

CARACTERÍSTICAS BLOQUEADORAS E POTENCIALIZADORAS DA INOVAÇÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Vanessa Estevam
Patricia de Sá Freire
Grégory Mendes Maccari

Resumo: A inovação vem sendo imposta pela economia hipercompetitiva gerada pela globalização que exige o encantamento de consumidores cada vez mais exigentes por produtos melhorados e inovadores. Alguns autores com base nas teorias econômicas defendem que para haver o desenvolvimento e a mudança que gerem inovação, é necessário que sejam feitas novas combinações organizacionais. Entretanto, alguns modelos organizacionais apresentam resistência à inovação, especificamente no Brasil, as empresas familiares que têm características que variam de positivas à negativas dependendo do grau de enraizamento do personalismo do Fundador ou dos contratos emocionais entre o Fundador e os funcionários “antigos de casa”, uma vez que na gestão do tipo familiar os laços afetivos são base das decisões. Quando estas características emocionais passam a definir o rumo da empresa e de seus investimentos, principalmente quando são os interesses de âmbito interno da família que definem os projetos que serão desenvolvidos, o risco à inovação se instala. Neste contexto, surge a questão de pesquisa: quais as características da cultura de empresa familiar que bloqueiam ou potencializam a inovação? Para responder a esta questão definiu-se como objetivo geral identificar as características de cultura de empresa familiar bloqueadoras e potencializadoras da inovação. Para tal, foi realizada uma pesquisa predominantemente qualitativa, exploratória e descritiva que utilizou meios bibliográficos. As conclusões do estudo apontam para, quaisquer que sejam os tipos de Inovação implantadas na empresa familiar todas dependerão de mudanças no jeito familiar e emocional de tomar decisão e implantar a estratégia. Principalmente no que tange ao desenvolvimento de um modelo de liderança que construa um propósito compartilhado, onde todos possam transformar ideias em ações com igualdade de oportunidades

Palavras-Chave: Empresa Familiar; Cultura Organizacional; Inovação; Liderança; Gestão Organizacional

1. INTRODUÇÃO

O sucesso econômico de uma empresa tem relação com o seu tamanho e posicionamento estratégico, mas, sem dúvida, sua capacidade para inovar tem sido o diferencial da competitividade (MOREIRA E QUEIROZ, 2007). Scherer (2013) e Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) corroboram defendendo que a inovação não é uma simples ideia, pois as competências a implementação das novas ideias é uma característica comum aos inovadores, o que exige a gestão de diversos processos para avançar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado.

A necessidade de inovar vem a reboque da hipercompetitividade (HORNEY, 1945) gerada pela globalização da economia (MOREIRA E QUEIROZ 2007) característica de um mundo sem fronteiras (OHMAE, 1991) que exige o encantamento de consumidores (ALMEIDA e NIQUE, 2007) cada vez mais exigentes por produtos melhorados e inovadores (ZANARDO et al. 2010; PEREGRINO, 2010). A verdade é que as transformações ocorridas no mundo desde as últimas décadas do século XX têm gerado

novos comportamentos de mercado que segregam empresas que não se adaptam às suas exigências (FRADE, 2012; ARAÚJO, 2011).

Assim, as empresas vêm tomando consciência que para acompanhar e despontar entre os concorrentes globais precisam inovar para desenvolver vantagens competitivas (ARAÚJO, 2011; HAMEL et al., 1995). E o Brasil tem correspondido às expectativas. O crescimento da inovação brasileira se confirma pelos resultados de análises do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI, 2014), que apontam o crescimento em mais de cinco vezes o número de patentes registradas no Brasil entre 2003 e 2012. Foram mais de 45.000 (quarenta e cinco mil patentes), passando de um total anual de 10 558 (dez mil, quinhentos e cinquenta e oito) em 2003 para 55 306 (cinquenta e cinco mil, trezentos e seis) em 2012.

Gama e Fernandes (2008), ainda destacam que neste mercado marcado por rápidas mudanças tecnológicas e sociais, a inovação é considerada o principal motor do desenvolvimento socioeconômico. Foi Schumpeter (1961) o primeiro a descrever a importância da inovação para a promoção do desenvolvimento ao relacionar que o crescimento organizacional não se faz mais pela força do preço, mas pela inovação tecnológica. Resumidamente o autor afirma que a inovação gera tanto o desequilíbrio quanto o desenvolvimento socioeconômico diferentemente de apenas promover o aumento de capital.

A inovação é, portanto, indispensável tanto a uma empresa com estratégias de penetração e desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto ou diversificação (ANSOFF, 1977) como para a própria região da qual essa empresa faz parte (GAMA e FERNANDES, 2008) e quanto para a nação (SCHUMPETER, 1964).

Entretanto, alguns modelos de gestão apresentam elementos resistentes à inovação por não terem desenvolvido características culturais que propiciem o ambiente para a geração de ideias e a sua transformação em algo novo (FREIRE et al, 2008).

Sabendo-se que o modelo de gestão familiar é representativo, pois faz parte de pelo menos dois terços do PIB de uma economia, e gera em torno de metade das vagas de emprego, faz-se necessário compreender se este modelo apresenta resistências à inovação. No Brasil existem entre 6 a 8 milhões de empresas, onde 90% dessas, são de propriedade familiar. É consenso na literatura a não longevidade das empresas familiares, comparadas às não familiares: nos EUA o tempo de vida médio de uma empresa não familiar é de 45 anos enquanto de uma empresa familiar é de 24 anos (BERTIN e WATSON, 2007).

No Brasil esta média cai para 12 anos para as empresas não familiares, enquanto empresas familiares chegam a uma média máxima de nove anos; somente 30% das empresas familiares passam o comando para a segunda geração e somente 5% consegue passar para a terceira geração de herdeiros. Estas empresas têm características culturais que variam de positivas à negativas dependendo do grau de enraizamento do personalismo do Fundador (FREIRE et tal, 2008) ou dos contratos emocionais entre o Fundador, seus sucessores e os funcionários antigos que o acompanham desde o início dos negócios (BERNHOEFT, 1991), uma vez que na gestão do tipo familiar os laços afetivos são base das decisões. Quando estas características emocionais passam a definir o rumo da empresa e de seus investimentos, o risco à inovação se instala. Para reverter este quadro, levando a empresa familiar à perenidade deve-se eliminar características bloqueadoras à inovação.

Neste contexto, surge a questão de pesquisa: quais as características de empresa familiar propícias à inovação? Para responder a esta questão definiu-se como objetivo geral identificar **as características de cultura de empresas familiares apontadas pela literatura científica como bloqueadoras e potencializadoras da inovação.**

De maneira a alcançar o objetivo proposto, primeiramente foi necessário compreender os processos que levam à inovação, a influência da cultura organizacional nestes processos, e especificamente, as características culturais de empresa familiar.

2. INOVAÇÃO: DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS.

Ao longo do Século XX até hoje, a inovação foi tema de diversas pesquisas com variadas abordagens, não alcançando consenso quanto aos tipos e intensidade de sua ação porém com algumas semelhanças quanto à conceituação. É possível identificar a aproximação ontológica quanto a inovação ser a inserção no mercado de produtos e processos de produção, novos ou significativamente modificados, mas distanciam-se quanto aos outros tipos e sobre como tais inserções acontecem.

