

INOVAÇÃO, EMPRESA FAMILIAR E COVID-19: UM ESTUDO EMPÍRICO
INNOVATION, FAMILY BUSINESS AND COVID-19: AN EMPIRICAL STUDYMarcos Antonio Franklin¹
Ilana Lenz Bannitz Guimarães²

Data de recebimento: 24/03/2023

Data de aceite: 26/04/2023

Resumo

Este estudo foi realizado nas organizações Papely e Nomadis, empresas familiares, de portes médio e pequeno, situadas, em Sorocaba e São Paulo no Estado de São Paulo, nos segmentos de embalagens, e, de Motor Homes. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi elaborado o seguinte problema: como as inovações são desenvolvidas nas empresas familiares, considerando a COVID19? Tendo como o objetivo geral: estudar como as inovações são desenvolvidas nas empresas familiares, considerando a COVID-19. A pesquisa foi de natureza exploratória com o emprego do método qualitativo segundo Godoy (1995). Para a coleta dos dados foi utilizada a técnica de entrevista utilizando um roteiro semiestruturado elaborado com base no referencial teórico. As entrevistas foram realizadas por meio de vídeo conferências em função da pandemia do COVID-19 e transcritas. Já para a realização das análises dos dados foi utilizada a proposta de Flores (1994). Os resultados revelaram que as empresas apresentam e apresentaram barreiras, principalmente, no cenário pandêmico. No entanto, impulsionaram-as para que investissem em inovações, implementando assim, ações de inovações, gerando oportunidades no mercado, como por exemplo a implantação de um novo maquinário, investimentos em *marketing* digital, aprimoramento do site oficial da empresa, apresentação de novos conteúdos em suas redes sociais, e meios de comunicação *on-line* de ambas as empresas. Essas inovações geraram eficiência na produção e expansão de divulgação da marca fazendo com que essas alcancem novos clientes e realizem adaptações dos produtos e serviços de acordo com a demanda do cenário pandêmico e a partir dos *feedbacks* de clientes.

Palavras-chave: Inovação; Empresas familiares; COVID-19.

¹ Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e mestre em Qualidade pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). É professor do núcleo docente permanente do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: franklin.marcos@gmail.com

² Administração de Empresas na Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: ilana@bannitz.com

Abstract

This study was done with two organizations from the State of São Paulo, which are, Papely and Nomadis, médium and small-sized family businesses, located in Sorocaba and São Paulo. These businesses act in packaging and in Motor Homes segments. To develop this research, there was the need to elaborate this question: how are innovations developed in Family businesses, considering COVID-19? Having as main goal: to study how innovations are developed in Family businesses considering COVID-19. This was an exploit research. The qualitative approach according to Godoy (1995) was applied. A semi-structured interview guide based on theoretical reference was used to get the data. The interviews were done through video conferences due to the COVID-19 pandemic and afterwards, transcribed. While analyzing the data the approach Flores (1994) was followed. The results revealed that both companies have barriers, mainly in the pandemic scenario. However, both companies are encouraged and have the courage to innovate, and have already implemented new actions, generating opportunities in the market, such as the implementation of new machinery, investments in digital marketing, improvement of the company's official website, new content in their social networks, and online media of both companies. These innovations have caused efficiency in production, expansion of brand awareness, making them reach new customers and adapting products and services according to the demand of the pandemic scenario and from customer feedback.

Keywords: Innovation; Family business; COVID19.

Introdução

De acordo com PricewaterhouseCoopers (PwC, 2021), o cenário pandêmico foi um teste desafiador para as empresas familiares, o qual solicitou resiliência para as organizações. Segundo a PwC (2021), antes da COVID-19, 19,63% dos brasileiros previam crescimento para 2020, em relação a média global de 55%, a mais baixa desde 2010, ano que foi marcado pela crise financeira. Seguindo essa lógica, a PwC (2021) pesquisou 2.801 pessoas tomadoras de decisão nas empresas familiares, em 87 territórios, sendo 282 no Brasil. Ainda de acordo com a pesquisa da PwC (2021), organizações familiares apresentaram um forte desempenho financeiro no último ano (antes da pandemia).

Apesar de uma leve queda nas vendas, empresas familiares brasileiras apresentaram um resultado melhor que a média global (PwC, 2021). No entanto, 28% das empresas brasileiras informam acreditar nos recursos digitais, e, 32% afirmam que não estão priorizando a transformação digital. Desse modo, 71% das empresas familiares com fortes recursos digitais tiveram crescimento no pré-covid-19, em comparação com 60% das empresas que não adotaram (PwC, 2021). A transformação digital torna-se uma grande possibilidade inovadora com base na tecnologia. Para Karabulut (2020, p. 179), “a inovação digital facilita a transformação digital das empresas.” Nesse sentido, o autor entende que

empresas que endereçam a inovação digital potencializam as vantagens competitivas no mercado. De acordo com Karabulut (2020), as vantagens encontram-se na redução de custos, melhoram a produtividade e o relacionamento das partes envolvidas, podendo levar ao aumento da vantagem competitiva, da participação no mercado, nas vendas e nos lucros.

Dessa forma, a inovação tornou-se um parâmetro ao sucesso, presente crescentemente nas atividades e setores, incluindo as organizações antigas e de grande porte (fabricantes). Existem diversas frentes da inovação, não focando apenas em uma dimensão, mas sim em entender como as alterações na organização, no mercado e na tecnologia interagem (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Coutinho e Ferraz (1994) entendem que a tendência para as que as empresas se mantenham competitivas diante da evolução tecnológica constante das organizações no mercado é a invenção de novos produtos ou sofisticação deles, elaboração de projetos inexistentes no mercado e ampliação do leque de bens/serviços oferecidos no intuito de se destacarem das demais. A fim de entender o cenário descrito, este estudo foi realizado em duas empresas familiares. A Papely, que atua no segmento de embalagens há mais de 40 anos, com unidade fabril em Sorocaba e a Nomadis, localizada em São Paulo que oferece possibilidades de turismo pelo Brasil, com pequenos veículos completamente equipados como casas itinerantes. Assim, para o seu desenvolvimento, foi formulado o seguinte problema de pesquisa, “Como as inovações são desenvolvidas nas empresas familiares, considerando a COVID-19? Para atender esse problema foram elaborados os seguintes objetivos. O objetivo geral é estudar como as inovações são desenvolvidas nas empresas familiares, considerando a COVID-19. E os objetivos específicos, i) Identificar como as inovações são desenvolvidas na empresa familiar; ii) Classificar as inovações desenvolvidas na empresa familiar e iii) Descrever como ocorre o processo de inovação na empresa familiar.

