

# EMPRESAS DE ORIGEM FAMILIAR E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

Vasco Manuel Dias Lopes

## RESUMO

Este trabalho procura caracterizar a Gestão da Mudança, mas fundamentalmente a Gestão do Conhecimento, passando para a caracterização das Empresas Familiares. Avança com uma nomenclatura “Empresas de origem familiar”, para identificar mais facilmente as empresas que se enquadram como empresas familiares. Por fim, procura avançar com uma proposta para que as empresas familiares possam colocar em execução o modelo de criação de conhecimento.

**PALAVRAS CHAVE:** Mudança, Gestão do Conhecimento, Criação de Conhecimento, Competitividade, Sociedade Familiar, Empresa Familiar

## ABSTRACT

This paper aims to characterize the Change Management, but with most accuracy the Knowledge Management. Then it passes to the Family Business portrayal. This paper does also implement a new name “Empresas de origem familiar”, to identify easily the organizations that are Family Business. At the end of this paper we try to present a proposal for family business to work with the model for Knowledge Creation.

---

## 1. ENQUADRAMENTO

### 1.1 HISTÓRIA RECENTE

A seu tempo, em Portugal, a lei da Contingentação Industrial condicionou a forma de sermos empreendedores, de sermos assalariados.

Em contraponto a esta forma de se fazer indústria, saídos de uma revolução de cariz operário, rapidamente a autogestão nos tolheu o pensamento, com um novo pseudo-empreendedorismo rápido, com as nossas dores de aprendizagem, a sermos “livres” no mercado. Também estes, foram momentos que também nos estigmatizaram.

Pouco mais de uma década após Abril, o alargamento de horizontes a uma antiga “nova” Europa catapultou-nos para uma outra realidade: Pequenos, neste “velho mundo” que era a Europa, largo de mercado, novidades, de oportunidades... e de ameaças.

### 1.2 UMA SITUAÇÃO PARTICULAR: A INFORMALIDADE

Se atentarmos no relatório “Portugal 2010 - acelerar o crescimento da produtividade”, do Ministério da Economia<sup>23</sup>, podemos perceber que a principal barreira ao aumento de produtividade é a informalidade. De

---

<sup>23</sup> Este relatório visou 9 sectores, alegadamente *por terem* “uma cobertura significativa da economia”.

facto, a informalidade (o não cumprimento das obrigações por parte dos agentes económicos) grassa por este país fora, e tempos de crise espevitam o engenho ou “obrigam” a expedientes menos correctos que “distorcem o enquadramento competitivo e empresarial resultante da evasão por parte de empresas e agentes económicos a um conjunto de obrigações”. Do conjunto de comportamentos tidos como informais, a Economia Paralela é apenas uma das suas componentes, havendo, sem dúvida, uma distorção da realidade do mercado, punindo tantas vezes quem age “dentro das normas”, ameaçando, no fundo, o todo coerente da sociedade em que vivemos. É uma realidade que não pode deixar de ser tida em conta.

### **1.3 UM DESEJO: RECUPERAÇÃO ECONÓMICA**

Por outro lado, e procurando olhar para os “cumpridores”, é hoje publicamente conhecido o desejo do Governo português de:

- aumentar a produtividade nacional actual, que corresponde a 60% da média da União Europeia (UE), para 75% daquela média, no horizonte temporal que corresponde ao ano 2010;
- aumentar as exportações nacionais, do seu valor actual de 30% para 40% do PIB;
- conseguir que o investimento em investigação e desenvolvimento atinja os 3% o PIB, até ao ano 2010.

### **1.4 UMA REALIDADE: NOVOS ENTRANTES (PARCEIROS?, PARTICIPANTES?)**

Não obstante a existência da referida intenção do Governo português, no atinente à realidade europeia, são mais 10 os países, com 100 milhões de potenciais consumidores que se juntaram à União Europeia. E a propósito, permitimo-nos citar um artigo de um colunista de um reputado jornal económico português:

«Um diplomata português contou (Março 2004) a seguinte história: “perto de mim há um café onde ia frequentemente porque lá trabalhavam muitos portugueses. Há duas semanas fechou”. Terá este colunista encontrado o dono alemão, que lhe referiu ir reabrir muito em breve com novos empregados: checos, húngaros e eslovenos, que ganham metade; não metem baixas; e não criam problemas».

Seja a estória verídica ou não, ela não deixa de ser verosímil.

