

Práticas inovativas em empresas familiares no estado do Piauí

Taynara Barros Moreira (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ)

taynara.barros.moreira@gmail.com

Fernando Passo Rocha (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ)

passos.rocha@hotmail.com

Denilson Pereira da Silva (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO PIAUÍ) denilson@ifpi.edu.br

Carolina Maria Furtado Matos (UNIVERSIDADE VALE DO ITAJAÍ)

carolinamariaamatos@gmail.com

Resumo

O contexto de empresas familiares vem sendo cada vez mais estudado no meio acadêmico com o intuito de identificar práticas que conduzem ao sucesso da transição e sucessão familiar, isso se deve ao fato desse tipo de empreendimento representa cerca de 90% das empresas brasileiras. Com isso, vê-se a necessidade das empresas inovarem em produtos, *marketing*, serviços, produção, entre outros aspectos que compõem a organização viva. Esse estudo vai ao encontro dessa perspectiva: aliar inovação às empresas familiares e identificar como esses empreendimentos utilizam aspectos inovativos mesmo em ambientes turbulentos. A pesquisa foi realizada no estado do Piauí e contou com quatro empresas voluntárias respondentes, as quais demonstraram, no aspecto geral, inovativas de acordo com o conceito utilizado.

Palavras-chave: Empresas familiares. Inovação. Sucessão.

1 Introdução

O envolvimento da família nos negócios demonstra singularidade às empresas familiares. Esse tipo de negócio é de grande relevância para a economia do Brasil, visto que Leone (2005) e Exame (2016) asseguram que cerca de 90% das empresas brasileiras são dirigidas por famílias, as quais representam 62% do PIB nacional e detém cerca de 60% dos empregos formais, com a geração de mais de dois milhões de empregos e sendo o segmento econômico que mais cresce no país. Esses dados mostram a importância que o negócio familiar representa para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. No entanto, mesmo com tamanha relevância, ainda é bastante questionada a capacidade de permanência dessas empresas no mercado ao longo de gerações (RAMOS; HELAL, 2010).

De acordo com a Pricewaterhouse Coopers – PwC (2014) cerca de 30% das empresas familiares brasileiras atingem a segunda geração e apenas 5% chega à terceira geração. Esses dados vão ao encontro às características de empreendimentos familiares que Oliveira (1999) e Leone (2005) identificam como confusão de papéis desempenhados na organização e a dificuldade de separação entre o ambiente residencial e profissional. Complementar a isso, Oliveira (1999) defende que há menor longevidade nas empresas familiares brasileiras, pois os empreendimentos chegam a durar em média 9 anos, enquanto os não-familiares chegam a 12 anos. Há de se considerar também que há características das empresas familiares que apresentam certa inércia ou aversão ao risco ficando o processo de inovação comprometido e com menos apoio que nas empresas não-familiares (KRAUS; POHJOLA; KOPONEN, 2012; ROESSL; FINK; KRAUS, 2010).

Os resultados da pesquisa de inovação realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2011) mostram que empresas de menor porte inovam menos que empresas de grande porte. Em pesquisa realizada por Campos e Campos (2013) detectou-se que inovação não é um privilégio de grandes empresas, uma vez que pequenos empreendedores também apresentaram esforços voltados para a gestão da inovação.

Baseado no contexto apresentado, obtém-se a seguinte pergunta: como se dá a prática da inovação no contexto das empresas familiares piauienses? O estudo tem como objetivo avaliar as atividades de gestão da inovação em empresas familiares piauienses. No que se refere à relevância do estudo, a temática central por si só se justifica, dada a importância das pequenas e médias empresas familiares para a economia brasileira, assim como o estudo sobre inovação no contexto dessas organizações.

A pesquisa foi realizada em quatro empresas que atuam em setores diferentes e buscou-se traçar um comparativo entre as ações inovativas entre empresas de pequeno e médio porte, na qual se utilizou o modelo do IBGE para o levantamento de práticas inovadoras das empresas. Uma análise qualitativa dos dados da pesquisa é apresentada na seção resultados e discussões. Por fim, são apresentadas as conclusões.

