

# **ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM LOJAS FÍSICAS E DIGITAIS DE DUAS EMPRESAS FAMILIARES DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO**

**Brenda Helen Silva Moreira  
Catarina Carregosa Bandini  
Raquel Naves Vieira Garcia  
Marcos Antonio Franklin**

## **RESUMO**

Este estudo teve como finalidade investigar duas empresas familiares, de pequeno porte do segmento alimentício com atuação em doces. As empresas familiares, no Brasil, representam cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB), de acordo com o Sebrae (2021). As empresas estão situadas no centro de São Paulo capital. O objetivo geral desta pesquisa foi de analisar as estratégias de inovação adotadas por ambas as empresas em suas operações, tanto em lojas físicas quanto digitais. A intenção foi de explorar as estratégias aplicadas, examinando a estrutura empresarial de cada uma e realizar uma comparação de suas diferenças. No âmbito digital, o foco foi compreender os desafios enfrentados por essas empresas e as estratégias adotadas para superá-los. A metodologia utilizada foi de natureza exploratória, com a abordagem qualitativa empregando-se a técnica de entrevistas por meio do roteiro semiestruturado. Como resultado, destacou-se a relevância da inovação como parte integrante da estratégia empresarial, contribuindo para a criação de valor competitivo em ambas as empresas.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Estratégia. Inovação. Segmento alimentício.

## **1 INTRODUÇÃO**

Os pesquisadores consentem que o envolvimento da família no negócio é o diferencial de uma empresa familiar (MILLER; RICE, 1967), modalidade descritas pela sua composição, sendo organizações geridas por membros de uma mesma família, com a finalidade de construir um negócio sustentável ao longo das gerações (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999). É importante considerar que as diferenças no comportamento estratégico entre empresas familiares e não familiares podem causar diferenças nos resultados empresariais (CHRISMAN; STEIER; CHUA, 2008).

Muitas empresas familiares são varejistas; estas são organizações que realizam a venda de bens tangíveis e não tangíveis sem nenhuma mediação de outro agente, sendo a venda realizada diretamente da empresa para o consumidor final (PARENTE; BARKI, 2017), além de apresentarem diferenças estratégicas quando comparadas em um mercado físico e digital.

Considerando a relevância do modelo organizacional familiar e varejista no Brasil, uma vez que nove a cada dez empresas são de natureza familiar e, destas, 65% impactam o PIB

(Produto Interno Bruto), de acordo com o SEBRAE (2021), as inovações precisam ser exploradas como estratégia, pois são tidas como a base do sucesso das organizações. Segundo Johnson, Scholes e Wittington (2007), a estratégia é o desenvolvimento, pensando no longo prazo, para que as organizações adquiram vantagem competitiva a partir da alocação dos recursos e competências disponíveis, num mercado que está em constante mudança. Entende-se por inovação, qualquer mudança nos processos, produtos e/ou serviços a fim de melhorá-los (TIGRE, 2006).

Andrews (1971) interpreta a estratégia como um padrão consistente e objetivo de um conjunto de decisões organizacionais. Sendo assim, a sobrevivência no mercado em que estão inseridas, depende da busca por melhorias ou por novos processos, produtos e serviços. Isso é fundamental para a longevidade da empresa familiar (ZELLWEGER; NASON; NORDQVIST, 2012). Assim, o desenvolvimento deste estudo se justifica pela investigação das empresas familiares, explorando como a inovação se torna um componente estratégico neste modelo organizacional que predomina no Brasil.

Mas Borges, Lima e Andrade (2014), apontam que a inovação em empresa familiar é pouco explorada, mesmo que representem um papel fundamental nas organizações, incluindo a própria existência, como mostraram Barbieri e Álvares (2003). O desenvolvimento de uma estratégia deve basear-se, na estrutura do mercado que a empresa compete ou almeja competir (PORTER, 2001). Nesse sentido, a inovação é estratégica, pois viabiliza o aumento da demanda, melhor posicionamento, redução de custos e aumento da margem de lucro (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Para tanto, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: como as estratégias de inovação foram adotadas em lojas físicas e digitais em duas empresas familiares do segmento alimentício? Já o objetivo geral, foi analisar como foram adotadas as estratégias de inovação em lojas físicas e digitais em duas empresas familiares do segmento alimentício. E os objetivos específicos foram:

- Conhecer a estrutura de duas empresas familiares do segmento alimentício.
- Conhecer as estratégias de inovação em lojas físicas e digitais em duas empresas familiares do segmento alimentício.
- Comparar as estratégias de inovação em lojas físicas e digitais em duas empresas familiares do segmento alimentício.
- Compreender como as estratégias de inovação foram implementadas em lojas físicas e digitais em duas empresas familiares do segmento alimentício.

Dessa forma, este presente artigo está organizado em: introdução, referencial teórico, ambiente de estudo, procedimentos metodológicos, análise e interpretação dos dados e considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estratégias – conceitos gerais**

O sucesso de uma organização depende de sua habilidade em desenvolver e implantar uma boa estratégia. Segundo Barney (2007), a estratégia nada mais é do que a capacidade de garantir a vantagem competitiva baseada na presunção de como o mercado em que ela atua ou deseja atuar vai se desenvolver, e como esse desenvolvimento pode se tornar uma oportunidade para ela. Quanto mais certa essa presunção sobre a evolução da indústria, maiores se tornam

as probabilidades de a empresa alcançar a vantagem competitiva e garanti-la. Porém, essa é a principal barreira. Diante das impossibilidades de prever exatamente como se dará a evolução do mercado, o desenvolvimento de uma boa estratégia e a decisão de como e quando é o melhor momento para implantá-la, a torna uma simples aposta das empresas, que por sua vez, torcem para que essas apostas sejam a realidade (BARNEY, 2007).

### 2.1.1 Análise estrutural e formulação de estratégias

Para Porter (2001), a formulação de uma estratégia vai muito além da consideração por parte das empresas em relação às suas características, políticas, forças e objetivos internos. Segundo o autor, o desenvolvimento de uma estratégia deve ser, principalmente, baseado na estrutura do mercado que a empresa compete ou deseja competir, levando em consideração a intensidade de competitividade que ele apresenta e podendo essa intensidade variar de acordo com a presença das cinco forças competitivas defendidas por ele.

As cinco forças competitivas são: I) ameaça de novos entrantes, II) ameaça de produtos ou serviços substitutos, III) poder de negociação com compradores, IV) poder de negociação com fornecedores e V) intensidade de rivalidade entre os concorrentes existentes. Tendo conhecimento do meio ambiente em que estão inseridas e das forças externas (ameaças e oportunidades) que podem afetá-las é que as empresas devem desenvolver suas estratégias, maximizando suas habilidades e pontos fortes, e desenvolvendo suas fraquezas (PORTER, 2001).

### 2.1.2 Tipos de estratégias

De acordo com Porter (2001), existem três tipos de estratégias, I) as de liderança em custo, II) as de diferenciação e III) as de enfoque. Dessa forma, as organizações as adotam com o propósito de nortear os processos de gestão e fazer com que as empresas consigam superar as ameaças provenientes do ambiente externo e seus pontos fracos e garantir a vantagem competitiva.

Para o autor supracitado, a estratégia de liderança de custo tem como finalidade o alcance da vantagem competitiva por intermédio da maximização da redução dos custos e das despesas organizacionais, consequências da economia de escala e da curva de experiência conquistadas pela organização. As empresas que optam por essa estratégia têm como única finalidade fazer com que o seu custo total seja inferior ao custo total das empresas concorrentes. Motivo pelo qual só é possível existir uma organização líder em custo em um mercado. Sendo essa posição difícil, mas possível de ser mantida mediante às barreiras construídas pelas empresas diante das ameaças do mercado, conforme tabela abaixo (PORTER, 2001).

Quadro 1 – Ameaças para liderança em custo

Ameaças	Liderança em custo
Novos entrantes e produtos substitutos	Essa estratégia garante fortes barreiras graças à economia de escala e escopo, que fazem com que novas empresas nessa indústria tenham que desenvolver seus produtos a baixíssimos custos para que consigam sobreviver diante das já existentes.

Rivalidade entre empresas já existentes	Em relação à rivalidade entre as organizações que já existem no mercado, a empresa tem uma grande vantagem competitiva visto que os custos baixos garantem alta margem mesmo essa vendendo a preços menores em relação à concorrência.
Poder de negociação com consumidores e fornecedores	Os consumidores só conseguem exercer seu poder para reduzir os preços ao nível da empresa líder em baixos custos, e a alta margem de lucros garante que a empresa consiga sobreviver e ainda sustentar sua liderança e vantagem competitiva mesmo com o aumento dos preços por parte de seus fornecedores.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (2001, p. 50)

A estratégia por diferenciação, é a busca pela vantagem competitiva por meio da diferenciação dos bens e serviços produzidos pelas empresas e o reconhecimento das diferenças pelos consumidores em relação aos produtos oferecidos pelas empresas concorrentes (PORTER, 2001). A heterogeneidade dos desejos e necessidades dos consumidores torna quase impossível uma única empresa ter vantagem competitiva em um mercado inteiro por meio da diferenciação, dada que sua principal característica é a exclusividade. Entretanto, o sucesso dessas várias organizações que persigam essa estratégia é factível mediante à existência de um número considerável de consumidores que percebam e valorizam todas as diferenciações, além da criação de barreiras que a protegem contra as possíveis cinco forças competitivas, conforme tabela abaixo (PORTER, 2001).