Salários mais baixos, uma cultura do trabalho distinta e um crescimento da produtividade bem acima da portuguesa são, aparentemente, uma “ameaça” mais que se perfila frente às organizações nacionais. Por isso mesmo, este é, também, o momento oportuno para se reformar.

É nossa convicção que a Empresa Familiar, dada a sua idiossincrasia, e até determinado nível de crescimento, consegue manter este esforço agregador.

Necessita, contudo de aumentar a probabilidade de sobrevivência num mundo globalizado.

### **1.5 AS PME**

Num momento em que alguns dos grandes industriais ameaçam sair de Portugal e deslocalizar para o estrangeiro, as PME (Pequenas e Médias Empresas) tornam-se um factor ainda mais importante para a nossa economia. Se contabilizarmos o número de PME, incluindo micro empresas, estas representam 99.5% das empresas nacionais, empregam 75% da população e representam 65% do PIB (Produto Interno Bruto).

Seja pela sua origem e enquadramento social, seja pela dimensão (individualmente ou no seu conjunto), seja por razões de ordem cultural, ou outras ainda, as PME são fundamentais no tecido empresarial nacional. Trata-se de um grupo heterogéneo, que abrange uma multitude de sectores, não havendo, propriamente uma caracterização, um perfil, que possa contribuir para a sua definição, e por tal seja facilitador da sua alavancagem, do acrescento de mais valor. Pelo contrário, o que encontramos é uma manta de retalhos, em que algumas zonas cinzentas toldam as coloridas zonas que “trabalham bem”, de acordo com os cânones, sejam eles fiscais, sociais ou empresariais.

Incontornavelmente, quer se queira, quer não, o ambiente empresarial é, hoje em dia, e ao que tudo parece indicar sê-lo-á cada vez mais, um ambiente caracterizado pela instabilidade.

## **1.6 AS EMPRESAS FAMILIARES**

No caso particular das empresas familiares é muito sensível, pois apesar do peso em toda a economia, Garcia indica que “só 3 em cada 10 empresas sobrevivem à morte dos fundadores e apenas 13% dos negócios se mantêm activos na 3ª geração. Empresas de 4ª e 5ª geração são raras.”.

A principal causa para o desmoronamento da Empresa Familiar tem a ver com os conflitos Empresa / Família e com a falta de clareza na hora de passar o comando.

Torna-se, por tal, importante encontrar mecanismos que reforcem este hiato, para se garantirem índices de longevidade maiores.

Mais à frente neste trabalho, dedicaremos o adequado espaço a este tema.

## **2. COMO GERIR A MUDANÇA**

“A competição existiu muito antes da estratégia” (Henderson, 1998). Sabe-se que desde sempre as competições biológica e comercial acompanharam as mudanças do meio envolvente.

De facto, o mesmo autor defende que “estratégia é a busca deliberada de um plano de acção para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interactivo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento (...)”. (Henderson, 1998). Contudo, é de realçar que a competição estratégica em termos de negócios é algo recente no historial do tecido empresarial.

Como Henderson (1998) afirma “a competição natural é evolutiva. A estratégia é revolucionária.” Para David Norton (2002), gerir a estratégia é, na sua essência, gerir a mudança.

Segundo Ralph Stacey (1998), “para se poder realizar o propósito de uma organização quando em competição com outras, é necessário que exista uma estratégia. (...) Se o propósito é ser-se a melhor, tem que existir uma estratégia que explique como a empresa irá criar riqueza em competição com outras empresas. A estratégia irá definir a linha de negócios na qual a empresa vai competir, a posição que a empresa pretende vir a ocupar nessa linha de negócios e quais as competências distintivas ou vantagens competitivas que a empresa tem ou planeia vir a criar”. As organizações para se focalizarem na estratégia tiveram de encetar transformações profundas nos

seus processos operacionais, nas suas relações com clientes, na arquitetura dos sistemas de informação e das novas tecnologias da informação e na motivação e capacidade dos seus trabalhadores.

São estas novas Organizações Focalizadas na Estratégia (Kaplan e Norton, 2000) cuja nova cultura abandona os conceitos tradicionais de ligações hierárquicas funcionais, que adoptaram novas premissas de actuação em que a estratégia é a tónica central.