Configurando-se em uma primeira geração de modelos da inovação (ROTHWELL, 1992; BERKHOUT et al., 2006), estão os que analisam a inovação como um resultado de ações internas da empresa oriundas de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Exponente desta geração, encontra-se a teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (1964) baseada na crença de que o sistema capitalista progride por revolucionar constantemente sua estrutura econômica, onde novas firmas, novas tecnologias e novos produtos substituem constantemente os antigos.

Schumpeter (1964), constata que a inovação é gerada por empresas empreendedoras que inovam em tecnologias e educam consumidores para mudarem. Portanto é o produtor que inicia a mudança e os consumidores são “ensinados” a querer coisas novas ou diferentes das que estão acostumados a usar. O autor defende que para haver o desenvolvimento é necessário que sejam feitas novas combinações na empresa para a inovação, como: a introdução de um novo bem, algo que os consumidores ainda não conheçam; a introdução de um novo método de produção que ainda não tenha sido testada pelo mercado; a abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que a indústria de transformação do local em questão ainda não tenha entrado; a conquista de uma nova fonte de matérias primas ou bens semimanufaturados; e o estabelecimento de uma nova organização da indústria ou um novo polo industrial da empresa.

Contemporâneo de Schumpeter (1964), Knight (1967) e seus seguidores defendem que existem quatro tipos de inovação inter-relacionados: em produtos, em processos, em estrutura e em pessoas. A inovação no produto que se refere ao desenvolvimento de novos produtos; a inovação no processo de produção como a introdução de novos sistemas de tarefas, decisões e informações, operações de produção e dos avanços da tecnologia da empresa; a inovação na estrutura organizacional para gerar novas atribuições de trabalho, relações de autoridade, sistemas de comunicação ou sistemas formais de recompensas em uma organização. Para o autor, este tipo de inovação está aos processos organizacionais, porém inclui as relações de autoridade; a inovação de pessoas relaciona-se às mudanças de modelos mentais individuais e de grupo trazendo duas alternativas de produzir mudanças diretas dentro da organização, seja pela alteração do pessoal por demissão e contratação ou, pela modificação dos comportamentos ou crenças das pessoas por meio da aprendizagem ou psicanálise.

Em sua terceira edição, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) define inovação como sendo a implementação de um produto (bens ou serviços) novo ou significativamente melhorado, ou novo processo, ou novo método de marketing ou método organizacional na organização de práticas de negócio, do local de trabalho ou nas relações externas. Melhor explicando. Para o Manual de Oslo (OCDE, 2005) as inovações de produto (bens ou serviços) envolvem mudanças significativas nas características de produtos e serviços, incluindo bens e serviços totalmente novos ou aperfeiçoamentos importantes nos

existentes. As inovações de processo representam mudanças expressivas nos métodos de produção e de distribuição. As inovações de marketing envolvem a adoção de novos métodos de marketing incluindo mudanças no design do produto ou na embalagem, na promoção do produto ou em sua colocação no mercado, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. As inovações organizacionais referem-se à implantação de novos métodos organizacionais, como por exemplo, mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

Seguindo a linha onde as inovações podem ser categorizadas, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) defendem que a inovação se apresenta pelos “4 P’s da inovação”. A inovação em produtos, em processos, de posição e de paradigma. Onde a inovação de produto refere-se à modificação dos produtos que uma empresa oferece; a inovação de processo é aquela onde a mudança ocorre na forma como os produtos/processos são criados e entregues; a inovação de posição é gerada pela mudança de contexto onde os produtos/serviços são inseridos; e a inovação de paradigma gerada quando há mudanças nos modelos mentais que regem o que e como as empresas administram seus negócios.

Ainda segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), uma segunda dimensão das mudanças que geram a inovação está no grau de novidade envolvido que define se a inovação é incremental ou radical. Lastres et al (2003) explica que a inovação incremental é aquela onde há introdução de algum tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção, mas que não há alteração da estrutura da empresa ou do mercado. Já a inovação radical, é aquela onde há o desenvolvimento inteiramente novo de um produto ou processo; ou a forma de organização da produção ou a criação de um mercado ou um novo modelo de negócio.

2.1. Potencializadores e Bloqueadores da Inovação

Quanto à gestão da inovação, Drucker (2005) aponta a dependência da inovação ao espírito empreendedor de um líder que se move a avançar sobre o que já existe procurando criar valores novos e diferentes. O autor (DRUCKER, 2005) sugere sete fontes de oportunidades para inovação, são elas:

- a. O inesperado: o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, mudanças que acontecem sem que haja qualquer previsão.
- b. A incongruência: cria uma possibilidade de inovação na uma oposição entre a realidade e o que talvez venha a ser, ou entre o que é e o que deveria ser.
- c. Inovação baseada na necessidade do processo: quando é evidente um ponto fraco no processo, mas as pessoas se acomodam ao invés de buscar a melhoria, abre-se uma oportunidade de melhoria para a organização que ver a necessidade desta melhoria.
- d. Mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado: ocorre quando as necessidades da indústria ou do mercado mudam, como as exigências e preferências dos consumidores.
- e. Mudanças demográficas: mudanças no tamanho da população, na idade dos indivíduos da população, nos níveis de emprego, educação, etc aumentam oportunidades de inovação.
- f. Mudanças de percepção: oportunidades de inovação nascem quando as crenças, percepções da sociedade mudam.
- g. Conhecimento novo: avanços no conhecimento científico e não científico criam novos produtos e novos serviços.

A potencialidade para inovação pode ser analisada conforme fatores internos e externos a organização. Souza (2006) identificou fatores que facilitam a introdução de inovações, são eles: apoios da alta administração, da gerência e um grupo de colaboradores; diversidade de competências do grupo de implementação; divulgação de fenômenos acerca da inovação; participação de colaboradores por meio externo; planejamento de ações necessárias à implementação; reconhecimento do valor e necessidade da inovação na organização.

Ainda neste aspecto o Manual de Oslo (OCDE, 2005), caracteriza como forças potencializadoras da inovação aquelas relacionadas com mercados, voltadas para a qualidade e eficiência, ou envolvidas com a adaptação da organização das empresas para melhor ajuste a suas necessidades. Quanto aos bloqueios à inovação, também o Manual de Oslo (OCDE, 2005) destaca que estes estão relacionados a escassez de experiências, problemas de competência, financiamento e apropriação, fatores econômicos, como os custos altos ou a ausência de demanda, fatores empresariais, como a carência de pessoal qualificado ou de conhecimentos, e fatores legais, como as regulações e as regras tributárias.

Hadjimanolis (1999) corrobora concluindo em seus estudos que existem barreiras internas e externas a organização que dificultam ou bloqueiam a introdução da inovação. As barreiras internas mais significativas segundo o autor são, a falta de tempo, inadequação das atividades de I&D, design e teste no seio da empresa, e ainda, recursos financeiros inadequados. Como fatores externos foram identificados a facilidade em copiar a inovação, a burocracia governamental, a falta de apoio governamental, a escassez de recursos humanos qualificados e as políticas bancárias de concessão de crédito.

Na compreensão de Knop (2008) existiam alguns elementos bloqueadores da inovação comuns a algumas empresas, são eles: falta de visão das pessoas quanto às oportunidades de crescimento pessoal e profissional, falta de preparação organizacional, de recursos, falta de liberdade para expressar dúvidas e criticar, escassez de novos talentos que melhor se adequem à transformação organizacional, carência de um plano de implementação original.