Quadro 2 – Ameaças para liderança por diferenciação

Ameaças	Liderança por diferenciação
Novos entrantes e produtos substitutos	Essa estratégia protege as empresas das possíveis ameaças à novos entrantes e aos possíveis produtos substitutos, visto que para conseguirem entrar no mercado, as novas organizações ou os novos bens ou serviços teriam que prover da mesma tecnologia e conhecimento, experiência para o desenvolvimento do mesmo produto ou de um novo que apresente características mais valorizadas do ponto de vista dos clientes.
Rivalidade entre empresas já existentes	A estratégia de diferenciação garante proteção à empresa em relação aos concorrentes do mercado diante das características únicas que seus produtos ou serviços apresentam, levando em consideração a valorização que os consumidores dão para essas características.
Poder de negociação com consumidores e fornecedores	Essa diferenciação também garante um poder maior de negociação com os clientes que são menos sensíveis às alterações de preços. Além de proporcionar um maior poder de barganha com os fornecedores dada às maiores margens de lucro.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (2001, p. 51)

Por sua vez, as organizações que adotam a estratégia por enfoque, objetivam alcançar a vantagem competitiva por meio da atuação em um único segmento do mercado (linhas de produtos), ou grupo de consumidores (tipos de clientes) ou até mesmo espaço geográfico a fim de atenderem seus clientes de uma maneira personalizada com maior eficiência e eficácia, na qual o alvo escolhido pelas empresas pode ser atendido por elas mediante uma estratégia voltada para a liderança em custo ou voltada para a diferenciação. Essa estratégia garante principalmente às empresas uma defesa em relação aos possíveis bens ou serviços substitutos. (PORTER, 2001).

### 2.1.3 Estratégias para o sucesso

Segundo Porter (2001), as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem definir e aplicar uma das três estratégias defendidas por ele. Enquanto aquelas que fracassam por não conseguirem seguir uma das três, são classificadas como “meio termo” e, como consequência, apresentam resultados inferiores aos das demais. Contradizendo essa ideia de fracasso quando incapazes de desenvolver e seguir uma única estratégia, Hill (1998) afirma que, além de uma estratégia não impedir a existência da outra em uma mesma empresa, a estratégia por diferenciação pode ser o meio de uma organização conseguir alcançar baixos custos. Ele também ratifica que há casos em que o alcance e a sustentação de uma posição competitiva dependem da aplicação simultânea de ambas as estratégias.

### 2.1.4 Tipologias estratégicas para Mintzberg

A partir da estratégia de diferenciação desenvolvida por Porter (2001) apresentado no Quadro 1, Mintzberg (2001), elabora seis tipologias, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Tipologias na estratégia por diferenciação

Tipologias	Descrição
Preço	Estratégia de diferenciação por preço. Essa diz que, se os produtos ofertados pela empresa são idênticos ou se as diferenças em relação aos das concorrentes são sutis ou quase imperceptíveis, a maioria dos consumidores sempre se propenderam a comprar o produto da empresa cujo preço é menor. Embora a redução do preço tenha como consequência a diminuição da margem de lucro, essa não seria afetada uma vez que houvesse um aumento significativo de consumidores adquirindo esse produto dado o baixo preço.
Imagem	Diferenciação por imagem. Nessa, um dos atributos do produto é a forma como o consumidor o percebe e o valoriza. As empresas buscam, portanto, melhorar sua imagem em cima desse atributo por meio de propagandas e técnicas de promoção que não necessariamente melhoram o desempenho dele, mas que o tornam mais atrativo para os consumidores.
Suporte	A diferenciação por suporte. As empresas que optam por essa terceira estratégia têm como foco o fornecimento de um segundo produto ou serviço que acompanhe o bem principal oferecido pela empresa. Segundo ele, e esses produtos suportes são, serviços agregados, como prazo de entrega menor, financiamento à venda e assistência técnica.
Qualidade	Diferenciação por qualidade. Essa diferenciação é mediante às características do produto em sim. Na confiabilidade, na durabilidade e no desempenho que ele proporciona aos olhos do consumidor.
Design	Diferenciação por <i>design</i> . Essa estratégia advém da criação de um produto diferente, que se difere em relação ao <i>design</i> predominante oferecido pela demais empresas do mercado.
Não diferenciação	A não diferenciação. Empresas que adotam essa estratégica, simplesmente, não tem à vontade ou não veem a necessidade de se diferenciarem das demais empresas da indústria.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Mintzberg (2001, p. 94)

## 2.2. Inovação – conceitos gerais

Freeman e Soete (1997) entendem que nos limites da empresa há inúmeras possibilidades e estratégias, podendo utilizar variados recursos e habilidades científicas e

técnicas com combinações diferentes. Contudo, os autores alertam para que as empresas utilizam estratégias tradicionais não inovadoras, ou restringem-se a buscar inovações geradas em outros lugares encontradas igualmente para todas as empresas do setor. Pode também procurar desenvolver novos produtos e processos por conta própria.

A inovação é fruto do aproveitamento adequado de oportunidades identificadas e não consiste apenas em lançamentos disruptivos e criação de novos mercados, mas também significa novas formas de atender mercados já estabelecidos e maduros (GARTNER, 1990). Porter (1990) atribuiu vantagem competitiva às ações inovadoras e ressalta que novas maneiras de fazer as coisas e novas tecnologias são ambas inovações. A Unidade de Inovação governamental inglesa, *UK Department of Trade and Industry* (2004) apontou que muito se confunde “inovação” com “invenção”, mas a primeira se trata de “fazer algo novo”, como exploração de novas ideias, e a segunda se refere a, de fato, “criação de algo novo” (lançamentos). Concordante, o Manual de Oslo define inovação como:

“[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OECD, 2005, p. 55).

Tidd e Bessant (2015) mostram que a inovação pode ser resposta a uma necessidade do cliente, com o esforço para satisfazê-la ou até mesmo estimulada pela crise, de forma que os usuários do produto ou serviço não são passivos e contribuem com as suas reações à existente e estimula o desenvolvimento de protótipos que passam por adaptações até se tornarem a inovação absorvida pelo mercado. Reitera-se que, há inovação em mudança de atitudes para a resolução de problemas ou almejando resultados inovadores. (CABRAL; TABOSA; TSHA; CAVALCANTI, 2008). É relevante pontuar que a inovação ocorre ao ser implantada apenas pela primeira vez. Em caso de repetição na empresa ou no grupo de empresas, não é mais considerada inovação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Esses mesmos autores, também elencaram os maiores benefícios para empresas que inovam; são eles:

- Aumento da demanda, derivado da nova vantagem competitiva e/ou criação de novos mercados;
- Melhor posicionamento, a partir da vantagem competitiva suprimindo a necessidade percebida do cliente e diferenciação;
- Redução de custos, ao inovar nos processos produtivos e gerenciais;
- Aumento da margem de lucro, por agregação de valor.

### 2.2.1 Tipos de inovação

Segundo Tidd e Bessant (2015), há quatro categorias abrangentes sobre os tipos de inovação, de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4 – Dimensões da inovação

Tipos de inovação	Descrição
Produto	Mudanças nos produtos ou serviços que uma empresa oferece.
Processo	Mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e disponibilizados.
Posição	Mudanças no contexto em que produtos ou serviços são introduzidos/ofertados.
Paradigma	Mudanças na definição/orientação de como se faz.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Tidd e Bessant (2015, p. 24)

## 2.2.2 Aspectos da inovação

### Grau de novidade

Tironi e Cruz (2008) definem o grau de novidade, que se refere ao objeto de inovação (produto ou serviço), e oscila entre dois extremos, fortemente atrelados ao nível de risco: máximo grau de novidade (chamado radical) e o mínimo grau de novidade (chamado incremental). O espaço médio do espectro é chamado de inovação contínua, uma vez que não é categorizada nos extremos, mas existe. A inovação incremental visa agregar melhorias ao que já existe e sem grandes alterações; já a inovação radical culmina na criação de novos mercados, é uma criação de um produto ou serviço que pode acarretar a descontinuidade de um mercado existente, a chamada destruição criativa por Schumpeter (1997). Tidd e Bessant (2015) propõem os tipos de inovação têm aspectos que são explorados a seguir:

### Plataformas e famílias de inovação

Plataformas de inovação são caracterizadas pela flexibilidade que envolve uma inovação para que sua ampliação numa família de produtos seja viabilizada. Entende-se por “família”, produtos relacionados da mesma empresa (TIDD; BESSANT, 2015).

### Inovação contínua e descontínua

Comumente as empresas inovam dentro de um mercado com “regras”, padrões e players conhecidos e mantêm a continuidade de inovações. Pode acontecer a instabilidade do cenário, com eventos não corriqueiros que redefinem as condições e desafiam o mercado existente a se remodelar, bem como abrem novas oportunidades (TIDD; BESSANT, 2015). Já a inovação contínua, consiste num processo ininterrupto de adaptações de produtos e processos existentes, sem grande impacto, mas com melhorias (DE JAGER; MINNIE; DE JAGER; WELGEMOED, 2004).

