

O Processo de Geração de Inovação em uma Empresa Familiar do Setor do Vestuário

Débora Volpato, deboravolpato@gmail.com, SENAI
Júlio Cesar Zilli, zilli42@hotmail.com, UNESC
Adriana Carvalho Pinto Vieira, dricpvieira@gmail.com, UNESP
Patrícia de Sá Freire, patriciadesafreire@gmail.com, UFSC
Graziela Bresolin, grazielaabresolin@gmail.com, UFSC

Resumo. O estudo teve como objetivo compreender como uma empresa do setor do vestuário passou pelo processo de sucessão familiar e quais inovações foram realizadas ao longo dos anos. Metodologicamente, a pesquisa se caracterizou como descritiva quanto aos fins, e um estudo de caso, quanto aos meios. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com a conselheira e o diretor geral da empresa. As análises foram realizadas por meio do Manual de Oslo para identificar quais inovações aconteceram. Concluiu-se que a empresa realizou as quatro inovações da teoria e se mantém há mais de 40 anos no mercado.

Abstract. The study aimed to understand how a company in the clothing sector went through the process of family succession and what innovations were made over the years. Methodologically, the research was characterized as descriptive about the purposes and case study regarding the means. Data collection was performed through a semi-structured interview with the company's director and general director. The analyzes were carried out by means of the Oslo Manual to identify which innovations appeared. It was concluded that the company carried out the four innovations of the theory and has remained in the market for more than 40 years.

1 Introdução

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, a inovação torna-se um diferencial para permanência da empresa no seu ambiente. Assim, ela aparece como um importante instrumento para impulsionar o desenvolvimento de uma empresa.

Para que ocorra o desenvolvimento de uma empresa, são necessárias algumas transformações ou mudanças, tanto no ambiente interno quanto no externo. Conforme descreve Schumpeter (1985), as mudanças podem alavancar o desenvolvimento da empresa, a partir da realização de inovações, as quais podem ocorrer de cinco maneiras: na introdução de um novo produto que os consumidores ainda não conhecem; um novo método de produção; abertura de um mercado desconhecido pela organização; nova fonte de matérias primas; e até uma nova organização.

A inovação pode ser definida como algo que traz valor social ou econômico, tanto no âmbito de uma empresa, quanto para a sociedade de forma geral. Desta forma, a inovação com relação ao desenvolvimento, está além da criação de um novo produto,

pois pode relacionar-se também a nova tecnologia, com um novo processo de produção, com mudanças mercadológicas e até com adaptações. Em linhas gerais, a inovação envolve a oportunidade, a criatividade, a informação e o conhecimento, de acordo com o apontado por Tidd e Bessant (2015).

Ao relacionar a inovação e as empresas familiares, entende-se que esta relação é relevante no meio empresarial, haja vista que a intenção de uma empresa que passa pelo processo de sucessão familiar é a permanência da empresa no mercado em que está inserida. Para isso, é necessário que a empresa realize adaptações e mudanças para essa continuação. Isso ocorre por meio da inovação.

No que tange à temática acerca de empresa familiar, ela é assim caracterizada quando é controlada por uma única família, em que as decisões estratégicas são tomadas também pelos seus membros. Entende-se que a empresa familiar faz parte de um sistema social complexo, formado por duas organizações sociais: a empresa e a família (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Já a sucessão familiar ocorre quando uma geração concede espaço para que a geração seguinte assuma o comando da empresa. E, para que isto ocorra sem que haja conflitos, é necessário preparo e planejamento dentro da organização. Como cada empresa é única, não existem planejamentos iguais (GUERRA, 2005).

Diante desta contextualização, o artigo tem como objetivo compreender como uma empresa familiar inovou e se manteve no mercado e apesar dos desafios, passou por uma sucessão familiar e está no mercado há mais de 40 anos. O artigo está estruturado em fundamentação teórica, com as temáticas das empresas familiares e inovação; procedimentos metodológicos; discussão e análise dos resultados; considerações finais; bem como as referências bibliográficas.

