

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

YAN GABRIEL SOUSA E SILVA DE CARVALHO

SOBRE A CULTURA DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de
caso na empresa “Casa Arruda” em São Luís - MA

São Luís-Ma.
2020

YAN GABRIEL SOUSA E SILVA DE CARVALHO

SOBRE A CULTURA DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de
caso na empresa “Casa Arruda” em São Luís - MA

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof^ª Dr^ª. Aline Alvares Melo

São Luís-Ma.

2020

YAN GABRIEL SOUSA E SILVA DE CARVALHO

SOBRE A CULTURA DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de
caso na empresa “Casa Arruda” em São Luís - MA

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: / /2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Aline Alvares Melo
(orientadora)

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Examinador

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Examinador

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Carvalho, Yan Gabriel Sousa e Silva de Carvalho.

Sobre a cultura de inovação em empresas familiares: um estudo de caso na empresa “Casa Arruda” em São Luís - MA/ Yan Gabriel Sousa e Silva de Carvalho. – 2020.

29 f. 25

Orientador(a): Prof^a Dr^a. Aline Álvares Melo.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020.

1. Empresa familiar. 2. Inovação. 3. Vantagem competitiva. I. Melo, Aline Álvares. II.

Dedico esse trabalho em especial a Deus, pela possibilidade da conclusão do curso. Após Ele, à minha mãe, que me ajudou diretamente na minha caminhada acadêmica e com todos os cuidados adjacentes, e à minha orientadora, Aline Melo, que se disponibilizou de surpresa e me ajudou na construção deste artigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, pelo cuidado e direção a mim fornecidos. Agradeço também à minha tia-avó Alcione Sousa, que desde o início da minha vida sempre foi preocupada com a educação, minha e de meus irmãos. Agradeço à minha mãe que esteve comigo, insistentemente, sempre me incentivando na vida acadêmica e demais áreas da minha vida; dando apoio moral, psicológico e amor. Agradeço a meu pai, que insistia para que eu não perdesse o foco enquanto eu não conseguia ingressar na universidade e, junto à minha mãe, foi responsável pela minha criação, na qual agradeço por ter sido dada como foi.

Agradeço à minha avó, Marilandes Lopes, que teve papel fundamental na minha formação como pessoa e construção de caráter no começo da vida. Agradeço às minhas outras tias-avós, Marinele e Maria das Graças, bem como à minha tia Marinele Cibele, que em meio à minha infância travessa sempre me forneceram amor e cuidado. Com essas pessoas citadas acima que adquiri e desenvolvi boa parte do alicerce que me molda até hoje.

Agradeço também a meus irmãos, que mesmo com altos e baixos também foram de importância gigantesca para a formação do meu caráter e de boa parte das minhas memórias positivas. Tenho vocês com carinho e amor no meu coração, e sempre terei.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Sobre Vantagem Competitiva.....	10
2.1.1 Desenvolvimento Pessoal/ Profissional na Vantagem Competitiva.....	11
2.2 Sobre a Cultura de Inovação.....	13
2.2.1 Da sua Definição.....	13
2.2.2 Da sua Aplicabilidade.....	14
2.3 Sobre as Empresas Familiares.....	15
2.3.1 A gestão nas empresas familiares.....	16
2.3.1.1 Caracterização.....	16
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
3.1 Contexto da Pesquisa.....	19
3.2 A Coleta de Dados.....	20
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
4.1 A Empresa Casa Arruda	21
4.2 Entrevista	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	27

SOBRE A CULTURA DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de caso na empresa “Casa Arruda” em São Luís – MA

¹Yan Gabriel Sousa e Silva de Carvalho

²Prof^a. Dr^a. Aline Álvares Melo

Resumo: Uma empresa é familiar quando uma geração cede o lugar para que a geração sucessora assuma a gestão da organização. Para que esse processo ocorra do jeito mais eficiente e controlado possível, é importante que haja um planejamento adequado, uma vez que mudanças após a passagem de poder são inevitáveis, e que haja também inserções inovadoras dentro do seu desenvolvimento. Nesse cenário, a Vantagem Competitiva, vem como elemento que visa posicionar a empresa de modo satisfatório perante o cliente, sendo que a inovação é caracterizada como a geração de valor através de novas ideias. Isso ocorre devido ao esforço conjunto de gestores e colaboradores com o intuito de explorar novas possibilidades de lucro e/ou ganho de eficiência para a empresa. Dentro desse contexto, buscou-se identificar como a empresa familiar “Casa Arruda”, tem conseguido obter vantagem competitiva junto à implementação da cultura de inovação para a manutenção do negócio. Para a concretização da pesquisa, tal estudo seguiu um procedimento metodológico que caracteriza a pesquisa como qualitativa, descritiva, bibliográfica, donde foi efetivado tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos da pesquisa.

Palavras-Chave: Vantagem Competitiva. Cultura de Inovação. Empresa. Familiar. Casa. Arruda

Abstract: One is a family business when a generation gives way to the successor generation to take over the management of the organization. For this process to take place in the most efficient and controlled way possible, it is important to have an adequate planning, since changes after the passage of power are inevitable, in addition to having innovative characteristics within its development. In this scenario, the Competitive Advantage comes as an element that aims to position the company in a satisfactory way towards the customer, and innovation is characterized as the generation of value through new ideas. This is due to the joint effort of managers and employees in order to explore new possibilities of profit and / or efficiency gains for the company. Within this context, we sought to understand, how, the company “Casa Arruda”, located in Bairro Centro, in the city of São Luís - MA, adopts innovative practices in maintaining the business. In order to carry out the research, this study followed a methodological procedure that characterizes the research as qualitative, descriptive, bibliographic, from which both the general objective and the specific objectives of the research were carried out.

Keywords: Competitive advantage. Culture of Innovation. Company Familiar. Rue

1 INTRODUÇÃO

¹ Aluno(a) do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de xx/xx/xxxx, na cidade de São Luis/MA. Endereço eletrônico para contato: [ygsousa@gmail.com]

² Professor(a) Orientador(a). Dr. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: [aline.melo@ufma.br]

Vantagem Competitiva e Inovação, são alguns dos elementos principais, para que a empresa, neutralize e diminua, as atividades de outras empresas do mesmo ramo de negócio, seja em produtos com preços menos elevados e com mais qualidade; seja em serviços mais atualizados e um atendimento mais satisfatório, eficiente e acolhedor do cliente, dentre. Assim, para que uma empresa inove, é relevante que se direcione a solucionar uma carência, ou seja, é necessário ver oportunidades dentro da empresa para gerar lucro.

A inovação é uma das ferramentas mais significativas na luta pela sobrevivência no âmbito organizacional e do mercado. Devido a essa importância, a cultura organizacional voltada para inovação deve se tornar intrínseca à empresa, influenciando os pensamentos de cada nível, operacional e gerencial, dentro da empresa.

Mesmo que a criatividade e a inovação sejam cruciais, o sucesso de uma empresa não depende exclusivamente desses dois fatores, mas também de um sistema de gestão eficiente e da capacidade da organização se manter bem posicionada no mercado. É preciso que haja um planejamento e uma metodologia a ser seguida; as ações de inovação são apenas um fator (de grande importância) que possibilita o desenvolvimento organizacional.

O poder da inovação pode impactar grandemente uma organização e, até mesmo, uma nação, economicamente falando (e, em alguns casos, até em infraestrutura, a exemplo das tecnologias inovadoras implementadas em países orientais, como China e Japão). Assim sendo, a possibilidade de construção de vantagem competitiva está diretamente ligada ao desenvolvimento econômico de um país. Assim, dentro desse contexto, tem-se a “empresa familiar”

A empresa familiar é tida por muitos como uma instituição fadada ao fracasso, uma vez que, na maioria das vezes, a sua gestão não acompanha a contemporaneidade, os pontos de inflexão na trajetória da organização são muitas vezes “resolvidos” de forma intuitiva e pouco profissional, e o jeito de administrar da empresa não acompanha a globalização. Certamente, em determinado ponto esse ideal pode se mostrar verdadeiro, já que há uma grande gama de administradores que não acompanham as mudanças do século XXI e acabam ficando obsoletos, da mesma maneira de quando iniciaram o negócio.

É de conhecimento geral que nos últimos anos, tem aumentado o nascimento de microempresas familiares, que no mercado também são conhecidas como “empresas com alma”. Essa segunda denominação se refere à forma de gerí-la, pois por ser familiar, o controle não é feito somente com base na razão e na lucratividade, mas também na emoção e sem dúvida, isso se destaca como um elemento que impede o desenvolvimento desse tipo de empresa, pois os gestores se atem a problemas internos, esquecendo-se das ameaças externas.

Sabe-se que com o advento da globalização, o mercado ficou mais competitivo e as empresas familiares, são constantemente alvos de desafios, pois dia após dia, surgem novas propostas, que as mesmas devem acompanhar se desejam continuar no processo produtivo. Portanto, mesmo sendo uma empresa familiar, a inovação passou a ser fundamental para o seu funcionamento, por ser uma estratégia de mudança para que a mesma se mantenha atuante no mercado. É a inovação que vai fazer com que a empresa familiar tenha um ciclo de vida maior e funcione de maneira adequada não quebrando seu processo produtivo, já que a criatividade utilizada com sapiência, evita que a empresa decreta falência.