### Nível da inovação

A combinação de diferentes conhecimentos viabiliza a inovação. Por métodos qualitativos e quantitativos, as ideias podem ser configuradas de formas diferentes para melhorar a inovação proposta ou até mesmo para produzi-la, geralmente sob condições de alta incerteza, de forma que a inovação traga estabilidade novamente (TIDD; BESSANT, 2015).

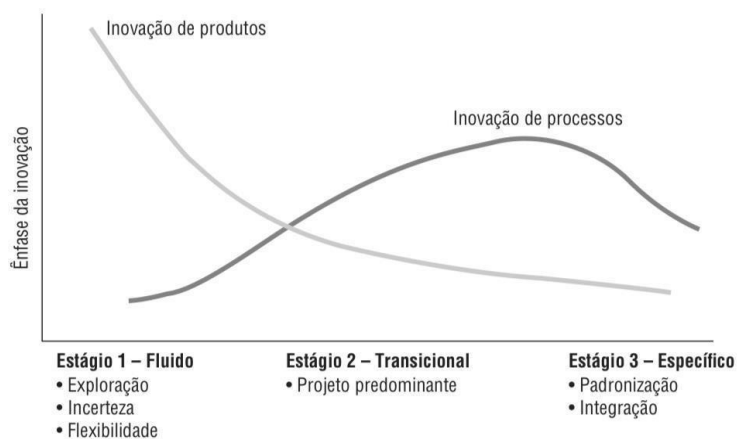
Nisto, ocorre a destruição criativa, na qual, por instabilidade do cenário e a partir da remodelação de negócios, o que antes fazia sentido, agora não faz mais. Faz-se necessário reinventar ou adaptar o que funcionava para atender ao novo mercado e convergir para a estabilidade (FOSTER; KAPLAN, 2002).

### Relação entre tempo e oportunidade

Tidd e Bessant (2015) entendem que para o período de instabilidade do mercado, em condições descontínuas, as empresas não sabem qual será a nova configuração e por isso flutuam em grande incerteza. Logo, percebem padrões na forma dominante, a solução mais

popular existente, e os esforços convergem para isso. Nesse sentido, o ciclo de vida da inovação para se identificar os seus estágios é apresentado na Figura 1.

Figura 1 - O ciclo de vida da inovação



Fonte: Tidd e Bessant (2015, p. 43)

## 2.3 Empresas familiares



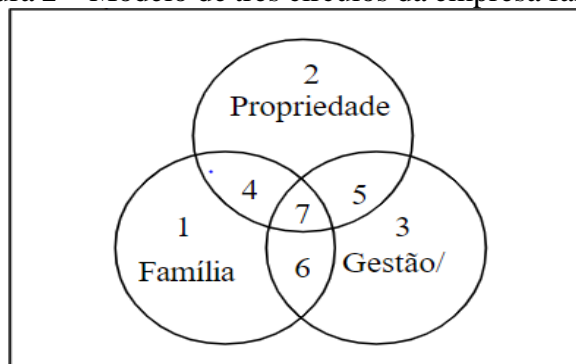
Existem diversas definições do que é uma empresa familiar. Para Lodi (1998), a empresa familiar é quando a diretoria e sucessão estão ligadas a fatores hereditários e a cultura

organizacional pode carregar o nome do fundador ou sobrenome familiar da organização. Esse fato é possível observar em empresas que carregam o nome ou sobrenome familiar do fundador, como Ford, Ferrari, Grupo Bechtel, entre outros. A tradição prevalece alinhada à imagem do fundador, as quais são reforçadas pelos valores e crenças na continuidade (USSMAN, 1996).

Para Leone (1992), empresas familiares devem ter o seu início partido da família, onde os familiares possuem vínculo com a propriedade e/ou são ligados à empresa. Panjwani, Aggarwal e Dhameja (2008) concordam que existem diversas formas de descrição de uma empresa familiar e concluem que o controle e participação da família ocorre por gerações e pode ocorrer de os membros do grupo familiar participarem diretamente da organização, sejam eles como empregados em tempo integral, parcial ou em aplicações de recursos aplicados. Oliveira (2006), considera que empresas familiares se caracterizam pelo poder decisório ligado à família e de forma hereditária. Por sua vez, Mamede e Mamede (2012) acreditam que além dos desafios, a empresa também pode ser uma fonte de ligação entre os membros da família e pode aumentar a valorização do ambiente familiar entre os membros familiares. Para Paiva e Melo (2008), a empresa familiar é a aproximação de uma família junto ao empreendimento, os quais podem resultar na influência da família em vários âmbitos como fatores econômicos, políticos, sociais, ideológicos, culturais, de tal forma que seja possível sobrepor as ideias pessoais da família frente a interesses coletivos.

Araoz, Bringas e Ribbert (2023), expõem que assim como a empresa evolui, a família também evolui com o tempo, assim começa muitas vezes a primeira geração, com os pais, depois os filhos sob a direção dos pais, iniciando a segunda geração. O ambiente familiar que é ligado ou próximo ao corporativo pode gerar posições de ideias e valores no âmbito da cultura organizacional, o que pode resultar o prevalecimento das ideias da família fundadora frente aos ideais da empresa (OLIVEIRA, 2006). Em uma síntese conceitual, Andrade, Grzybovski e Lima (2013) entendem que empresas familiares tem origem com um empreendedor, que motivado por sonhos do seu empreendimento inicia um negócio, o qual ele mesmo geralmente detém a gestão e apoiado ou não por seus familiares. Essas empresas são responsáveis pela movimentação econômica nacional e que fazem com que a economia continue a se movimentar. Já no modelo dos três círculos, esquematizado por Davis (1992), pretende mostrar as forças que existem e que se relacionam no ambiente familiar, como propriedade, família e direção, os quais são ambientes independentes, mas podem funcionar entre si, em uma relação de dependência um para com o outro. Esses ambientes surgem estabelecendo relações entre os campos entre família, sociedade e gestão, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Andrade, Grzybovski e Lima (2013, p.9)

### **2.3.1 A Origem das empresas familiares**

As empresas familiares estão presentes em todo o mundo, desde pequenas até grandes organizações, como o Walmart (família Walton), Ford (família Ford), grupo Samsung (família Lee), entre outros (MOREIRA JR, 2007). No Brasil existem grandes empresas familiares, como Votorantim, TAM, GOL, Magazine Luiza, entre outras (CAROTA, 2018).

De acordo com Martins, Bernhoeft e Menezes (1999), os primeiros formatos de empresas familiares no Brasil apareceram nas capitâncias hereditárias, as quais poderiam ser transmitidas por herança e adotavam as hierarquias de sucessão. Anos mais tarde, por meio de movimentos migratórios de povos japoneses, italianos, alemães e outros, houve maior incremento de empresas familiares, além de movimentos brasileiros que consolidaram grandes empresas brasileiras, assim como o período do regime militar, que favoreceu empresas familiares em época de forte proteção estatal (OLIVEIRA, 2006).

Até os dias atuais, o modelo organizacional predominante no mercado brasileiro é a empresa familiar. Estima-se que no Brasil nove a cada dez empresas são de natureza familiar e, destas, 65% são responsáveis pelo PIB (Produto Interno Bruto), de acordo com o SEBRAE (2021).

### **2.3.2 Desafios das empresas familiares**

No mundo atual, extremamente volátil e imprevisível, é fundamental que as organizações formem estratégias para que seja possível sobreviver frente às inovações que ocorrem ano após ano. Entretanto, em empresas familiares, a própria família que está presente na organização, sendo parte da diretoria ou detentora de ações, o que pode oferecer risco de continuidade para a empresa, justamente pela mistura de sentimentos entre empresa e família.

Os conflitos em relação ao poder na organização podem levar a escolhas pessoais, negligenciando o bem-estar a longo prazo da empresa, com conflito de interesses (MARTINS; BERNHOEFT; MENEZES, 1999). Mamede e Mamede (2012) afirmam que a influência familiar pode implicar em diversos fatores decisórios na empresa e é possível o negócio contaminar-se por inúmeras questões estranhas, incluindo desentendimentos gerados por relações domésticas e emoções não ligadas ao lado profissional.

Panjwani et al. (2008) expõem que assim como o ambiente familiar é influenciado pela família, também ocorre que, em geral, um negócio familiar acaba sendo sinônimo de “sucessão”, praticada de diversas formas ao redor do mundo. Em geral, empresas familiares têm maior dificuldade de preavalcimento no mercado (FREITAS; FREZZA, 2005). Um dos maiores desafios de uma empresa familiar, e a exposição à quebra, fechamento ou a falência. Além dessa desafios, em segundas e terceiras gerações podem ocorrer má administração desencadeada por uma sucessão não capacitada (BOLÍVAR; DAMARIS; ALBORNOZ-ARIAS 2021).

Segundo De Vries, Carlock, Florent-Treacy (2009), a maturação nos negócios, mudanças de mercado e tecnologia, são alguns fatores que podem prejudicar a sobrevivência da empresa no mercado empresarial que cada vez mais aumenta a preocupação das empresas familiares em relação à profissionalização da gestão, objetivando a criação de estratégias que mitiguem as fraquezas internas e potencialize a agilidade, sendo a formação de estratégia fundamental para a manutenção da sobrevivência empresarial (FREITAS; FREZZA, 2005).