O manual de Oslo (OCDE, 2005) defende que existem razões internas e externas que influenciam no processo de realização ou não efetivação de inovações. Os processos internos que afetam negativamente a iniciação de atividades de inovação, estão normalmente relacionados a fatores econômicos, custos elevados, falta de pessoal especializado ou de conhecimentos, e fatores legais, como regulações ou regras tributárias. Assim, a inovação pode ser promovida e interrompida por diversos fatores e, direcionada por outros. São os Direcionadores da Inovação: a estratégia, a liderança e a cultura organizacional (KOEN et al, 2001).

2.1.1. Estratégia

Quanto à estratégia, o seu papel para o desenvolvimento de uma empresa com potencial inovador é de grande importância, visto que, a estratégia é uma das formas mais eficazes para que a empresa possa alcançar seus objetivos. No âmbito do desenvolvimento estratégico voltado para a inovação, Coral (2008), afirma que deve-se utilizar ferramentas de análise com foco na relação entre o desenvolvimento tecnológico, o mercado e a vantagem competitiva. Coral (2008) ainda chama a atenção para o cuidado na fase preparatória do planejamento estratégico para inovação com a definição do grupo multidisciplinar que deve participar, organização e pré-análise das informações devendo ser analisadas questões como os pontos fortes e fracos da empresa em relação a inovação, oportunidades e ameaças a inovação, tendências de mercado e tecnológica para a

inovação, plataforma tecnológica da empresa, competências atuais da equipe, missão, visão e objetivos estratégicos da empresa, atuais projetos, e projetos da empresa nos últimos cinco anos.

Cavagnoli (2009), a respeito da estratégia para inovação, afirma que sejam produzidos os resultados almejados é necessária a análise do grau de alinhamento entre a estratégia da inovação e a estratégia de negócios. Corroborando, Davila, Epstein e Shelton (2008) afirmam que a estratégia de inovação precisa, acima de tudo, dar sustentação à estratégia de negócios, já que o volume e o tipo de inovação irão ser decididas a partir da análise da estratégia da empresa e o ambiente competitivo. Os autores (DAVILA, EPSTEIN E SHELTON, 2008) defendem ainda, que é fundamental que as pessoas que participam da organização entendam a estratégia de inovação para que a mesma faça sentido e sucesso.

Desta forma, o modelo para a inclusão da estratégia de inovação no padrão original de negócios da empresa, criado por Cavagnoli (2009), determina uma lista de ações que deve ser considerada pelas organizações:

- a. Alinhamento entre a estratégia de negócios e o contexto externo, representado pelos ambientes operacional e geral;
- b. Alinhamento entre a estratégia de inovação e a estratégia de negócios;
- c. Alinhamento entre o desempenho dos processos internos, funcionais e interfuncionais, e as estratégias de negócios e de inovação;
- d. Alinhamento entre os recursos internos, definidos de forma ampla e incluindo pessoas, tecnologia, cultura, estrutura e outros elementos de configuração, e o desempenho dos processos internos.
- e. Davila, Epstein e Shelton (2008) definem como responsabilidades do CEO, em relação a introdução das estratégias para inovação:
- f. Escolha da estratégia de inovação adequada de forma a sustentar a estratégia de negócio;
- g. Analisar qual tipo de estratégia de inovação é mais cabível a empresa (“Jogar para ganhar” ou “Jogara para não perder”);
- h. Investir equilibradamente nas inovações incrementais, incrementais, semiradicais e radicais para sustentar a estratégia;
- i. Identificar os papéis relativos das mudanças de modelo de negócio e de tecnologia na estratégia, assim como o comportamento que se espera dos participantes do empreendimento;
- j. Comunicar a estratégia à organização de diversas formas repetidamente enfatizando que o sucesso e recompensas tem como base a excelente execução da estratégia;
- k. Agir sempre impedindo que obstáculos organizacionais limitem o valor dos investimentos feitos em inovação.

Pode-se analisar diante do exposto que é de grande importância o papel do gestor e da liderança em geral para a estratégia para a inovação. Assim como na estratégia do negócio, a liderança tem seu papel inserido no contexto da inovação, já que é a partir dos líderes que se inicia o processo de escolha e análise de métodos para reger uma organização. Ele é o tomador de decisão a favor ou contra a inovação.

2.1.2. Liderança

Davila, Epstein e Shelton (2008) afirmam que uma liderança forte a partir dos altos executivos é de extrema importância para o sucesso dos processos de inovação, pois o aspecto mais importante dos negócios são as pessoas e as pessoas que os conduzem

estabelecendo o ritmo e o rumo da inovação. É relevante o papel do líder para definir e levar a equipe ao alcançar objetivos a fim de promover a inovação, entre outras funções, como segue:

- a. Estabelecer uma visão de longo prazo para a inovação
- b. Convocar líderes e administradores principais para o processo de inovação.
- c. Ser precursor e alimentar projetos fundamentais a criação
- d. Administrar parcerias externas
- e. Avaliar as implicações da inovação em iniciativas corporativas estratégicas
- f. Tornar equilibrado a relação entre os negócios e as inovações tecnológicas

Além do mais, a liderança tem seu papel também no fortalecimento das ideias do grupo a fim de aproveitá-la de forma a desenvolver o potencial inovador de colaboradores e membros em geral da organização. Carvalho e Ferreira (2001), definem que isto se manifesta na busca de um propósito compartilhado, onde todos podem transformar ideias em ações, chamando o processo de “liderança transformadora”. Os autores consideram que o resultado fundamental da liderança é fazer com que os resultados aconteçam, assegurando a igualdade de oportunidades aos membros da equipe.

O líder é o principal responsável pela configuração de um ambiente propício à inovação. Segundo Terra (2007) algumas das características organizacionais que influenciam o desenvolvimento de uma empresa inovadora é consequência de uma boa liderança. Seja a boa comunicação e clarificação de uma “visão compartilhada”, o enriquecimento da cultura, memória, valores e crenças, o estabelecimento de “grandes” e motivadores desafios, o estímulo à colaboração e a iniciativa individual, o apoio ao risco, a implantação de regras e políticas de promoção pela inovação ou, inclusive o empoderamento e a responsabilidade das pessoas sobre suas iniciativas e criatividade. Também vem do líder o alinhamento estratégico entre as pessoas, a construção Redes e Relacionamentos, o balanço entre competitividade organizacional e resultados de curto, médio e longo prazo, a valorização dos intangíveis e a abertura para “serendipity”.

Ainda nesta perspectiva, Davila, Epstein e Shelton (2008) afirmam que uma liderança apta a inovar deveria proporcionar anseio que desafie a condescendência e exija da organização a pesquisa e a criação para surpreender o consumidor. Exige-se que o líder entenda que, sem uma visão clara para onde a organização está indo, é difícil processar a inovação. Também, é bom lembrar que a liderança dá o exemplo em termos de comprometimento com o projeto para inovação.

Para alcançar o objetivo desta pesquisa faz-se necessário aprofundar a compreensão sobre a cultura organizacional como um direcionador da inovação.