É importante salientar que, apesar de algumas empresas familiares falirem, na atualidade a mesma, vem contribuindo significativamente para a economia do país e também para a geração de emprego. A empresa familiar, assim como qualquer outra empresa sofre com as exigências, tendo então que acompanhar as mudanças, se deseja permanecer concorrendo no mercado. É necessário que a empresa familiar esteja em constante inovação, envolvendo novas ideias, tecnologias entre outras, para se destacar diante da competitividade do mercado.

No presente estudo foi apresentada uma perspectiva que vai de encontro a essa afirmação, demonstrando bons resultados, e evidenciando que na atualidade existe preocupação com a profissionalização da administração, buscando eficiência profissional nas áreas específicas atuantes dentro da empresa, buscando desenvolvimento pessoal dos colaboradores e um trabalho muito mais aprofundado em relacionamento pessoal e conhecimento de campo do que puramente em técnicas de venda mecânicas. Existe também a preocupação no desenvolvimento de metas a serem alcançadas e de planejar os processos da organização. Essa procura assegura a evolução e manutenção dos bons resultados adquiridos pela empresa, a pondo em uma boa posição, referente à competitividade.

O trabalho ainda pretende obter mostrar através da pesquisa de campo, informações sobre a inovação na empresa familiar denominada “Casa Arruda”, que está situada na Rua Sete de Setembro, São Luís, e que há mais de uma década atua no ramo de equipamentos eletrônicos. O motivo para o desenvolvimento da pesquisa foi pelo fato da empresa ser familiar e apesar da competitividade, está em constante crescimento por possuir como vantagem competitiva os produtos comercializados e o uso de ferramentas tecnológicas, principalmente nesse período de pandemia.

Desse modo, procurou-se responder a problemática, que deu norte a pesquisa: dentro do contexto de Vantagem Competitiva de BARNEY; HESTERLY (2011) e do Manual de Oslo -OCDE (2005), a empresa “Casa Arruda”, utiliza a Inovação para obter Vantagem Competitiva? Por conseguinte, para responder, a esse questionamento, teve-se como Objetivo Geral da Pesquisa: identificar como a empresa familiar “Casa Arruda”, tem conseguido obter vantagem competitiva junto à implementação da cultura de inovação. que podem auxiliar na manutenção do negócio.

Para tal, o artigo apresenta no Referencial Teórico discussões a respeito dos temas: Vantagem Competitiva, Cultura de Inovação e Empresas Familiares. Após essa etapa, apresentou-se, os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sobre Vantagem Competitiva

Com o passar dos anos e com o surgimento de uma quantidade substancial de empresas, o mercado, antes simples e com espaço suficiente para que a maior parte das organizações conseguissem lucrar sem maiores problemas, se tornou cada vez mais complexo e imprevisível. As empresas que sobreviviam à crescente concorrência eram as que possuíam gestores capazes de antecipar as tendências e prever as necessidades do mercado com eficiência. Essa nova abordagem dinâmica das empresas instaurou um paradigma em que as organizações estão constantemente procurando se atualizar e antever o movimento das empresas concorrentes, buscando inovar em seus produtos, logística, processos, produção, dentre outros.

Segundo, Coutinho e Ferraz (1994) ao falar sobre Competitividade, inferi que esta, para um país, é determinada pela capacidade de livre produção de bens e serviços de maneira que tal produção se submeta a aprovação dos mercados internacionais, ao mesmo tempo que expanda a renda real de seus habitantes. Ela é o alicerce para o nível de vida de um país; sendo fundamental para o aumento e suprimento das ofertas de trabalho e para que a nação tenha a possibilidade de sanar suas responsabilidades internacionais.

Portanto, se evidencia que a empresa que possui vantagem competitiva em sobreposição a outra é a que oferece melhor custo-benefício para o cliente, em relação a um produto ou serviço que adquiriu. Quando o cliente percebe que determinada empresa tem um

preço melhor, uma qualidade melhor, um pós-venda mais atencioso, ou até mesmo uma embalagem melhor e mais atrativa, a probabilidade de que ele adquira o produto/serviço e ainda se fidelize à empresa (como acontece com usuários de *smartphones* de determinadas fabricantes, por exemplo) se torna muito maior. (BARNEY; HESTERLY, 2011)

O que ocorrera é que empresas novas que surgiam e empresas tradicionais atentas ao mercado e ao movimento de seus concorrentes começaram a se adaptar às mudanças contemporâneas. O ambiente se tornou mais flexível e, inevitavelmente, novas ideias começavam a surgir também dos setores “de baixo” da hierarquia empresa. Em um processo vagaroso, mas constante, os donos de negócios começaram a “abrir os olhos” para a importância de palestras de desenvolvimento pessoal para seus colaboradores e se engajando com pequenas atitudes que favoreciam esse desenvolvimento, não tratando mais todos como meras engrenagens, e percebendo no crescimento da empresa o reflexo de sua nova visão.

Destarte, competir é essencial para que haja sobrevivência, crescimento e estabelecimento da organização e de seus negócios, tanto no que concerne ao ambiente local quanto ao internacional; mesmo no setor público ou no privado. O Estado não impõe limites para a gestão da política econômica e das organizações, e nem distinção da natureza do capital.

Por conseguinte, a vantagem competitiva acontece em uma organização quando a empresa possui artifícios e ferramentas que possibilitem uma maior quantidade de vendas, se estabelecendo assim à frente de seus concorrentes. Estes artifícios podem se ater desde um produto de maior qualidade até um *marketing* bem feito, o que oferece ao gestor que se interessa pelo tema uma gama de soluções para que mantenha ou traga a sua empresa para um cenário competitivo dentro do mercado.

Desse modo, uma das outras maneiras de obter vantagem competitiva é através da inovação, através de uma visão inovadora constante, atenta às necessidades do mercado e da sociedade. Com essa abordagem, é possível adiantar-se em relação ao movimento dos concorrentes e até criar tendências e possibilidades que passariam despercebidas.

Desse modo, há duas possibilidades frutíferas de instauração de vantagem competitiva, que são: um menor custo de produção e a diferenciação de serviços e produtos oferecidos. O menor custo de produção pode ser alcançado melhorando a eficiência na produção/oferta do produto/serviço, ou mesmo nos processos da empresa, como no *marketing* e na venda para o cliente final. Assim sendo, a empresa consegue vender o oferecido a um preço menor ou semelhante ao do concorrente sem comprometer (ao menos em grande escala) suas margens de lucro. A diferenciação se dá quando a empresa oferece um produto de qualidade superior e/ou que supra as necessidades do cliente de uma maneira mais completa, oferecendo um maior valor agregado para o beneficiário do que o produto/serviço de seus concorrentes. (PORTER, 2000).

Ressalta-se que, nesse cenário, empresas novas que surgiam e empresas tradicionais atentas ao mercado e ao movimento de seus concorrentes começaram a se adaptar às mudanças contemporâneas. O ambiente se tornou mais flexível e, inevitavelmente, novas ideias começavam a surgir também dos setores “de baixo” da hierarquia empresa.

2.1.1 Desenvolvimento Pessoal/ Profissional na Vantagem Competitiva

Diversas empresas, principalmente as tradicionais, veem as organizações como grandes máquinas e as pessoas como meras engrenagens. O setor de recursos humanos (RH), por exemplo, tem que funcionar bem na seleção de pessoal e ao lidar com os funcionários; o setor de vendas tem que funcionar bem na captação e fidelização de clientes, e no fechamento da venda; assim como o setor de compras, o de *design* e *layout* da loja/empresa etc. O problema dessa visão é que acaba “engessando” o desenvolvimento da empresa e tornando a inovação mais difícil, seja em empresas familiares ou não.

Já que os funcionários são tratados como meras “engrenagens” da “máquina” que é a empresa, a solução que resta para melhoria seria a “troca” dessas peças defeituosas, o que depende tempo, dinheiro, recursos valiosos, além de ser desumano em determinadas situações, já que objetifica o ser humano e acaba por não resolver o problema. E o fato se torna ainda mais complicado quando se trata de uma empresa familiar, uma vez que a demissão de um membro da família costuma implicar tanto no cunho pessoal quanto, às vezes, no quadro societário da empresa.

Porter (1986), aponta, fontes da vantagem competitiva global: a) vantagem comparativa: é a vantagem gerada a partir das variáveis “custo” e “qualidade” na fabricação de um produto; b) economia de escala na produção: em larga escala, essa economia tem de ser superior aos padrões dos mercados nacionais; c) experiência global: alicerçada na tecnologia, refere-se à possibilidade de venda de produtos similares em escala global, experienciando muitos mercados diferentes simultaneamente; d) economia logística de escala: o desenvolvimento de um sistema logístico que permita a dissolução de custos-fixos através do atendimento a vários mercados nacionais; e) economia de escala e *marketing*: estratégias de *marketing* capazes de execução e impacto internacional; f) economia de escala em compras: quando há a eficiente barganha com os fornecedores, devido ao grande volume de compras; g) diferenciação do produto: principalmente vinculada à inovações tecnológicas; h) tecnologia patenteada do produto: a habilidade de usar a patente de um produto em vários mercados nacionais; i) mobilidade de produção: compartilhamento da patente tecnológica quando a produção de um produto/serviço é móvel.