Como afirma Kaplan e Norton (2000), “definindo claramente a estratégia, comunicando-a de uma forma consistente e ligando-a aos indutores da mudança, emergiu uma cultura baseada no desempenho, que ligou cada pessoa e cada unidade às características únicas da estratégia”

É certo que a Europa e o mundo atravessam, hoje, um período menos fácil; é certo que a economia doméstica, muito dependente do exterior, não se basta a si mesma; é certo que, necessita muito de mercados que funcionem, e o que é certo é que se tal não acontecer, cairá presa num ciclo de crise, sem contra-ciclo.

### 3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Antes de avançarmos, para a gestão do conhecimento, propriamente dita, queremos estabelecer a relação, crescente em complexidade entre:

Dado	Qualquer registo ou indício relacionável com alguma entidade ou evento;
Informação	É o sentido que um conjunto de Dados tem para alguém;
Conhecimento	A capacidade, adquirida por alguém, de interpretar e operar sobre um conjunto de Informações

Nesta acepção, pode-se perceber que Informação é diferente de Conhecimento.

Para Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento “diz respeito a crenças e compromissos”, ie, tem a ver com a aquisição e domínio do conhecimento, estando ligado a uma acção, não é estático. Por outro lado informação é uma ferramenta para construção do conhecimento. Digamos que Conhecimento está ligado a uma acção, com objectivos a serem alcançados, enquanto que Informação é acção em termos potenciais. Para Grant (1994), o Conhecimento é o recurso mais importante que contribui para o sucesso da organização.

Grant (1994) refere que apenas pela via do Conhecimento as organizações são capazes de inovar, e como tal mantendo-se vivas e competitivas. A componente intelectual assume dessa forma papel destacado em detrimento dos tangível.

Segundo Davenport e Prusack (1998) a criação de conhecimento resulta da informação, pois “o conhecimento vem da informação como a informação vem dos dados. Se a informação é para se tornar conhecimento, os humanos têm de fazer virtualmente todo o trabalho. Esta transformação acontece através [dos seguintes conceitos]:

- **Comparação:** como é que a informação sobre esta situação se compara a outras situações que conhecemos?
- **Consequências:** que implicações tem a informação para as decisões e acções?

- **Ligações:** como é que este elemento de informação se relaciona com outros?
- **Conversação:** o que pensam as outras pessoas sobre esta informação?"

Drucker (1993) diria "o negócio hoje não é dinheiro, mas [conhecimento]".

Essa capacidade de interpretação, é criada a partir das relações que o sujeito estabelece sobre o conjunto de Informações, e desse conjunto com outros conjuntos que já lhe são familiares (incluindo experiências, impressões, valores, crenças, etc.), que lhe permitem compreendê-lo e tirar conclusões sobre ele e a partir dele.

Deveremos, assim, entender ser, o conhecimento, dinâmico, pois, quem conhece pode estabelecer novas relações, tirar novas conclusões, fazer novas inferências, agregar novas Informações, reformular significados.

Ao exercitar o Conhecimento, ele consolida-se e cresce.

Será um conhecimento tácito, se assentar, sobretudo, em relações intuídas, estabelecidas pela percepção, e não trabalhadas conscientemente. Será um conhecimento explicitável se as relações for deduzida conscientemente, ou interpretada intelectualmente.

**'Of one thing you can be sure. The quality of our life in the future will be determined by the quality of our thinking'  
Edward de Bono**

Não querendo discutir conceitos, mas apoiado no conceito de gestão do conhecimento de Davenport, em que a Gestão do conhecimento pode ser vista como uma colecção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objectivos da organização, acreditamos que os projectos ou iniciativas de gestão do conhecimento estão apoiadas numa tríade formada por:

    pessoas,  
    tecnologia e  
    processos de negócio.

Para Joaquim Loureiro, a gestão do conhecimento pode ser definida como «a abordagem facilitadora e sistemática para aumentar o valor e a acessibilidade ao "capital do conhecimento" da organização, tendo em vista qualificar melhor os actores sociais, induzir e disseminar a inovação e assegurar o desenvolvimento das organizações».

Há, ainda, quem advogue que a gestão do conhecimento, é a maneira como as empresas geram, difundem e alavancam os seus activos intelectuais.