A justificativa para o desenvolvimento deste estudo, está relacionada ao cenário de pandemia que se apresenta desde 2020. Desse modo, é oportuno investigar o impacto desse cenário que afeta várias empresas de tamanhos e segmentos diferentes. Com o recorte em empresas familiares, a pesquisa pretende trazer as alternativas que essas empresas estão adotando para manter seus negócios. No início de 2020, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (2020), foi declarada a pandemia, situação em que uma doença infecciosa ameaça simultaneamente muitas pessoas pelo mundo, denominada de COVID-19. Essa é uma doença causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) e a orientação

dada à população pela OMS (11 de mar. de 2020) foi de isolamento social para que a propagação do vírus não fosse acelerada.

O avanço do coronavírus abala diretamente o mercado financeiro e tem elevado as preocupações de investidores, os quais afirmam que esse cenário poderá desestabilizar o mercado financeiro internacional (Global Financial Stability Report, 2020).

Assim, este artigo está estruturado da seguinte forma, por esta introdução, pelo referencial teórico, pelos procedimentos metodológicos pelas análises e interpretações dos dados, pela discussão dos resultados e pelas considerações finais.

Empresa familiar e tipos

Bornholdt (2005, p.33-34) tem a seguinte definição: “a empresa familiar nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo”. A relevância da pesquisa sobre essas organizações familiares pode ser observada a partir da inclusão do tema em diversos jornais internacionais e pelo surgimento de instituições acadêmicas dedicadas a discutir perspectivas teóricas e práticas em negócios familiares (BORGES; BRITO; LIMA; CASTRO, 2016). Bornhold (2005) *in* Silva *et al.* (2019, p.15 e 16) definem empresa familiar como:

[...] qualquer organização que possui vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos, sendo administrada por membros da mesma família. Embora muitas pessoas associem empresa familiar a um negócio pequeno, com poucas pessoas envolvidas, esse tipo de empresa pode assumir qualquer dimensão, inclusive multinacional [...].

Gersick *et al.* (1997) separam as empresas familiares em três eixos ou três círculos que descrevem o sistema de empresas familiares, considerando: características, desafios-chave e estágios de ciclos de vida vivenciados pela organização. O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar é útil para compreender os conflitos interpessoais, dilemas, prioridades e limites da empresa, pois os três segmentos abordados e desenvolvidos por esse modelo são: o eixo da família, o dos negócios ou gestão e o da propriedade (ANDRADE *et al.*, 2005). Aldrich e Cliff (2003) analisaram a influência das empresas familiares no mercado e identificaram que, na maioria das vezes, quando a organização é constituída por uma família, existe uma busca por novas oportunidades e há uma tendência à inovação. Os autores afirmam que famílias e empresas vêm sendo tratadas como instituições separadas

e argumentam que elas são inextricavelmente entrelaçadas. Seguindo essa lógica, mudanças de longo prazo na composição familiar transformam a instituição da família, o que gera implicações às novas oportunidades de negócios. Os autores sugerem que os futuros pesquisadores de empreendedorismo unam a perspectiva familiar sobre a criação de novos empreendimentos (ALDRICH e CLIFF, 2003).

Nelly e Rodríguez (2010) relatam que é possível entender que empresas familiares existem desde microempresas até grandes, públicas e privadas. Um negócio pode ser considerado familiar se cumprir tais requisitos: a família deve ter posse de 51% ou mais das ações da empresa; os membros devem estar envolvidos na gestão organização ou na administração estratégica do negócio; a empresa deve ter objetivo de dar continuidade, ou seja, transmitir o patrimônio às próximas gerações, e, principalmente, ter a organização como dona da riqueza, não só patrimonial, mas também de ativos intangíveis, como responsabilidade social, amigos, reputação e clientes fiéis. Sendo assim, empresas familiares caracterizam-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Analisando o cenário de negócios familiares no Brasil, a autora dessa análise percebeu que se repetem em muitas empresas as seguintes características: forte valorização da confiança mútua, laços afetivos que influenciam os comportamentos e decisões da empresa, exigência de dedicação, dificuldade de separar o que é emocional e o que é racional e jogos de poder (OLIVEIRA, 2010).

A gestão em empresas familiares acontece de forma diferente de outras organizações, essa necessita de um processo de descentralização do poder, a fim de que no futuro não ocorram problemas. Esse processo está diretamente ligado às mudanças que a empresa está passando, por exemplo, para que haja a promoção do profissionalismo da gestão e das estratégias que foram elaboradas pelo fundador no passado, é de extrema relevância que exista um processo de descentralização do poder (SILVA *et al.*, 2019). Em contrapartida de outros tipos de organizações, empresas familiares possuem um ciclo de vida que pode ser descrito a partir do reconhecimento das características e desafios presentes no modelo dos três círculos do sistema de empresa familiar: família, a empresa e a gestão. (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005). No momento atual, empresas familiares fazem parte de mais de 90% das empresas existentes no Brasil e 80% das empresas presentes mundialmente. Entretanto, grande parte dessas organizações não conseguem manter-se no mercado até a terceira geração deixando evidente um padrão de comportamento para que isso aconteça,

que é: a primeira geração tem como objetivo conquistar o patrimônio físico, a segunda desfruta desse patrimônio e a terceira, muitas vezes, cessa a empresa. (CAMPOS e SARAIVA, 2019). Além disso, o modelo de gestão familiar carrega em si um conjunto de princípios e definições que sucedem de crenças específicas traduzindo, assim, um conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos que compõem a gestão, desencadeando nas diretrizes e na política organizacional do negócio (MOSIMANN e FISCH, 1999).