## **2.4 Estratégia de inovação em empresas familiares**

A inovação está presente em todos os lugares com constantes transformações. De acordo com Barbieri e Álvares (2003), as inovações representam um papel fundamental nas organizações e “talvez façam parte da sua existência”. Inovar é desenvolver habilidades, não necessariamente significa criar invenções, mas o empresário precisa notar as mudanças que ocorrem à sua volta e encontrar recursos e formas de adaptar e superar desafios (PEREIRA, 1962).

A empresa precisa ter uma constante busca por inovação e deve ser capaz de usar a ferramenta de agilidade para um desenvolvimento rápido e fluído. Christensen, Raynor e McDonald (2015), dissertam que “inovações disruptivas” se originam em linhas de baixo custo ou em novos mercados, pela oportunidade de desenvolver produtos e serviços em que as empresas sólidas não atuam e isso acontece por negligência aos clientes menos exigentes. Por conseguinte, Christensen et al. (2025, p. 4) explicam que:

De fato, essas ofertas costumam ultrapassar as necessidades de desempenho desses últimos. Isso abre a porta para uma ruptura focada (no início) em fornecer aos consumidores de baixo custo um produto “bom o suficiente”. No caso dos novos mercados, as empresas disruptivas criam um comércio.

O que determina se a empresa irá sobreviver é a sua constante inovação para permanência no mercado que está em constante mudança e por isso, a inovação deve ser estratégica, a fim de que a empresa aproveite a oportunidade de adaptação ou de ruptura para conquistar espaço e solidez no mercado, aguçando sua competitividade (OYADOMARI; CARDOSO; SILVA; PEREZ, 2010). Sendo assim, as empresas precisam desenvolver estratégias de inovação, de forma que seja validado o aprendizado com os outros *players*, aproveitando-se o que já tem dado certo e adaptando o que, na visão e proposta de valor da empresa, pode ser melhorado, trocado ou abandonado. (PORTER, 1981).

As estratégias buscam entender o presente, buscando modelos do passado e planejando o futuro (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2009). É chamada de “racionalista” a estratégia de atuação racional, criada perante estratégias militares em 1960, cuja compreensão, descrição e análise do cenário determinam um plano de ação a ser executado. Essa análise linear é chamada no mundo corporativo de análise *SWOT*. Já a estratégia “incrementalista”, parte do pressuposto de que a previsão do futuro é limitada pelas condições humanas e pela incerteza e dinamicidade do cenário e assume que a análise empresarial é incompleta e que a empresa deve estar preparada para se adaptar para quaisquer mudanças com ajustes frequentes. Entretanto, Tidd e Bessant (2015) enfatizam que no cenário de competitividade, cujo ambiente é complexo e instável, os termos se misturam.

As inovações são desenvolvidas a partir das estratégias, por sua natureza norteadora de concentração de esforços, conforme Porter (2004), nas quais o ponto de partida deve ser o objetivo definido. Teece e Pisano (1994) afirmam que a capacidade dinâmica da empresa deve sanar uma necessidade do cliente, ser única e difícil de reproduzir. Entende-se por capacidade dinâmica, todos os esforços organizacionais. Borges, Lima e Andrade (2014), divulgam que a inovação em empresa familiar é pouco explorada e considerada arriscada, mas a necessidade de as organizações estarem atentas às oportunidades do mercado, tornam um tópico amplamente difundido no âmbito do empreendedorismo, podendo focar em produtos, serviços, novos serviços/produtos oferecidos, um novo mercado, entre outros.

Os líderes das empresas familiares precisam ser flexíveis sobre as mudanças que

ocorrem na inovação (PARRINHA, 2020), entretanto para as empresas familiares, as dificuldades são intensificadas pelo maior investimento para a execução e pela competitividade com empresas maiores e, usualmente, mais consolidadas no mercado (SCHMIDT; RAMMER, 2006). Para Parrinha (2020), a globalização exige das empresas maior adaptação frente às mudanças, onde a organização pode precisar abrir o seu capital ou obter o financiamento de acionistas como uma estratégia de inovação e saber aproveitar as oportunidades quando as mesmas acontecem (TIDD; BESSANT, 2015).

## 2.5 Estratégia Varejista

“Varejista” é a pessoa física ou jurídica que vende em pequenas quantidades (MOLA, 2018). Isto compreende qualquer atividade que abranja o processo de venda de produtos e serviços diretamente para o consumidor final, sem nenhuma intermediação de qualquer agente (PARENTE; BARKI, 2017). Inclusive, o varejo é de suma importância para a economia brasileira, destacando o volume anual de vendas superior a meio bilhão de reais, que representa, aproximadamente, 27% do PIB nacional (SEBRAE, 2022). As organizações varejistas podem ser classificadas em três tipos diferentes. Sendo elas: I) de acordo com a propriedade; II) com lojas; III) sem lojas; tais tipos são explicados nos Quadros 5, 6 e 7.

Quadro 5 – Organização varejista por propriedade

Por propriedade	Descrição
Independente	Única loja; garante uma melhor administração e melhor controle nos processos até a entrega do produto para o consumidor, porém perde o poder de negociação com os fornecedores.
Redes	Duas ou mais lojas; garante um maior poder de negociação com os fornecedores, porém apresenta uma maior dificuldade no quesito controle dos processos e no atendimento às diversas características e necessidades do mercado.
Franquias	Uma relação entre franqueador e franqueado, onde o primeiro em troca de taxas mensais ou royalties sobre o número de vendas “disponibiliza” o seu negócio para o franqueado. Essas franquias podem ser de produto/ marca ou formato de negócios.
Departamentos alugados	Departamentos alugados dentro de lojas de varejo geridos por uma empresa mais especializada no serviço/ produto que está sendo oferecido.
Sistema de marketing vertical	União entre os membros dos níveis canal, produtor, atacadista, varejista e agente, para a maximização dos resultados para todos os membros e a minimização do desperdício de recursos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Parente e Barki (2017, p. 25-36)

Quadro 6 – Organização varejista com lojas

Com lojas	Descrição
Alimentícias	Varejos onde a receita provém da venda de alimentos e bebidas; apresenta um melhor desenvolvimento em relação ao varejo não alimentício devido à baixa renda da população brasileira e, conseqüentemente, à priorização da população em gastar com alimentos ao invés de materiais supérfluos. São eles, supermercados, padarias e bares, por exemplo.

Não alimentícias	Lojas de varejo não tão maduras quanto as alimentícias. São elas, as especializadas, ou seja, as que focam na venda de uma única linha de produto, e as de departamento, que apresentam em seu portfólio uma variedade de produtos e serviços.
Varejo de serviço	Varejo em que o beneficiário final se beneficia dos resultados do serviço prestado e não pela aquisição de um bem tangível. São eles, salões de beleza, academias e clínicas médicas, por exemplo.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Parente e Barki (2017, p. 25-36)

#### Quadro 7 – Organização varejistas sem lojas

Sem lojas	Descrição
Marketing direto	Utilização de tecnologias da comunicação, como as redes sociais, televisões e computadores, para atrair o consumidor e gerar uma venda.
Venda direta	Venda através do contato pessoal ou por telefone entre o vendedor e o consumidor.
Máquinas automáticas de venda ( <i>vending machine</i> )	Varejo onde a venda de produtos acontece por meio de máquinas estabelecidas em pontos de alta circulação. Garante funcionamento 24h, sem a necessidade de funcionários.
Varejo virtual	Venda de produtos e serviços através de lojas <i>on-line</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Parente e Barki (2017, p. 25-36)

O sucesso do varejo está ligado à satisfação do consumidor, mas isso é apenas um dos componentes para a fidelização do cliente, pois é combinado com a confiança e o valor percebido (AUGUSTIN; SINGH, 2002). A satisfação é atendida pelo produto ou serviço, mas a empresa deve zelar pela satisfação não relacionada diretamente ao produto, como conveniência, serviço, entregas, relações comprador-vendedor e outros (ABELL, 1993).

O setor do varejo tem a capacidade de responder com agilidade às transformações e mudanças do ambiente, deve sempre aumentar o compromisso em entregar o que o consumidor final precisa e fidelizar cada cliente (ZAMBERLAN, 2009). Para Bogmann (2000) é importante que as empresas busquem a fidelização e a satisfação como uma ferramenta de fortalecimento no mercado, uma vez que um “cliente fiel” faz a propaganda positiva do negócio (CORRÊA; CAON, 2012). Um grande desafio do varejo é acertar o preço, localização, quantidade e a comunicação dos seus produtos e serviços. É difícil traçar o perfil e comportamento dos consumidores, principalmente diante de um público diverso, mas o varejista precisa construir uma forma em que o varejo atenda às necessidades dos clientes alinhado aos objetivos empresariais (MATTAR, 2019).

Desta forma, nota-se que o marketing está vinculado à estratégia varejista e norteia o planejamento estratégico por meio do comportamento do consumidor, imputando a relevância da relação entre o valor que o consumidor atribui à empresa e o valor que a empresa associa ao cliente (GUPTA; LEHMANN, 2006). Nesse contexto, Mattar (2019), explica que toda empresa precisa desenvolver os três níveis de planejamento, na ordem: I. estratégico (de longo prazo, considera a empresa como um todo), II. tático (de médio prazo, otimiza determinada área de atuação) e III. operacional (de curto prazo, orienta a alocação de recursos no que precisa ser feito).