Para tratar desse alinhamento, podemos fazer um paralelo com a definição dada por Davenport, onde se diz que a gestão do conhecimento é uma "colecção de processos" e cita "atender aos objectivos da organização", podemos rapidamente relacionar com os processos de negócio, ou seja, a colecção de processos dita pode ser vista como uma incorporação de processos de gestão do conhecimento - explicitação, socialização entre outros - aos processos de negócio das organizações - processo de vendas, processo de produção, processo de desenvolvimento de sistemas entre outros.

Onde o autor refere "criação, disseminação e utilização de conhecimentos" não fala de mais nada a não ser das pessoas, pois conhecimento está nas pessoas, é criado pelas pessoas, é utilizado pelas pessoas, então, devemos questionar-nos: onde entra a tecnologia de informação?

Reflexivamente, conseguimos visualizar essa relação, pois o que mantém, ou ajuda a manter os processos de negócios bem estruturados é a tecnologia de informação.

O que ajuda, e muito, na disseminação de conhecimento é a tecnologia de informação.

O que pode fazer a união mais frequente de pessoas geograficamente distribuídas é a tecnologia. Dessa maneira, cremos ser pacífico dizer-se que existe uma tríade formada por pessoas, tecnologia e processos de negócio.

As principais consequências do recurso ao conhecimento para a Sociedade são as seguintes:

- a valorização do know-how;
- a localização dos recursos de produção deixa de ser factor determinante para a escolha do local da produção, uma vez que a tecnologia e os transportes disponíveis superam este problema;
- a materialização do conhecimento em tecnologias substitui parcial ou totalmente, a mão-de-obra no processo produtivo;
- a tendência acentuada para o crescimento do sector de serviços - softwares, serviços electrónicos, cibernética, etc;
- a tendência dos produtos para consumir menos recursos materiais e mais recursos “intelectuais”.

O desempenho das organizações na gestão do conhecimento, talento, a aprendizagem organizacional, constitui a chave para a criação de valor, de inovação de modo a sobreviver neste mundo em constante mutação. Como as actividades constituem a base das vantagens competitivas, pois “a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de actividades” (Porter, 1996: 68), Kaplan e Norton (2000: 90) reiteram que “a arte de desenvolver uma estratégia bem sucedida e sustentável é assegurar o alinhamento entre as actividades internas da organização e a sua oferta de valor ao cliente”.

### **3.1. MODELO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO**

Ikujiro Nonaka, parte do princípio de que o conhecimento de alto valor para a organização pertence ao domínio tácito, e é aquele que se encontra na cabeça das pessoas, de gestão mais difícil, por não ser tangível. Este conhecimento é de difícil reprodução em termos de Sistemas de Informação, pois é um conhecimento complexo, sistémico, pessoal e difícil de ser formalizado, estando muito adequado à acção, procedimentos, contendo valores e emoções.

Nonaka e Takeuchi proporcionaram-nos um modelo de criação do conhecimento, o qual se apoia na assumpção de que o conhecimento é criado e expandido pela interacção em sociedade, entre o conhecimento tácito e explícito.

O conhecimento tácito apenas pertence às pessoas, o conhecimento explícito é aquele que existe codificado. Entre um e outro existem relações mútuas, em que um conhecimento se transforma noutro, e vice versa.

O processo de criação de conhecimento dentro das organizações é-nos transmitido pelo modelo de conversão de conhecimento, pelo qual o conhecimento tácito e explícito é incrementado quantitativa e qualitativamente.

Há quatro modos de conversão de conhecimento:

- **Socialização** (conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito), como seja, por exemplo o caso de a conversação, uma troca de ideias. Este modo de conversão de conhecimento está muito ligado àquilo a que se usa chamar de Comunidades de prática;
- **Exteriorização** (conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito), em que um exemplo pode ser dado pela vivência em sala de aula;
- **Combinação** (conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito), o qual pode acontecer quando se produz um relatório a partir de dados como as vendas;
- **Interiorização** (conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito) em que podemos dar como exemplo a leitura que se realiza de um livro e que contribui par ao enriquecimento individual.

Para que o sucesso deste processo aconteça, é importante que exista um contexto apropriado. É na expectativa de que as empresas familiares possam preparar esse contexto que realizamos o presente trabalho.

#### 4. EMPRESA FAMILIAR / SOCIEDADE FAMILIAR

De acordo com a investigação realizada por Ana Maria Ussman, “não existe empresa familiar, antes existem empresas familiares”, pois estas evoluem, desde o momento de primeira geração, até segundas, e terceiras gerações.