2 Marco Teórico

2.1 Inovação

As teorias da inovação tiveram grande influência a partir dos apontamentos de Schumpeter (1985). Segundo o autor, o desenvolvimento da economia é conduzido pelo processo dinâmico onde as antigas tecnologias são substituídas pelas novas, um processo denominado de destruição criadora. A partir deste conceito, o autor propõe cinco tipos de inovação: i) introdução de novos produtos; ii) introdução de novos métodos de produção; iii) abertura de novos mercados; iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Ainda, a inovação pode ser definida, em geral, na transformação de invenções em práticas que se transformam em produtos, serviços ou processos e que podem ser inseridos de alguma forma no mercado, direta ou indiretamente (TURCHI; DE NEGRI; COMIN, 2012). A inovação também diz respeito “[...] à mudança e a habilidade de gerir a mudança no tempo.” (TRENDCHART, 2006, P. 12).

Com a crescente competitividade existente em uma economia globalizada, as empresas enfrentam várias situações distintas, por vezes podem ocorrer ameaças ao *status quo* de uma empresa; e podem aparecer oportunidades. Essas situações podem depender de vários fatores. Tais mudanças são constantes e podem surgir a qualquer

momento. As ameaças derivam de empresas nacionais, bem como de outros países por meio da concorrência; e as oportunidades geralmente advêm das novas tecnologias, capazes de desenvolver novos produtos e serviços (JUGEND; SILVA, 2013).

O processo de inovação pode ser resultado da relação entre “*inputs*” e “*outputs*”, ou seja, recursos e resultados. Assim, a eficiência se manifesta na capacidade da empresa de criar e implantar as invenções em mudanças com a reversão dos recursos utilizados em pesquisa e desenvolvimento em resultados, ou seja, investimento e retorno. Esse resultado pode ser medido tanto em retorno financeiro, aumento da produtividade e até a participação no mercado inserido (TURCHI; DE NEGRI; COMIN, 2012).

Para lidar com tais situações é que se analisam as formas com que a inovação está inserida neste conjunto. A inovação apresenta em sua essência observar e entender as mudanças decorrentes do ambiente, e que estas trazem oportunidades, de modo que é preciso adaptar-se por meio delas (DRUCKER, 1986). Neste contexto é que surge, na maioria das vezes, a busca por soluções que atendam as novas necessidades que nascem ao longo do tempo. As empresas com isso precisam saber identificar as oportunidades para tornarem-se inovadoras e competitivas no mercado (TERRA, 2012).

Assim, a inovação pode ser definida, no contexto organizacional como a gestão de tudo que permeia a geração de ideias novas, tecnologias diferenciadas e marketing de um produto novo ou aperfeiçoado que será inserido no mercado (TROTT, 2012). Nesse viés a inovação não possui como premissa ser somente técnica, mas descrita como a procura ao invés da oferta, ou seja, sua capacidade de mudar o valor percebido pelo usuário (DRUCKER, 1986). Além dessas definições, o Manual de Oslo (2005) apresenta outra denominação para o conceito de inovação:

[...] 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. (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD, 2005, p. 46).

De acordo com o Manual de Oslo (2005), existem quatro tipos de inovações: produtos (bens e serviços), organizacional, processo e marketing. Existem vários tipos de inovação, pois se entende que a definição da inovação é um termo bastante amplo, que inclui todo o processo, desde a produção de um produto, até a sua comercialização (TURCHI; DE NEGRI; COMIN, 2012).

Vale ressaltar, que a inovação, para que seja aplicada corretamente no que diz respeito a empresa, se faz necessário o uso de uma direção estratégica. Desta forma, para conseguir definir a melhor direção estratégica da empresa por meio da inovação, é preciso conhecer suas forças, fraquezas ameaças e oportunidades, tendo em vista principalmente os acontecimentos do passado. A estratégia então pode aparecer de várias formas, como por exemplo, em meio a uma situação que está acontecendo, ou criada de forma que haja um estudo, formulação da estratégia e implementação, que é considerada a mais comum (MINTZBERG, 1987).