A busca pela estratégia mais eficaz requer da empresa varejista uma análise minuciosa,

tanto interna e quanto externa, dividida em quatro componentes distintos, a fim de identificar em qual fase do ciclo de vida do varejo ela se encontra. São elas: i) Introdução: fase de inserção no mercado, que apresenta nenhum ou poucos concorrentes e caracterizada por lucros baixos devido ao alto custo para o desenvolvimento; ii) Crescimento: fase caracterizada pelo crescimento no volume de vendas e dos lucros, consequência da aceitação do varejo pelo mercado; iii) Maturidade: fase caracterizada pela estabilização do número de vendas e pela redução gradativa dos lucros diante da quantidade de concorrentes existentes; iv) declínio: fase caracterizada pela redução de vendas e de lucros e pela ascensão de varejos mais adaptados e competentes para suprir o mercado (PARENTE; BARKI, 2017).

As quatro fases estão ilustradas no gráfico representado pela Figura 3:

Figura 3 – Ciclo de vida do varejo



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Parente e Barki, (2017, p.21).

Com transformação da tecnologia e aproximação dos consumidores, o comércio eletrônico passou a integrar o cotidiano e facilitando a conexão entre vendedores e compradores em escala global, assemelhando-se a um grande “shopping center”, logo, o varejo expande a sua presença para o ambiente digital (ALVES; CAMARGO, 2022).

Mattar (2019) destaca que, no contexto do varejo, a loja em si representa o produto. Diante da complexidade de variáveis envolvidas, é fundamental que a loja defina a segmentação de mercado e invista no desenvolvimento de imagem e posicionamento. Além disso, deve fazer escolhas racionais referente ao ponto de venda, *mix* de produtos e serviços, precificação e qualidade do atendimento. Essas decisões devem sempre estar alinhadas com as necessidades do consumidor, o valor que oferecerão e as metas estabelecidas, buscando a eficácia, por meio de esforços coordenados.

## 2.6 Diferenças do varejo físico e digital

O varejo físico e o digital, desempenham um papel fundamental na economia contemporânea. Enquanto o varejo físico é conhecido pelas lojas físicas, o virtual dispensa o ambiente físico e, frequentemente, a interação entre comprador e vendedor para realizar transações. No varejo físico, a localização desempenha um papel central, pois os consumidores visitam as lojas ou locais específicos (LEVY; WEITZ, 2012). Por outro lado, para Laudon e Traver (2019), o varejo digital transcende a barreira geográfica e permite o acesso de forma global a transações, sem qualquer necessidade do comparecimento físico do consumidor.

No campo da experiência do consumidor, o varejo físico possui uma experiência tátil e sensorial, permitindo que os compradores vejam e experimentem e visualizem os produtos antes das compras (SCHIFFMA; KANUK, 2010) e ocorre uma interação entre comprador e vendedor antes da compra, o que pode tornar a experiência física mais desejável. Por outro lado, o varejo

digital limita a visualização do cliente e oferece uma experiência virtual baseada em imagens, vídeos e avaliações de clientes, que por consequência, podem acarretar receios por parte do público, em relação a compra e fraudes e insegurança. Será necessária uma riqueza de detalhes na descrição do produto para que ele se torne atrativo (AKEMI, 2004).

Além disto, o custo operacional da loja física é mais alto, uma vez que envolve mão de obra, aluguel e manutenção do estoque físico (CHAFFEY; SMITH, 2017). No âmbito da concorrência e personalização, o varejo físico frequentemente é baseado na localização geográfica, e tem a personalização limitada, pois depende da interação pessoal (RANGASWAMY; BRUGGEN, 2005). Para Berman e Evans (2018), o varejo digital pode enfrentar uma concorrência global e a personalização é mais frequente, devido ao fácil acesso para coleta de dados *on-line* e estoque flexível.

Quadro 8 – Comparação entre varejo físico e varejo digital

ASPECTO	VAREJO FÍSICO	VAREJO DIGITAL
Localização	Lojas físicas, presença geográfica.	<i>On-line</i> , sem fila física.
Experiência do consumidor	Experiência tátil, interação física.	Experiências virtuais, base imagens e descrição.
Custo operacional	Aluguel de espaço, mão de obra e estoque físico.	Custo <i>on-line</i> , competição ampliada.
Personalização.	Limitada, pela interação pessoal.	Viável, devido à coleta de dados <i>on-line</i> .
Concorrência	Local, limitação e localização geográfica.	Global, competição ampliada.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos autores Levy e Weitz (2012); Laudon e Traver (2019); Schiffma e Kanuk (2010); Akemi (2004), Chaffey e Smith (2017); Rangaswamy, Bruggen (2005) e Berman e Evans (2018).

### 3. AMBIENTE DA PESQUISA

#### Empresa A

Empresa familiar de pequeno porte do segmento alimentício (doces), localizada na zona norte de São Paulo, na região do Lauzane Paulista. Fundada em 1981, a empresa conta com duas lojas físicas, além de estar presente no *Instagram*, *Facebook* e *Shopee*, plataforma pela qual a empresa realiza vendas *on-line*.

#### Empresa B

Empresa familiar de pequeno porte do segmento alimentício (doces), localizada no centro de São Paulo, na região da Avenida Paulista. Fundada em 2018, a empresa conta com três lojas físicas, além de estar presente no *Instagram* e *Facebook*, embora não realize vendas *on-line* por nenhuma plataforma.

### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como estratégia de pesquisa, escolheu-se a exploratória. O objetivo da pesquisa exploratória é de auxiliar a detectar, compreender fenômenos e examinar problemas pouco estudados, sobre o qual haja dúvidas ou não foi abordado. Os estudos exploratórios objetivam a familiarização com fenômenos pouco conhecidos e explicar o porquê das coisas (GIL, 2010).

Já o método, foi considerada a abordagem de pesquisa qualitativa, visto que é a mais adequada ao tipo de pesquisa realizada. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem como objetivo a obtenção de dados qualitativos da situação estudada pelo pesquisador, buscando



compreender os fenômenos estudados como as ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou no contexto social.

Para a coleta dos dados, adotou-se a entrevista, que segundo Richardson (1999), descreve o ato de perceber, realizado entre duas pessoas com o roteiro semiestruturado e suportado por Flick (2004). Este destaca que a espontaneidade do entrevistado ao responder os questionamentos com liberdade para discorrer sobre o tema abordado, podendo ser absorvido pelo entrevistador, o qual possui conhecimento técnico prévio sobre o assunto e que pode adaptar o roteiro conforme necessário. O instrumento utilizado foi o roteiro semiestruturado, proporcionando ao entrevistado maior liberdade para responder as perguntas e discorrer sobre os temas abordados, transitando num roteiro dinâmico e mutável (TRIVIÑOS, 1987).

Para participar das entrevistas Yin (2005) explica que, para o sucesso da pesquisa, o informante-chave é essencial, pois manifesta as percepções pessoais acerca do assunto tratado e pode apresentar outras fontes que consolidem ou que sejam antítese à pesquisa. Sendo assim, um fundador de cada uma das duas empresas familiares selecionadas, aceitaram contribuir com este trabalho. Os participantes das entrevistas são membros da família proprietária da empresa, como apresenta o Quadro 9.

Quadro 9 – Caracterização dos entrevistados

Empresa	Participantes	Cargo	Fundação	Lojas físicas/digitais
Empresa Norte	DM	Proprietário	1981	SIM/SIM
Empresa Centro	DG	Proprietário	2018	SIM/NÃO

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

A partir das respostas obtidas por meio das entrevistas consolidadas e foram analisadas utilizando a abordagem de Flores (1994), que propõe a análise interpretativa dos dados. Essa abordagem possui um caráter indutivo, sendo necessário extrair informações dos dados que, com a auxílio de teorias, explicam a relação que possuem entre si. Antes de se iniciar a análise é preciso decidir e definir como tamanha quantidade de dados poderá ser analisada.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados resulta no processo de categorização separando os dados do texto em unidades de conteúdo e seu agrupamento em categorias, posteriormente gerando as metacategorias conforme o Quadro 11, e detalhadas a seguir.

Quadro 10 – Metacategorias

Metacategorias		
Participação familiar	Diferentes estratégias	Dificuldades na implementação de inovações
Decisões	Estratégia de inovação	Conhecer os concorrentes
Cultura de atendimento ao cliente	Fidelização por relacionamento	Dinamicidade das estratégias
Rede de lojas físicas	Vendas <i>on-line</i> temporárias	Diferenças nas estratégias
Inovação estratégica	Riscos financeiros	Desafios estratégicos

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

## Participação familiar

A metacategoria de “**participação familiar**” é derivada das categorias: “reunia para tomar algumas atitudes, eu, meu irmão e meu pai; fábrica; lojas; compras; marketing; atendimento” e explicou a composição do quadro societário das empresas Norte e Centro e identifica o núcleo familiar na gestão das empresas. O entrevistado DM confessou a assimetria de funções “*A participação hoje do núcleo familiar é menor do que já foi devido também à situação do meu pai ter se aposentado, [...] o meu irmão, que é meu sócio, foi para Portugal em fevereiro*”, enquanto o entrevistado DG mostrou a forte colaboração entre familiares: “*A gente de manhã está na fábrica, aí a tarde fica nas lojas, aí eu faço compra, a Isabela resolve a questão de marketing, em relação a embalagem, ela etiqueta, atende cliente também, então a gente meio que faz tudo, assim*”. Lodi (1998) descreve as empresas familiares como as empresas analisadas, a partir da influência hereditária na diretoria e sucessão empresarial.