2 Empresa Familiar

As empresas familiares começaram a ser estudadas na década de 1950 através de um estudo sobre o problema da sucessão em pequenas empresas realizado por Christensen (1953). Desde então, apesar do aumento do número de pesquisas sobre o tema, ainda não se chegou a um consenso sobre o conceito de empresa familiar. Em um estudo bibliográfico realizado por Chua, Chrisman e Sharma (1999) foram identificadas 34 definições diferentes.

Para Leone (1992), a caracterização de uma empresa familiar se dá com a observação dos aspectos a seguir: iniciada por um membro da família; participação de membros da família na propriedade e/ou na direção; o sobrenome de família ou a figura do fundador identificando-se com os valores institucionais; e sucessão ligada à hereditariedade.

Têm-se particularidades presentes nas empresas familiares como a lealdade entre os membros da família; compartilhamento de objetivos, valores e significados comuns, a perspectiva de longo prazo e zelo pela reputação da empresa (ALLIO, 2004; KETS DE VRIES, 1993; LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1997). Ricca (1998) complementa que empresa familiar é aquela controlada por uma família por pelo menos duas gerações.

Um conceito mais recente, adotado pela Associação das Empresas Familiares de Portugal (2010) e amplamente reproduzido em artigos acadêmicos diz que “são empresas familiares aquelas em que uma família detém o controle, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

Em contrapartida, alguns autores se concentraram na influência de uma família na definição da gestão estratégica de uma empresa (PRATT; DAVIS, 1986; SHANKER; ASTRACHAN, 1996). Nesse sentido, Litz (2008) sugere que a essência está na intenção da família em manter o controle do negócio após a geração atual.

Para este estudo, adotou-se um conceito de empresa familiar que aborda aspectos relacionados à sucessão e gestão estratégica. Tal conceito trata as empresas familiares como “organizações controladas e dirigidas por uma família, com o objetivo de definir e perseguir uma visão de negócios estabelecida e potencialmente sustentável ao longo das gerações dessa família” (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999. p. 25).

Assim, abre-se espaço para considerações acerca da estratégia de empresas familiares sob o aspecto da gestão de inovações nessas empresas. Este estudo será apreendido através do levantamento de diferentes conceitos sobre inovação, bem como da avaliação de sua aplicação no âmbito das empresas familiares.

3 Inovação

Assim como para o conceito de empresa familiar, não há na literatura um consenso entre pesquisadores quanto à definição de inovação. Segundo Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012), uma inovação bem sucedida é aquela que gera retornos que vão além do investimento original. Já Vasconcellos (2012) afirma que ações mal sucedidas não podem ser consideradas inovações, são apenas boas intenções. Dessa forma, a inovação é a união da

ideia com a ação que gera resultado positivo tanto para os fundadores quanto para investidores e demais *stakeholders*.

A inovação é impulsionada pela dinâmica do mercado consumidor que obriga as empresas a aprimorarem o seu conhecimento, além de estarem preparadas para constantes mudanças. Nesse contexto, se aplica a definição de inovação adotada pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OECD:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um 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. 46.)

Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012) classificam a inovação em três diferentes tipos. As inovações incrementais, que visam o aprimoramento dos produtos e serviços existentes, por exemplo, a nova geração de um carro. As inovações radicais incluem categorias de produtos e serviços que se diferem dos já existentes no mercado, por exemplo, comunicações sem fio. Já as inovações de arquitetura referem-se a reconfigurações do sistema de componentes que constituem o produto, tais como a miniaturização de componentes. Cabe salientar que essa classificação se aplica não só a inovações em produtos e serviços, mas também a sistemas de produção e distribuição.

De acordo com Kammerlander et al (2015), o histórico de uma organização familiar e a forma como essa é repassada às gerações futuras influencia diretamente no nível de inovação dentro dessa empresa familiar.