Para Davila, Epstein e Shelton (2008) um dos mais importantes papéis das lideranças é tornar a inovação parte integrante da cultura da empresa. Várias das formas de tentativa de inserção de inovação nas empresas tem seu foco na cultura organizacional, já que a cultura de inovação proporciona a mentalidade de negócios para inovação, além de tratar-se de um elemento presente em todas as organizações e traça seu caminho por todas as regras até a inovação, este é o motivo pelo qual tantas tentativas de melhorar a inovação tenham seu foco na liderança e na cultura.

2.1.2. Cultura Organizacional

Como argumenta Schein (1992), o conceito de cultura organizacional é difícil de definir, analisar, medir e gerenciar. No entanto, os esforços para compreender o que é cultura organizacional são valiosos, pois grande parte dos complexos problemas das organizações de repente se torna clara quando a entendemos.

O primeiro a definir o termo cultura foi definido Edward Tylor (1832 – 1917), como um conjunto de crenças, costumes e hábitos adquiridos pelo homem quando membro de uma sociedade. (LARAIA, 2005). Em seu livro *Cultura Organizacional e Liderança*, Schein (1992, p.1) define cultura como “um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros”.

Schein (1992) defende que existem três níveis básicos em que a cultura é visível para o observador. O primeiro nível é identificado como “artefatos”, que incluem o comportamento visível do grupo, estruturas organizacionais e processos. Este nível é fácil de observar e difícil de decifrar. O segundo nível é o dos “valores assumidos”, que se tornam estratégias, objetivos e filosofias, servindo como uma fonte de identidade e missão para o grupo. O terceiro e último nível são os “pressupostos básicos subjacentes”, que são o nível mais profundo da cultura e fonte dos valores e ações, isto é, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos aceitos inconscientemente como verdadeiros. Schein (1992) associa este nível com a "essência da cultura".

A cultura em seus diferentes níveis contribui para manter uma ordem no meio, como explica o filósofo da informação Pierre Lévy (1997, p.142), fornecendo equipamento cognitivo ao indivíduo para que ele cresça a partir de um determinado ponto já definido e não tenha que, a cada momento, recriá-la. Compreende Freire (2010) que essas convenções economizam atividades intelectuais do indivíduo, facilitando-lhe o seu devir, promovendo memórias, raciocínios e tomadas de decisão pré-estabelecidas coletivamente, uma vez que são historicamente aceitas pelo meio.

Para Dias (2003) a cultura manifesta-se de diversas formas para satisfazer as necessidades no meio em que o homem vive em sociedade, ela é compartilhada entre os integrantes desta sociedade, sendo transmitida através de meios tangíveis ou intangíveis. A cultura de cada um dos integrantes da organização é vivida de forma diversificada e isoladamente um dos outros, influencia na formação da cultura da empresa como um todo. Sendo assim cada indivíduo da organização não fica sujeito, sempre aos mesmos costumes, ao longo do tempo, já que cada indivíduo influencia na formação cultura do grupo como um todo, tendo o mesmo passado por vários processos de aculturação, e não necessariamente irá perder hábitos e costumes que absorveu em culturas vivenciadas anteriormente.

Para Mintzberg (2000), a cultura une indivíduos na organização, já que a mesma é composta de atividades e artefatos, compartilhados coletivamente num processo social. A cultura organizacional é transmitida e aprendida através de herança social, mas não por laços biológicos, pois a mesma é adquirida através do tempo e da participação em determinados grupos, tal episódio é conhecido, segundo Dias (2003) como processo de socialização.

Freire et al. (2008) compreende que, graças aos participantes de uma cultura, ela se cria, se mantém e se fortalece. E reciprocamente, graças aos valores culturais, os indivíduos encontram o equilíbrio que os permite diminuir os questionamentos e inseguranças do “ser-no-mundo” e do “vir-a-ser” (HEIDEGGER, 2007), pois o indivíduo se percebe enquanto “ser-no-mundo” pelos positivos aceitos pelo meio, e esconde e nega as suas características negativas inatas, quando desaprovadas pelo próprio meio. Ou seja, como concorda Sheldrake (1995, p.334), a vida pessoal e mental de cada indivíduo é moldada pela cultura do meio no qual está inserido. E, mais profundamente, é o conforto de se sentir aceito e fazer parte de um meio em estado de equilíbrio que mantém o indivíduo consciente de sua força enquanto sujeito presente e participante de um grupo (MAFFESOLI, 2006).

Percebe-se a importância da inserção da cultura de aprendizagem, onde a educação corporativa e formação contínua dos envolvidos na instituição faz surgir um avanço considerável para a indústria, no momento em que há necessidade de inclusão de novos valores para que haja a inovação por exemplo. Segundo Fleury (1997), é essencial para a geração desta dinâmica de aprendizagem na instituição, o processo de inovação e qualificação das pessoas que formam o grupo cultural, a aprendizagem coletiva, o compartilhamento dos objetivos da empresa, e a comunicação entre os integrantes da cultura organizacional. Sendo assim, é necessário que haja a integração dos membros que a formam para atingir objetivos compartilhados, e conseqüentemente gerar uma cultura de aprendizagem.

Através do conhecimento da importância da cultura de aprendizagem, é crucial tomar conhecimento também onde teve início este processo de aculturação, como a empresa tomou como cultura suas características principais.

A percepção de como funciona a cultura organizacional de determinada organização, segundo Freire et al. (2008), deve ser elaborada com base em todo seu contexto, percebendo-a não apenas no contexto da produção humana, mas sim como algo formado por ideias, impressões, acontecimentos, ações, interações, determinações e acasos, confirmando a ideia de Mintzberg (2000), que diz que a cultura é formada pela composição de um mundo e de atividades e elementos que refletem as mesmas.

A cultura organizacional, segundo Freire (2010) é construída ao longo do tempo pelo dono, como na empresa americana Walt Disney, ou nas empresas brasileiras Gerdau, Votorantim, Rede Globo (durante a gestão de Roberto Marinho, seu criador) e o Magazine Luiza. Por isso, para entender a cultura organizacional de uma determinada empresa deve-se entender primeiramente as características de seu fundador, já que seus subordinados tendem a seguir suas crenças e valores, já que ele como líder tem sempre a “palavra final” nas decisões.

Indo além, Dias (2003) destaca que a cultura de uma organização não se forma somente com o fundador, a partir do momento em que a empresa inicia seus trabalhos, ela se desenvolve com a formação de um grande grupo, de forma gradativa e nunca termina, modificando-se constantemente de acordo com a permanência de seus colaboradores. Freire (2010) complementa que, por vezes a cultura tem a participação dos executivos e funcionários, principalmente a partir de como enfrentam os desafios e crescem com o dono. Neste perfil se encontram as grandes marcas, como exemplo, a Coca Cola, Antártica e Volkswagen. Ou a cultura, como destaca Stankosky (2005), pode ser desenvolvida conscientemente pela equipe de gestão, como é o caso da empresa General Electric e de seu ex-presidente Jack Welch. O maior complicador, ao se tratar de cultura organizacional, é que não existe apenas uma cultura por empresa, mas, como afirmam Kotter e Heskett (1994), além da cultura dominante, que determina os valores maiores da empresa, devem-se levar em consideração múltiplas culturas, associadas a diferentes grupos funcionais ou localizações geográficas.