Uma das dimensões da inovação é o seu grau de novidade e o impacto. Os tipos mais comuns são a inovação radical e incremental (JENOVEVA NETO, 2016). As inovações ocorrem com maior frequência nas empresas, quando esta parte do princípio,

que a inovação tornar-se-á algo que sirva apenas como algum tipo de incremento no produto ou serviço oferecido. Essas inovações são chamadas de incrementais, pois são realizadas a partir dos produtos ou serviços já existentes dentro da empresa. Cabe ressaltar que estas inovações, de certa forma, não envolvem grandes mudanças e novas tecnologias. Portanto, essa pode ser entendida também como a melhoria de um processo que já fora realizado anteriormente (JUGEND; SILVA, 2013).

Existe também outro tipo de inovação, que são as inovações denominadas radicais. Essas partem de outro princípio, que é o de criação de um produto totalmente novo. Já neste caso, são necessárias algumas pesquisas e um desenvolvimento, aliados aos esforços e coordenação sistêmica da empresa em prol da elaboração de um produto/serviço com algum diferencial. Além disso, cabe destacar que nesse caso há a abrangência de tecnologias totalmente novas. Quanto maior o grau de inovação projetado, maior a exigência e os riscos que ela envolve (JUGEND; SILVA, 2013).

2.2 Sucessão familiar

Na visão de Gersick et al. (1997), a empresa familiar assim se define quando se identifica dentro do ambiente empresarial pelo menos duas gerações com influência na administração do negócio, bem como na sua política, nos interesses e na cultura, com a mistura dos valores empresariais e familiares.

Neste contexto, há perspectivas no que se refere ao ciclo de vida correlacionado a cada geração, tais como, na visão de Bornholdt (2005) na primeira fase, onde os empreendedores que fundaram a empresa a dirigem com seus valores e crenças, sem interferência da família. Neste período se destaca o empreendedorismo, a ousadia e a criatividade.

Na segunda fase pode haver sociedade entre irmãos com personalidades diferentes e relações diferentes entre si, com seus cônjuges e pais. Nesta fase, a empresa precisa buscar harmonia e o reforço do controle familiar na empresa. Além disso, há os processos de formalização e profissionalização do controle, além de uma possível disputa pela liderança da empresa.

Já na terceira fase ocorre o desgaste das relações e a busca pelo resgate das tradições e crenças que fazem parte da cultura organizacional. É preciso também redefinir missão, visão e valores, e administrar os conflitos existentes entre familiares. Destacam-se também nesta fase a maturidade e capacidade de administrar as diferenças e divisões entre os familiares (BORNHOLDT, 2005).

A empresa familiar também pode ser definida como aquela controlada por uma única família, onde as decisões estratégicas são tomadas também pelos seus membros. Entende-se que a empresa familiar faz parte de um sistema social complexo, formado por duas organizações sociais: a empresa e a família (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007). Esse sistema social é mediado pela coesão, limites e valores compartilhados no ambiente familiar e empresarial. Assim, considera-se que família é um conceito que evolui ao longo do tempo, porém não muda o fato de os laços sanguíneos influenciarem nas tomadas de decisão da empresa familiar (BRÄNNBACK; CARSRUD; SCHULTE, 2008).

As empresas familiares também possuem algumas características que as diferem das não-familiares, que é a informalidade nos relacionamentos tanto internos quanto externos. Os clientes e os fornecedores possuem maior confiança quando realizam negociações com membros proprietários da família. O nome da família e a sua tradição também aumentam essa confiança, o que influencia no relacionamento. O fato de o proprietário que está no comando da empresa e possui o nome da família estar na gestão por um longo período de tempo traz maior confiança também para os colaboradores. Isso ocorre, pois os colaboradores que estão exercendo cargos na empresa por um longo período de tempo se identificam com o gestor (FOSSÁ, 2003).