Para, Brito e Brito (2012), as atitudes da empresa perante o mercado-alvo influem diretamente no quanto o cliente pretende pagar por um produto/serviço. Cada organização possui um método de diferenciação para se destacar de seus concorrentes. Destarte, é necessário que a empresa vise agregar valor ao produto/serviço oferecido ao consumidor final. O valor que uma empresa embute em seu produto, serviços e outros fatores é o que permite a vantagem competitiva.

Com o desenvolvimento da Administração e com o surgimento natural de novas abordagens sobre como as empresas poderiam se manter e crescer no mercado em longo prazo, algumas organizações optaram por uma visão mais descentralizada (gestão) e possibilitar uma maior participação dos seus membros em decisões importantes, numa esfera estratégica, por exemplo (obedecendo, claramente, a uma hierarquia para que essa participação possa acontecer de maneira eficiente e sem maiores problemas).

Essa visão evoluiu a ponto de surgir as chamadas “organizações *autentizóticas*”, para designar as empresas que ajudam os seus membros a manter um equilíbrio entre vida pessoal/familiar e a profissional. Isso serviu como “pílula tranquilizante” para os funcionários que em outras organizações viviam em “painéis de pressão” psicológicas, infelizes e exaustos, o que acabava por interferir diretamente no desempenho profissional dos mesmos.

O conceito de organização autentizótica inspira-se nesse modelo, pretendendo assinalar a relevância do bem-estar psicológico dos indivíduos para o funcionamento das organizações. Autentizótico é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentikos* e *zotikos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é "essencial para a vida" das pessoas, facultando-lhes sentidos de equilíbrio, de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa - fornecendo significado para as suas vidas. O termo designa as organizações que ajudam os seus colaboradores a estabelecer o equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e o trabalho [...].(SOUTO; REGO, p.381,2003).

Com uma visão mais humanitária a respeito dos membros das empresas, os líderes perceberam que não só era bom para imagem da empresa e para o clima organizacional, quanto para a diminuição da taxa de *turnover* (razão entre os funcionários que saíram em um

período e a soma total dos funcionários da empresa, representando a taxa de rotatividade de funcionários). O investimento no desenvolvimento pessoal dos colaboradores passou a ser cada vez mais lucrativo para as empresas, e antes o que era visto como uma prática mais adequada ao perfil “direitos humanos” passou a ser indispensável para um componente organizacional eficiente e em constante crescente.

O que torna complicada a aplicação destes conceitos é se as mudanças forem feitas de maneira radical demais. Se as coisas ocorrerem desta maneira, o risco do corpo de colaboradores confundir a possibilidade de desenvolvimento pessoal com liberdade (na conotação negativa da palavra), as chances de ter o efeito oposto ao desejado é grande. Portanto, é importante que limites sejam estabelecidos e que um monitoramento regular dos resultados seja realizado, permitindo assim aos gestores perceberem o que funciona ou não na nova política a ser implementada.

Uma das outras maneiras de obter vantagem competitiva é através da inovação, como já citado anteriormente; através de uma visão inovadora constante, atenta às necessidades do mercado e da sociedade. Com essa abordagem, é possível adiantar-se em relação ao movimento dos concorrentes e até criar tendências e possibilidades que passariam despercebidas.

2.2 Sobre a Cultura de Inovação

2.2.1 Definição

Quando falamos de inovação, algumas pessoas remetem o termo a um processo em que se destrói o que antes era de um jeito para reconstruí-lo de outro jeito totalmente diferente. O problema é que reduzir o ideal de inovação a esse conceito absoluto acaba por criar em muitas pessoas, e, dentre elas, donos de empreendimentos, uma resistência colossal na implementação da cultura de inovação. O empresário que recebe uma proposta de trazer inovação à sua empresa, de um gestor ou de uma empresa especializada em consultoria de inovação, imagina quase que imediatamente os investimentos dispendiosos e o grande período de “instalação” do novo processo/visão, bem como no tempo de adaptação necessário para que a inovação seja incorporada e eficientemente utilizada pela organização.

O que não é comumente observado é que inovação não se trata simplesmente de uma grande “revolução” dentro da empresa; ou de mudanças radicais que têm de ir da logomarca aos processos internos da mesma; a inovação pode ser discreta e “sorradeira” – às vezes preferivelmente assim – ao ser incluída no empreendimento. A inovação é necessária na grande maioria dos empreendimentos (podendo ser exclusivos – ou não priorizados – dessa visão empresas artesanais, por exemplo, que fazem da tradição de seus processos o justo *marketing* fidelizador de clientes – mas ainda assim devendo ficar atentos a leves adaptações necessárias), portanto estar atento não só à cultura interna da empresa quanto aos demais aspectos, como concorrentes e possíveis problemas que um atraso tecnológico pode acarretar, é fundamental.

A inovação está vinculada ao posicionamento competitivo, à ideia de *core competence*, à aprendizagem organizacional, ao desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável e à capacidade de inovação da organização, seja nos processos, produtos, gestão etc., onde, segundo Tidd et al. (2005), sugerem que o processo de inovação abrange: identificar as necessidades do mercado e dos consumidores; elaboração de uma estratégia de referência para inovação; desenvolvimento ou obtenção (através de compra ou outrem); prototipação; experiências; produção/fabricação e oferta de produtos aprimorados ou novos. Outro ponto importante salientado pelos autores é que os próprios consumidores e clientes geram

informações importantes para alimentar o processo de inovação, através do *feedback* dos mesmos.

Destarte, as definições do conceito de inovação se refere como um processo gerenciável, que abrange desde pesquisas básicas/aplicadas até a venda no mercado, bem como a implementação direta na empresa e seus processos. É destacado que o processo de inovação não tange somente atividades criativas e revolucionárias ou que contemplam a instalação de uma nova tecnologia ou *software/hardware* na organização, mas também a adoção de novidades e novos processos gerenciais.

Ressalta-se, que a inovação é definida como “introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos”, o que também se refere a mudanças importantes em especificações técnicas, materiais e componentes, adesão e uso de *softwares* melhorados, melhora no uso de determinado produto etc., de acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005).

2.2.2 Aplicabilidade

A inovação também pode acontecer no nível estratégico: alguns autores, a exemplo de Davila et al. (2007) e Miles e Snow (2007), sugerem que esse tipo de inovação liga-se à inserção e criação de novos modelos de negócios, que alterem aspectos como a proposição de valor, cadeia de suprimentos e o cliente-alvo. Porém, Hamel (2007) alerta que esse tipo de inovação é muito mais facilmente copiada por empresas, e um possível *benchmarking* é esperado, como podemos observar em empresas da área de tecnologia que vendem pela *internet*, bem como nas empresas de áreas de baixo-custo.

É importante entender que a inovação bem aplicada, na maior parte das vezes, por sinal (com algumas exceções, como a aquisição de um(a) grande empresário(a) ou companhia investindo em um negócio recém adquirido) se dá de forma gradual. O que significa que, por exemplo, no setor de vendas de determinada empresa, primeiro implementamos a inovação nas técnicas de venda; na forma de abordagem, atendimento e extração de informações referentes à necessidade do cliente. Partindo para o próximo passo, focamos, por exemplo, na padronização de um modelo fixo (mas adaptável) a ser seguido, para aí sim partirmos para as mudanças necessárias nos *hardwares* e *softwares* utilizados dentro da organização.

A melhora do *layout* da loja, a compra de novos equipamentos importantes, a realização de possíveis reformas, atualização da logomarca etc. podem – e devem, na maioria das vezes – ser mudanças gradativas (o que não pode ser confundido com mudanças “lentas”), principalmente quando não se dispõe de grande capital para realizá-las. Quando se tenta inserir mudanças muito bruscas e em diversos setores ao mesmo tempo, a chance de ocorrer ineficiência na comunicação entre estes é consideravelmente grande. Aumenta-se também a chance de haver falha nos processos e no *fluir* natural da empresa, justamente por não ser possível medir a “reação” do empreendimento à instalação de cada mudança, dificultando muito a leitura de *feedback* necessária para “calibrar as novidades”.

É relevante lembrar, que as teorias das organizações no geral, a exemplo da Administração Científica e a Teoria Clássica fundamentam o fato de que a sociedade e as suas organizações são regidas por leis científicas, negando qualquer ideal de irracionalidade, subjetividade ou acaso. Nessa compreensão racional do conceito, inovação pode ser alcançada pela aplicação de princípios fundamentais e habilidades que possibilitam uma produção mais eficiente. Em outras palavras, a mudança referida é mais direcionada aos processos produtivos do que especificamente em produtos oferecidos ao consumidor final.

