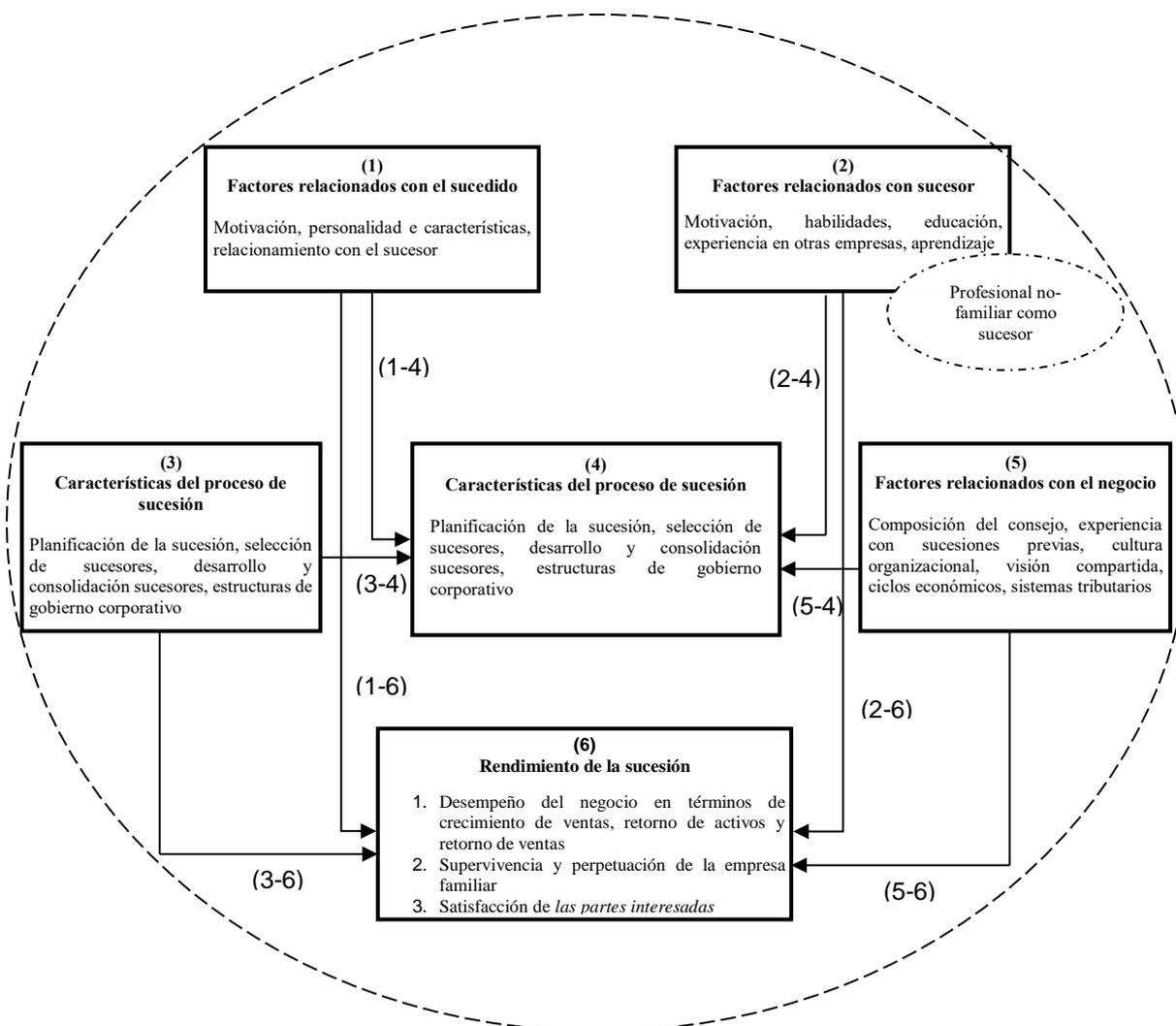
Sin embargo, lejos de un consenso diferentes perspectivas se han desarrollado dentro de la literatura especializada para tratar la cuestión, cada una enfatizando un determinado aspecto del tema. Según lo observado y sistematizado por Chittor y Das (2007), en general, 3 enfoques parecen congregarse el conjunto de trabajos propuestos por la literatura sobre el proceso de sucesión: el modelo de las etapas de la sucesión, el modelo de relaciones y el modelo de carrera de relieve.