O “nascimento” da cultura pode ser explicado pela convivência em grupo (FREITAS, 1991; SCHEIN, 1992; DIAS, 2003), mas o líder deste grupo tem uma importância decisiva na configuração da cultura desde o seu nascimento. Dias (2003) afirma que falar de líder é falar do fundador do grupo. Este é quem toma a iniciativa, e os demais que atuam sob sua direção adquirem por influência, as crenças do fundador, surgindo a cultura organizacional que se difundirá com maior ou menor sucesso à medida que cresce a organização

Segundo Bertero (1996):

Na fase inicial de uma empresa, o fundador, indivíduo ou grupo, “forma” a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. As atitudes do fundador, comportamento, suas visões do mundo,

da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo como valores e crenças. O poder do fundador se faz sentir desde o início nos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui em sentido amplo. O fundador escolhera pessoas afins com seus valores, visão de negócio ou pelo menos buscara pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julgar ser a postura organizacional conveniente e adequada (BERTERO,1996, p.39)

Tomei e Braunstein (1993) confirmam que a dedicação e o comprometimento dos líderes e fundadores para com a empresa são as molas mestras da formação da cultura no seu estágio inicial. A visão que estes personagens têm de como enfrentar os problemas e de como gerenciar a organização criam a consciência da organização e definem o papel que esta irá desempenhar no mundo. Esta consciência, os significados apreendidos pela experiência advinda do sucesso e das falhas, a forma de agir e pensar, a linguagem utilizada, as definições de papéis, atividades e objetivos formam a cultura organizacional.

Este Fundador e seu papel importante na fundamentação das características da cultura organizacional se destacam nas empresas com gestão familiar. Segundo Barbosa (2002) governar uma empresa familiar é saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes nas organizações, com as diferenças entre familiares, funcionários e demais pessoas envolvidas no processo de gestão empresarial e, principalmente, com os inevitáveis conflitos entre família-empresa-sociedade que, não sendo bem administrados, podem levar à destruição da empresa familiar.

3.1 CULTURA DE EMPRESA FAMILIAR

“Em toda parte, em todos os países desenvolvidos, a maioria das empresas é controlada e administrada por famílias. E a administração familiar não se limita a pequenas e médias empresas – famílias dirigem algumas das maiores empresas do mundo”. (DRUCKER, 2001, p. 25) No Brasil, entre as empresas não estatais, 99% são familiares o que aponta a sua importância e responsabilidade sobre o desenvolvimento socioeconômico pela inferência na geração de trabalho e renda, estabilidade econômica e competitividade do mercado brasileiro (VIDIGAL, 1996).

As empresas familiares possuem fundamental importância na economia, mercado e geração de emprego dos países em geral, segundo Lethbridge (1997) a nível mundial, empresas administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram mais da metade do seu PIB.

A definição de empresa familiar é ampla e diversos autores apontam diferentes aspectos para classificá-la. Realizando um rápido passeio pelas definições propostas pela literatura científica, identifica-se o apontamento de Bork (2011) onde a empresa familiar é aquela que foi fundada por um membro da família e foi transmitida aos seus descendentes que terão a propriedade e o controle da empresa. Para Handler (1989) a empresa familiar é aquela na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho administrativo. Já Gallo e Sveen (1991) limitam a definição de empresa familiar classificando-a como uma empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem controle total e, os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.

Lethbridge (1997), define três tipos principais de empresa familiar: a tradicional, onde o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um completo comando sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo maior transparência e participação de pessoas de fora da família na administração; e a de influência familiar, onde a maioria das ações

está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

A empresa familiar tem regras próprias e diferentes formas de gerir. A Cultura Organizacional é formada pela história por meio de mitos e atos heroicos, pela ideologia das crenças e valores, pela filosofia das práticas éticas, pelo negócio e suas peculiaridades, pela linguagem e pelo processo de comunicação, e pelos rituais, atos pautados e repetitivos. Já a propriedade financeira é formada pelo direito legal de possuir quotas numa sociedade ou ações numa organização empresarial, construídas, compradas ou herdadas.

Indo além, mostrando que não há consenso na academia sobre o conceito, Bernhoeft (1991) questiona estas definições, segundo ele, simplistas, de que empresa familiar é somente aquela que possui membros da família do fundador na gestão, pois para o autor, o que diferencia a empresa familiar de outra não familiar é o estilo de sua gestão e não, o capital pertencer a uma família. O autor amplia a definição apoiado na certeza de que os relacionamentos do Fundador com seus colaboradores “velhos de casa” constroem uma confiança quase de família, o que desenvolve a “família organizacional” que gerada fatores construtivos da cultura.

Em meio a esta falta de consenso, os autores Cassillas et al (2007) adotaram termos diferentes para se referir a empresa com gestão familiar. O conceito “família empresária” surgiu para denominar a organização cuja propriedade está mais ligada a instituição familiar, ao conjunto de pessoas que compartilham um parentesco e controlam um determinado negócio. Por outro lado, o termo “empresa familiar” aparece quando o que se destaca é a empresa, cuja propriedade está nas mãos da família, e esta determina a orientação estratégica da empresa.

De qualquer maneira, e sob qualquer uma das definições, conceituações e nomenclaturas, sabe-se que as características da cultura de empresa familiar se distinguem fortemente da cultura de outros modelos de gestão. Destaca-se que, como a cultura organizacional forma os vínculos e os laços que geram coesão grupal em torno da identidade organizacional, quando estes vínculos são familiares, os laços se misturam e a cultura organizacional acaba por sofrer severa influência de características da cultura da família (BORNHOLDT, 2004).

E, segundo Cassillas et al (2007), a empresa familiar possui mais grupos de interesses e maior número de relações entre eles. Conforme a empresa familiar passa de geração em geração, o poder de tomada de decisão se apresenta diferente, e os ciclos de evolução e desenvolvimento da organização estão mais relacionados com as necessidades dos membros da família que dirigem a propriedade.

Não de todo mal, seria o espírito familiar determinante das atitudes, das normas e dos valores que prevalecem na empresa, e assim criam um objetivo comum para os empregados e ajudam a estabelecer sentimento de identificação e comprometimento (LANK; ARES; DUPAS, 2003). Assim, positivamente, em empresas familiares os empregados se sentem parte da família e a atmosfera é mais atenciosa para com as pessoas.

Segundo Freire et al (2008).

Em empresas com gestão do tipo familiar a dinâmica dos relacionamentos é tão importante para os resultados estratégicos e gerenciais quanto a divisão societária, pois os laços afetivos são base das decisões. São as sensações de conforto e desconforto de cada indivíduo, as percepções e as interpretações emocionais das situações, que constroem os paradigmas dominantes e delimitam

as fronteiras profissionais de cada sujeito e o horizonte de crescimento da empresa (FREIRE et al., 2008, 3p).

Sendo assim, o Quadro 1: Características e leituras de empresa do tipo familiar (FREIRE et.al.,2008), apresenta os principais fatores na caracterização deste tipo de organização e expressa os pontos positivos e negativos de sua gestão.