## Decisões

Consequente da categoria “decisões, uma democracia e votação”, a metacategoria “**decisões**”, consiste em identificar como é o processo decisório nas empresas familiares Empresa Norte e Empresa Centro. De acordo com o entrevistado DM, hoje a maioria das decisões é tomada por ele, “*Então, hoje é muito das minhas decisões, quase que a totalidade. Todas as estratégias, tudo que é de mais importante, eu que tomei um “carrega-solo”*”. Enquanto para o entrevistado DG, as decisões são tomadas em conjunto, “*A gente meio que entra num consenso. A gente faz uma votação e ver quem ganha.*” “*E tem discordância, né. Geralmente a gente meio que é bem alinhado, assim. [...] lógico que tem diferença, mas geralmente tá todo mundo feliz, né?*”. Segundo Porter (2001), as estratégias definidas pelas empresas norteiam seus processos decisórios para o alcance de seus objetivos.

## Cultura de atendimento ao cliente

Procurou-se identificar na “**cultura de atendimento ao cliente**”, quais são as influências familiares das lojas Empresa Norte e Empresa Centro na cultura de ambas as empresas. As categorias são: atencioso com o cliente, atender muito bem com educação, funcionários com família estruturada, indicação. O entrevistado DM expressou as qualidades necessárias e exigidas por ele aos seus funcionários “*[...] existe essa cultura de ser atencioso com o cliente. [...] A gente preza muito por respeitar qualquer pessoa e atender muito bem com educação, com tudo. É a coisa que eu mais peço é para os meus funcionários*”, enquanto o entrevistado DG relatou a forma de contratação de sua empresa e as qualidades que preza em seus funcionários na contratação e o perfil buscado, parecido com o familiar, relatando o uso de indicação de perfil “*A gente busca por pessoas que têm uma família, assim, mais... com uma estrutura, né. [...] A gente tem que tentar... Sempre indicação. [...] um perfil mais parecido (com o familiar)*”. Para Abell (1993), além de oferecer um bom produto, ou serviço, a empresa deve zelar por todas as áreas que sejam relacionadas ao produto, desde serviço ou relações com o comprador, pois estas influenciam da mesma forma e geram satisfação.

## Rede de Lojas físicas

A metacategoria **rede de lojas físicas** explica como cada empresa se estabeleceu e se

posicionou no mercado, visando entender quantas lojas físicas e/ou digitais cada empresa possui. As categorias são: duas lojas; mas já tivemos oito; até o meio do ano na *Shopee*; três lojas; a gente já esteve no *iFood*, durante a pandemia. O entrevistado DM explicou que apesar de antes ter tido oito lojas e agora ter apenas duas, sente que ainda está crescendo no digital, dando pequenos passos. “[...] E no mundo digital, eu estava, até o meio do ano na *Shopee*. Eu posso te dizer que (no ambiente virtual) estamos engatinhando. “O entrevistado DG tem três lojas e uma fábrica para produção própria, disse ter tido lojas no *ifood* e *Magazine Luiza*, mas foi desmotivado pelo valor das taxas cobradas em ambos meios digitais, logo, hoje preferem lojas físicas. “A gente tem três lojas e a fábrica, né, produz nossa marca” [...] A gente já esteve no *iFood*, só durante a pandemia [...] e no *Magalu* também durante a pandemia. Mas aí a gente saiu de lá, [...] as taxas são absurdas, o *iFood* é 30% [...] a gente prefere focar nas lojas físicas mesmo.” Assim, o que afirma Mattar (2019) um grande desafio é alinhamento de preço, oferta, localização, qualidade dos serviços, pois o público é diverso e é necessário encontrar uma forma que todos os consumidores sejam atingidos, mas que atenda às necessidades e objetivos da empresa.

### **Estratégica de inovação**

Com a metacategoria **estratégica de inovação**, compreende-se quais foram as tecnologias utilizadas pelas empresas que incrementaram em suas lojas e ajudaram no desenvolvimento das organizações. As metacategorias são: Digital, *Instagram*, variedade da loja, *mix* de produto, troca de embalagem, processo maquinário. Com base nas entrevistas, podemos entender que ambas as lojas procuraram se desenvolver, como o entrevistado DM afirmou “*Sim, no âmbito, posso dizer, digital, como eu falei anteriormente, a gente ainda está engatinhando com o Instagram e tudo mais, [...] Eu mexi em muita variedade da loja, eu percebi que eu preciso ter muito mais variedade para aumentar o meu ticket médio. [...] Não estamos só no nosso ramo que era inicial [...] tem uma série de coisas que a gente foi colocando a mais para melhorar o faturamento.*” O entrevistado DG argumentou que melhorou a maior parte do maquinário e embalagens da loja “*Em relação a mais embalagem, assim, a troca de embalagem. [...] no início, as trufas eram feitas bem de forma manual mesmo. [...] A maioria não tinha máquina em si, né? Era uma geladeira e derretedeira só. Depois a gente tem alguns tanques de chocolate, tem esteira, cobrideira, tudo.*” Assim como Tigre (2006) afirma, entende-se por inovação qualquer melhora nos processos ou produtos, assim como para Tidd e Bessant (2015) explicam, a inovação pode ser feita em quatro dimensões: produto, processo, posição ou estratégia.

### **Diferentes estratégias**

Buscou-se, com a metacategoria **diferentes estratégias**, comparar estratégias utilizadas pelas empresas nas lojas físicas e digitais e entender se as empresas se diferenciavam da concorrência. As metacategorias são: disposição boa de produto, setorizada, promoções, lucro nenhum, *post* patrocinado, público totalmente diferente, mais barato, atendimento é diferente. Conforme o entrevistado DM foi possível compreender que houve uma diferenciação de estratégias para atração do público, existe o cuidado com a setorização de produtos, sendo a sua principal diferença entre concorrência ser a organização. Na loja digital houve enfoque em campanhas e atração de clientes por meio das lojas digitais. “*A estratégia da loja física é disposição boa de produto, tem uma loja setorizada, eu acredito que faça bastante diferença [...]. Outros concorrentes, o pessoal fala que [...] é uma bagunça. Com relação a digital [...]*

às vezes, quando põe dinheiro numa propaganda, se investia R\$50,00 ou R\$100,00 reais, dá um retorno muito grande, [...] tinha alguns produtos que eu já colocava quase sem lucro nenhum, para chamar a atenção.”

Já o entrevistado DG, sente que a estratégia física é a degustação e o atendimento ao cliente diferenciado, no meio digital houve investimento em *posts* patrocinados, mas o entrevistado sentiu uma dificuldade em conexão com os novos clientes, divergentes de seus clientes básicos, além da concorrência acirrada na internet, “[...] A gente focava mais em *post* patrocinado [...], mas a gente acabava pegando nas lojas na loja on-line um público totalmente diferente da nossa loja física, entendeu? Os nossos clientes da loja física já são clientes há muitos anos e eles vêm aqui na hora do almoço. [...] A Empresa Centro é meio regional, só na região da Paulista. Então, o pessoal entra aqui, tem degustação. Nas três lojas, sempre tem degustação. O atendimento é diferente. Isso na internet, você não consegue, né?”. De acordo com o que Schiffma e Kanut (2010) falam a respeito da experiência do consumidor, em lojas físicas existe a possibilidade da experiência de degustar, visualizar o produto o que pode ser um diferencial de conexão entre comprador e vendedor. Por outro lado, no meio digital, conforme explica Akemi (2004), será necessária uma riqueza de detalhes para atrair o cliente, para que seja possível torná-lo atrativo.

### **Estratégia de Inovações**

Na meta-categoria **estratégica de inovação** a procura para saber quais foram as inovações estratégicas que a empresa busca inovar e se reinventar frente as mudanças no mercado. As categorias são: *Delivery* agressivo; logomarca; produtos, agilidade da produção; maquinário. O entrevistado DM Na loja digital houve a contratação de um profissional especializado para desenvolvimento de um *delivery* próprio para a loja, além de mudança na marca, como cita “*Sim. Eu contratei um menino aqui que mexe com o Instagram e a gente está terminando de desenvolver um delivery um pouco mais minucioso, mais agressivo. Nossa logomarca [...] agora vai muda, [...] para tentar dar uma outra cara para os produtos [...] o próprio Gabriel, que é o menino que eu contratei para isso, e ele, assim, às vezes, quando põe dinheiro numa propaganda, [...] dá um retorno muito grande*”. Já o entrevistado DM comentou que as inovações na gestão de estratégia foram a maior parte em relação ao maquinário, pois houve aumento na agilidade de produção “*Sim, mas em relação à agilidade da produção. Quanto mais ágil com o maquinário, com essa parte, a gente consegue maior produção, diminuir custo e... a gente acaba vendendo mais*. Portanto é válido afirmar que a inovação na estratégia de ambas as empresas foi fundamental para crescimento e eficiência em vendas. Conforme Carvalho, Reis e Calvalcante (2011), afirmaram, uma inovação estratégica melhora e possibilita um aumento de lucro e redução de custos.