4 Gestão da Inovação em Empresas Familiares

Anderson e Tushman (1990) defendem que a necessidade de inovação aplica-se a empresas de qualquer setor, pois toda empresa passa por momentos de estabilidade bem como por momentos mais conturbados. Assim, a inovação capta disponibilidade da empresa familiar para mudar procedimentos e produtos consagrados pelo tempo distanciando-se da forma como as atividades eram realizadas no passado. Hage (1999) afirma que as empresas familiares são muitas vezes conhecidas pelo seu apego às tradições, com isso nota-se a relevância em abordar a temática de inovação nesse contexto empresarial.

Diversos estudos mostram fatores que podem afetar a inovação em empresas familiares, tanto positiva quanto negativamente. Beltrame et al (2013) destacou a dificuldade de adequação a padrões e normas, o alto investimento em um produto inovador, dificuldade de mão de obra e a falta de informação como sendo os principais entraves à inovação por

parte de empresas familiares no Brasil. Essa realidade se assemelha à de empresas familiares localizadas em outros países.

Alguns autores, conforme afirma Duran et al (2015), colocam o suporte organizacional e o engajamento dos empregados como fatores que favorecem a implantação de inovação em empresas familiares. Além disso, “fatores como a competência dos sucessores, a flexibilidade da estrutura organizacional e o uso de controles comportamental são identificados como fatores determinantes para viabilizar a inovação em empresas familiares” (KAMMERLANDER et al, 2015. p. 334).

Borges et al (2014), ressaltam que as pesquisas sobre a relação entre as empresas familiares e a gestão da inovação podem ser divididas em três grandes grupos. O primeiro considera que as empresas familiares são mais criativas e inovadoras que as empresas não familiares (KELLERMANS et al, 2012). Já o segundo grupo argumenta que as empresas familiares possuem menor aversão ao risco, tendo, portanto o processo de inovação menos espaço do que teriam nas empresas não familiares (ROESSL; FINK; KRAUS, 2010). Em contrapartida, o terceiro grupo sugere que as empresas familiares buscam manter o equilíbrio entre tradição e renovação. Para Mahmoud-Jouini, Bloch e Mignon (2010), esse equilíbrio relaciona-se à capacidade de uma empresa familiar para realizar inovações incrementais e radicais simultaneamente.

Além disso, conforme Kammerlander et al (2015), cada vez mais as empresas familiares fazem uso da inovação para ganhar vantagem competitiva e superar crises econômicas. Isso aponta para uma grande necessidade de pesquisas na área. Assim, o propósito desse trabalho é analisar as práticas inovadoras aplicadas em empresas familiares.

5 Metodologia

Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, pois o ambiente natural é a base direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento chave para a interpretação. (GIL, 2006). Além disso, o trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva pois exige o máximo de informações do investigador, auxiliando melhor na descrição da realidade (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para coleta de dados aplicou-se o questionário de pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – Pesquisa de Inovação Tecnológica (IBGE-PINTEC, 2004) em quatro empresas de administração familiar localizadas no estado do Piauí. Além disso, levou-se em consideração como critério de seleção das empresas familiares, empresas que tivessem no mínimo duas pessoas de parentesco de até 2º grau na diretoria. Para a escolha das

empresas também levou-se em consideração o porte das empresas. Para definir o porte das empresas, foi adotada a classificação do IBGE (2011), quanto ao número de funcionários. De acordo com a classificação, microempresas são as que têm até 19 funcionários, empresas que tem entre 20 e 99 são consideradas de pequeno porte, as de médio porte possuem entre 100 e 499 funcionários, já as de grande porte são as que possuem 500 funcionários ou mais. Assim, foram selecionadas empresas familiares de pequeno e médio porte.

Adotou-se os procedimentos de pesquisa multi-casos (YIN, 2001), proporcionando uma maior compreensão dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização. As empresas aceitaram participar da pesquisa após um primeiro contato via e-mail, no qual estavam contidas informações como o objetivo do trabalho e o compromisso com o sigilo das informações garantindo um melhor diálogo e correspondência ao preenchimento do questionário.