Uma característica também comum das pequenas e médias empresas familiares é o papel do empreendedor, as suas motivações, aspirações e objetivos, que são trazidos e fazem parte da cultura da empresa (GUERRA, 2005). Algumas características também precisam ser analisadas na empresa familiar, como o tamanho e a complexidade da empresa; a harmonia entre os familiares; o perfil do sucedido e do sucessor; o controle do capital da empresa; a estrutura da empresa e da família; a fase do processo de sucessão; e o modelo de gestão da empresa (BORNHOLDT, 2005). Apesar de o processo sucessório acontecer, o precedido não consegue desvincular-se da sua empresa. Por isso, o fundador mantém seu direito de colaborar com as decisões estratégicas, apesar de não participar das atividades diárias da empresa. Eles mantêm contato direto ao assumir um cargo de presidente, ou no conselho administrativo (CADIEUX, 2007).

Mitchel et al. (2009) considera um dos problemas mais graves o fato de o fundador não se desvincular da empresa apesar do processo de sucessão já ter ocorrido. Como fundador, ele representa um moderador considerável no negócio, por isso reluta em desistir do controle da empresa que fundou. O envolvimento contínuo dos antecessores diminui o controle dos sucessores, o que faz com que haja conflitos na empresa e conseqüentemente no ambiente familiar.

Mesmo depois de o poder formal ser transferido do antecessor para o sucessor, os laços familiares permanecem presentes. Os predecessores fazem contribuições informais, pois conhecem o dia a dia da empresa. Essas características tornam as empresas familiares diferentes das não-familiares. O papel da família e as relações entre interesses familiares, empresariais e individuais ressaltam essas particularidades (MITCHEL et al., 2009).

Essas particularidades podem ser uma vantagem competitiva para as empresas familiares. Entre as características positivas, além dos já citados anteriormente, encontra-se o senso de confiança, a coesão e a própria familiaridade entre os membros da empresa. Tem-se com isso um sentido geral de continuidade que pode ser visto como um encorajamento para que os sucessores assumam cargos estratégicos e possam melhorar e renovar a empresa que será herdada (MITCHEL et al., 2009).

As empresas familiares também diferem das não-familiares na dinâmica da formação inicial de confiança, já que teoricamente os valores e normas dos membros da família influenciam nas tomadas de decisão na empresa. Uma atitude que ocorre também e que difere as empresas é o altruísmo recíproco, que é definido como a disposição dos familiares de prestar assistência e apoio uns aos outros sem esperar nada em troca. Este é um componente importante entre os colaboradores de uma empresa

familiar, que as difere das empresas não-familiares e que faz com que as mesmas tenham um diferencial no mercado (PITTINO; VISINTIN, 2011).

3 Procedimentos metodológicos

Quanto a abordagem, a pesquisa se define como qualitativa. A abordagem qualitativa explora com maior profundidade uma situação, com uma coleta de dados mais detalhada (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013). Possui como característica a seleção intencional dos participantes da pesquisa, com a intenção de obter as informações adequadas, bem como a história, o contexto e as mudanças ocorridas no objeto de estudo para atingir os objetivos propostos (CRESWELL, 2010).

No que se refere aos fins de investigação, a pesquisa se caracterizou como descritiva (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Quando aos meios, a pesquisa se define como estudo de caso. Esse tipo de pesquisa precisa ser planejado e organizado de acordo com as possibilidades da empresa em estudo (YIN, 2015).

A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada com a conselheira (sucedida) e o diretor geral da empresa (sucessor) no dia 13/07/2017 *in loco* na empresa objeto de estudo. As entrevistas têm como intuito investigar os fatos ocorridos e verificar a opinião dos entrevistados sobre o tema em questão. Nas entrevistas existe a vantagem da obtenção de informações por meio de uma linha histórica, de forma que o pesquisador consiga controlar a linha de questionamento (CRESWELL, 2010).

Sobre a análise dos dados, a mesma foi realizada por meio do Manual de Oslo, organizado pela *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)*. De acordo com o Manual, existem quatro tipos de inovação: produto, processo, organizacional e *marketing*. Essa base tem o objetivo de interpretar dados relacionados a ciência, tecnologia e inovação.