Ainda mais, Lethbridge (1997, p.6), afirma que empresas familiares podem ser demonstradas em três tipos, primeiramente, a tradicional, na qual o capital é fechado, não existe uma transparência administrativa e o poder é centralizado na família, secundamente, a híbrida, que há uma transparência maior de informações mas a família ainda tem o controle sobre o negócio e, por fim, a com influência familiar, em que as ações da empresa estão nas mãos do mercado e a família está um pouco mais afastada porém ainda têm influência estratégica por possuir maior parte das ações (LETHBRIDGE; 1997). Posto isso, é possível observar que as gestões familiares possuem vantagens e desvantagens que podem levar o negócio ao declínio ou não e tudo depende do gerenciamento e do posicionamento estratégico que a família decide implantar. Conforme Freitas e Frezza (2005), dentro de uma empresa familiar uma das características predominantes é o desejo que o fundador tem de os sucessores manterem de gestão em gestão o poder nas mãos da família que montou a organização. Entretanto, para que as demandas do mercado sejam atendidas a contento, é imprescindível que haja uma administração profissional e uma gestão de conhecimento boa entre as gerações.

Consoante a essa visão, o SEBRAE (2019) destaca algumas fragilidades presentes na realidade de uma empresa familiar. Sendo uma dessas, separar a parte emocional e a racional dos integrantes familiares para que não haja uma tendência apenas aos desejos pessoais em virtude dos laços afetivos que desencadeiam em mudanças de comportamento e, principalmente, nas decisões importantes da empresa. Outro aspecto que pode ser citado é a possível alternância entre a postura autoritária do fundador com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação. Por fim, uma terceira dificuldade é a grande resistência à mudança, o que pode tornar as reações a adversidades mais lentas. Logo, a expectativa de alta fidelidade dos empregados pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade. Por outro lado, o SEBRAE (2019) também aponta pontos positivos em uma empresa familiar. Primeiramente, existe a constatação de que o comando

único e centralizado pode permitir reações rápidas em emergências. Segundamente, há um acordo de financiamentos e investimentos que podem ser obtidos da poupança feita pela família, evitando os altos juros bancários. Terceiramente, existe a grande probabilidade de a família montar uma equipe determinada e dedicada, com confiança mútua, permitindo o desenvolvimento em conjunto. Sendo assim, as importantes relações na região com a comunidade para com os comerciantes trazem maior credibilidade para a empresa.

Inovação conceitos gerais

Foi a partir das primeiras grandes descobertas científicas e tecnológicas, voltadas à produção industrial, que a inovação começou a ganhar espaço e que sua importância passou a ser percebida no mundo das organizações (TIGRE, 2006). Segundo Schumpeter (1988) a inovação cria uma ruptura no sistema econômico, retirando este de seu estado de equilíbrio, isto é o que altera os atuais padrões de produção e cria-se uma diferenciação entre as organizações. Além disso, a inovação é protagonista no processo de desenvolvimento econômico de um país. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) as inovações são estabelecidas pela habilidade de estabelecer relações e detectar oportunidades, visando os pilares de conhecimento, criatividade e informação, separados pelo grau de novidade (incremental ou radical). A inovação incremental consiste em mudanças menores e mais rápidas, de forma contínua, além dessas melhorias consistirem no visual e qualidade do produto. Já a inovação radical, por sua vez, promove mudanças maiores e mais demoradas, descontínuas, atingindo até novas rotas e saltos de produtividade. O meio está sofrendo mudanças constantemente e, com isso, desenvolver inovações antes que seus concorrentes é uma capacidade importante. Se a concorrência imitar o produto ou processo ou método inovador, resulta-se na perda de poder competitivo, além de ser ultrapassado por estes (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008). Por sua vez, Drucker (1989) define inovação como um instrumento do administrador para explorar novas oportunidades, capacidade de diferenciação e melhoria de processos. O processo de inovação na área tecnológica é incerto, pois em seu início é difícil mensurar quais serão os objetivos alcançados, não existindo também a garantia de sucesso (DRUCKER, 1989). A essência de empreender é transformar ideias inovadoras em ações lucrativas, considerando que o empreendedor enxerga nas mudanças as oportunidades (DRUCKER, 2008).

A inovação não é um evento isolado, ou seja, essa necessita de um gerenciamento de forma integrada, influenciando o resultado organizacional. Não adianta se especializar ou

isolar competências específicas, é necessário uma conexão e sequência entre as atividades, para assim, aumentar as chances de um resultado satisfatório da inovação. Atividades como busca e análises do ambiente externo e interno, conseqüentemente ameaças e oportunidades, seleção de estratégias e implementação de ideias são destaques para se atingir o objetivo inovador. As atividades de P&D ajudam as inovações ao rumo do sucesso, porém, não são todas as empresas que conseguem investir, sendo assim, é necessário maior ênfase em constituir uma rede externa de apoio para enfim conseguir inovar e atender as demandas do mercado (SCHREIBER e THEIS, 2014). Atualmente, existe um debate teórico acerca da inovação em serviços, pesquisadores afirmam que é bastante novo e controverso. Essa pauta tem como questões principais a capacidade do setor de serviços em gerar inovações originárias da própria indústria, como subprodutos (VARGAS e ZAWISLAK, 2006).

Tipos de inovação

Tanto para Tidd *et al.* (2008) como para a OCDE (2005), as inovações se diferenciam em quatro categorias: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional. As inovações de produto e processo são consideradas as mais importantes, e são estreitamente relacionadas com a inovação tecnológica, enquanto as outras ampliam o conjunto. A inovação de produto visa a criação de um novo produto ou serviço no mercado ou um aperfeiçoamento tecnológico e sobre as características funcionais de um já existente. Enquanto a inovação de processo indica a implementação de novos meios de como o serviço e o produto são criados, sendo o método de produção ou a forma de manuseio e distribuição. Os métodos podem ter por objetivo produzir e entregar produtos novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos tradicionais de produção, além de também buscar aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos já existentes no mercado (OECD, 2005; TIDD *et al.*, 2008).