Sin embargo, como bien observan cada enfoque de éstas al enfatizar y apuntar la importancia de un determinado elemento acaba dejando de lado una visión más completa del proceso sucesorio como un todo. Así, el entendimiento de algunos factores en profundidad acaba no logrando explicar el desempeño del proceso sucesorio como un todo, lo que inviabiliza el avance sistemático en la construcción de conocimientos que ayuden a moldear y controlar tal proceso. Ante este cuadro, es fundamental comprender qué factores influyen el desarrollo del proceso sucesorio, de qué forma se relacionan en este evento, como tal relación ocurre.

En este sentido, los autores proponen, a partir de la revisión y sistematización de las principales contribuciones existentes en la literatura internacional, una síntesis de los principales hallazgos clave de estos estudios, agrupados en 5 categorías (Figura 3): 1) factores relacionados al predecesor o al sucesor; 2) factores relacionados con el sucesor; 3) factores específicos de la familia; 4) factores específicos del negocio; 5) el proceso de sucesión (Chittor & Das, 2007).

La lógica de este modelo se constituye en la identificación de los principales elementos que interfieren en el proceso sucesorio, a fin de aislarlos para comprenderlos y mejor controlarlos, pero siempre guardando la noción de que están insertados en un sistema más amplio. Las cinco categorías (subsistemas) identificadas por los autores toman como punto de partida factores de relación interpersonal (como los factores relacionados con lo sucedido y el sucesor - categorías 1 y 2, respectivamente); pasando por los factores de relación grupal como los factores relacionados con la familia y los negocios (categorías 3 y 5 respectivamente), hasta llegar a las características del proceso sucesorio, que reuniría los principales elementos e

interfaces de cada una de esas categorías, con vistas a su ajuste hasta llegar a un punto óptimo, que sería el rendimiento de la sucesión (categoría 6).



**Figura 3.** Gestión de la sucesión: un enfoque integrador.

Fuente: traducido de Chittor & Das (2007: 70).

Es importante resaltar, que la numeración indicada por los autores no necesariamente representa un orden de jerarquía o prioridad de una categoría (subsistema) en relación a las demás, siendo utilizadas sólo de forma didáctica para mejor sistematización y explicación de la dinámica de relaciones subyacentes al modelo. Además, este modelo no es estanco, pues los autores reconocen su relación con el contexto, siendo que la línea punteada representa una frontera entre cada uno de los elementos abordados de forma aislada y factores contextuales y temporales relacionados a los involucrados, al espacio que cada uno de ellos ocupa, así como al momento en que se desenvuelve cada evento.

### 3. FACTORES DE LA GESTIÓN DE LA SUCESIÓN X ESTUDIOS BRASILEÑOS

#### 3.1. Factores relacionados con el predecesor o el éxito

Un número razonable de estudios coincide que los factores relacionados con el predecesor, tales como la personalidad y las necesidades, su motivación, y la relación entre predecesor y sucesor como variables importantes de la planificación sucesoria y de su desempeño. Autores como Landsberg (1988); Dyer (1986); Handler (1990); Barach & Ganitsky

(1995); Goldberg (1996); y Cabrera-Suárez et al. (2001), entre otros, son citados por Chittor y Das (2007) como representantes de esa línea a nivel internacional.

Su tónica reside en la importancia de la preparación del predecesor para la sucesión, en cuestiones emocionales como ansiedad excesiva, miedo frente a la mortalidad y poca habilidad en delegar, capacidad para confiar y compartir, tutoría, actitudes cooperativas y apertura para nuevas ideas, calidad de relación basada en la confianza y entendimiento mutuo entre predecesor y sucesor. Estos factores son mencionados como elementos críticos relacionados con el predecesor dentro del proceso sucesorio.

Esta perspectiva parece ser la más utilizada por los investigadores del área de empresas familiares, tanto nacional como internacionalmente. En Brasil varios estudios pueden ser conectados dentro de esa perspectiva. Para Estol y Ferreira (2006) el proceso sucesorio en empresas familiares puede estimular el surgimiento de conflictos cuando el fundador, considerando la organización como una extensión de sí mismo, no desarrolla las estrategias y las acciones relevantes para el paso de poder para la próxima generación.