Quadro 1: Características e leituras de empresa do tipo familiar

| Dimensão de análise | Características | Competências | Vícios |
|--|---|---|--|
| DNA da empresa | Gestão ligada à personalidade do dono | Continuidade de processos e objetivos | Para mudar a empresa necessita-se afastar o “dono” |
| | Análise comparativa com o fundador | Missão dada, missão cumprida. | Atropelamento do processo quando a missão dada não é cumprida. |
| Tomada de decisão | Poucos níveis hierárquicos | Agilidade nas decisões, flexibilizando as mudanças | Demoras e atrasos por imposição de decisões e interferência nos processos |
| Gestão de recursos humanos | Laços afetivos | Promoção de lealdade e fidelidade | Dificuldade nas demissões ou mudanças em pessoas, sem dor |
| | Diferença de tratamento entre os “velhos de casa” e outros funcionários | Grupo mais próximo com postura proativa | Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa |
| | Promoção | Relacionamentos de longa data possibilitam um maior conhecimento de qualidades e defeitos de cada colaborador | Cegueira afetiva - promoções utilizando-se critérios subjetivos sem valores de competência |
| | Desenvolvimento Organizacional | Gestão por competências, alinhando ações de gestão de pessoas às estratégias organizacionais | Valorização do individualismo. Competências individuais não alinhadas ao grupo e a organização. |
| | Proximidade com os Gerentes | Percepção da importância dos gerentes no alinhamento das ações às estratégias. | Os funcionários são vistos como “executores de tarefas”, independente de serem ou não gerentes de equipes. |
| | Liderança | Capacitação dos gestores para a ocupação de posição de liderança. | Visão de que só existe um líder na empresa, o dono/presidente. |
| Visão | Visão compartilhada | Fácil criação e implantação de visão compartilhada para enfrentamento de desafios | Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o Fundador. |
| Presença de familiares ou “velhos de casa” na gestão | Confiança | Alto grau de confiança entre os envolvidos | Confiança se confundindo com os conceitos de competência |
| | Dinâmica relacional | Dinâmica relacional já conhecida em seus complicadores e facilitadores | Questões da dinâmica familiar e organizacional se confundem. |
| | Conflitos | Fácil percepção dos conflitos - conflitos manifestos | Conflitos com alta carga emocional da memória familiar. |
| Poder | Experiência do fundador | A razão construída a partir da verdade experimental | A experiência se torna modelo e limitador da inovação |
| | | Um bom exemplo | Dificuldade dos “antigos” de ouvir opiniões “novas” |
| | Composição e distribuição de poder | Envolvimento emocional com funcionários promove proatividade | Disputa de poder. Dificuldades na divisão de papéis na triade: Empresa. Família. Propriedade. |
| | Patrimonialismo | Investimento da família na empresa, demorando a buscar endividamento em bancos | Confusão patrimonial entre o que é da família e o que é da empresa |

Fonte: Freire et al. (2008)

Neste caminho, Donnelley (1974) destaca que a dificuldade para inovar em empresas familiares surge, entre outros motivos, quando são os interesses de âmbito interno da família que definem os projetos que serão desenvolvidos.

Vale então compreender a relação entre as características culturais que devem ser desenvolvidas para a inovação e, se estas estão presentes nas empresas familiares. Ou melhor, atendendo ao objetivo deste estudo, identificar **as características de cultura de**

empresas familiares que são apontadas pela literatura científica como bloqueadoras e potencializadoras da inovação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Sendo um estudo teórico, o artigo apresentado baseia-se em uma pesquisa de abordagem qualitativa de fins exploratório descritivo e meio bibliográfico. Esta é uma pesquisa qualitativa, pois se apresenta pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos ocorridos em empresas familiares e referentes a sua cultura organizacional, não envolvendo a tabulação e análise estatística para a sua compreensão. É exploratória por buscar familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido (GIL, 2008), pouco explorado como o funcionamento das culturas em empresas familiares e a sua relação com os processos de inovação. Também é uma pesquisa descritiva por buscar descrever como as variáveis se processam na prática da empresa familiar e se relacionam promovendo o fenômeno da inovação.

Amaral (2007) afirma que a pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em um trabalho científico que influenciará na busca dos dados para solucionar os objetivos específicos propostos pela fundamentação teórica. Foi realizada uma busca dirigida ao tema pelas variáveis inovação, cultura organizacional e empresa familiar consistindo na seleção, fichamento e arquivamento de material levantado em livros e artigos publicados em periódicos científicos disponibilizados no banco de dados Scopus e Google Acadêmico.

4. CARACTERÍSTICAS POTENCIALIZADORAS E BLOQUEADORAS DA INOVAÇÃO

Partindo do estudo realizado a partir das características e direcionadores de inovação, pode-se analisar os potencializadores (Quadro 22) e bloqueadores (

Pela análise da literatura sobre os bloqueadores da Inovação pode-se elaborar o Quadro 3 que somam um total de 22 (vinte e dois) elementos relacionados as mais diversas características organizacionais tanto de influência interna quanto externa.

Quadro 3) à inovação organizacional conforme a literatura propõem.

No

Quadro 22 identificam-se um total de 66 (sessenta e seis) elementos capazes de potencializar a inovação nas organizações.

Quadro 2 – Potencializadores da Inovação

| Autor/ data | Potencializadores da Inovação |
|--------------------|---|
| Schumpeter, 1964 | Pro atividade do produtor para iniciar mudanças |
| | Novas combinações organizacionais |
| | Introdução de novos bens |
| | Novo método de produção |
| | Nova fonte de matérias primas |
| | Novo mercado, |
| Drucker, 2001 | Nova organização da indústria. |
| | Empreendedorismo |
| | Mudança de percepção |

| | | |
|---|---|--|
| | Novos conhecimentos | |
| Moreira e Queiroz, 2007 | Competência | |
| | Gestão do conhecimento | |
| | Tecnologia | |
| | Capacidade de criar produtos. | |
| Carvalho e Ferreira, 2001 | Liderança que possibilite a formação de um propósito compartilhado, onde todos possam transformar ideias em ações com igualdade de oportunidades. | |
| Mattos e Guimarães, 2005 | Estímulo à criatividade, | |
| | Avaliação tecnológica, | |
| | Diagnóstico do perfil inovador, | |
| | Gerência de projetos, | |
| | Análise de valor, | |
| | Reengenharia, | |
| | Gestão da qualidade. | |
| Souza, 2006 | Apoio da alta administração e gerência, | |
| | Apoio de um grupo de colaboradores, | |
| | Diversidade de competências do grupo de implementação, | |
| | Divulgação de fenômenos acerca da inovação, | |
| | Participação de colaboradores por meio externo, | |
| | Planejamento de ações necessárias à implementação, | |
| Davila, Epstein e Shelton, 2008 | Âmbito Estratégico | Estratégia de inovação que dá sustentação a estratégia de negócios, |
| | | Entendimento da estratégia de inovação por todos os participantes da empresa, |
| | | Boas escolhas por parte da gerência em relação à estratégia de inovação e seus tipos. |
| | Papel dos líderes: | Investimento equilibrado nos tipos de inovação, |
| | | Identificação nos papéis relativos a inovação, |
| | | Agir impedindo obstáculos a inovação (investimentos). |
| | | Liderança forte a partir dos altos executivos, |
| | | Ter uma visão a longo prazo, |
| | | Alimentar projetos de inovação, |
| | | Administrar parcerias externas, |
| | | Tornar equilibrado a relação entre negócios e tecnologia, |
| | | Dar desafios a aceitação, |
| | | Criar uma visão bem marcada, |
| | | Comprometimento com os recursos oferecidos, |
| Ser exemplo com relação ao comprometimento, | | |
| Comando dado de forma clara, | | |
| Criar uma cultura receptiva a novas ideias, tornando inovação uma cultura da empresa. | | |
| Terra, 2007 | Ambiente favorável a criação de inovação, criado pelos líderes: | “Visão compartilhada”, |
| | | Enriquecimento da cultura, |
| | | “Grandes” desafios, |
| | | Colaboração entre pessoas, |
| | | Estímulo da iniciativa individual e tomada de risco, |
| | | Estímulo da Promoção, |
| | | Alinhamento das pessoas, |
| | | Construção Redes e Relacionamentos, |
| | | Balço entre competitividade organizacional e resultados de curto, médio e longo prazo, |
| Abertura para “serendipity” | | |