Por sua vez, a inovação de marketing, consiste em melhorias na criação ou mudanças no design do produto do serviço, referente a embalagem, promoção, preço, posicionamento, tudo relacionado com a área de marketing da inovação. A inovação de marketing ajuda a suprir melhor as necessidades dos consumidores, conseguindo até abrir rumos para novos mercados ou reposicionar o produto visando maior lucro. Já as inovações organizacionais, tendem a modificar a estrutura gerencial da empresa, inovando métodos de negócios, melhorando as relações externas, além de especializar seus funcionários. Elas conseguem

reduzir os custos da empresa sempre visando o favorecimento e satisfação de seu local de trabalho. As inovações tecnológicas, podem ser um componente fundamental para inovação de produtos e de processos e, elas são tratadas como um processo que envolve o desenvolvimento de novos produtos ou processos e alterações tecnológicas significativas sobre esses já existentes, de modo que ocorra geração de algo novo ou aprimorado, compreendendo mudanças que geram um grau significativo de novidade para a empresa (OECD, 2005; TIGRE, 2006). As inovações em serviços, podem ser um componente fundamental para inovação de marketing, essas são reconhecidas por ter relação às inovações encontradas para bens físicos (VASCONCELLOS e MARX, 2011). Ademais, essa apresentam diversas possibilidades com relação às instituições, não sendo restritas a uma trajetória, mas sim, podendo auxiliar tanto nas trajetórias tecnológicas quanto do progresso técnico. Existem três abordagens das inovações em serviços, sendo essas, a tecnicista, baseada nos serviços, e a integradora (VARGAS e ZAWISLAK, 2006). E aparecem com o objetivo de corresponder à observação prática de como e onde os processos de inovação estão operando e em quais setores, levando em consideração a introdução do computador e da tecnologia (BARRAS,1986).

Empresa familiar e inovação

Empresas familiares apresentam relevância no âmbito empresarial e na economia do país em que atua, as quais geram empregos e são significativos agentes em diversos setores econômicos e sociais (BERMEO e MERA, 2017). Diante disso, certos autores afirmam que, muitas vezes, esse tipo de empresa encontra-se em um escopo conservador e relutante a inovação (ESSEN; ZELLWEGER; DURAN; KAMMERLANDER, 2016).

A despeito de organizações familiares investirem menos em inovação, os autores citados na afirmação anterior, por meio de pesquisas, perceberam que em contrapartida de empresas familiares serem vistas como relutantes a inovação essa tem um aumento na conversão de *input* de inovação em *output* de inovação que são: a capacidade de receber as “entradas”, os processos e ter a habilidade de transformá-los em saídas, ou seja, produtos e serviços. Isso acontece de forma expressiva quando o presidente da empresa é da última geração familiar, e, quando o fundador da empresa é o presidente, a entrada de inovação é maior, porém a produção de inovação, “*output*” é menor (ESSEN *et al.*, 2016).

Schier (2014) supõe que o caráter familiar está diretamente ligado a um forte capital

social o que implica em uma maior facilidade de mobilizar recursos externos e criar conexões institucionais inclinados à inovação. Ademais, fundadores de empresas familiares apresentam suas próprias características, inclusive, de fontes de inovação. Assim, enquanto as posições de liderança sucedem a outros membros da família há uma tendência de que a inclinação à inovação diminua (SCHIER, 2014). Há uma relação entre a estrutura burocrática e a inovação dentro das empresas familiares. As condições dentro da burocracia são determinadas por um impulso de produtividade e controle, sem utilização da criatividade. Autores sugerem que haja uma alteração na estrutura burocrática para que aumentem a capacidade de inovação dentro das empresas, como: maior profissionalização, uma estrutura mais solta e desordenada, comunicações mais livres, rotação de atribuições, modificação dos incentivos e outros fatores sugeridos para que organizações burocráticas evoluam nessa direção (THOMPSON, 1965).

Espera-se que fundadores de empresas familiares sejam relutantes em investir uma quantidade de recursos em inovação. Ao contrário disso, as organizações tendem a preferir investimentos em ativos menos incertos, que tornam os fluxos de caixa mais previsíveis e permitem mais estabilidade, por exemplo, em projetos de inovação. Sendo assim, a quantidade média nas quais empresas investem em inovação é de 10% e em alguns casos a esse investimento excede o capital programado e é necessário um investidor externo, porém pelas organizações, muitas vezes, não gostarem de perder o controle sobre a empresa relutam ao pensar em investidores externos. Conseqüentemente, nesse caso, a entrada de inovações tende a ficar limitada (THOMPSON, 1965). Para Schumpeter (1997), o empreendedor, ou seja, aquele que inova, é a pessoa responsável por identificar e explorar oportunidades no mercado de modo inovador. O autor ressalta cinco possibilidades específicas de inovação, sendo essas: (1) introdução de um novo bem, (2) introdução de um novo método de produção, (3) abertura de um novo segmento, (4) conquista de uma nova fonte de matéria-prima, e por fim, (5) implementação de uma nova estrutura de organização. Levando isso em consideração, a inovação está diretamente ligada ao empreendedorismo sendo possível promover novos produtos, tecnologias e mercados, contribuindo ao desenvolvimento da economia no país.

Pesquisadores têm percebido e existem evidências teóricas de que a inovação é diferente em empresas familiares e empresas não familiares. As empresas familiares, apresentam um comportamento diferente perante as outras empresas, simplesmente, por estarem sob influência familiar e por terem a interação socioemocional que é sustentada

ao longo de gerações (CHUA; CHRISMAN; SHARMA; 1999). Sendo assim, o envolvimento familiar pode influenciar na inovação (PADILLA-MELÉNDEZ; DIEGUEZ-SOTO; GARRIDO-MORENO, 2015).

Entretanto, o pertencimento por meio de laços familiares e a sensação de proteção podem também desencadear um risco de comportamento adverso entre as Empresas Familiares (MARTÍ; REQUEJO; ROTTKE, 2013). Outro ponto a ser levado em consideração quando analisando a inovação em empresas familiares são os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento. Schmid, Achleitner, Ampenberger e Kaserer (2014) afirmaram que a periodicidade dos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento pelas empresas familiares é muito maior e frequente em comparação com as empresas que não são gerenciadas pela família. A inovação, é vista e surge como condição básica ao sucesso tendo em vista o longo prazo. Por intermédio da criação e do desenvolvimento de novos produtos e serviços a serem inseridos no mercado a inovação transforma-se em uma decisão estratégica indiscutível (GONÇALVES; 2000). Adicionando a isso, o cenário atual de constante mudança tecnológica exige das empresas familiares flexibilidade e adaptação com o objetivo de sobreviver ao ambiente competitivo atual, assim, características empreendedoras e de inovação devem estar presentes dentro dessas instituições (NÓBREGA e HOFFMANN, 2014).