Assim, uma das importantes questões que surgem ao pensar em inovação nas organizações é: como saber o momento ideal de implementar uma mudança e se, de fato, essa inovação é realmente necessária ou se é apenas um mal investimento de tempo, atenção e

recursos, seja naquela hora ou mesmo em outro momento (no caso das mudanças que nem chegam a ser necessárias). Essa resposta não deve ser dada com pressa ou de forma equivocada. Como já citado anteriormente, o processo deve ser gradual, principalmente quando a empresa não dispõe de consultoria especializada na área.

No programa de televisão norte-americano “The Profit” (2013), exibido originalmente pela CNBC (Consumer News and Business Channel – no português brasileiro “Canal de Notícias e Negócios do Consumidor”), as mudanças aplicadas por Marcus Lemonis, apresentador e bilionário norte-americano, são na maioria das vezes bruscas e estruturais. As mudanças vão desde o *layout* de lojas e pequenas fábricas às estratégias de negócios, custo com fornecedores etc.

Seja pelo caráter óbvio de *show business* do programa, em que se é necessário atrair audiência, seja por uma habilidade do empresário na instauração de mudanças verdadeiramente significativas ou pela disponibilização de capital pessoal para investir, o que observamos é que é necessário que haja uma equipe especializada e investimentos às vezes exorbitantes para que essas mudanças gigantescas saiam do papel.

O que acontece é que a cultura das empresas familiares costuma ser resistente à ajuda externa na gestão do seu negócio e, atrelado aos problemas já existentes surgem diversos outros. Sem uma visão especializada, principalmente se a empresa em questão já está em transição de microempresa para empresa de pequeno porte, a chance de realizar uma mudança equivocada ou perder o prazo de uma mudança necessária pode gerar problemas gravíssimos, e por vezes acarretar até na falência da empresa.

Tomando ciência da importância da inovação e do que fundamentalmente ela é, a dúvida que surge é como podemos desenvolver membros dentro das organizações familiares, usualmente já enrijecidas pelos anos de funcionamento imutável da empresa, que desenvolvam o foco em inovação; em trazer novos processos e novas visões para garantir o crescimento e manutenção da empresa tradicional no mercado.

É comum que, principalmente na fase de fundação da empresa, no início da sua trajetória, o poder esteja centralizado no fundador, com menos poder de decisão por parte dos outros membros da família que compõem também a organização. Mas, com o progressivo crescimento da empresa, com o aumento do capital, do número de funcionários, e com o desenvolvimento natural da mesma, a organização passa a demandar uma nova estrutura e novas competências, bem como a reformulação de seus processos administrativos, culminando na profissionalização da empresa e de seus componentes e colaboradores.

2.3 Empresas Familiares

A relevância das empresas familiares no Brasil é muito evidente, haja vista, que contribuem consideravelmente para a economia do país, gerando empregos, rendas, tanto para os familiares, quanto à sociedade em geral. Assim, essas empresas, tem como principal pressuposto, integrantes da mesma família, ou seja, o legatário, geralmente será para um familiar, mesmo que haja uma abertura para funcionários sem parentesco.

Desse modo, segundo Bornholdt (2005), a empresa é familiar, quando algum desses fundamentos se faz(em) presente(s) em uma empresa: a) o controle acionário (posse ou detenção da maior parcela de ações da organização) é de uma família e/ou de seus herdeiros; b) os laços familiares são o fator determinante da sucessão de poder; c) os membros da família estão diretamente vinculados à gestão da empresa (ou no conselho de administração); d) os valores e crenças da empresa estão em consonância com os da família em questão; e) os eventos envolvendo os familiares influenciam diretamente na empresa, sendo os envolvidos participantes da mesma ou não; f) os membros não têm a liberdade (total ou parcial) de se desfazer de suas ações (ou quotas acumuladas) da empresa.

É comum que as histórias das empresas familiares partam do sonho do criador, porém, ela cresce, se fortalece e se desenvolve com o passar do tempo, possivelmente necessitando de mudanças, principalmente no tocante à administração da mesma. Os filhos e/ou herdeiros tendem a prosseguir com os planos originais do criador, no entanto, isso nem sempre é possível. Esta é uma das razões do surgimento de conflitos, por vezes graves, no processo sucessório da organização (evidenciando, porém, que trata-se de uma possibilidade e não de uma regra). A sucessão geralmente é precedida da aposentadoria, morte ou alguma eventualidade indesejada, como uma doença incapacitante do gestor original (temporária ou permanente), por exemplo.

Segundo Andrade e Rosseti (2006), nas empresas que realizaram o *Initial Public Offering* (IPO – abertura do capital da empresa para acionistas anônimos –), a gestão é influenciada por forças externas, diretamente ligadas ao mercado de capitais e à Bolsa de Valores. Nas empresas de capital fechado, principalmente nas geridas por grupos familiares, a gestão é influenciada por forças internas, determinada por mudanças societárias e processos sucessórios.

Segundo Bruschini (1989), além de formar a estrutura psíquica, a família oferece um ambiente social particular, uma vez que confronta diretamente níveis hierárquicos, etários e de sexo dos membros em um mesmo universo organizacional. Nesse ínterim, as diferenças são defrontadas, junto às relações de poder e demais particularidades intergeracionais.

O conceito de empresa familiar pode ser definido como uma empresa que é dominada por membros de uma mesma família por vários anos ou por toda a existência da empresa, apresentando, portanto, uma história precedente das gerações anteriores que deve ser seguida. (PASSOS et al., 2006).

Segundo Pádua (1998), a profissionalização da empresa ocorre a partir da mudança de ótica; quando a mesma não mais é vista como “um negócio de família”. Com o crescimento gradativo da empresa, essa ótica é substituída pela visão de uma empresa legítima e profissional, com demandas e responsabilidades reais a suprir.

2.3.1 A gestão nas empresas familiares

2.3.1.1 Caracterização

Na gestão familiar, bem como em qualquer outro tipo de empreendimento, temos a presença de pontos positivos (como alguns citados) e negativos. Alguns dos positivos são: maior possibilidade de aporte financeiro, já que envolve alguns membros no negócio, a capitalização se torna mais fácil com a possibilidade da existência de reserva financeira dos próprios membros da família, evitando juros bancários e/ou de terceiros, equipe mais empenhada (por se tratar de um negócio próprio da família, que influirá diretamente sobre seus componentes, maior credibilidade com comerciantes e comunidade (no caso de empresas com boa imagem comercial).

Outra característica bem presente, mas não obrigatória, é a presença de membros predecessores aos atuais gestores, ou um plano de negócios que abranja a inserção de novos membros da família, de novas gerações, na gestão futura da empresa. Isso implicará diretamente no possível aumento da longevidade da organização, uma vez que a maturidade de conhecimento e de operação do negócio será passada com muito mais integridade quando, por exemplo, de “pai para filho” (com anos de instituição gradativa, contínua e intensa do conhecimento), do que se fosse transmitida através da venda futura do negócio para outro comprador/investidor.

Segundo Vasconcellos e Hemsley (2003), a Gestão Organizacional bem sucedida é resultado da compreensão dessas cadeias hierárquicas atuantes sobre a empresa, bem como da

especificação das atividades e processos nela atuantes. Também é fundamental que haja um sistema de comunicação que possibilite a transmissão precisa e pontual das informações necessárias entre os seus colaboradores.

Assim sendo, é importante salientar que se enquadrar nas características de empresa familiar, por si só, não garante uma leitura padronizada de como aquela empresa funciona no geral. Há empresas familiares em que a cultura organizacional é engessada e inflexível ao extremo, e a aplicação de mudanças em geral, seja no processo, nos produtos/serviços etc. é complicada, em grande parte das vezes por depender da raiz de comando de um gestor conversador demais.

Em contrapartida, há organizações onde a própria transmissão de conhecimento intergeracional já se dá de forma flexível, permitindo a participação e interação dos membros em decisões importantes sobre a empresa, permitindo uma maior capacidade de adaptação às singularidades do mercado. Portanto, a gestão de uma empresa familiar é totalmente dependente da cultura organizacional da mesma. É entendendo como as relações familiares influenciam no desempenho do empreendimento que se faz possível evitar problemas e atuar pautado nos pontos fortes de cada organização, para que se atinja o melhor resultado possível.

Para Zorzaneli (2011), os termos que melhor se referem ao clima e ambiente organizacional recorrente em uma organização familiar podem ser subjetivamente ligados à solidariedade, confiança, dedicação e empenho, características presentes nos princípios familiares em geral. Com o objetivo de prover uma melhor condição de vida para a geração atual e para as subseqüentes da família, o clima citado é o que costuma imperar neste tipo de empresa, onde os progenitores (pai e mãe) costumam liderar. Uma vez que não trata-se apenas de um negócio com o objetivo simples de lucro, mas também da subsistência da família como ocorre em muitas das vezes, além de envolver diretamente os participantes da família no empreendimento, as relações que permeiam o clima organizacional são mais intensas e suscetíveis a problemas que não existem geralmente nos outros tipos de empresa.