| | |
|------------------------------|---|
| Coral, 2008 | Planejamento estratégico com ferramentas com foco na relação entre o desenvolvimento tecnológico, o mercado e a vantagem competitiva. |
| | Preparação do planejamento estratégico com a definição do grupo e análise de informações organizacionais. |
| Cavagnoli, 2009 | Análise do alinhamento da estratégia para inovação com a estratégia de negócios e o contexto externo da empresa, |
| | Alinhamento entre os recursos internos. |
| Manual de Oslo, (OCDE, 2005) | Financiamentos, |
| | Pesquisas, |
| | Qualidade e eficiência, |
| | Ajuste as necessidades. |
| Scherer, 2013 | Foco na execução de projetos |

Fonte: Elaborado pelos autores

Pela análise da literatura sobre os bloqueadores da Inovação pode-se elaborar o Quadro 3 que somam um total de 22 (vinte e dois) elementos relacionados as mais diversas características organizacionais tanto de influência interna quanto externa.

Quadro 3 – Bloqueadores da Inovação

| Autor/ data | Bloqueador da Inovação | |
|------------------------------|---|--|
| Schumpeter, 1964 | Espontaneidade de necessidades de consumidores | |
| Hadjimanolis, 1999 | Fatores internos: | Falta de tempo |
| | | Inadequação das atividades de I&D |
| | | Design e teste no seio da empresa, |
| | | Meios financeiros inadequados. |
| | Fatores externos: | A facilidade em copiar a inovação |
| | | Burocracia governamental, |
| | | Falta de apoio governamental, |
| | | Escassez de recursos humanos qualificados |
| | | Políticas bancárias de concessão de crédito. |
| Knop, 2008 | Falta de visão das pessoas quanto às oportunidades de crescimento pessoal e profissional, | |
| | Falta de preparação organizacional, de recursos, | |
| | Falta de liberdade para expressar dúvidas e criticar, | |
| | Carência de um plano de implementação original. | |
| Manual de Oslo, (OCDE, 2005) | Aquisição de Financiamentos, | |
| | Restrição financeira, | |
| | Escassez de experiências, | |
| | Problemas de competência, | |
| | Financiamento e apropriação, | |
| | Fatores econômicos: os custos altos ou a ausência de demanda, | |
| | Fatores empresariais: a carência de pessoal qualificado ou de conhecimentos, | |
| | E fatores legais: as regulações e as regras tributárias. | |

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que a literatura científica tem buscado identificar e compreender como se processa a inovação nas organizações, tanto no que tange aos bloqueadores como aos potencializadores. Ao ler os quadros que apontam os elementos bloqueadores e potencializadores da inovação, facilmente se conclui que a falta dos potencializadores é uma dificuldade e ameaça à inovação.

Ao analisar os 66 (sessenta e seis) elementos potencializadores da inovação identificado por este estudo, compreende-se que alguns mantêm alinhamento específico com a cultura de empresa com gestão familiar, principalmente os que dependem diretamente do líder e da alta gerência (SOUZA, 2006). Caso a família proprietária e o líder gestor se constituem como empreendedores (DRUCKER, 2001) abrindo ao diálogo e incentivando a pro atividade dos seus colaboradores para a iniciativa quanto às mudanças, a inovação será potencializada (SCHUMPETER, 1964). Inclusive, caso seja estipulada uma estratégia voltada para a inovação, suportada pela alta administração, as dificuldades internas de uma empresa familiar serão superadas.

O risco maior para a inovação neste modelo de gestão concentra-se na dificuldade do líder de empresa familiar em aceitar opiniões contrárias à sua (FREIRE et al., 2008) o que desestimula à criatividade (MATTOS e GUIMARÃES, 2005) e dificulta a gestão de conhecimento (MOREIRA e QUEIROZ, 2007). Também a tendência do líder em contratar e manter colaboradores próximos ao seu perfil, dificulta o estímulo de diversidade de competências (Souza, 2006) e a iniciativa individual e tomada de risco (Terra, 2007).

São elementos potencializadores da inovação propostos pela literatura, mas que destacam a dificuldade de uma empresa familiar para inovar, seria a formação de um propósito compartilhado (CARVALHO e FERREIRA, 2001) com base em um entendimento da estratégia de inovação por todos os participantes da empresa, (DAVILA, EPSTEIN E SHELTON, 2008), onde todos possam transformar ideias em ações com igualdade de oportunidades (CARVALHO E FERREIRA, 2001). Porém, na verdade, perante a cultura de uma empresa com gestão familiar este se torna um bloqueador, visto que neste modelo os valores organizacionais se confundem com a personalidade do líder (FREIRE, et.al. 2008) dificultando a criação de uma visão que construída por todos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após compreender as definições e características organizacionais para a inovação e analisar as características específicas da cultura de empresa familiar, foi possível correlacionar estes elementos e atender ao objetivo deste estudo que era identificar as características de cultura de empresas familiares apontadas pela literatura científica como bloqueadoras e potencializadoras da inovação (Quadro 2 e 3).

Neste caminho, pode-se concluir que, as análises promovidas por este estudo apontam que, quaisquer que sejam os tipos de Inovação implantadas na empresa familiar todas dependerão de mudanças no jeito familiar e emocional de fazer as coisas, consequentemente, será necessário mudar características da cultura de empresa familiar de uma empresa centrada no dono e na família, para uma empresa aberta ao diálogo e à construção de uma visão compartilhada para a inovação.

A compreensão dos estudos de Carvalhal e Ferreira (2001) e de Freire et al. (2008) para a promoção da inovação em empresa familiar, resume a mudança que deve ser realizada na cultura de empresa familiar que precisa se voltar à inovação: desenvolver uma um modelo de liderança que construa um propósito compartilhado, onde todos possam transformar ideias em ações com igualdade de oportunidades.

Referência

ALMEIDA, S. O. de, e NIQUE W. M. "Encantamento do cliente: proposição de uma escala para mensuração do constructo." *Revista de Administração Contemporânea* 11.4 (2007): 109-130.

AMARAL, João J. F. Como fazer uma pesquisa bibliográfica. Janeiro de 2007. Artigo disponível em: <http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>

ANSOFF, H. I., **Estratégia Empresarial. São Paulo. Editora McGraw-Hill, 1977.**

ARAÚJO, G. Inovação: uma questão de sobrevivência. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/inovacao-uma-questao-de-sobrevivencia/53697/>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BARBOSA, L. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, Bingley, 2009.