Este aspecto es analizado también por Leone, Silva y Fernandes (1996), que lo define como “duelo de lo sucedido con él mismo”, representado por la resistencia del dueño-fundador en transferir el poder a la generación siguiente y alejarse del poder, sobre todo en función de su percepción del negocio como una extensión de su ser. Los elementos psicológicos involucrados en el proceso de sucesión incluyen también el rechazo a lo sucedido en desligarse del cotidiano de la empresa y la dificultad en dedicarse a otras actividades y el temor que el sucesor no presente un compromiso equivalente al suyo, potenciando la destrucción del negocio construido durante tantos años por el exitoso-fundador (Scheffer, 1995).

La primera transferencia guarda algunas características que no se repiten en las demás. El fundador tiene una relación afectiva muy profunda con la empresa que, para él tiene el sabor de premios por sus renuncias. El éxito en los negocios se debe a su habilidad, su intuición, su capacidad y dedicación al trabajo (Rossato Neto & Cavedon, 2004: 5).

Tal dificultad en transferir el rumbo de los negocios de la empresa hacia la próxima generación es evidenciada por el elevado porcentaje de muerte de las organizaciones en el paso de la primera a la segunda generación, que presenta algunas características peculiares que no son necesariamente encontradas en las demás.

### *3.2 Factores relacionados con el sucesor*

Muchos investigadores exploran a los propietarios y su incapacidad o (in) habilidad de planear la sucesión, pero pocos fueron los que se enfocaron en los herederos y en los factores relacionados con su participación con la empresa familiar y menos aún fueron los que investigaron las intenciones de los herederos de unirse a la empresa (Stavrou, 1999). De acuerdo con Chittor y Das (2007) el conjunto de estudios que enfoca los factores relacionados al sucesor aborda: motivación del sucesor, habilidades, educación, experiencia de trabajo externa, capacidad de aprendizaje, como factor clave de un proceso sucesorio exitoso. En el ámbito internacional los principales autores que trabajan en esta perspectiva son: Barach y Ganitsky (1995); Morris et al. (1997); Chrisman et al. (1998); Sharma et al. (2001); y las temáticas abordadas dentro de ese campo generalmente tratan del compromiso del sucesor; adecuación entre los negocios, las necesidades del sucesor y sus motivaciones; educación adecuada, experiencia externa de trabajo, aprendizaje dentro de la compañía. Todos estos factores se relacionan con el rendimiento del proceso sucesorio.

En Brasil, varios estudios han trabajado esos aspectos, aunque no de una manera sistematizada. Rossato Neto y Cavedon (2004), por ejemplo, al discutir el proceso de sucesión y aspectos relacionados a las diferencias intergeneracionales, abordan principalmente la

motivación de los sucesores. Estos autores resaltan la posibilidad de que la participación de los hijos en la empresa familiar eventualmente ocurre mediante presión paterna, con el propósito de dar seguimiento al negocio de forma a perpetuarlo. De esta forma, es probable que el compromiso del fundador con el negocio no se encuentre en las generaciones que lo suceden, teniendo en cuenta que sus miembros pueden presentar otras motivaciones en relación al negocio, destituidas de los valores afectivos, o menos involucradas con ellos.

Para Amendolara (2005), el desempeño del sucesor está vinculado a su preparación previa y su perfil. Este enfoque se muestra muy cerca de la noción de educación formal interna de Lambrecht (2005), en la que se reconoce la necesidad e importancia de la familia de proporcionar un marco de referencia para la socialización de los miembros familiares a través del culto a la historia de la empresa y de la sociedad familia.

Una importante visión sobre el tema es la de Stavrou (1999) para quien es imperativo entender las intenciones de los miembros familiares antes de unirse a los negocios para tomar mejores decisiones. Su argumento propone una gestión orientada hacia el futuro y la planificación sucesoria, se vuelve imperativo entender las intenciones de la creciente familia que se unirá al negocio.