Quando há um descontentamento entre patrão e funcionário, por exemplo, é simples demitir tal colaborador ou, no caso do funcionário, procurar outra empresa em uma função similar. Os laços que permeiam essa relação são estritamente profissionais, e com o passar do tempo, o mais provável é que cada um dê o prosseguimento natural para a sua vida. Quando isso acontece em uma empresa familiar, a situação pode ser bem mais complicada. Os desafetos profissionais podem (com muita probabilidade de ocorrência) gerar desafetos familiares, impactando diretamente na vida pessoal dos envolvidos. Há também os possíveis problemas nas participações acionárias na empresa, acarretando em uma complicação desagradável para a família como um todo.

Por isso, a estipulação prévia dos cargos, dividendos e demais questões referentes à empresa devem ser analisadas com calma, na presença dos envolvidos, e com clareza e estratégia na determinação de cada um dos tópicos citados, a fim de evitar problemas que podem impactar a família por um período indeterminado.

Segundo (Maximiano (2000), o ato de organizar, se classifica como um processo em que ocorre o gerenciamento dos recursos disponíveis para uso da gestão a fim de concretizar um objetivo. Esse processo resulta na divisão da execução das tarefas para alcançar um objetivo final em tarefas menores, priorizando os passos determinados de acordo com a sua prioridade de execução; um bloco de tarefas organizado de acordo com critérios previamente estabelecidos. Fazendo-se uso desse processo; realizando os consecutivos passos de maneira organizada, torna-se possível desfrutar de uma gestão mais dinâmica e mais estável; mais constante, através da definição dos passos que devem ser seguidos pelos colaboradores e/ou por um grupo específico. O trabalho se torna mais eficiente do que se feito de maneira randômica e desorganizada. Esse tipo de gestão é o que se define como Gestão Organizacional.

Segundo Oliveira (2009), antes de fazer o planejamento da estrutura organizacional da empresa, é preciso que seja realizado um estudo profundo sobre a empresa como um todo, e como irá se dar a divisão hierárquica e os postos de liderança dos colaboradores atuantes na organização. Destarte, a divisão de poderes é fundamental para o funcionamento fluido da empresa. Entender quem tem mais habilidade em relações interpessoais, quem tem mais habilidade ao lidar com números e impasses administrativos etc., é de grande valia para a organização, podendo incumbir diretamente sobre o seu sucesso ou sobre seu fracasso, no longo prazo.

Por Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), há seis características padrão que englobam os principais estilos de gestão das organizações familiares:

- I) Decisões tomadas a partir de uma influência emocional: Por mais que não sejam de posse exclusiva das empresas familiares, o laço sanguíneo pode complicar na tomada de decisões. Em alguma situação pontual, pode ser mais complicado aplicar uma penalidade a um irmão, filho, sobrinho etc. do que seria se a punição fosse aplicada sobre um funcionário que tomou uma atitude indevida (ou várias), mas não possui vínculo pessoal ou familiar.

- II) Dificuldade na descentralização de poder: Com o nível requerido de responsabilidade imposto pela empresa e pelos seus fundadores, o poder naturalmente acaba ficando restringido mais aos altos cargos da organização, o que, na necessidade de transmissão de poder, pode ser um agravante no momento de sucessão da instituição. Com o passar dos anos, essa característica pode se tornar intrínseca à cultura organizacional da empresa, o que pode ser um empecilho grande para a empresa em alguns momentos, uma vez que o mercado exige agilidade e dinamismo na rotina da organização.

- III) Dedicção e lealdade como critério de recursos humanos: algumas empresas assumiram como cultura a premiação dos funcionários por tempo de serviço à empresa, oferecendo promoções e/ou ajustes de salários em uma atitude de “gratidão” aos colaboradores e pelos esforços e lealdade investidos na empresa. Essa prática não costuma acontecer na maioria das empresas familiares, o que leva o funcionário dedicado e comprometido com a organização à letargia, e à sensação de “esforço em vão”, o que pode afetar a produtividade no ambiente de trabalho e, também, em desafetos subjetivos no ambiente familiar e vida profissional.

- IV) Confiança recíproca: Fundamental, essa característica relaciona-se diretamente com a decisão de escolha dos funcionários que irão desempenhar funções estratégicas dentro da organização, em alguns cargos específicos. O que por muitas vezes acontece é que essas escolhas são permeadas por uma confiança pessoal; uma confiança familiar, pautada na afinidade e no afeto entre o “contratante” e “contratado”. Logo, um profissional mais capacitado acaba por não ocupar o cargo, e quem acaba assumindo é alguém que não tem as devidas competências para a execução da função, podendo afetar diretamente no desempenho da empresa ou até na insurgência de problemas antes inexistentes.

- V) Conflitos existentes: um importante problema que deve ser ressaltado é a existência de conflitos intergeracionais, entre sucessores e predecessores. Muitas vezes as ideias acabam por seguir um viés diferente, e os sucessores acabam por se alicerçar em uma perspectiva que se adequa em suas crenças de adaptação ao mercado atualizado, referente ao período comercial em que a empresa está inserida. O fundador da empresa, ou predecessor, leva o negócio de maneira eficiente pela experiência adquirida com o passar dos anos, mas confia nessa nova perspectiva do sucessor, acreditando que os mesmos estão prontos para o desafio de assumir a gestão da empresa. O problema é que isso muitas vezes não acontece, devido às divergências e falta de calibração entre as gerações que levarão adiante o negócio e a predecessora.

- VI) Perfil do predecessor = perfil do sucessor: Um erro que ainda na atualidade é recorrente em muitas organizações é a crença dos gestores em que seu modelo de gestão

pessoal é o ideal; que é o melhor modelo possível a ser seguido pela instituição. Essa maneira de pensar acaba por engessar e por atrasar mudanças importantes na trajetória da empresa. É excluída a possibilidade de uma análise apurada sobre o cenário atualizado do mercado na escolha da sucessão; o que direciona o predecessor a uma escolha de sucessão inclinada a um sucessor que possua uma visão mais parecida com a sua.

Assim como existem os pontos positivos, alguns dos negativos que acompanham as empresas familiares costumam ser: a **tendência de confundir o lado pessoal com o profissional** por parte dos familiares, uma vez que os mesmos membros da empresa compartilham geralmente alguma parte da vida pessoal entre si; outro ponto, ainda relacionado com o citado anteriormente, é **tendência à postura autoritária do fundador** que é alternada entre paternalismo e gestão, usada muitas vezes como forma de manipulação, e que pode influir no andamento da empresa, principalmente se presente em decisões importantes. Os laços afetivos extremamente fortes influenciam comportamentos, relações profissionais e as decisões na empresa de modo “perigoso”, onde a expectativa de alta fidelidade dos funcionários também pode acabar por gerar uma expectativa por parte do gestor, sufocando a criatividade dos demais membros da empresa, fator este que pode ser fatal em uma ocasional necessidade de inovação que seja importante para a vitalidade da empresa (por se tratar de uma possível figura de autoridade não só nos negócios, mas também na vida pessoal, os funcionários podem ficar mais acuados ainda a expor uma mudança necessária). Outra característica bastante comum são os chamados “jogos de poder”, no que a habilidade política de um membro pode se sobressair a competência profissional e/ou administrativa de outro (SEBRAE).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Contexto da Pesquisa

Partindo da metodologia qualitativa de pesquisa, foi realizado um estudo de caso com a colaboração de uma empresa familiar no setor de eletrônicos e similares fundada e atuante na cidade de São Luís – MA, com 59 anos de atividade e com a direção da empresa liderada pela segunda geração, em transição e participação atuante da terceira geração. O estudo de caso pode ser caracterizado pela realização de uma investigação empírica que tem como objetivo estudar um fenômeno contemporâneo no ambiente específico e contexto em questão, e é ideal quando os limites entre esse fenômeno e a realidade não estão exatamente definidos, implicando em subjetivismo na coleta e análise de dados (YIN, 2005). Segundo Laforet (2013), o estudo de caso pode ser mais intuitivamente benéfico para a pesquisa em empresas familiares, devido à metodologia permitir um maior surgimento espontâneo de *insights*. Este artigo, quanto ao objetivo, é uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e o procedimento para coleta de dados fora o Estudo de Caso.

O estudo de caso trata-se de uma metodologia de pesquisa que se utiliza, geralmente, de dados qualitativos, abstraídos a partir de eventos reais, tendo por objetivo explorar, descrever ou explicar fenômenos atuais inseridos em seu contexto próprio. Trata-se de um estudo exaustivo e detalhista que pode possuir poucos ou, até mesmo, um único objeto, entregando, ao final do mesmo, conhecimentos aprofundados (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

Por Triviños (1987), a abordagem qualitativa tem por objetivo a busca pelo significado dos dados obtidos com a pesquisa, pautando-se na percepção focada no fenômeno dentro do contexto em que está inserido. A descrição qualitativa busca capturar não só a aparência do fenômeno em si, mas também captar a sua essência, incluindo suas relações, sua origem e as mudanças abstraídas, na tentativa de intuir as consequências.