### **Fidelização por relacionamento**

A meta-categoria **fidelização por relacionamento**, derivada das categorias “me conhecem desde os meus 14 anos, eu tenho 49”, “confiança”, “credibilidade”, “a gente percebe que tem recompra” e “Nota de *Facebook*, nota de *Google*, nota de *TripAdvisor*”, tem como propósito identificar se as empresas familiares Empresa Norte e Empresa Centro apresentam maneiras de mensurar a satisfação não atrelada aos produtos e acompanhar a fidelização. Para o entrevistado DM a forma de mensurar é por meio da confiança e da credibilidade “[...] os clientes aqui, me conhecem desde os meus 14 anos, eu tenho 49. [...] se eu vier de sábado aqui, eu não dou três passos sem ser parado pelos clientes. Isso é legal,

*porque isso é confiança, é credibilidade que a gente tem perante o cliente*". Enquanto o entrevistado DG relatou que a forma de mensuração é por meio dos comentários nas redes sociais, das avaliações na plataforma *TripAdvisors* e na percepção deles mesmo em relação aos clientes que já frequentaram a loja mais de uma vez, *"[...] como a gente está todos os dias na loja, a gente percebe que tem recompra. [...] E um jeito da gente mensurar também é os comentários do Google. A gente sempre está olhando para ver nossa nota. Nota de Facebook, nota de Google, nota de TripAdvisor."* Para Abell (1993) a satisfação dos clientes e, como consequência o sucesso das empresas, vai muito além do produto/serviço fornecido por elas. Segundo ele, a experiência que o cliente tem durante toda a jornada do consumidor, desde o atendimento, a entrega, o ambiente da loja e do *e-commerce*, até a conveniência são também cruciais.

### **Vendas on-line temporárias**

Consequente das derivadas "Houve aumentos significativos", "mais em quantidade e localização geográfica", "salva-vidas aí pra pandemia", "não vale a pena" e "tentativa que não manteve [...] foi temporária", a metacategoria **vendas on-line temporárias** tem como finalidade verificar se houve aumento nas vendas *on-line* tanto em quantidade como localização. Enquanto para o entrevistado DM o número de vendas aumentou consideravelmente, *"[...] depende muito do preço e também de você colocar dinheiro na propaganda, mas houve aumentos significativos, todo mês eu aumentei a venda."* Para o entrevistado DG as vendas *on-line* não compensaram, apesar de auxiliarem no momento de pandemia causada pelo COVID-19, *"Ah, foi meio que um salva-vidas aí pra pandemia, né? Todo mundo de home office tinha que dar um jeito de vender, mas não vale a pena"*. Segundo Laudon e Traver (2019) o varejo digital ultrapassa barreiras geográficas, embora crie uma concorrência global (BERMAN; EVANS, 2018), evidenciando assim a importância da interação entre consumidor e vendedor e do detalhamento dos produtos e serviços para a captação do consumidor (AKEMI, 2004).

### **Riscos financeiros**

A meta-categoria **riscos financeiros**, derivativa das categorias "houve riscos", "financeiro", "não posso errar", "investimento pesado" e "relação ao retorno do investimento" tem como objetivo identificar se houve riscos para as empresas ao inovar. Conforme apontado por ambos os entrevistados, sempre houve o risco ao inovar, principalmente, risco financeiro. De acordo com o entrevistado DM, *"Houve riscos, sim, porque o maior risco é financeiro, porque de uns anos para cá as coisas ficam muito mais difíceis, carga tributária muito alta, concorrência tanto física como principalmente e-commerce da vida, site e tudo mais"*. Para o entrevistado DG, a realidade é semelhante, *"As máquinas são bem caras, né? O investimento é pesado. Então a gente tem que fazer bem e muito certinho, assim, pra saber o retorno. A dificuldade é mais em relação a ter uma ideia em relação ao retorno do investimento mesmo"*. Embora os riscos possam ser inúmeros, o que demarca a permanência de uma empresa no seu ramo de atuação é a sua capacidade de perceber e aproveitar as oportunidades de inovação mediante as constantes mudanças de cenários do mercado (OYADOMARI; CARDOSO; SILVA; PEREZ, 2010).

### **Dificuldades na implementação de inovações**

Derivada das categorias “resistência, o meu pai”, “meu irmão era um peão de loja de luxo”, “com uma retirada significativa”, “custo”, “fatores externos”, “carga tributária”, “cultura do *home office*” e “queda nas vendas”, a meta-categoria **dificuldades na implementação de inovações** busca identificar se houve dificuldades na implementação das estratégias de inovação nas empresas Empresa Norte e Empresa Centro. Enquanto o entrevistado DM apontou a resistência de seu pai, devido a diferença de pensamento das gerações, como principal dificuldade, “*Eu cheguei a brigar com meu pai para colocar maquininha de cartão, mas isso eu estou falando há, não sei se 20 anos atrás. Então é difícil dessa geração mais antiga, mais velha, entender algumas inovações*”. Para o entrevistado DG, a adesão ao *home office* das empresas e o alto custo para manter as lojas são as principais dificuldades para a implementação das estratégias de inovação, “*Ah, custo, né? [...] A carga tributária é pesadíssima também. Acho que mais fatores externos, assim, do que interno mesmo. [...]. Carga tributária, principalmente [...] O que a gente tem sofrido um pouco também é com a cultura do home office [...] o pessoal tá voltando, mas a gente sentiu uma queda nas nossas vendas, com relação a isso*”. Com o mundo cada vez mais imprevisível é de extrema importância que os empresários observem, atentamente, as mudanças que o mercado em que atuam estão sofrendo de maneira a encontrarem meios de prevalecer diante dos desafios e dificuldades (PEREIRA, 1962).

### **Conhecer os concorrentes**

A meta-categoria **conhecer os concorrentes** provém das categorias “Internet para ver tendências, visitar, vê tendência na sazonalidade e a gente ainda sempre tá vendo nos concorrentes mesmo” e explica a importância disto para o monitoramento e acompanhamento do mercado. O entrevistado DM explicou a forma como mantém a competitividade: “*Eu uso muito a internet para ver tendências de produto, e eu também procuro visitar supermercados [...] eu dou uma olhadinha nos concorrentes preços que estão praticando, se tem tal produto*”, e esta atitude também apareceu na gestão do entrevistado DG, o qual está mais sensível às sazonalidades: “*A gente vê tendência na sazonalidade. [...] A gente ainda sempre tá vendo nos concorrentes mesmo, né? Maiores. O que a gente pode fazer pra conseguir concorrer de igual pra igual, né?*”, visando também a competitividade no mercado. Esta estratégia está alinhada com Porter (2001), que defende que é crucial conhecer o ambiente circundante, incluindo as forças externas (ameaças e oportunidades) que podem influenciar. Com base nessa compreensão, as empresas devem elaborar estratégias que otimizem suas habilidades e pontos positivos, ao mesmo tempo em que trabalham para superar suas fraquezas.

### **Dinamicidade das estratégias**

A meta-categoria **dinamicidade das estratégias** deriva das categorias: Internet, visitar supermercados, uma olhadinha nos concorrentes e preços que estão praticando, se tem tal produto, lançar produto novo, coisa sazonal e nunca pode parar totalmente”. Isto mostra que as lojas investem no monitoramento do mercado para a manutenção das suas competitividades, uma vez que o mercado é dinâmico, como foi percebido e pontuado pelo entrevistado DG, que aposta na estratégia de diferenciação: “*nunca pode parar totalmente, né? Aí o fadado ao fracasso. Se você parar, não inovar, não fazer nada, vai cair na mesmice e estagnar. [...] Então sempre a gente procura lançar produto novo*”. O entrevistado DM acompanhou esse pensamento ao demonstrar interesse no que o mercado está praticando e não perder espaço: “*eu dou uma olhadinha nos concorrentes preços que estão praticando, se tem tal produto*”. Essas atitudes convergem com o pensamento de Porter (2001), que disserta que a empresa deve

analisar a dinâmica do mercado em que atua ou pretende atuar, considerando o nível de competição existente.

### **Diferenças nas estratégias**

**Diferença nas estratégias** é a meta-categoria que procede das categorias: grande concorrência, loja física é disposição boa de produto, os nossos clientes da loja física já são clientes há muitos anos e no *on-line*, o cara vai comprar no mais barato”, as quais evidenciam que ambientes diferentes (virtual e físico) demandam estratégias diferentes. Para o entrevistado DM, *“a estratégia da loja física é disposição boa de produto, ter uma loja setorizada”*, que muito se deve ao que o entrevistado DG comentou: a diferença do perfil da clientela; *“na loja on-line, um público totalmente diferente da nossa loja física, entendeu? Os nossos clientes da loja física já são clientes há muitos anos e eles vêm aqui na hora do almoço. Então, eles já nos conhecem. E os da loja on-line ainda não conheciam”* e constata que *“no on-line, o cara vai comprar no mais barato”*, além de pontuar a dificuldade de aproximação indireta ao dizer que *“Nas três lojas, sempre tem degustação. O atendimento é diferente. Isso na internet, você não consegue”*. Estas diferenças são exploradas pelos autores Schiffman e Kanuk (2010), que explicaram que o consumidor tem uma experiência tangível antes da compra nas lojas físicas e pelo Akemi (2004), que percebeu que no ambiente virtual, o cliente tem a visualização restrita e depende de outros detalhes para ser atraído e convencido a efetuar a compra.