En su estudio se observó que cuanto mayor es la participación anterior de los hijos con la empresa familiar (y su carga de socialización en la empresa) mayor es la probabilidad de que se unan al negocio, en especial si la empresa es grande. Otra cuestión relevante se refiere al tamaño y la etapa generacional de la empresa. Las mayores intenciones de unirse a la empresa fueron reportadas por participantes cuyas familias tenían grandes empresas y que estaban en su tercera (3ª) generación de operación. El autor todavía apunta a otras asociaciones más blandas, pero importantes de ser observadas, como por ejemplo, el orden de nacimiento. Sus hallazgos muestran que las mayores posibilidades de que los hijos ingresan a la empresa son del primer y segundo hijo, en el orden de nacimiento, cuyas familias poseen grandes empresas - más de 500 empleados (Stavrou, 1999).

### *3.3 Factores relacionados con la familia*

Parte de los estudios sobre las empresas familiares discuten la interacción entre la familia y el proceso sucesorio, y la influencia entre ambos. De acuerdo con Chittor y Das (2007) los principales factores analizados por la literatura sobre el tema incluyen: la dinámica familiar, la calidad de las relaciones familiares, la comunicación entre los miembros de la familia, el grado de confianza entre ellos, el consejo de familia y la presencia de fuentes de resistencia que pueden tener un impacto en el modo en que el proceso de sucesión se desarrolla. Estos factores interfieren en el desarrollo de la sucesión y en su desempeño.

En el ámbito internacional los principales autores que han trabajado en esta perspectiva son: Handler y Kram (1988) (citados en Chittor & Das, 2007). En Brasil, algunos estudios han enfocado esta perspectiva aunque en una perspectiva más simbólica que pragmática, donde se enfatizan el papel y la influencia de figuras familiares.

En el análisis de los problemas existentes en el desarrollo del proceso sucesorio y desarrollo de un estudio cuantitativo para encontrar los principales factores facilitadores y dificultadores en el desarrollo del mismo, Scheffer (1995) apunta la interferencia de la relación familiar como uno de los elementos más determinantes en el proceso de sucesión. Son variables destacadas la rivalidad entre los miembros familiares por el control familiar, la ausencia de distinción entre los intereses de la familia y de la empresa, el despreparo de la familia para la comprensión del proceso de sucesión, los conflictos relacionados a la elección del sucesor.

Leone, Silva y Fernandes (1996) discutieron este último aspecto, definiéndolo como 'duelo entre los sucesos'. Estos autores consideran que la elección del sucesor promueve el debilitamiento o, en última instancia, la destrucción de la unidad del grupo familiar, afectando el desempeño organizacional.

Una posible solución que viene siendo considerada para tratar de la regulación de los conflictos en la esfera de las familias es la constitución del Consejo de Familia, que es un foro en que los miembros familiares pueden discutir asuntos de su interés sin que ello interfiera directamente en la operación y funcionamiento de la operación de la empresa familiar (Kignel & Werner, 2007). De acuerdo con Davis (2003), el Consejo de Familia tiene su tradición en las empresas familiares europeas de varias generaciones. Lank (2003: 106) considera el Consejo de Familia:

[...] la agrupación de determinados miembros de la familia propietaria (posiblemente todos los miembros, en el caso de familias pequeñas), elegidos de acuerdo con criterios precisos, que se encuentra regularmente para discutir cuestiones pertinentes a la familia como estructura de parentesco, así como relativas al ámbito de la propiedad.

Es importante crear consejo familiar para mantener la armonía familiar y evitar que los problemas asociados a la familia puedan intervenir en los negocios. Este mecanismo permite que algunos miembros representen los intereses del grupo familiar de forma racional y ordenada, estableciendo también una interfaz con la empresa en lo que se refiere a la transmisión de informaciones de ésta a la familia y de las necesidades y expectativas de la familia para la empresa. Este consejo también elabora políticas para preservar los intereses de la familia por largo plazo. Lank (2003) considera que el consejo de familia es una buena opción para asegurar la cohesión del grupo familiar y su identidad, entre otros factores. Es importante resaltar que en Brasil estudios que tratan del consejo de familia son escasos y embrionarios.

#### 3.4 Factores relacionados con el negocio

Los factores relacionados con el negocio incluyen la composición del Consejo de Administración, la experiencia de la organización con procesos anteriores de sucesión, la cultura organizacional, el vínculo entre los ciclos de vida del negocio y de la familia (Chittor & Das, 2007). De acuerdo con estos autores, el progreso con las tareas de sucesión fue más evidente cuando las etapas del ciclo de vida en los subsistemas de la familia, de los negocios y de la propiedad fueron congruentes.