Ambiente de estudo

Empresa – Papely Indústria e Comércio de Artefatos de Papel

A Papely é uma empresa familiar e atua no segmento de embalagens há mais de 40 anos, com unidade fabril em Sorocaba e com clientes nas mais variadas cidades como, por exemplo, Tatuí, Cerquilha, Tiête, Santos, Praia Grande entre outros. Os investimentos sistemáticos no processo produtivo são diferenciais em nossos produtos e serviços, dando à tônica da política de trabalho. Dessa forma, os esforços adotados na Papely, permitem a customização, ou seja, a elaboração, o desenvolvimento e a adaptação da embalagem, com a finalidade de atender às necessidades de seu negócio (PAPELY, 2021).

Empresa – Nomadis

Nomás (νομάς), cuja tradução literal é “pastor errante”, era a palavra usada pelos gregos, para referir-se a viajantes em constante deslocamento. Com o passar do tempo, a palavra e os aventureiros se transformaram e se espalharam pelo mundo. Menos "errantes" e mais independentes, os viajantes e seu nome chegaram ao português por meio do latim Nomadis, e se encontraram no Brasil com o atual nômade. Assim, a Nomadis apresenta uma nova forma de conhecer os caminhos do Brasil pequenos veículos completamente equipados como casas itinerantes, ideais para viajantes com pouca experiência no turismo de estrada que buscam uma aventura diferente com liberdade e segurança. A Nomadis está localizada na cidade de São Paulo e para tanto, oferece três opções de veículos: *Mini Trailers*, versão pequena das casas móveis não motorizadas, *Kombi Homes* e o *Mini Motorhomes*, perfeitos para as aventuras no turismo do asfalto! (NOMADIS, 2021).

Procedimentos metodológicos

O tipo de pesquisa que foi utilizado, neste projeto foi a exploratória de acordo com Richardson (2007) a pesquisa exploratória, se manifesta mediante o conhecimento do fenômeno, mesmo não contendo informações sobre ele. Já o método empregado foi o qualitativo que para Minayo (1999), a pesquisa qualitativa responde a questões muito peculiares. Minayo (1999) propõe que o processo de pesquisa qualitativa seja dividido em três etapas. Na primeira etapa, a fase exploratória, foi feita a elaboração da pesquisa e os procedimentos necessários para preparar a entrada em campo. Na segunda etapa, trabalho de campo, foi posta em prática empírica. Essa fase foi essencial para o conhecimento da realidade. Por fim, na terceira e última etapa, ocorreu na análise e tratamento do material empírico e documental, essa é a etapa de compreender e interpretar os dados empíricos e relacioná-los com as teorias.

A técnica utilizada nesta pesquisa foi a entrevista que, para Cervo e Bervian (2004). A entrevista permite registrar características, comportamentos, observações e atitudes dos informantes, além dos dados precisos e seguros. Para este estudo será utilizado o processo de entrevistas individuais e presenciais, utilizando um roteiro semiestruturado. Nesse tipo de roteiro há perguntas abertas e fechadas, possibilitando ao entrevistado expor suas opiniões em relação ao tema proposto. Além disso, nesse tipo de entrevista, o entrevistador respeita

o tempo de resposta do entrevistado, tornando a conversa o mais natural possível, permitindo assim, que ocorra uma profunda cobertura do tema estudado (MIRANDA, 2009).

Em função da COVID-19 as entrevistas foram realizadas de forma remota, com o uso das plataformas *Google Meet* ou *Teams*. Além disso, as entrevistas serão gravadas e transcritas para que possam ser realizadas as análises. Também serão mantidas em sigilo os nomes dos participantes mantendo-os em anonimato. Para o encaminhamento das entrevistas foi utilizado um roteiro semiestruturado baseado no referencial teórico. Ele pode ser definido como uma mistura do roteiro estruturado e o não-estruturado, possuindo um contexto informal, porém as perguntas já devem estar estabelecidas. O entrevistador deve direcionar o ritmo da entrevista, dirigindo a discussão para o tema que ele precisa, e também caso for preciso, incluir novas perguntas (BONI e QUARESMA, 2005).

Segundo Yin (2001), os Informantes são fundamentais para o resultado de uma pesquisa, sendo as pessoas que não apenas fornecem ao pesquisador as percepções e interpretações sobre o assunto, mas também podem sugerir fontes nas quais pode-se buscar evidências seguras e objetivas (YIN, 2001). Desse modo, os participantes foram os proprietários das duas empresas, sendo: Diretor comercial (P), Conselheiro (P) e Diretor de vendas (N), membros da família, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos participantes

Entrevistados	Proprietários - Cargos	Cidade
Entrevistado 1 P	Diretor Comercial	Sorocaba - SP
Entrevistado 2 P	Conselheiro	Sorocaba - SP
Entrevistado 1 N	Diretor de Vendas	São Paulo - SP

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Análise e interpretação dos dados

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a abordagem proposta por Flores (1994). A partir dos dados coletados nas entrevistas, foram geradas categorias, relacionadas entre si de acordo com suas similaridades. As categorias foram estabelecidas a *posteriori*. Assim, foram consolidadas as categorias, sendo agrupadas e resultando nas seguintes metacategorias: Funcionalidade; Transformação; Diferencial; Inovação; Liderança; Burocracia; Investimento. Assim, dentro da metacategorias funcionalidade, compreende-se as categorias:

Funcionalidade: é especificado como a empresa funciona e qual a função de cada membro familiar dentro da organização. Entrevistado 1N:

A empresa surgiu de um storytelling de um amigo do sócio que queria morar em um motorhome. Eu e meu sócio, que é meu padrasto, somos os donos da empresa. Apesar de ajudarmos muito na função um do outro, nos dividimos da seguinte forma: eu executo todas as tarefas de vendas, como comunicação, redes sociais, manutenção do site e o contato direto com o cliente. Meu sócio executa as tarefas da organização e estruturação da montagem dos nossos veículos, realiza a montagem da casa dentro do carro e a logística." Entrevistado 1P: "Minha família deu início a empresa composta por mim e meu marido. Nós comandamos a gestão do negócio, em conjunto com o sócio fundador, meu pai, que atua como conselheiro. A estrutura da empresa é pequena, assim como o organograma e, com isso, as áreas se confundem na empresa. Os proprietários são os dirigentes da empresa e as áreas se comunicam entre si, mas eu executo as tarefas da área comercial e meu marido executa a área do administrativo-financeiro." Entrevistado 2P: "A empresa é pequena e constituída por 2 (dois) sócios, minha filha e meu genro, marido dela, que comandam a gestão. Eu fundei a empresa e passei para minha família. As áreas se confundem internamente por ser uma empresa familiar, mas, majoritariamente, a área do administrativo-financeiro é comandada pelo meu genro e a área comercial.