### **Desafios estratégicos**

A meta-categoria **desafios estratégicos** advém das categorias: concorrência, datas, estratégia, ponta de gôndola, o digital é um desafio porque é um mundo que eu não conheço, não crescemos nada e custo aumentou muito. Os entrevistados elencaram alguns desafios que enfrentam para sustentarem o negócio da família; o entrevistado DM advertiu dizendo que *“o que não pode é ficar parado achando que você sabe tudo”*, mesmo já tenha adquirido muita experiência nas lojas físicas: *“a gente já tem muito na cabeça, as datas (sazonalidade), estratégia, ponta de gôndola”*. Já o entrevistado DG, notou a diferença do público, ao dizer que

“na loja on-line, um público totalmente diferente da nossa loja física” e considera o preço como um dos maiores desafios: “No on-line, o cara vai comprar no mais barato [...] e o custo aumentou muito, né? Uma loja a mais, três funcionários a mais, aluguel, tudo a mais, então a gente tem que aumentar”, num cenário onde as vendas digitais estão crescentes, inclusive, é um ponto explorado pelo autor Chaffey e Smith (2017), que apresenta o custo operacional da loja física como mais alto, uma vez que envolve mão de obra, aluguel e manutenção de estoque físico.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs analisar a adoção de estratégias de inovação em lojas físicas e digitais de duas empresas do segmento alimentício. Buscou-se entender e comparar o funcionamento de ambas as empresas, em suas estruturas, influência familiar no campo empresarial e compreender como as estratégias foram adotadas e implementadas.

Este estudo, por meio das literaturas citadas, viabilizou o aprofundamento do conhecimento dos conceitos de inovação, estratégia e caracterização de empresas familiares, além da exploração da relação e interação entre esses termos. Para as entrevistas, foram formuladas perguntas em conformidade com o objetivo do trabalho e foram exploradas as aplicações das relações entre os termos e identificou-se que ambas as empresas examinadas adotam a inovação como estratégia para promover o desenvolvimento e o consequente crescimento.

As análises das entrevistas revelaram a relevância da inovação como estratégia, perante as constantes mudanças que o mercado e o público-alvo manifestam e a importância da inovação contínua. Ficou evidente a diferença do foco dos esforços nas empresas estudadas; uma adentrando novamente no meio digital, veículo anteriormente abandonado, e a outra com foco no aumento e escalabilidade da produção própria, sem intenção de retomar as vendas *on-line* por incompatibilidade das estratégias de vendas com a demanda digital. Mesmo mediante divergências, nota-se que ambas reconhecem a importância da inovação para agregação de valor e vantagem competitiva, bem como incutem a influência familiar nas culturas das empresas, como no modelo de gestão e atendimento ao cliente e até na contratação.

Dessa forma, a partir do que foi estudado, constata-se a indispensabilidade do alinhamento entre inovação e estratégia empresarial para garantir a competitividade no mercado dinâmico e altamente competitivo. Em busca da satisfação dos clientes, as empresas devem alinhar seu posicionamento de mercado, seja em termos de preço, variedade, quantidade, localização, serviço oferecido, entre outros. A inovação, portanto, pode conferir vantagem competitiva ou manutenção do *market share* em diferentes pontos da empresa, como em produtos, processos, posicionamento e paradigmas, os quais foram observados nas entrevistas.

Como limitação deste estudo, reside no número de participantes das entrevistas. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se fazer uma pesquisa quantitativa – *survey* nesse segmento para entender como estão caracterizados.



## REFERÊNCIAS

ABELL, D. **Defining the business: the starting point of strategic planning**. New York: Free Press, 1993.

AKEMI, A.; CAMPOMAR M.; SHIRAISHI G. Mudanças no comportamento de compra: internet versus loja. **Revista Alcance** 11.2, Mai/Ago, p. 279-294, 2004.

ALVES, E.; MOURA, V.; CAMARGO, S. de. **Varejo digital 5.0: o mundo agora é outro**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2022. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 set. 2023.

ANDRADE, D.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 11, n. 5, 2013.

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ARAOZ, R.; BRINGAS, M.; RIBBERT, E. La gestión del desempeño en la empresa familiar. **Cienc. adm., La Plata**, n. 21, p. 1, enero, 2023.

AUGUSTIN, C.; SINGH, J. Satisfaction, trust, value and consumer loyalty: curvilinearities in relationship dynamics. **31st Conference of European Marketing Academy**. Proceedings. Portugal, 2002.

BARNEY J.; Hesterly, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARBIERI, J.; ÁLVARES, A. Meio inovador empresarial: conceitos, modelos e casos. **Revista IMES Administração**, vol. 56, set./dez, 2002.

BOGMANN, I. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOLÍVAR, J.; DAMARIS, G.; ALBORNOZ-ARIAS, N. Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. **Pensamiento & Gestión**, n. 50, p. 69-99, 2021.

BORGES, A.; LIMA, J. O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 131-154, jan./abr. 2012.

BORGES, A.; LIMA, J.; ANDRADE, D. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, jul./set. p. 37-54, 2014.

CABRAL, G.; TABOSA, T.; TSCHA, E.; CAVALCANTI, V. Intra-empreendedorismo, design e inovação: um caso de parceria universidade empresa. In: **Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 5., 2008, São Paulo. **Anais**. São Paulo: EGEPE, 2008.

- CAMAROTTO, M. **Gestão de atacado e varejo**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- CAROTA, J. **Inteligência empresarial**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018.
- CARVALHO, H.; DOS REIS, D.; CAVALCANTE, M. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.
- CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M.; MCDONALD, R. Mais uma vez: o que  inovação disruptiva? **Harvard Business Review**, dez 2015.
- CHUA, J.; CHRISMAN, J.; SHARMA, P. **Defining the family business by behavior**. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 1999.
- CORREA, H.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 1 ed, 10. reimpr.,2012
- DE JAGER, B.; MINNIE, C.; DE JAGER, J.; WELGEMOED, M. Enabling continuous improvement – an implementation case study. **International Journal of Manufacturing Technology Management**,
- DE VRIES, M.; CARLOCK, R.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no div: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre, 2009.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLORES, J.G. Aproximación interpretativa al contenido de La información textual. In: FLORES, J.G. **Analisis de datos cualitativos - aplicaciones a La investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.
- FOSTER, R.; KAPLAN, S. **Creative destruction**. Cambridge, MA, Harvard University Press, 2002.
- FREEMAN, C.; SOETE, L.. The economics of industrial innovation. MIT Press, 1997
- FREITAS, E.; FREZZA, C. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2016.
- GARTNER, W. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v.5, n.1, p.15-28, mar. 1990.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GUPTA, S; LEHMANN, D. **Gerenciando clientes como investimentos: o valor estratégico dos clientes a longo prazo**. Porto Alegre: Bookman, 2006

HILL C. **Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework**, 1988.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LEONE, N. Sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **RAUSP Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

LODI, J. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. **Empresas familiares**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, I.; MENEZES, P.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MATTAR, F. **Administração de varejo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

MEIRELLES A.; GRZYBOVSKI, D.; DE LIMA, J. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, 2013.

MILLER, E.; RICE, A. **Systems of organizations**. London: Tavistock Publications, 1967.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J; GHOSHAL, S. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Pennsylvania, 2009.

MOLA, J. **Varejo**. Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788547822611. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547822611/>. Acesso em: 10 set. 2023.

MOREIRA JR, A. L. **Empresa familiar: um sonho realizado**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

OECD. Manual de Oslo. **OECD Publishing**, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

OYADOMARI, J.; CARDOSO, R.; SILVA, B.; PEREZ, G. **Sistemas de controle gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no Brasil**. *Revista Universo Contábil*, 6(4), 21-34, 2010.

PAIVA, K.; MELO, M. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, 12(2), 339-368, 2008.

PANJWANI, A.; AGGARWAL; V.; DHAMEJA, N. “**Family Business: Yesterday, Today, Tomorrow**.” *Indian Journal of Industrial Relations*, v. 44, n. 2, 272–91. 2008.

PEREIRA, L. Desenvolvimento econômico e o empresário. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 79–91, 1962.

PARRINHA, S. I. G. et al. **O crescimento dos “family offices” como mecanismo de governo nas empresas familiares**. Lisboa, 2020.

PARENTE, J; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2017.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**, 7 ed. Rio de Janeiro: Campus Jurídico, 2001.

PORTER, M. **The competitive advantage of nations**. Macmillan, London, 1990.

PORTER, M. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, 6, 609-620, 1981.

RAMMER, C.; SCHMIDT, T. **The determinants and effects of technological and non-technological innovations-evidence from the German CIS IV**. Research Gate, 2006.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

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

SEBRAE, **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%C%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>> Acesso em 11 de abril de 2023.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, 3, 537–556, 1994.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**, 5 ed, Porto Alegre, 2015.

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

TIRONI, L.; CRUZ, B. **Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da Pintec**. IPEA, 2008.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

USSMAN, A. **As empresas familiares: características e problemática**, 1996.

**Department for Business, Innovation & Skills**. 2004. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/organisations/departament-for-business-innovation-skills>>. Acesso em 14 de maio de 2023.

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

ZAMBERLAN, L. **Gestão de varejo - estratégias e comportamento do consumidor**. Editora

**Revista Jovens Pesquisadores**  
**VOL. 21, No. 1 (40), jan.-jun./2024**

Unijuí, 2009.

ZELLWEGER, T.; NASON, R.; NORDQVIST, M. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial orientation. **Family Business Review**, v. 25, n. 2, p. 136-155, jun. 2012.