Na administração, essa metodologia é mais amplamente utilizada, porém, nas outras áreas, é muito criticada, pouco compreendida e escolhida. Uma das críticas expostas é a impossibilidade de, através da mesma, serem incumbidas generalizações, já que a quantidade de objetos analisados é, senão de poucos, de apenas um. Outro fator também amplamente criticado é o da falta de rigor científico, uma vez que o subjetivismo da pesquisa permite que o pesquisador possa aceitar evidências equivocadas ou visões tendenciosas, que podem acabar influenciando nas conclusões do estudo (Flybjerg, 2006; Thomas, 2010).

A opção por uma escolha ou outra no desenvolvimento de uma pesquisa depende intimamente do objetivo em que a mesma está inserida e, por consequência, dos questionamentos que o pesquisador pretende responder. Segundo Gil (1994), a pesquisa se classifica basicamente, quanto ao objetivo, em três categorias: descritiva, exploratória e explicativa. No caso das pesquisas exploratórias, o objetivo é compreender um fenômeno pouco abordado em estudos ou singularidades específicas de uma teoria ampla. Referindo-se às pesquisas explicativas, o foco se dá na identificação dos fatores que acarretam em alguns fenômenos específicos, tendo como por objetivo chegar nas suas causas. E, finalmente, a pesquisa descritiva, que busca descrever determinado fenômeno ou população.

Apesar de, geralmente, serem utilizados em pesquisas exploratórias e explicativas, o estudo de caso pode ser usado também em pesquisas de natureza descritiva. Segundo Ellram (1996), também há a possibilidade de fazer-se uso do estudo de caso para realizar previsões, através da análise de casos similares do evento ocorrido no passado.

3.2 A Coleta de Dados

Foi feita uma entrevista com 10 questões, para o Administrador e filho do dono da empresa. Para realizar esta pesquisa, que teve como objetivo principal a identificação do impacto da cultura de inovação nas empresas familiares para obtenção de Vantagem Competitiva, realizou-se uma observação participante e entrevista aplicada ao administrador e filho do proprietário de segunda geração da empresa. Foi utilizada a abordagem qualitativa que, pela conceituação de Bauer e Gaskel (2004), tem o objetivo de explorar a fundação de opiniões e as diferentes interpretações sobre o tema em questão.

Nesse ínterim, a obtenção das evidências se deu através da narrativa, e fora usada para clarificar o comportamento organizacional e humano relacionados entre si. Destarte, a característica qualitativa da pesquisa se associa à melhoria de ideias e à deflagração de intuições, já que o seu planejamento se apresentou de maneira aberta, permitindo uma maior flexibilidade de abstração de conceitos e expandindo a compreensão do fato em questão.

Para que fosse possível a realização desta pesquisa, fora realizada pesquisa bibliográfica seguida de estudo de caso (VERGARA, 2005). Foi escolhida a abordagem de Yin (2001), uma vez que permite maior abrangência, devido à possibilidade de uso de várias técnicas diferentes na coleta e análise de dados. O mesmo qualifica o estudo de caso como uma investigação científica que tem como objeto um fenômeno contemporâneo contextualizado à vida real, principalmente quando o fenômeno e o contexto não possuem um limite claramente definido; as diferentes possíveis variáveis insurgentes são maiores que dados pontuais, e são alicerçadas em evidências, beneficiadas previamente por preposições teóricas que servem de trilho para a coleta e análise de dados. (YIN, 2001, p. 32-33)

Esta pesquisa caracterizada, previamente, através de seu cunho interpretativo da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2000), abastece um quadro que permite um entendimento mais aprofundado dos fenômenos sociais/organizacionais. Isso abre precedentes para o subjetivismo e simbolismo, afim da coleta de dados conectados ao estudo em questão. (GODOY, 2013).

A abordagem qualitativa de pesquisa, além disso, se mostra como a metodologia mais adequada para compreender as singularidades das empresas familiares (DAVEL; COLBARI, 2003) e para penetrar mais a fundo no entendimento acerca da inovação aplicada a este tipo de empreendimento (DE MASSIS; FRATTINI; LICHTENTHALER, 2013).

Em relação à coleta e estruturação de dados para o levantamento de evidências plausíveis, foi realizada uma entrevista semiestruturada através de 10 questões-guias, com o administrador, sucessor e filho do atual dono da Casa Arruda. Para Triviños (1987), é importante ressaltar que a entrevista semiestruturada é caracterizada pela presença de questões básicas refundadas em teorias e hipóteses inter-relacionadas ao tema da pesquisa realizada. Estas questões frutificariam novas hipóteses deflagradas a partir das informações obtidas com as respostas dos informantes, e a direção fundamental da mesma seria dada pelo investigador-entrevistador.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A Empresa Casa Arruda

A Casa Arruda é uma empresa ludovicense (de São Luís – MA) que está em atividade desde 1961. O fundador, Alyrio de Souza Arruda, pai do atual sócio-administrador, André Luiz Rodrigues de Carvalho, iniciou o empreendimento com uma oficina de manutenção de rádio, amplificadores, televisores e outros aparelhos. Com a atividade, ele percebeu que a demanda por peças era grande. Logo, tinha-se demanda, mas não oferta. Com essa visão, o fundador começou a comprar peças de outros estados, já que em São Luís era bastante difícil encontrar, iniciando um negócio com pouca (ou nenhuma) concorrência. Ele prosseguiu com a venda das peças paralelamente à assistência técnica de rádios, até que, em dado momento, o lucro obtido com a comercialização das peças era maior que o que a assistência possibilitava, e ele inclusive passara a fornecer peças para outros técnicos atuantes na área.

O administrador e filho do atual dono, André Luiz Rodrigues de Carvalho Filho, é o responsável por desenvolver e cobrar as metas da equipe de colaboradores, bem como planejar as medidas necessárias para atingi-las. Ele verifica o planejamento geral da empresa, a atuação dos colaboradores (se está condizente com a programação e planejamento da empresa), e faz o acompanhamento geral dos processos da organização; toma conta dos processos e procedimentos gerais, como um administrador em qualquer empresa – familiar ou não –.

Segundo o mesmo, o sucesso da empresa ao longo dos anos se dá, entre tantos fatores, pela paciência em aguardar o tempo correto para que as medidas necessárias para o crescimento da empresa fossem tomadas – como a abertura de filiais, compra de aparato tecnológico etc. – e por sempre estarem atentos às inovações que o mercado e consumidor final requerem. Quando a opção de abrir uma nova loja (filial) em outro bairro surgiu, os colaboradores se preocuparam antes em deixar a sede com um funcionamento padrão organizado e fluido, para que não houvesse muitos problemas inesperados (além dos que surgem naturalmente ao se iniciar um novo empreendimento) com a instalação da empresa paralela:

Assim iniciou-se a história da Casa Arruda, no mesmo lugar em que é situada a sede até hoje, no bairro do Centro, em São Luís, porém apenas com uma sala pequena na fundação do negócio. A empresa atua, hoje, como varejista, com a comercialização de produtos eletrônicos principalmente (*core business*), mas estende-se até as áreas de telefonia, informática, elétrica e robótica (gerenciamento remoto para residência, escritório etc.). Como citado, a gama de materiais comercializados é bastante diversificada, e vem crescendo com o passar das décadas.

Outro fator fundamental para o sucesso organização é o chamado “tratamento de balcão”, que segundo o mesmo é um dos pontos fortes da empresa, frente a seus concorrentes. Na maioria das empresas varejistas do ramo, a presença do dono no “chão de loja” é rara, e muitos dos funcionários sequer conhecem pessoalmente ou já conversaram com o dono do negócio. Na Casa Arruda, porém, é muito comum encontrar o dono, administrador, supervisor e todos os funcionários, tanto a nível gerencial quanto operacional, na mesma plataforma comercial em que se encontram os clientes. Os gestores, segundo o administrador da loja, passam 50% do tempo no escritório – cuidando de fato da gestão e administração da loja – e 50% no chão de loja, ajudando nos processos, vendas e eventualidades. Portanto, o tratamento de proximidade com os clientes, com certeza é fundamental para a fidelização dos mesmos.

Como a empresa atua no maior conglomerado varejista da cidade, que é o bairro do Centro, e nas proximidades do polo comercial da Rua Grande (grande centro comercial da cidade, com empreendimentos dos mais variados setores, periféricos à rua citada) uma das preocupações iniciais com o crescimento da empresa se deu com a vantagem competitiva e valor agregado que a organização poderia oferecer ao consumidor final. Portanto, com o *feeling* pela experiência de mercado, e com a aplicação de questionários aos clientes, os gestores da loja descobriram que um dos fatores que acarreta na fidelização dos mesmos, definido como “o principal motivo de comprarem na Casa Arruda” é a variedade de produtos oferecida pela loja.

Como dito pelo administrador, o cliente chega e sabe que vai ter o produto que procura. Por muitas vezes o concorrente ao lado vende o mesmo produto bem mais barato que a loja, mas o cliente nem chega a pesquisar preços, já que ganha em atendimento, agilidade e resolução de problemas. Logo, a principal vantagem competitiva, pela visão dos próprios proprietários e dos clientes (através das conversas e questionários aplicados eventualmente) é a variedade dos produtos. No quesito preço, é estabelecida uma margem de lucro padrão em cima da compra dos fornecedores e demais custos da loja, e que ofereça um preço final competitivo e justo para o cliente; mas a barganha de preço, pelo cliente, não é valorizada. Uma vez que o zelo pelo atendimento, pela estrutura da loja, fornecimento de garantia etc. é atendido, o valor agregado já está embutido ali. O cliente preferir o preço do concorrente é compreensível, mas não valorizado pela loja, já que os colaboradores são cientes do valor agregado e da satisfação geral do consumidor final.