De acuerdo con Chittor y Das (2007), la profesionalización de la gestión es un elemento necesario para el desempeño satisfactorio del proceso de sucesión. Los autores en cuestión presentan los aspectos relacionados a los gestores profesionales: (1) acciones son impulsadas por un conjunto de principios o proposiciones independientes de su voluntad privada; (2) se requieren ser expertos en el campo en que actúan; (3) sus relaciones con los clientes se consideran utilidades y objetivos; (4) obtienen status por el reconocimiento; (5) pertenecen voluntariamente a las asociaciones de profesionales.

En Brasil esta corriente de estudios ha sido operacionalizada por el desarrollo de investigaciones focalizadas en la profesionalización de la gestión en las empresas familiares, que ocurre cuando su administración pasa a manos de ejecutivos profesionales, en general reclutados en el mercado, aunque este ejecutivo puede ser también alguien de la propia familia, que haya recibido formación adecuada para asumir el mando general de la empresa (Estol & Ferreira, 2006).

Silva-Junior y Muñiz (2003) discuten la profesionalización desde una perspectiva amplia, teniendo en cuenta sus diversos aspectos, incluyendo: (1) el proceso por el cual las organizaciones, ya sean familiares o no, adoptan prácticas administrativas más modernas y racionales, en detrimento de prácticas personalizadas, irracionales, empíricas; (2) la inclusión de gerentes profesionales contratados en la organización familiar; (3) la adopción de un código de formación o de conducta determinado en un grupo de trabajadores; (4) el abandono de métodos intuitivos, personalistas, por otros racionales e impersonales; (5) la adopción de formas de contratación asalariadas, en detrimento de las patriarcales y arcaicas.

Los estudios sobre la cultura organizacional en empresas familiares, desarrollados bajo una perspectiva más interpretativa e influenciados por discusiones y conceptos de los campos como antropología y sociología, analizan un aspecto fundamental y definidor de las organizaciones familiares, la influencia de los valores familiares (Waiandt & Davel, 2008). La cultura organizacional en las organizaciones familiares se centra fundamentalmente en la figura del emprendedor-fundador, que inicia la empresa y desarrolla sus actividades con base en sus valores y comportamientos, para transmitirlos a la organización.

### *3.5 Características del proceso de sucesión*

Este es uno de los factores con mayor volumen de producción académica en la temática de empresas familiares. Para gran parte de los autores, un aspecto relevante para una performance superior de la transferencia es la planificación del proceso sucesorio, que "[...] incluye todas las acciones, eventos y mecanismos organizacionales por medio de los cuales el liderazgo de la empresa, y, de la propiedad, también es transferida." (Chittor & Das, 2007: 66).

Según Chittor y Das (2007) los principales temas abordados en esa perspectiva involucra la planificación sucesoria; el proceso de selección del sucesor; las formas de maduración y desarrollo del sucesor; las estructuras de gobierno corporativo; la necesidad de una visión compartida por los miembros, etc.

En general, esta línea de investigación ha evidenciado que: a) la sucesión debe ser anticipada y gestionada como un proceso planificado; b) debería haber una visión compartida sobre los objetivos de la organización y su estrategia; c) la necesidad de procedimientos correctos de selección, evitar el nepotismo, maduración del sucesor y de su responsabilidad, y la construcción de un patrón de estructuras y mecanismos de gobernanza están positivamente correlacionados al proceso de sucesión efectiva (Chittor & Das, 2007).

Otro elemento destacado en la literatura investigada es la importancia del desarrollo de estructuras de gobierno corporativo como elemento estructurante del proceso sucesorio, observándose aspectos relativos a la transferencia de la propiedad y de la gestión (Lambrecht, 2005). El desarrollo de estructuras de gobernanza es considerado un factor fundamental para la racionalización del proceso, para reducir o evitar el surgimiento de conflictos en las organizaciones familiares (Leone, 2005).

En Brasil, los estudios relativos al proceso sucesorio tienen, en general, enfatizado la replicación de los modelos de la perspectiva de la sucesión como evento y/o como proceso. Un recorte ligeramente diferente, pero aún en la perspectiva procesal fue efectuado recientemente por Borges y Lima (2009) y por Álvares, Bertucci y Pimentel (2008), al utilizar el enfoque de la transferencia multigeneracional de Lambrecht (2005).