No ambiente empresarial hoje, a gestão em empresas familiares acontece de forma diferente de outras organizações, essa necessita de um processo de descentralização do poder, a fim de que no futuro não ocorram problemas (SILVA *et al.*, 2019). Para Freeman (1982), o grau de flexibilidade e adaptabilidade, visando atender aos estímulos do ambiente, torna-se um diferencial competitivo para as empresas, levando em consideração que as empresas familiares apresentam maior grau de flexibilidade com relação aos seus respectivos cargos e funções.

Transformação: há compreensão de como funciona de fato o gerenciamento das ideias inovadoras dentro da empresa a fim de transformar os processos, produtos e serviços oferecidos. Entrevistado 1N:

Eu fiz pós-graduação em gestão de negócios digitais e inovações, então utilizo do modelo ágil de ação e técnicas de inovação dentro da empresa. Porém, utilizo de forma individual, por exemplo, em mudanças de tabela de preço, qual veículo usar etc." Entrevistado 1P: "Quando iniciei, não havia nenhum serviço informatizado. À medida que a empresa foi crescendo, fomos formatizando e eliminando muitos papéis. Com isso, a área de informatização melhorou muito. Além disso, procuramos novos nichos de mercado, como a tecnologia da máquina de fazer saquinho de papel. Atualmente, as inovações são agregadas a partir de novas leis de segurança em uma tecnologia eletrônica. Um exemplo foi quando todas as empresas tiveram que se adaptar à mudança em todas as máquinas NR-12." Entrevistado 2P: "Como fundei a empresa em uma época em que a tecnologia não era presente, a informatização foi uma inovação essencial.

Por sua vez, Drucker (1989) define inovação como um instrumento do administrador para explorar novas oportunidades, capacidade de diferenciação e melhoria de processos. A essência de empreender é transformar ideias inovadoras em ações lucrativas, considerando que o empreendedor enxerga nas mudanças as oportunidades.

Diferencial: é entendido a frequência e o ritmo no qual as empresas apresentam a necessidade de realizar mudanças, ou seja, de inovar em seus produtos, serviços e processos internos com o objetivo de obter diferenciais dentro do mercado. Entrevistado 1N:

Mudamos toda hora. Quando lançamos um motorhome novo, buscamos entender o que o cliente não gostou e no produto seguinte já inovamos alguma coisa. Demora cerca de 3 meses para ficar pronto um novo.” Entrevistado 1P: “Dentro da empresa, nós não realizamos um planejamento de renovação e implementação de mudanças. Nós executamos tais inovações de acordo com as exigências do mercado.

Entrevistado 2P: Nós observamos as mudanças de comportamento e necessidades do mercado e realizamos as inovações.” Segundo Schumpeter (1988) a inovação cria uma ruptura no sistema econômico, retirando este de seu estado de equilíbrio, isto é o que altera os atuais padrões de produção e cria-se uma diferenciação entre as organizações.

Inovação: essa metacategoria tem como objetivo entender e exemplificar qual inovação é mais presente nas empresas considerando as inovações de produto, de processo, de marketing ou organizacional. Entrevistado 1N: “Mais inovações de produto. Quando estamos em linha de produção, produzimos novos motorhomes, inovando em algo.” Entrevistado 1P: Nós costumamos inovar mais na área de processos e marketing. Nós inovamos em máquinas e em marketing digital. Durante muitos anos, as empresas tinham a figura do vendedor, mas, tendo em vista as mudanças tecnológicas, grande parte das vendas é feita no site atualmente.” Entrevistado 2P: “Área de marketing e processos e, durante a pandemia de Covid-19, nossa maior inovação foi na área comercial.” Tanto para Tidd *et al.* (2008) como para a OCDE, as inovações se diferenciam em quatro categorias: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional. As inovações de produto e processo são consideradas as mais importantes, e são estreitamente relacionadas com a inovação tecnológica, enquanto as outras ampliam o conjunto.

Liderança: entendimento das tendências de inovação levando em consideração as sucessões nos cargos de liderança conforme as mudanças de geração e de processos internos. Entrevistado 1N: “Como a empresa começou a funcionar em janeiro de 2022 e estamos na primeira geração, ainda não tivemos sucessões nos cargos de liderança.” Entrevistado 1P: “No

início da sucessão, eu e meu sócio queríamos mudar tudo. Fomos muito afoitos e depois escutam os mais velhos. O sócio fundador tem mais experiência por seu tempo de empresa e vivência, e, por isso, é essencial levar em consideração o que ele tem a dizer.” Entrevistado 2P: “A experiência dos mais velhos é imprescindível para sucessão nos cargos de liderança, em conjunto com a força do jovem. O ideal é que esses dois fatores caminhem juntos.”

Fundadores de empresas familiares apresentam suas próprias características, inclusive, de fontes de inovação. Assim, enquanto as posições de liderança sucedem a outros membros da família há uma tendência de que a inclinação à inovação diminua (SCHIER, 2014).