Atendendo, ainda a Ana Maria Ussman, as grandes diferenças entre empresas familiares e as não familiares situa-se ao nível da:

- Estrutura;
- Função;
- Papeis desempenhados e
- Cultura

Da estrutura, realça-se o facto de interagir um sistema externo na estrutura da empresa, neste caso uma estrutura autónoma, mas indissociável da própria empresa [de índole] familiar, a família.

Da função, porque no caso da empresa familiar, há sobreposição das duas estruturas atrás referidas, as quais têm na sua génese papéis distintos: À empresa familiar, cabe a produção de riqueza, valor e rendibilidade, à estrutura familiar, a protecção dos seus membros, apoiando aqueles que mais necessitam.

Da questão relativa aos papéis desempenhados, de facto, eles podem confundir-se numa ou noutra estrutura, podendo ser convergentes ou divergentes.

No que concerne à característica cultura o que se pode inferir da sobreposição de ambas as estruturas, imbuídas de funções distintas e por vezes contraditórias, com papéis tantas vezes confusos, é de que por tudo isto a empresa familiar é mais emotiva.

Estas não serão as únicas características distintivas de empresas familiares e não-familiares, a investigação conduzida por Ana Maria Ussman refere diversos autores para os quais serão outros os diferenciadores de um e outro tipo de organização.

#### **4.1. NOVA Nomenclatura - Empresa de Origem Familiar**

Por outro lado, atendendo, precisamente, ao devir que Ussman refere, quando saltamos de geração em geração somos levados, pelo facto de tantas vezes ser difícil perceber onde estão as fronteiras definidoras daquilo a que se chama de empresas familiares, a formular uma nova forma de titular as empresas familiares, como sendo Empresas de Origem Familiar. Desse modo, tornar-se-á menos polémico e menos difícil perceber que, a uma empresa do tipo daquelas que à partida não têm “muito” a ver com conceitos empíricos de empresas familiares, como será o caso, por exemplo do Grupo Espírito Santo, se enquadrem dentro do grupo de Empresas de Origem Familiar.

Assim, tornar-se-á, igualmente, mais fácil que se desliguem os conceitos ligados à família inicial, pois as organizações transmutam-se à medida que evoluem.

Segundo Lodi (1998), “uma empresa familiar, é aquela em que a consideração da sucessão da direcção está ligada ao factor hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador”.

Sem deixar de entender a fronteira criada pela diferenciação entre Empresa Familiar e Empresa não-Familiar, atrás apresentada, advogamos o conceito de Lodi como definidor de empresa familiar, pois é muito mais simples de caracterizar.

Por outro lado, a “nova” definição não contraria a versão de Lodi, bem pelo contrário.

#### **4.2. LINHAS DE INVESTIGAÇÃO**

Sem perder de sentido o rumo do presente trabalho, ainda no que concerne às linhas de investigação relativas às empresas familiares, elas decompõe-se, sobretudo, em 3 grandes temas:

- Sucessão
- Relação Família / Empresa
- Propriedade e Controlo

A passagem de testemunho na linha de sucessão pode ser um processo contra-natura, mais que uma *monárquica sucessão*. Naquilo que pode ser um entendimento muito empírico, os problemas que se colocam aquando da proximidade da sucessão são demasiado longínquos, e dificilmente são cogitados no momento de aparecimento da organização.

De facto, a empresa e o seu titular estão tantas vezes preparados para fazer crescer a “sua” organização que a legitimação da nova geração pode assumir uma inverosimilhança autista para que alguém suceda. A questão sucessão é, de facto, não só problemática como traumatizante, se realizada em contracorrente com o crescimento da organização.

A relação família / empresa, tal como analisado anteriormente, no atinente às características distintivas das empresas de índole familiar, é, perene ao longo da vida da organização e, assim sendo,

entende-se que a difícil administração seja um assunto de relevante interesse de investigação, uma vez que existe uma variedade de possíveis caracterizações.

Igualmente no que concerne à questão propriedade e controlo em que alguns autores defendem a separação das ligações, enquanto outros, pelo contrário defendem, precisamente o contrário.

Reflectindo sobre todos eles, entendemos apresentar, pela via do Modelo Societário a explicitação destas linhas de investigação.

### **4.3. O MODELO SOCIETÁRIO**

Se bem que as organizações precisam de ter em conta diversos factores para a produção de conhecimento e aprendizagem, estes factores, a saber competências individuais, processo de gestão e estrutura organizacional são importantes em todo o processo de criação de conhecimento e aprendizagem.