### *3.6 Rendimiento del proceso de sucesión*

En general, la mayoría de los estudios sobre empresas familiares tienden a enfocar (o enfatizar) las características de factores relacionados al proceso sucesorio, con la finalidad última de intentar aumentar su calidad y eficiencia. Tanto en Brasil como en el exterior la tendencia general de los estudios sobre empresas familiares es crear mecanismos y condiciones para potenciar el éxito de los procesos sucesorios, ya que se parte de la premisa de que al hacerlo las empresas familiares tendrían condiciones de aumentar su longevidad (Álvares, 2003).

En este sentido, se observa aquí que no hay una corriente específica dentro del estudio de empresas familiares que trata sólo de la performance del proceso sucesorio. Por el contrario, este último - debido a su amplitud y derivación de varios factores - generalmente es explicado sólo parcialmente por varios y diferentes enfoques en los estudios de empresas familiares. Cada enfoque tiende a enfatizar algunos elementos en detrimento de otros, como fue señalado por Chittor y Das (2007). Con la excepción del trabajo de Gersick et al. (1997), pocas y recientes son las iniciativas que intentaron abordar el proceso sucesorio desde una perspectiva más

amplia, sistemática y que contemplara a todos (o al menos la mayor parte) de los elementos involucrados en el proceso sucesorio. Como ejemplos de estos estudios se puede citar los tres modelos centrales utilizados en este estudio: de Gersick et al. (1997), de Lambretch (2005) y de Chittor y Das (2007).

De la misma forma, hay una gama variada de autores que trabajan en diferentes perspectivas, de acuerdo con sus áreas de interés. Las principales contribuciones desarrolladas hasta el momento muestran que, de forma general, los factores perfeccionados en el proceso sucesorio contribuyen a la mejora de la productividad y del retorno de las inversiones realizadas, generan más satisfacción entre los diversos stakeholders de la compañía y tienden a aumentar la longevidad de las empresas familia.

#### 4. CONCLUSIÓN

A partir del análisis de este material se puede observar que los modelos teóricos de sucesión en empresas familiares han sido estudiadas a partir de diferentes enfoques, que en la mayoría de las veces se centran sólo en algunos aspectos del proceso sucesorio (o tienden a privilegiar algunos en detrimento de un entendimiento sistémico). Se observa que los principales desarrollos teóricos sobre sucesión en empresas familiares realizadas en las últimas décadas se concentran en sólo tres tipologías - modelos de evolución del ciclo de vida, modelo de transición multigeneracional y el modelo de desempeño de la sucesión- engloban el modelo originario que le dio el nombre y, eventualmente, algunas variaciones de dicho modelo; siendo dos de estas contribuciones recientes.

Así, el tema sucesión en las empresas familiares viene tradicionalmente siendo abordado con base en determinados elementos constituyentes del proceso sucesorio, de manera aislada, enfocando o priorizando sólo algunos elementos sin pasar por una visión sistémica de los elementos que constituyen tal proceso.

Los principales ejes o elementos de análisis varían de acuerdo con cada modelo adoptado, pero en general abarcan: familia, propiedad, empresa, el modo de definición de la sucesión, la motivación del mantenimiento de los negocios en familia, el modo de preparación de la transición, el modo de transferencia, el papel de los transferidores, los factores relacionados con el éxito, los factores relacionados con el sucesor, los factores relacionados con la familia, los factores relacionados con el negocio, las características del proceso de sucesión y el rendimiento de la sucesión.

Además, las tres tipologías o modelos analíticos compilados aquí demuestran formas de intentar integrar estos diferentes elementos constituyentes del proceso sucesorio, pero ninguna de ellas es definitiva o totalmente completa, estando sujetas a variaciones y posibles correcciones a lo largo del tiempo. Cabe resaltar también que estos modelos teóricos necesitan verificación y validación empírica, para que puedan ser legitimados y mejorados a lo largo del tiempo. Pero, por sí solas ya presentan una contribución por el hecho de sistematizar lo que antes estaba disperso.