4.2 Entrevista

Quando perguntados sobre quais os pontos fortes e as vantagens da empresa, bem como as oportunidades percebidas pela Casa Arruda, destaca-se a fala do entrevistado (administrador da empresa e sucessor, 3ª geração da família):

Eu acredito que a gente sempre teve muito pé-no-chão, nunca deu um passo maior do que as pernas. Esse é um dos motivos de a gente ter demorado tanto para colocar filial. A gente queria botar filial só depois que tivesse a loja principal bem consolidada, com os processos bem robustos; uma loja bem organizada. A gente sempre teve um tratamento de balcão muito forte. Então, é aquela história: o olho do dono é que faz o boi gordo. A gente sempre tá lá em baixo conversando, vendo a demanda dos clientes; a gente tem muito contato com o nosso público. É diferente de algumas empresas em que é difícil você entrar na empresa e olhar o dono. Lá na loja, não. Tu sempre entra e olha papai (o proprietário) eu, o Tio Eduardo(gerente). Então, a gente tem esse tratamento muito íntimo com nossa clientela (ADMINISTRADOR).

Em alguns pontos, foi mais sucinto, falando de outros fatores responsáveis pela vantagem competitiva que a loja possui perante os concorrentes. Destaca-se aqui: agilidade

oferecida ao cliente, busca pela resolução de problemas (em detrimento ao lucro máximo que teriam ao “empurrar” produtos que não irão resolver o problema do consumidor), “tratamento de balcão” forte, possibilitando contato e *feedback* direto com o cliente e, principalmente, a variedade de produtos; o cliente vai na loja e sempre acha o que precisa.

Ao surgirem questionamentos sobre a importância da ideia de inovação para a empresa, o administrador salientou que a preocupação é sempre presente, e que estão constantemente atentos às novas possibilidades:

A gente é uma empresa que sempre se inova. Tanto que, do nosso ramo, a primeira empresa que começou a utilizar *website* foi a nossa, a primeira empresa que começou a utilizar vendas via WhatsApp, a única empresa daqui de São Luís que trabalha com essa parte de robótica (...) fortemente, essa parte de casa inteligente é a gente. Então a inovação tá sempre presente na nossa empresa.

Aqui é importante destacar a terceira pergunta colocada ao entrevistado (administrador da empresa e sucessor da 3ª geração da família): como é trabalhar com membros predecessores em uma empresa familiar? Na visão do administrador (sucessor, 3ª geração), que ingressou na empresa com apenas 17 anos, foi sinalizada a dificuldade em ser ouvido pela geração predecessora, pela pouca idade em que entrou no negócio, e justamente por ser de caráter familiar – com clima organizacional já muito formado – tendo que equilibrar o “saber se impor” e a humildade de reconhecer a possibilidade de contribuição dos membros mais experientes.

Em relação à questão quatro (O que foi implementado de inovação na empresa nos últimos tempos?), o entrevistado cita a evolução do *marketing* e da forma de atendimento aos clientes, que evoluiu da simples telefonia e atendimento de balcão para outras plataformas, mais práticas e tecnológicas:

O site, a gente não tinha e criou. Rede social, a gente tem uma empresa de *marketing* [contratada] só pra isso, e as vendas via WhatsApp, que foram muito importantes; foi meio que uma necessidade fazer as vendas via WhatsApp. Antes a gente só tinha venda via telefone, e o WhatsApp hoje é muito procurado; não tem mais como trabalhar sem o WhatsApp da empresa” (ADMINISTRADOR).

Quanto à questão cinco (Os processos da empresa já são todos sistematizados ou ainda há muitos procedimentos manuais?), foi indicado que a grande maioria dos processos já são automatizados e fluem bem, mas a dificuldade encontrada com os poucos processos que ainda não puderam ser automatizados, por mais que representem apenas cerca de 20% de todos os presentes na empresa, é bastante incômoda:

80% dos processos são automatizados. Mas, tem um processo que é manual e a gente tá correndo para automatizar, que é o processo de compra. O processo de compra da gente é muito trabalhoso, porque a gente tem mais de 50 fornecedores e a gente tem uma gama de mais de 15 000 itens na loja. Então, a gente tem que ficar comparando preço, de produto em produto, fornecedor com fornecedor, e a gente tá buscando uma forma de automatizar isso. (ADMINISTRADOR)

Quanto à questão seis (Como é inserido um novo produto no catálogo da loja; o que é levado em conta quando aparece um produto interessante?), foi indicado como outra tarefa manual, porém que necessita de muito mais sensibilidade por parte da empresa:

A gente tem um trato muito íntimo com os clientes. Quando a gente percebe que um determinado produto começa a ser muito procurado (...), a gente busca saber dos nossos fornecedores se eles têm disponível para venda; faz uma consulta de preço, de custo, para saber se nesse produto a gente vai ter um preço competitivo no

mercado, e se tiver um preço minimamente competitivo, a gente faz um pedido pequeno para ver como que vai ser a aceitação. Dependendo dessa aceitação, a gente passa a fazer pedidos maiores e a incorporar nos pedidos rotineiros na loja. Isso acontece o tempo todo. Praticamente todo mês tem um produto novo que a gente começa a vender. (ADMINISTRADOR)

A questão sete [Como é implementada uma "inovação" (*hardware* ou *software* novo; ou outra mudança na empresa); são mudanças pequenas e imediatas ou costumam demorar mais para acontecer, mas com um impacto maior?] indicou um senso de urgência da empresa quando se mostra necessária uma medida de inovação:

Cara, é rápido. A gente muda isso aqui da noite pro dia (...), não perde muito tempo, não. A gente sempre que muda um *software*, por exemplo, e mudou não tem muito tempo, acho que uns 2 anos, a gente fez um treinamento de uma semana com um pessoal, operando ele paralelamente ao software que era usado. Quando chega na segunda-feira, acabou o *software* antigo e passa a usar o novo. Aí, a gente passa uma semana "batendo cabeça" lá, mas a gente aprende na marra. Na segunda semana já tá todo mundo "desenrolando". (ADMINISTRADOR)

A questão oito (A cultura da empresa é mais fixa e rígida – se além ao que dá certo e evita mudar drasticamente – ou estão constantemente se reinventando e testando novas opções?) está diretamente relacionada à questão seis, porém com uma outra abordagem sobre inovação:

(...) os dois também. A gente é mais fixo e rígido, mas é sempre atento às inovações. Mas, a gente não fica tentando buscar também muita invenção, não. É aquela história: em time que tá ganhando não se mexe. Não se fica mexendo em coisa que já tá dando certo (...) (ADMINISTRADOR)

Sobre à questão nove, que engloba a possibilidade de expansão da empresa, em detrimento à opção de apenas de manter a empresa competitiva e com o bom fluxo de negócios, a resposta é direta e mostra o ímpeto empreendedor planejado, porém ambicioso:

A gente planeja expandir, sim. A gente abriu uma loja na Cohama, em 2019, que foi uma loja pequena, pra (...) testar o mercado de lá. A gente viu que o mercado do bairro era bom, dava certo... a gente investiu e abriu agora uma empresa bem maior na Cohama; fechamos a outra e mudamos pra essa maior. E essa maior, a gente tá usando como uma loja modelo, pra expansões futuras. A gente quer ter pelo menos mais uma loja, que seria a matriz e duas filiais, no mínimo. Acredito que nos próximos cinco anos a gente vai tá abrindo mais uma loja. (ADMINISTRADOR).

Finalmente, a última questão busca entender em qual foi o ponto que a cultura atual da empresa – com um foco em inovação e na expansão – começou. Apesar de manterem uma visão atenta à inovação, se atualizando às necessidades do mercado contemporâneo, ao responder à questão dez, o entrevistado afirma que a cultura atual da empresa, junto aos planos de crescimento, não foram visões implementadas recentemente:

A gente sempre manteve o mesmo viés estratégico. A nossa ideia sempre era ter primeiro uma loja organizada para depois começar a expandir. A gente olha muita gente que abre uma empresa, e com dois anos já tá botando três, quatro filiais; acho que não faz muito sentido, até porque em dois anos aquela primeira empresa nem se pagou ainda. Então, a gente sempre teve essa ideia de nunca colocar a carroça na frente dos bois. (ADMINISTRADOR)

Tendo em vista o relato do administrador da empresa, corroborando a observação de Barney e Hesterly (2011), pode-se confirmar que oferecer uma boa relação de custo-benefício para o cliente teve total influência no sucesso e na vantagem competitiva da empresa perante

seus concorrentes, tanto no que se refere à qualidade dos produtos em si quanto no tocante ao valor agregado aos mesmos. O atendimento de balcão, junto à variedade e qualidade dos produtos oferecidos foram de fundamental importância para a fidelização e progressivo crescimento da empresa.