Burocracia: essa metacategoria tem como objetivo entender a perspectiva dos entrevistados com relação a influência da burocracia na inovação da empresa, ou seja, se essa limita a criatividade impactando na capacidade de inovação. Entrevistado 1N: “A empresa foi criada para quebrar todas as burocracias identificadas na outra empresa familiar que temos no ramo imobiliário. Por ser uma empresa pequena não temos muitas amarras burocráticas e, com isso, conseguimos agir de forma mais livre.” Entrevistado 1P: “Como as empresas de pequeno porte são mais flexíveis, nós não temos muitas burocracias, então temos a liberdade de resolver os problemas de imediato, e, assim, eu posso me adequar melhor ao mercado, pois não necessito falar com outras áreas e de uma produção gigante.” Entrevistado 2P: “As decisões são rápidas e a equipe de trabalho é de muita confiança. Isso pois empresas familiares não apresentam a estrutura burocrática normalmente apresentadas em empresas maiores.” Há uma relação entre a estrutura burocrática e a inovação dentro das empresas familiares. Assim, sugere que haja uma alteração na estrutura burocrática para que aumente a capacidade de inovação dentro das organizações e conseqüentemente uma modificação de incentivos e outros fatores sugeridos para que organizações burocráticas aumentem a utilização da criatividade (THOMPSON, 1965).

Investimento: é especificado se as empresas tendem a investir em ativos menos arriscados, ou seja, menos incertos a fim de manter uma maior estabilidade ao invés de arriscar e investir em recursos de inovação. Entrevistado 1N: “Somos o oposto dessa frase. Desde o início estamos arriscando, comprando vários carros e inovando em cada um deles.” Entrevistado 1P:

Ao longo de todos esses anos, eu diria que teria valido a pena ter arriscado um pouco mais. Porém, quando se trata do Brasil, sempre se tem um pé atrás com arriscar. Isso pois, se der errado, você não consegue se recuperar. Com isso, somos mais conservadores e trabalhamos com nosso próprio dinheiro.

Entrevistado 2P: “Nós não costumamos investir com riscos.” As organizações tendem a preferir investimentos em ativos menos incertos, que tornam os fluxos de caixa mais previsíveis e permitem mais estabilidade, por exemplo, em projetos de inovação. Entretanto, as organizações, muitas vezes, não gostarem de perder o controle sobre a empresa então relutam ao pensar em investidores externos (THOMPSON, 1965).

Resultado e discussão

Com base na coleta de dados foi possível identificar as principais ações realizadas pelas empresas Papely e Nomadis a fim de gerar oportunidade e inovação no mercado, considerando o cenário pandêmico e o contexto de empresa familiar no qual ambas as empresas se encontram. A empresa Papely está e focaliza sua distribuição de produtos na cidade de Sorocaba, entretanto, a organização Nomadis está na cidade de São Paulo.

Dessa forma, os entrevistados argumentaram sobre as inovações que as empresas adotaram. Uma das inovações identificadas está relacionada diretamente com a observação de mudanças realizadas no mercado, principalmente, a dos concorrentes. Ademais, ambas empresas familiares não apresentam uma área específica à inovação e, desse modo, podem existir barreiras nas quais podem atrapalhar e gerar desvantagens no desenvolvimento das organizações. A partir da coleta de dados dos entrevistados da Papely que está estabelecida no mercado há mais de 40 anos e que apresenta uma visão que tende a ser conservadora, foi possível perceber que a resposta de alguns sócios expressa uma barreira que pode acarretar o atraso do desenvolvimento e do processo de inovação da empresa.

Seguindo essa lógica, os entrevistados da empresa Nomadis apresentaram ter uma postura menos conservadora e focada na inovação, a partir dos dados coletados, é possível entender que, a cada entrega de um produto à um cliente, a empresa recolhe um *feedback* e inova no próximo produto. Essa organização foi criada ao longo da pandemia e, por estar estabelecida no mercado a pouco tempo, há uma maior necessidade em observar as mudanças dentro do mercado durante a COVID-19 a fim de conseguir se destacar e atrair seus futuros clientes, levando em consideração que o foco é expandir seus negócios e consolidar-se no mercado.

A rápida digitalização dos negócios e das relações ao longo da pandemia da COVID-19 fez com que as duas empresas realizassem mudanças a fim de adaptarem-se ao novo cenário mundial. A partir dessa óptica, foi possível identificar que apesar da organização Papely

apresentar uma visão que tende ao conservadorismo, essa investiu e inovou, principalmente, na área comercial, digitalizando todos os seus processos de *marketing* e atendimento, criando redes sociais e reduzindo vendedores que antes se locomoviam até seus clientes. Essas medidas fizeram com que o atendimento fosse otimizado e como consequência também os processos de venda da empresa.

Dessa forma, foi possível reconhecer algumas das barreiras pelas quais as empresas enfrentam para inovar e evoluir, e identificar também quais as ações realizadas pelos sócios tiveram o intuito de aprimorar o progresso das empresas e inovar dentro do seu próprio mercado. A partir das entrevistas, foi possível perceber que todos citaram a implementação de medidas relacionadas às mudanças dentro do mercado. A Papely, introduziu um novo maquinário no processo de produção deles, o que o tornou mais rápido, eficiente e trouxe a impressão com mais de duas cores, inovação que o mercado implementou e a empresa apresentou a necessidade de desenvolver-se perante essa mudança.

Ademais, diante do distanciamento social, os entrevistados da Nomadis argumentaram sobre investimentos em *marketing* digital e em atendimento *on-line* como potenciais inovações. O *website* da empresa Papely também estava escasso de informações e atratividade, sendo assim, a empresa decidiu se dedicar ao *marketing* digital, tornando o *design* do site mais atrativo e enriquecendo as redes sociais de informações, o que aumentam as chances de atingir um maior público-alvo. Tendo em vista que as pessoas estão cada vez mais utilizando a internet para buscar e comprar o que desejam, as vendas *on-line* também expressam um papel importante na evolução das empresas. Os sócios expressaram interesse em investir nessa inovação e alavancar suas vendas e sua posição no mercado.

Sendo assim, foi possível perceber que a tecnologia é fundamental no processo de inovação, uma vez que essa esteve e está cada vez mais presente na otimização dos processos das empresas, bem como no *marketing* digital e vendas pela internet. Portanto, foi interessante observar que os entrevistados reconheceram a importância de realizar essas mudanças a fim de aprimorar o desenvolvimento das empresas e perceberam que a adaptabilidade e flexibilidade são fundamentais, principalmente, durante a pandemia da COVID-19.

Considerações finais

Por meio da análise das entrevistas, foi possível identificar quais as principais ações e barreiras encontradas pelas empresas Papely e Nomadis a fim de gerar oportunidades e de estabelecerem-se no mercado no cenário pandêmico o qual se deu início no ano de 2020. É perceptível que a resposta de alguns sócios expressa uma barreira que podem acarretar o atraso do desenvolvimento e do processo de inovação da empresa, assim como, também pontuaram as inovações que implementaram nos últimos meses e quais as consequências positivas que observaram, principalmente, a partir da rápida evolução tecnológica durante a pandemia do COVID-19.