O questionário foi aplicado através de formulário *online* enviado para o e-mail do responsável para preenchimento, no qual, foi repassado após a confirmação da participação da empresa na pesquisa. O questionário foi adaptado, mantendo apenas variáveis denominadas importantes para a interpretação e adequação das informações a realidade das empresas. As variáveis utilizadas na adaptação do questionário são constituídas pelo grau de inovação de produto, processo, atividades inovativas, obstáculos à inovação e inovações em marketing.

A análise dos dados se deu de acordo com a técnica proposta por Bardin (1977) a qual se divide em três etapas. Na primeira etapa, pré-análise, o material coletado é organizado de forma sistemática para que proporcione melhores condições de condução das análises. A segunda etapa, exploração do material, consiste no recorte e categorização do material coletado em unidades de registro. Assim, o conteúdo é analisado tematicamente em categorias que permitam inferências. A terceira fase, interpretação, compreende o tratamento dos resultados. Nessa etapa ocorre a captação das informações uteis contidas no material coletado.

5.1 Caracterização das Empresas

As empresas selecionadas são de pequeno e médio porte com localização no estado do Piauí, das quais três estão na capital, Teresina e uma está localizada na cidade de Campo Maior, a 100km da capital do estado. A Figura 1 mostra o perfil das empresas que participaram da pesquisa.

Figura 1: Perfil das empresas pesquisadas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Setor de atuação	Móveis de aço	Vestuário	Metalúrgico	Material de limpeza
Número de funcionários	Entre 151 e 200	Entre 50 e 75	Entre 100 e 150	Entre 50 e 75
Localização	Teresina	Campo Maior	Teresina	Teresina
Origem do capital controlador	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Principal mercado de atuação	Regional	Regional	Regional	Regional

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a tabela 1, as empresas A e C são de médio porte e as empresas B e D são de pequeno porte. A Tabela 1 mostra também que todas as empresas entrevistadas possuem capital de origem nacional e atuam principalmente no mercado regional.

6 Resultados e Discussão

Nesta seção, os dados coletados são apresentados e analisados de modo que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

6.1 Inovação do Produto

O questionário permitiu obter uma visão inovativas em que as empresas participantes estão inseridas. Os resultados obtidos apresentaram que todas as empresas participantes realizaram entre 2013 e 2016 inovação de um novo ou significativamente aperfeiçoado produto para a empresa, mas já existente no mercado nacional. Nota-se que 100% das empresas entrevistadas inovaram em seus produtos, tais produtos possuem termos técnicos aprimorados de um produto já existente. Inovação essa desenvolvida principalmente pela própria empresa.

Nessa perspectiva, as empresas acreditam que tais inovações podem proporcionar melhoria na qualidade dos produtos, amplia a participação da empresa no mercado, permite abrir novos mercados, além de aumentar a flexibilidade da produção ou da prestação de serviço.

Contudo, pode-se perceber que as empresas participantes caracterizam-se como empresa inovadora no que se refere produto ou serviço novo ou significativamente aperfeiçoado introduzido em suas empresas.

6.2 Inovação do Processo

Em outro aspecto do questionário utilizado é apresentado como definição de processo inovador aquele que envolve a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente aperfeiçoada.

Dentro dos resultados obtidos nos questionários aplicados observou-se que as empresas A e C, introduziram algum método de fabricação ou de produção de bens ou serviços novo ou significativamente aperfeiçoado entre os anos de 2013 e 2016, vale destacar que são empresas com maiores números de funcionários. No entanto, observa-se que as empresas B, C e D, optaram por introduzi sistema logístico ou método de entrega novo ou significativamente aperfeiçoado para seus insumos, bens ou serviços. Os processos introduzidos pelas empresas são aperfeiçoados de processos já existentes. As inovações foram introduzidas principalmente pelas próprias empresas, somente a empresa C em cooperação com outras empresas e institutos.