En el escenario brasileño se observa la existencia de una tendencia de estudios parciales y fragmentados, enfocando apenas un aspecto de la sucesión, mientras que en los estudios internacionales sobre el tema se verifica la existencia de intentos sistémicos e integradores de generación de modelos teórico-empíricos a fin de tratar el problema de la sucesión. En este sentido, se hace necesaria, en el contexto nacional, la realización de estudios que desarrollen intentos sistémicos de comprensión del fenómeno a fin de transformar el objeto empírico en objeto teórico y, de esa forma, avanzar en la producción de conocimiento en el área.

#### REFERÊNCIAS

- Álvares, E. (2003). *Governando a empresa familiar*. Belo Horizonte: Qualitymark/FDC.
- Amendolara, L. (2005). *A sucessão na empresa familiar*. (Série Apimec). São Paulo: Lazuli.

- Barach, J. A.; & Ganitsky J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-156.
- Bertucci, J. L. O; Álvares, E.; & Pimentel, T. D. (2008). Governança em empresas familiares: um estudo sobre o desenvolvimento não harmônico do eixo propriedade-empresa-família. In: *EnANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 32, 2008, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Chittor, R; & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance – a vital linkage. *Family Business Review*, XX(1), march.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Christensen, R. D. (1953). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University.
- Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(3), 93-105.
- Dyer, W. G. Jr. (1986). *Cultural changes in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Elstrodt, H. P. (2003). Keeping the family in business. *McKinsey Quarterly*, 4, 94.
- Estol, K. M. F.; & Ferreira, M.C. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *RAC*, 10(4): 93-110.
- Fox, M.; Nilakant, V.; & Hamilton, R. T. (1996). Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 15(1), 15-25.
- Gersick, K. et al. (1997). *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora.
- Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185–197.
- Grzybovski, D. (2007). *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. Minas Gerais: Universidade Federal de Lavras. (Tese de Doutorado em Administração).
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15 (1), 37-51.
- Handler, W. C. (1991). Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 37 (3): 43-62.
- Kignel, L; & Werner, R. (2007). ... e Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea. 1ª Ed. São Paulo: Integrare Editora.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, XVIII(4): 267-282.
- Lank, A.G. (2003). Governança da Empresa Familiar. In: Álvares, E. *Governando a empresa familiar*. Belo Horizonte: Qualitymark/FDC.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leone, N. M. de C. P. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas.

- Leone, N. M. de C. P. G.; Silva, A. B. da; & Fernandes, C.B. (1996). Sucessão: como transformar duelo em dueto. *Revista de Administração*, São Paulo, 31(3): 76-81.
- Morris, M. H.; Williams, R. O.; Allen, J. A.; & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.
- Murray, B. (2003). The Succession Transition Process: a longitudinal perspective. *Family Business Review*; 16(1): 17-33.
- Poutziouris, D. P. Z.; Smyrniotis, K. X.; & Klein, S. B. (Eds.). (2006). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Rossato Neto, F. J.; & Cavedon, N. R. (2004). Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. *Cadernos EBAPE.BR*, São Paulo, 2(3).
- Scheffer, A. B. B. (1995). Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. *Revista de Administração*, São Paulo, 30(3): 80-90.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J.; & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1).
- Shirokova, G.; & Knatko, D. (2008). Founder Influences on the Development of Organizations: a comparison between founder and non-founder managed Russian firms. *Journal of Business Economics and Management*. 9(2): 91-95.
- Stavrou, E. T. (1999). Succession in family business: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3): 43-62.
- Tillman, C.; & Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 12(32).
- Waiandt, C.; & Davel, E. (2008). Organizações, Representações e Sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. *RAC*, Curitiba, 12(2): 369-394.

## AGRADECIMENTOS

Este material é tributário do período de trabalho e estudos realizados na Fundação Dom Cabral (2007-2009), tendo sido elaborado posteriormente de forma individual e autônoma, sendo de minha responsabilidade os eventuais erros e omissões existentes. No entanto, o autor agradece a Elismar Álvares de Campos pela convivência e experiências partilhadas, as quais favoreceram a aquisição de conhecimentos e experiências sobre o tema.

---

<sup>i</sup> Uma versão preliminar, em português, foi enviada à revista de administração "Inteligência Organizacional" que seria criada pelo departamento de administração da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), mas que não concretizou. A presente versão em espanhol foi apresentada, na forma de working paper, no *XVIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Transformaciones y Nuevas Formas de Organización*, realizado entre os dias 19 e 21 de outubro de 2020, de forma virtual, na Universidad de Quintana Roo, em Chetumal (México).