Mas há ainda outro factor importante que necessita de ser considerado: O modelo societário adoptado pela empresa familiar.

Nesse sentido, a Empresa Familiar apresenta-se como um das possibilidades. Drucker (2001) afirma que “em toda a parte [...] a maioria das empresas é controlada e administrada por famílias.

- Ainda o mesmo autor afirma que “os livros e cursos de administração tratam quase exclusivamente das empresas de capital aberto e dirigidas por profissionais, raramente mencionando as Empresas Familiares”.

De Igual modo BernHoeft (1996) afirma que uma das questões mais complexas e para a qual boa parte dos fundadores não está preparada é que ao iniciar uma empresa ou negócio está dando, também, origem a uma sociedade familiar.

Sobre as particularidades e as complexidades administrativas da sociedade familiar, Drucker afirma não existem “diferenças entre empresas comandadas por profissionais e dirigidas por uma família, em relação ao trabalho funcional, tais como pesquisa de mercado, Marketing ou contabilidade. Mas no que diz respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes que devem ser seguidas à risca, pois, caso contrário, a empresa não conseguirá sobreviver e prosperar.

Para Drucker (2001) “a empresa e a família sobreviverão, e sair-se-ão bem se a família servir a empresa”, no que concorda com Bernhoeft que refere “é a família que deve estar ao serviço da empresa”.

Nesse sentido, Drucker (2001) recomenda-nos algumas regras básicas de administração que devem imperar nas Empresas Familiares:

### **4.4. REGRAS BÁSICAS DE ADMINISTRAÇÃO [EM EMPRESAS FAMILIARES]**

A Primeira é de que os membros da família não trabalhem na empresa, a menos que, no mínimo sejam tão aptos quanto qualquer funcionário não pertencente a ela e se esforcem no mínimo tanto

quanto este (...) A presença na empresa de membros medíocres, ou pior ainda, preguiçosos causa, e com razão, ressentimento entre colegas não pertencentes à família.

A Segunda diz-nos que, independentemente do número de membros da família na direcção da empresa e do quanto eles sejam eficazes, um alto cargo é sempre preenchido por alguém de fora da família. Normalmente este cargo é o de direcção financeira (...) nas quais as especificações técnicas são mais importantes (...). Enfim, existe na empresa familiar a necessidade de uma pessoa altamente qualificada e respeitada que não seja da família e nem misture negócios e família.

A Terceira regra: As empresas dirigidas por famílias, com excepção talvez das menores, precisam cada vez mais de fazer com que as posições chave sejam ocupadas por profissionais que não pertençam à família (...) E estes profissionais de fora precisam ser tratados como iguais e deverão ter “cidadania plena” na empresa: caso contrário, simplesmente sairão.

As regras sugeridas por Drucker (2001) podem reduzir bastante os problemas que são particulares à empresas familiares, mas como não há “bela sem senão”, o mesmo autor lembra que nem com as regras cumpridas se evitam problemas no que concerne à sucessão, pois “é nessa ocasião que as necessidades da empresa e as vontades da família tendem a colidir”. Existe apenas uma solução: confiar a decisão sobre a sucessão a uma pessoa de fora, que não pertença nem à família nem à empresa.

De acordo com Lodi, “o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase de sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais.

Nesse sentido, é Bernhoeft (1996) quem afirma que a sociedade familiar “vai apresentar, ao longo dos anos e principalmente no seu processo de crescimento e perpetuação, uma série de questões bem mais complexas do que a simples administração de uma actividade comercial ou industrial”.

Torna-se evidente, segundo Bernhoeft (1996) que “um comando forte por parte do fundador tendem a não emergir focos de contestação”.

Após a segunda geração, as Sociedades Familiares transmutam-se, tornando-se importante que o fundador compreenda alguns pontos. De acordo com Bernhoeft estes pontos podem ser:

- Em muitos casos a obra torna-se maior que ele próprio;
- Ele não deixa para os seus filhos somente uma empresa ou património;
- O que efectivamente os seus herdeiros vão receber são sócios que não tiveram a liberdade de se escolherem;
- Um negócio que não criaram e que muitas vezes competiu, afectivamente, com as atenções divididas da figura paterna;
- Relacionamento familiares que dificultam o surgimento ou aceitação de novas lideranças;
- Pulverização da propriedade com o consequente desaparecimento da figura do “dono”, característica exclusiva da primeira geração.