6.3 Atividades Inovativas

Na análise dos resultados percebeu-se que todas avaliam a atividade de Pesquisa & Desenvolvimento com importância média para a empresa. Nessa perspectiva, entre o ano de 2013 a 2016 as empresa A, C e D adquiriram software, máquinas e equipamentos. Somente as empresas A e C optaram por P&D externo.

As empresas C e D adquiriram atividades inovativas de treinamentos. Além disso, os dispêndios ocasionados pela aquisição de atividades inovativas variaram de acordo com o tipo de aquisição, esses valores variam entre \$50.000,00 e \$150.000, 00 para as empresas C e D e investimentos superiores a \$150.000,00 para a empresa A. A empresa A utilizou como fonte de financiamento das atividades internas de P&D fundos próprios e financiamento público. A empresa C utilizou de financiamento público e a empresa D somente de fontes próprias. A empresa B optou por não responder sobre as atividades inovativas, considerando que não apresentou nenhuma atividade relacionada.

6.4 Inovação em Marketing

No que diz respeito a ações inovadoras voltadas para o marketing da empresa, todas as empresas pesquisadas investiram em técnicas de gestão para melhorar rotinas e práticas de trabalho. Além disso, incentivaram o uso e a troca de conhecimento, informações e habilidade dentro da empresa.

Somente as empresas B e C buscaram parcerias e alianças com outras empresas na terceirização ou subcontratação de atividades.

Mudanças significativas na estratégia de marketing, como por exemplo, novas técnicas para promoção de um produto, novos canais de venda ou novas técnicas de precificação, bem como mudanças significativas na estética de pelo menos um produto foram apontados apenas pelas empresas A e B.

Dessa forma os dados mostraram que as empresas A, B e C, tiveram esforço equivalente nas ações voltadas para o marketing. A empresa D foi a única que não teve investimentos voltados para promover a imagem da empresa, isso pode ocorrer devido ao fato de que ações de marketing exigem altos investimentos o que pode se tornar inviável para a empresa tendo em vista o seu porte.

6.5 Problemas e Obstáculos à Inovação

Aos entrevistados foi apresentada uma lista com possíveis fatores que podem representar obstáculos à inovação, aos quais os entrevistados deveriam informar o grau de relevância que o fator representa como obstáculo para a inovação no seu negócio.

De acordo com os dados analisados, os fatores apontados pelas empresas como os principais obstáculos à inovação são os riscos econômicos elevados, os custos e a falta de pessoal qualificado para a realização das inovações nas empresas.

7 Considerações Finais

Essa pesquisa teve por objetivo identificar práticas de inovação adotadas por pequenas e médias empresas familiares localizadas no estado do Piauí. De modo geral, corroborando a conclusão de Campos e Campos (2013), todas as empresas estudadas mostraram-se inovadoras, independentemente do seu porte. Especialmente no que diz respeito a inovações de produtos e processos, apesar de todas as empresas estarem sempre buscando melhorar seus produtos e processos, nenhuma das empresas apresentou algo novo para o mercado. O que se percebe é que estas inovam como forma de reduzir custos e para se adaptar às tendências de mercado, sem definir metas específicas para expansão do mercado através de ações inovadoras.

Como resultado da inovação, as empresas apresentaram melhorias na qualidade dos seus produtos permitindo a ampliação da sua participação no mercado, bem como da abertura de novos mercados. Além disso, as empresas inovaram com o objetivo de melhorar sua

produtividade, reduzindo custos e aumentando a flexibilidade da produção. Apesar das melhorias, todas as empresas apontaram dificuldades para conseguir implantar inovações. Dentre os principais obstáculos à inovação estão os riscos econômicos e os custos elevados.

Este trabalho ressalta a importância de se analisar a gestão da inovação em empresas familiares no Piauí. Para estudos futuros recomenda-se a ampliação da quantidade de empresas estudadas para um maior aprofundamento da pesquisa através de estratégias de pesquisa quantitativa. Concentrar a amostra somente em empresas de um mesmo setor pode ser uma alternativa para traçar o perfil da gestão de inovação em empresas do setor específico ou até mesmo um estudo dos fatores que impedem que empresas inovem.