Com relação aos produtos, assim como afirmado por Porter (1986), a diferenciação dos mesmos – com a empresa sempre atenta a novos mercados e oportunidades, e à oferta de mercadorias atualizadas e com novas tecnologias (a exemplo das concernentes à casa inteligente) – acarretou diretamente num melhor posicionamento de vantagem competitiva para a organização.

Segundo Brito e Brito (2012), o posicionamento da empresa diante do mercado-alvo influencia diretamente o valor agregado ao cliente e o quanto ele estará disposto a pagar por determinado produto/serviço. Tal posicionamento, tomado pela Casa Arruda, foi um dos pilares do crescimento da empresa, unindo o forte atendimento de balcão à oferta de agilidade na compra, resolução de problemas e venda de produtos tecnológicos de qualidade.

O vínculo entre essa vantagem competitiva e inovação é intrínseco, assim como citado por Tidd et al. (2005). Isso se reflete na empresa de acordo com a observação da aprendizagem organizacional ao longo dos anos, bem como com a inserção de novas tecnologias, softwares, abordagem de venda (marketing e venda, ambos por internet) e áreas de atuação que a empresa adotou nos últimos anos, demonstrando o forte vínculo com a inovação. Outro fator importante, também citado pelos autores em questão, é a ligação do processo de inovação com o feedback dos stakeholders. Os clientes respondiam ocasionalmente a questionários, visando perceber as falhas e pontos fortes da empresa, resultando, dentre outros fatores, no crescimento da mesma e na possibilidade de abertura de uma nova filial, na Cohama, evidenciando o crescimento e sucesso das medidas impostas.

Segundo Bruschini (1989), a família, além de impactar fortemente na estrutura psíquica da empresa, acaba por oferecer um ambiente social particular, já que mescla em um mesmo ambiente organizacional, diferentes faixas etárias, sexos e hierárquicos. Isso nem sempre é negativo, se bem administrado. No caso da empresa em questão, há a interação direta entre pai, filho e irmão (do pai) na mesma organização. Apesar da influência emocional, como acentua Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), o laço sanguíneo pode acabar contribuindo para a boa relação na empresa, se outros fatores, como a competência dos colaboradores em desempenhar sua tarefa, forem respeitados. Confirmando a opinião dos autores, e como citado na entrevista, o filho (administrador) lida bem com a família na relação profissional, reconhecendo o conhecimento a agregar dos outros membros, mas procurando se impor nas horas pertinentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar como a empresa familiar “Casa Arruda”, varejista do setor de eletrônicos e similares, atuante em São Luís, tem conseguido obter vantagem competitiva junto à implementação da cultura de inovação. Para tanto, foi realizada uma observação participante, com visita ao estabelecimento, para análise do clima organizacional da empresa em seu funcionamento cotidiano, junto a uma entrevista com o administrador e sucessor (terceira geração) da empresa. Os questionamentos versavam sobre pontos como a presença da cultura de inovação realmente aplicada à empresa, como esse ideal impacta no planejamento e no desenvolvimento da organização e outros tópicos sobre o tema.

Ao longo das observações feitas na empresa, foi percebido um clima organizacional dinâmico e um ambiente de compra atrativo pela perspectiva dos clientes, como um *layout* de loja bem desenvolvido, com produtos tecnológicos e atuais bem expostos, de maneira estratégica, e, pela entrevista, foi possível confirmar tais observações, pela da cultura organizacional apresentada pelo entrevistado. Apesar disso, a empresa mostrou-se com fortes raízes tradicionais, uma vez que, pelo seu próprio diferencial e cultura, eles possuem uma proximidade com os clientes que transmite segurança e real interesse nos problemas do consumidor (que lembra bastante a relação nos pequenos estabelecimentos da época em que foi fundada), em detrimento à grande parte dos empreendimentos do ramo, onde esse contato social é bastante escasso; onde se almeja um contato rápido, para identificar o item procurado, informar o preço e encaminhar o cliente ao caixa.

Outro fator que evidencia a cultura familiar tradicional na organização, é a participação ativa direta de mais de uma geração da família na empresa. O sócio-administrador e proprietário, por assim dizer, trabalha junto com o filho (administrador, que é o entrevistado em questão), e ao irmão (gerente), e atuam conjuntamente no planejamento da organização e no desenvolvimento da empresa. Foi identificada, ainda, uma forte presença de ideais relacionados à inovação, onde a empresa se posicionou antes de seus concorrentes em tendências que ainda não haviam chegado no setor; como a criação de um *website* próprio, administrado por uma empresa especializada em *marketing* digital; a implementação das vendas pelo aplicativo WhatsApp, possibilitando simplicidade e agilidade ao cliente nas compras – diminuindo o “atrito” que muitas lojas impõem através do televendas e similares – e a especialização no setores tecnológicos ainda pouco explorados, como na venda de produtos para tornar a casa, escritórios e outros estabelecimentos “inteligentes”, com gerenciamento remoto, por exemplo.

Apesar da preocupação com inovação ser intrínseca à empresa, a mesma inova apenas no que é necessário, afim de evitar que adequações desnecessárias possam ter o efeito reverso ao desejado, e atrapalhar o desenvolvimento da empresa ou acarretar em uma queda de faturamento. Em outras palavras, o que dá certo se mantém, mas quando há necessidade de uma mudança, a empresa não fica estagnada e planejando por um tempo indeterminado; as mudanças analisadas e tidas como necessárias são imediatamente implementadas. Seguindo essa visão, a empresa tem se beneficiado bastante, tanto na automatização de processos quanto na captação de novos clientes, uma vez que estão constantemente renovando o acervo de produtos e se mantendo atualizados sobre o mercado.

Mesmo com a constante concorrência do polo comercial em que é inserida geograficamente, a empresa se preocupa mais em fornecer valor para o consumidor final do que em ceder à barganha de preço imposta por alguns consumidores. O principal fator fidelizador de clientes, apontado em questionários aplicados aos mesmos, é a variedade de produtos oferecidos; mas não somente isso. O atendimento especializado, credibilidade da empresa (pelos 59 anos de atuação) e a busca pela solução dos problemas do consumidor também pesam bastante na escolha da loja, fazendo com que os clientes voltem e indiquem a empresa para outras pessoas. Destarte, um dos diferenciais da loja é o valor agregado ao cliente, através da qualidade dos produtos, agilidade, contato humano e credibilidade da empresa; fatores que incumbem diretamente na vantagem competitiva perante os concorrentes do ramo.

Dessa forma, acredita-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, sugerindo-se como pesquisas futuras, a análise com um número maior de empresas familiares e a adoção de outros métodos de pesquisa, que possam ser somados aos resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Trad. Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. ed. 3. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BERNHOEFT, Renato. Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. **Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho**. Revista de Administração de Empresas, v. 52, n. 1, p. 70- 84, 2012. Disponível em . Acesso em: 30 Jun.2014.
- BRUSCHINI, Cristina. **Uma abordagem sociológica de família. v. 6 n. 1 (1989). Artigos originais**. Disponível em <https://www.rebep.org.br/revista/article/view/562>. Acesso em 20/11/2020.
- COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus. Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org.). Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho: ensaios sobre o Espírito Santo. Vitória: EDUFES, 1998. p. 283-346.
- _____; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. Organização & Sociedade, v. 7, n. 18, p. 45- 64, 2000.
- DAVILA, T; EPSTEIN, M; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). Handbook of qualitative research. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. p. 1-28.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. Qualitative Inquiry, v.12, p. 219-245. Gerring, J; McDermott, R. (2010). An experimental template for case study research. American Journal of Political Science, v.51, n. 3.
- GOMIDES, Renato de Castilho. Hierarquia e empowerment: um estudo preliminar. . Disponível em: . Acesso: 22.11.2020.

KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K.; TREACY, E. F. Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática. Bookman. Porto Alegre, 2009.

LODI, João B. A empresa Familiar. 5º Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

MOREIRA JÚNIOR, ARMANDO LORENZO; NETO, ADELINO DE BORTOLI. Empresa Familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

Manual de OSLO (OCDE, 2005). Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/311926/mod_resource/content/1/Material%20Didatico_Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em 20/11/2020.

PASSOS, Édio et. al. Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 1ª edição, Rio de Janeiro, editora Campos, 1986

PÁDUA, A. D. **Empresa Familiar**. Porto Alegre: SEBRAE, 1998.

REGO, A. **Organizações autênticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida**. Universidade de Aveiro: Relatório não publicado, 2003.

SEBRAE. Disponível em : <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma?codUf=11>. Acesso em 22.10.2020.

VASCONCELLOS, E; HEMSELY, J. Estrutura das Organizações. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

LAFORÉ, S. Innovation characteristics of young and old family-owned businesses. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 20, n. 3, p. 204-224, jan. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999. _____. Sistemas, Organização e Métodos. Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change. 4.ed. John Wiley & Sons, Ltd: Chicester.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005

ZORZANELLI, G. CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR. Disponível em: .
Acesso em: 21.11.2020.