Neste sentido, três entidades importantes se revelam, agora neste momento da organização:

Família;	Sociedade
Propriedade;	
Empresa	

E comum a todas elas, a interface, Sociedade. Esta interface requererá práticas totalmente diferentes que precisam de ser apreendidas por todos os envolvidos.

No que concerne ao processo sucessório, segundo Bernhoeft (1996) “um grande equívoco que muitos consultores, professores e estudiosos do assunto ainda cometem, da mesma forma que os próprios envolvidos, é querer “profissionalizar” a empresa familiar deixando de lado a família. Ou, mais grave ainda, querendo que as relações familiares sejam tratadas com a mesma racionalidade que envolve temas como a empresa ou a sociedade.

## 5. SOCIEDADES FAMILIARES E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A questão da globalização da economia é um desafio para todas as organizações, mas sobretudo para as sociedades familiares. Contudo, estes problemas devem ser encarados como oportunidades.

O devir é uma constante no mundo empresarial, e já não basta somente produzir-se eficientemente. Hoje, as empresas têm que dar mais importância a requisitos como criatividade, flexibilidade, iniciativa e capacidade de tomar decisões, procurando por pessoas que tenham e saibam fazer uso do seu conhecimento.

Na verdade, o conhecimento organizacional, que é inerente a todas as organizações e se pode definir como “a capacidade de executar tarefas que as pessoas não conseguem fazer actuando de forma isolada, tarefas essas projectadas para criar valor para as partes interessadas na organização” (Garvin & Nayak, 1998) deve ser gerido. Saber gerir o conhecimento que existe dentro das organizações, é a oportunidade de se transformarem em Empresas Familiares Competitivas. Para tal, as Empresas de Origem Familiar, pela sua característica de sucessão dinástica, devem ser capazes de gerir o modelo de criação de conhecimento, o qual tem, tantas vezes, génese, na fase de Socialização (tácito a tácito) e tantas vezes, também, a Criação de conhecimento não é mais que apenas isso.

De facto não somos, propriamente, um povo que cuide de ser competitivo (entenda-se esta expressão como o resultado da perene dissonância entre aquilo a que chamamos de discriminação positiva, cultivada no ensino básico de 1º, 2º e 3º ciclos, nas políticas de inserção e os mercados que não se compadecem com maneirismos socializantes). Somos, sempre receosos que a transmissão do conhecimento nos faça ficar mais pobres.

Obviamente que se esta mudança não se verificar, não teremos oportunidade de participar com os outros no engrandecimento da organização a que pertencemos. Entendemos que tem de ser acometido às empresas familiares a capacidade de saltarem livremente entre as distintas fases de criação de conhecimento (Socialização, Exteriorização, Combinação, Interiorização). Essa capacidade adquire-se, aprende-se, mas é muitas vezes uma questão cultural.

As Empresas de Origem Familiar, porque são mais ligeiras, se souberem aproveitar essa característica com as ameaças e os desafios que o mercado lhes coloca, poderão ser empresas competitivas e criadoras de conhecimento.