Foi possível perceber que as barreiras encontradas foram: ambas empresas familiares não apresentam uma área específica à inovação e, desse modo, podem existir barreiras nas quais podem atrapalhar e gerar desvantagens no desenvolvimento das organizações, assim como, a opinião de alguns sócios a qual pode acarretar em um atraso ao desenvolvimento e inovação dentro da organização. O cenário pandêmico acarretou em uma acelerada transformação digital na qual obrigou empresas, desde pequenas à grandes, a inovarem em todos os aspectos afim de estabelecerem-se, manterem-se ou consolidarem-se no mercado.

Pôde-se considerar, que também foi possível perceber que as inovações adotadas foram: a melhoria no processo de produção da empresa Papely devido à implantação de um novo maquinário, investimentos em *marketing* digital como aprimoramento do site oficial da empresa e apresentação de novos conteúdos em suas redes sociais, e meios de comunicação *on-line*, em ambas as empresas. Assim, todas desencadearam em potenciais melhorias e bons resultados para as empresas, tais como rapidez e eficiência na produção, expansão de divulgação da marca fazendo com que essa alcance novos clientes, adaptação dos produtos e serviços de acordo com a demanda do cenário pandêmico e a partir do *feedback* de clientes.

Portanto, foi possível perceber quais as barreiras que enfrentam internamente e externamente considerando a estrutura de uma empresa familiar e os processos que implicam em uma como também a pandemia do COVID-19 e que os sócios buscam ultrapassar esses obstáculos e não permitir que os comprometam significativamente. Além disso, também foi possível observar quais as ações e inovações que adotaram visando melhorar seus processos internos e alavancar suas vendas, visibilidade e estabilidade. Percebeu-se a importância da inovação e da tecnologia nas ações das empresas.

Referências

ALDRICH, H. E.; CLIFF, J. E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, 18(5), 573-596. 2003.

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. de. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. 47, v. 11, n. 5, set-out, 2005.

BARRAS, Richard. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v.15, n. 4, p. 161-173, aug. 1986.

BERMEO, C.; MERA, P. Importância de las empresas familiares en la economía de un país: organización y dirección de empresas. **Revista Publicando**, v.4, n. 12. (2), p. 506-531, 2017.

BONI, V.; QUARESMA S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. 2:68-80. 2005.

BORGES, A. F.; BRITO, M. J. de; LIMA, J. B. de; CASTRO, C. L. de C. Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, 17(2), 93-121. São Paulo, SP. mar/abr. 2016.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. **Defining the family business by behavior**. Entrepreneurship Theory and Practice, 1999.

COUTINHO, L; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas. UNICAMP, 1994.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo. Pioneira Thomson, 2003.

DURAN, P.; KAMMERLANDER, N.; ESSEN, M. van; ZELLWEGER, T. Doing more with less: innovation input and output in family firms. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 4, p. 1224–1264. 2016.

FLORES, G. J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. *In*: FLORES, G. J. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GOLÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, v.7, n. 1, p. 7-12, Jan/Mar. 2000.

KARABULUT, A. T. Digital innovation: an antecedent for digital transformation. **International Journal of Commerce and Finance**, v. 6, n.2, 179-186, 2020.

KASERER, C.; AMPENBERGER, M.; ACHLEITNER, Ann-Kristin; SCHMID, T. Family firms and R&D behavior – New evidence from a large-scale survey. **Research Policy**, v. 43, n. 1. p. 233-244, fev. 2014.

KIGNEL, L.; PHEBO, M. S.; OCHMAN, R.; WERNER, R. A. I. **Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar, governança jurídica**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, V.4, n.7, p. 185-200, 1997.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. International diversification and firm performance: the s-curve hypothesis. **Academy of Management Journal**. v. 47, n. 4, 2017.

MELÉNDEZ, A. P.; SOTO, J. D.; MORENO, A. G. Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa. **Rev. Bras. Gest. Neg.**, v. 17, n. 56, abr/jun. 2015.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

MIRANDA, R. **Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental: um estudo no 1º Ciclo**. Lisboa, PT, 2009.

NELLY, R.; RODRÍGUEZ, T. **Empresas familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad**. Monterrey: Prentice Hall, 2010.

NÓBREGA, G. J.; HOFFMANN, V. E. Family businesses and the creation of entrepreneurship through their internal resources. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 2, 2014.

NOMADIS. Disponível em:<<https://www.nomadis.tur.br/>>Acesso em: 05.05.2021: 17h00.

OCDE. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data – Oslo Manual**, OCDE, Paris. 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OMS. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus**. Março de 2020. Disponível em: <<https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>> Acesso em: 07.05.2021: 17h.

PAPELY. **História**. Disponível em:<<https://papely.com.br/sobre-nos/>>Acesso em: 05.05.2021: 15h30.

PWC. **Confiança e impacto: porque as empresas familiares precisam agir agora para manter seu legado no futuro.** PwC-10ª Pesquisa Global sobre Empresas Familiares – 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARTÍ, J.; REQUEJO, S. M.; ROTTKE, O. M. The impact of venture capital on family businesses: evidence from Spain. **Journal of World Business**, v. 48, n. 3, p. 420-430, 2013.

SCHIER, G. Entreprises familiales et innovation. **Gestion 2000**, septembre - octobre 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Cultural, 1997.

THOMPSON, V. A. Bureaucracy and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 1, Special Issue on Professionals in Organizations. jun. p. 1-20, 1965.

TIDD, J.; BESSANT, J. R; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TSAO, S.-M.; LIEN, W.-H. Family Management and Internationalization: The impact on firm performance and Innovation. **Management International Review**, v. 53, n. 2, p.189-213, 2013.

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R. Como ocorrem as inovações em serviços? um estudo exploratório de empresas no Brasil. **Gest. Prod.**, v. 18, n. 3, p. 443-460, 2011.

VARGAS, E.; ZAWISLAK, P. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **RAC**, v. 10, n. 1, p. 139-159, jan/mar. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.