BERKHOUT, A. et al. Innovating the innovation process. *International Journal of Technology Management*, v. 34, n. 4, p. 390-404, 2006. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2006.009466>

BERNHOFER, R. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991

BERTERO, C.O. Cultura organizacional e instrumentalização do Poder: cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BERTIN, M. E. J; WATSON, G.H. Governança corporativa: excelência e qualidade no topo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BORK, R. H. Cities Service Company. Gale, U.S. Supreme Court Records. 2011. 136p.

BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar. São Paulo: Artmed, 2004.

CASILLAS, Jose C.; VAZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson, 2007.

CAMERON, K.S., QUINN, R. Diagnosing and changing organizational culture. Addison Wesley, 1999

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. Ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CASILLAS, João Carlos et al. Gestão da empresa familiar conceitos, casos e soluções. Thomson Learning, 2007.

CAVAGNOLI, I. Estratégias de negócios e de inovação, 2009. Disponível em: <http://gestaoeinovacao.com/estrategias-de-negocios-e-de-inovacao/>. Acesso em: 06 maio 2014.

CORAL, E. Planejamento estratégico da inovação. In: CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. Gestão integrada da inovação. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. As regras da inovação. Bookman, 2008.

DIAS, R. Cultura Organizacional. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

DONNELLEY, R. G. La empresa familiar. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1974.

DRUCKER, P. F., Administrando em tempos de grandes mudanças, São Paulo: P. Thomson, Learning 2001

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005

FERREIRA, R. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA EM EDUCAÇÃO. 2010. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAP2UAA/que-pesquisa-cientifica#>. Acesso em: 28 maio 2014.

FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRADE, L. Empresas que não inovam e não crescem desaparecem. 2012. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1301529>. Acesso em: 20 mar. 2014.

- FREIRE, P. S. et al. Processo de profissionalização com a implantação de boas práticas de governança corporativa para a abertura de capital (IPO) em empresa brasileira com gestão de tipo familiar. 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_548_11051.pdf>. Acesso em: 22 out. 2013.
- FREIRE, P. S. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. Agosto de 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180717752010000300011&script=sci_arttext> Acesso em: 22 out. 2013.
- FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Mackron, 1991.
- GALLO, M. A., SVEEN, J. Internationalization the family business: Facilitating and Restraining Factors. Family Bussines Review. v. IV, 1991.
- GAMA, R. e FERNANDES, R. Inovação, conhecimento e indústria em Portugal: uma análise do Community innovation survey 4 (CIS 4), 2008. Revista Minerva, Volume 5, Número 2, São Paulo, pp. 217-230.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Paulo: Atlas, 2008.
- HADJIMANOLIS, A. Barriers to innovation for smes in a small less developed country (Cyprus). Technovation, 19, 561-570. Oxford, UK: Elsevier Science.1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995
- HANDLER, W. C. "Managing the Family Firm Succession Process; The Next-Generation Family Member's Experience." Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University, 1989.
- HEIDEGGER, M. Ser e tempo. 2. ed. Petrópolis: Vozes; Bragança Paulista: Editora Universitária São Francisco, 2007.
- HORNEY, K., Our Inner Conflicts, New York: Norton, 1945
- HÜSIG, S.; KOHN, S. Factors influencing the front end of the innovation process: a comprehensive review of selected empirical NPD and explorative FFE studies. In 10th International Product Development Management Conference, 2003: Brussels, Belgium p. 9-11, Jun. 2003.
- INPI. Estatísticas. , 2014. Disponível em: <<http://http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/estatisticas>>. Acesso em: 04 abr. 2014.
- KNIGHT, K. E. "A descriptive model of the intra-firm innovation process." Journal of Business (1967): 478-496. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2351630?seq=5>> Acesso em: 01 de abril de 2014
- KNOP, A.V.H.. Um estudo exploratório sobre os fatores habilitadores e inibidores da inovação organizacional em empresas canadenses prestadoras de serviços profissionais para o mercado de telecomunicações. 2008. 226 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2374/68060100582.pdf?sequence=3>>. Acesso em: 29 abr. 2014.
- KOEN, P. A. et al. Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end”. Research Technology Management, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001.
- KOTTER, J. P.; HESKET, J. L. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LANK, A. G.; ARES, A.; DUPAS, G.. Governando a Empresa Familiar. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2003. 180p.
- LARAIA, R. de B.. Cultura: um conceito antropológico. 18. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. 117 p.
- LASTRES, H. MM, e CASSIOLATO, J.E.. "Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais." Rio de Janeiro: IE, 2003.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do BNDES, Brasília, n 7, jun. 1997.

- LÉVY, P. As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática. 1ª. ed. São Paulo, Editora 34, 1997.
- MAFFESOLI, M. O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.
- MARCONI, M. de A, LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2000.
- MATTOS, João Roberto Loureiro de; GIMARÃES, Leonam dos Santos. Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática.. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MINTZBERG, H. Safári de estratégia. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S.. Inovação organizacional e tecnológica. São Pulo: Thomson, 2007.
- MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. RAE-revista de administração de empresas, v. 35, n. 2, p. 12-16, 1992.
- OCDE. Manual de Oslo. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Terceira Edição. OCDE e Eurostat. 2005.
- OHMAE, K. Mundo sem fronteiras. São Paulo, Makron Books, 1991.
- OLIVEIRA, S., Inovar para competir, 2011 Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/inovar-para-competir/>> Acesso em : 31 de março de 2014
- PEREGRINO, F., Inovação satisfaz consumidores cada vez mais exigentes. 2010 Disponível em <<http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2010/04/28/inovacao-satisfaz-consumidores-cada-vez-mais-exigentes/>> Acesso em : 31 de março de 2014
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROTHWELL, R. Successful Industrial-Innovation - Critical Factors for the 1990s. R&D Management, v. 22, n. 3 p. 221-239, July 1992. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.1992.tb00812.x>
- SCH EIN, E. H. Cultura Organizacional e Liderança. 2. Ed. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHERER, F.O. Lições dos inovadores. 2013. Disponível em: <<http://http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2013/06/17/licao-dos-inovadores/>>. Acesso em: 24 mar. 2014.
- SCHUMPETER, J. A. (1964). História da análise econômica. Rio de Janeiro: Usaid, 1964
- SCHUMPETER, J.A. Teoria do desenvolvimento econômico. Fundo de Cultura, 1961.
- SHELDRAKE, R. A ressonância mórfica & a presença do passado: os hábitos da natureza. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.
- SOUZA, J. C. Inovação no contexto organizacional: Fatores facilitadores e fatores dificultadores. 2006. 187. Dissertação (Mestrado em gestão social e trabalho) – Universidade de Brasília -UNB. Brasília, 2006.
- STANKOSKY, M. Creating the discipline of knowledge management: the latest in University Research. Oxford: Elsevier, 2005.
- TERRA, J. C. C. et al. Inovação: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, p. 23-39, 2007.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. GESTÃO DA INOVAÇÃO. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.
- VIDIGAL, A. C. Viva a empresa familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. Innovations and organizations. Nova York: John Wiley and Sons, 1973
- ZANARDO, A., DADALTO, M. C. Análise do comportamento do consumidor inovador. 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2010/resumos/R19r0737r1.Pdf>> Acesso em: 20 de março de 2014.