## BIBLIOGRAFIA

- AMATO NETO, J., (2000) Redes de Cooperação Produtiva e Clusters regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas, Ed. Atlas, São Paulo
- ANGUS, J. & PATEL, J., (1998) Knowledge Management Cosmology - Information Week, v. 637, March 16,
- ATUAHENE-GIMA, K. (2001) "An Empirical Investigation of the Effecto of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation on Product Innovation", Organizational Science, Vol. 12, January-February
- BERNHOFET, R como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar) São Paulo Senac, 1996.
- BERTHON, P, HOLBROOK, M, HULBERT, J, (2003) "Understanding And Managing the Brand Space", MITSloan Management Review, Vol. 144, nº2, Winter 2003
- BOUGRAIN, F, (1999) "Le Processus D'innovation Dans Les PME", Revue Française de Gestion, Nº124, Juin-Juillet-Août
- CHASE, R.; N. AQUILANO; R. JACOBS (2001). Operations Management for Competitive Advantage (9<sup>th</sup> ed.). Chicago: Irwin
- COSTA, B, (2002) Inovar para Competir – Economia e Prospectiva, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica GEPE, nº17
- DAVENPORT, T. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. Harward Business School Press.
- DAVENPORT, T, THOMAS, R., CANTRELL, S, "The Misterious (2002) Art and Science of Knowledge Worker Performance", MITSloan Management Review, Vol. 44, nº1 Fall 2002
- DENRELL, J, MARCH, J. (2001) "Adaptation as Information Restriction: The Hot Stove Effect", Organization Science, Vol.12, Number 5 September-October
- DRUCKER, P. (1989). Inovação e Gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa (3ª ed.). Lisboa: Presença
- DRUCKER, P. (2001) Administrando em tempos de grandes mudanças 5ª ed São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DRUCKER, P. (1988) "**The coming of the new organization**", Harvard Business Review, Jan-Fev.
- DRURY, C. (1996). "**Management and Cost Accounting**", London, International Thomson Business Press;
- EPSTEIN, M J. e J. F. MANZONI (1997) "**The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action**", Management Accounting, Agosto, pp. 28-36
- FARJOUN, M, (2002) "Towards an Organic Perspective on Strategy", Strategic Management Journal, Vol. 23, p 561-594
- GARCIA, V.P. Desenvolvimento das famílias empresárias Rio de Janeiro: Qualitymark ed 2001
- GOVINDARAJAN, V. e SHANK, Y. K. (1993). "**Strategic Cost Management: the new tool for competitive advantage**", [www.amazon.com/exec/obidos/ts/book-excer.pt](http://www.amazon.com/exec/obidos/ts/book-excer.pt)
- HENDERSON (1998) "**Estratégia: A busca da vantagem competitiva**"; Div. Autores, BR Book, Ed. Campus.
- JOHNSON, H. T. e KAPLAN, R.S. (1987). "**Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**", Harvard Business School Press;
- LIMA RODRIGUES, Lúcia e Sousa, Mª Gabriela Pombo. (2002). "**O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI**", Ed. Rei dos Livros, 1ª Ed., Porto;
- NORTON, David (2002) , "**Managing Strategy is Managing Change**", HBS Publishing, volume 4, nº 1, January-February
- LEVY, M, POWELL, P (2000) "Information Systems Strategy for Small and Medium Sized Enterprises: an organizational perspective", Journal Strategic Information Systems, nº9, p63-84
- LODI, J. A empresa Familiar 5ª ed São Paulo: Pioneira, 1998
- LOUREIRO, Joaquim, (2003). Gestão do Conhecimento. Lisboa: Centro Atlântico
- PINTO, M., (2002) Competitividade, Mercados e Iniciativas Empresariais – Economia e Prospectiva, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica GEPE, nº21/23
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H Criação de conhecimento na empresa: como as empresas jeponesas geram a dinâmica da inovação. 4ª ed Rio de Janeiro: Campus 1997
- PRAHALAD, C., (2002) "The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology", MITSloan Management Review, Vol. 43, nº4
- REPENNING, N. (2002) "A Simulation-Based Approach to Understanding the Dynamics Of Innovation Implementation", Organizational Science, Vol 13, nº2 March-April

- SMITH, M. (2000). “**Strategic Management Accounting – The Public Sector Challenge**”, Management Accounting, Janeiro, pp. 450-42
- SOUSA, António J. Coelho. (2000).”**Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do Mercado Comum Europeu**”, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora: Évora;
- STACEY, R.(1998), “**Pensamento Estratégico e Gestão da mudança**”, Biblioteca de Economia e Empresa, Publicações Dom Quixote: Lisboa;
- ROBERT, M, CORDEIRO, R, (1997) Estratégia de Inovação de Produtos, Lisboa: Difusão Cultural
- ROBERT, M (1998) Estratégia Pura e Simples II – Como as Empresas Vencedoras Ultrapassam os seus concorrentes Lisboa: Difusão Cultural
- RORIZ, Fernando; F , Amadeu e F. , Júlia (2003). Conceitos de Estatística Aplicada às Ciências Sociais, Humanas e de Gestão, Maia: Metandia
- SPANOS, Y, PRATASCOS, G., PAPADAKIS, V (2001) “Greek Firms and EMU: Contrasting SME’s and large-Sized Enterprizes”, European Management Journal, Volume 19, nº6
- THOMAS, J, Sussman, S, Henderson, J (2001) “Understanding “Trategic Learning”: Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking”, Organizational Science, Vol 12, nº3 May-June