Referências

- ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES - ADEF. **O Que é uma EF?** 2010. Disponível em: <<http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=287-o-que-e-uma-ef>> Acesso em: 14 de maio de 2016.
- ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. L. Technological Discontinuities and Dominant Designs. **Administrative Science Quarterly**, 35, p. 604-33, 1990.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BELTRAME, T. F.; LEWISKI, F. V.; BALESTRIN, M. R.; SCHMIDT, A. S. Gestão da inovação e barreiras para implantação de suas práticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., Salvador. **Anais...** Salvador: 2013.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. In: Encontro de estudos e empreendedorismo em gestão de pequenas empresas, 8, Goiânia. **Anais...** Goiânia: 2014.
- BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGTH, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. AMGH, 5. ed., 2012.
- CAMPOS, L. B. P.; CAMPOS, R. J. Análise multicascos da gestão da inovação em empresas de pequeno porte. **Pretexto**. v.14, n. 1, p. 36-51, 2013.
- CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Harvard University, 1953.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Baylor University, 1999. p. 19-39.
- DURAN, P.; KAMMERLANDER, N.; ESSEN, M. V.; ZELLWEGGER, T.; Doing more with less: innovation input and output in family firms. **Academy of Management Journal**. maio, 2015.
- EXAME. **No Brasil empresas familiares cresceram mais que no mundo**. São Paulo: Abril, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-empresas-familiares-cresceram-mais-que-no-mundo>>. Acesso em: 27 jun. 2016.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- HAGE, J.T. Organizational innovation and organizational change. **Annual Review of Sociology**, 597-622, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de inovação e tecnologia**, 2011. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.
- KAMMERLANDER, N.; DESSI, C.; BIRD, M.; FLORIS, M.; MURRU, A. The impact of shared stories on family firm innovation: a multicase study. **Family Business Review**, v. 28, n. 4, p. 332-354, nov. 2015.
- KRAUS, S.; POHJOLA, M.; KOPONEN, A. Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. **Review of Managerial Science**, v. 6, n. 3, p. 265-286, jul. 2012.
- KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A.; SARATHY, R.; MURPHY, F. Innovativeness in family firms: a family influence perspective. **Small Business Economics**, v. 38, n. 1, p. 85-101, jan. 2012.
- LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão de pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul. 1992.
- LEONE, N. (2005). **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas.
- LITZ, R. A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. **Family Business Review**, v. 21, n.3, p. 217-236, set. 2008.
- MAHMOUD-JOUINI, S.; BLOCH, A.; MIGNON, S. Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes: proposition d'un cadre théorique et méthodologique. **Revue Française de Gestion**, v. 50, n. 200, p. 111-126, 2010.
- ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OECD. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. **Oslo Manual**. 3. ed. OECD and Eurostat, Paris. 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. (1999). **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, T. M. V. **Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas**. FECAP. São Paulo, 2001.
- PRATT, J.; DAVIS, J. Measurement and evaluation of population of family-owned businesses. **U.S. Small Business Administration Report**. Washington, 1986.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS – PWC. **Empresa familiar: o desafio da governança**. 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2016.
- RAMOS, Érica Norimar Pacheco; HELAL, Diogo Henrique. A Prática da Gestão do Conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **Journal of Information Systems and Technology Management : JISTEM** 7.2 (2010): 433-452.
- RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998
- ROESSL, D.; FINK, M.; KRAUS, S. Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 2, n. 3/4, p. 366-380, set. 2010.
- SHANKER, M.C.; ASTRACHAN, J.H. Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy- A framework for assessing family business statistics. **Family Business Review**, n. 9, p. 107-123, 1996.
- SMITH, M. (2007). 'Real' managerial differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(5).

VASCONCELLOS, M. A. **Gestão de inovação das organizações**. FNQ, FGV-EAESP, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.