4 Apresentação e discussão dos resultados

4.1 A empresa em estudo

A entrevista da empresa objeto de estudo foi realizada no dia 13/07/2017 com a Conselheira e o Diretor Geral da mesma. A conselheira é uma das fundadoras, está na empresa faz 41 anos e o seu filho está há 26 anos.

A empresa foi fundada em 1972, com uma sociedade entre dois irmãos. No início, a empresa produzia bonés e uniformes e a empresa estava localizada no centro da cidade de Criciúma - SC. Após um período de tempo, a mesma mudou o segmento e passou a produzir uniformes esportivos de futebol. Porém, a partir de 1985, a sociedade foi rompida e outra empresa foi fundada, em 1985, que é a empresa objeto de estudo. Nesta nova sociedade estavam dois proprietários: um dos irmãos e a sua esposa. Para esta nova sociedade, ficou acordado que um dos irmãos produziria camisetas e o outro os calções, com razões sociais diferentes. A empresa neste ano possuía 40 colaboradores e trabalhava com os mesmos representantes.

Na trajetória da empresa, o momento mais triste foi em abril de 1995, quando o proprietário sofreu um infarto fulminante e veio a falecer. Neste período, o filho mais

velho já estava trabalhando na empresa, diretamente com o seu pai como auxiliar. A sucedida afirma que o seu marido já passava algumas informações para o filho, como custos de mercadoria e de matéria prima. O sucedido confirma citando que nesta época também fazia a parte bancária e auxiliava o seu pai em algumas tarefas.

Assim, quando o proprietário faleceu, seu filho assumiu seu lugar, onde permanece até os dias atuais. Apesar das dificuldades, mãe e filho decidiram dar continuidade na empresa. Nesta época, a conselheira trabalhava na parte da produção, criação, desenvolvimento e modelagem, e os produtos principais da empresa eram agasalhos e bermudas.

O sucessor declara que o seu pai faleceu na época da mudança do URV para o real. Neste período, o real se equiparava ao dólar (um por um). Os produtos importados chegavam ao Brasil com preços três vezes mais baratos que os nacionais. O país mudou totalmente a sua realidade em pouco tempo. Os produtos importados passaram a entrar com menor preço e as empresas brasileiras não conseguiam competir com os preços dos produtos importados. “Eu sempre digo que se não fosse uma ajuda lá de cima nós não tínhamos conseguido, porque a nossa situação era muito difícil” (Sucessor, sobre o ano de 1995).

Neste ano, a empresa passou por momentos muito difíceis, porém para a conselheira a coleção estava pronta, e não pensou em nenhum momento em encerrar as atividades. Os entrevistados afirmam que o ano de 1995 foi um dos mais trabalhados. Foi quando eles decidiram, com uma visão empreendedora mudar o direcionamento: aumento de mostruário e foco na linha esportiva. Assim, a empresa começou a se reerguer, comprar novos maquinários e contratar mais colaboradores. A entrevistada declara que a coleção estava pronta foi toda vendida. Em um ano a empresa se reergueu e se manteve no mercado.

Já em 1997 a empresa parou de trabalhar com agasalhos e bermudas. No mesmo ano, a sucedida conseguiu vender uma coleção inteira para um magazine. Neste mesmo ano, começou a fabricar malha para a linha esportiva. Para isso, foram compradas três máquinas: uma máquina circular e duas de tear.

Até o ano de 2002 a malha era produzida na fábrica e tingida em outro local. A partir de 2004, os entrevistados argumentam que a fábrica era metade do que é atualmente, com tecelagem e tinturaria. Com esse crescimento, a empresa passou a ter problemas logísticos, pois a malharia estava em um local, confecção em outro e maquinário em outro. Então, em 2006, a empresa centralizou tudo no mesmo lugar, com toda a parte têxtil e confecção, que é o mesmo local em que a empresa se encontra atualmente.

Um ano depois desse processo, a empresa passou a trabalhar com a linha *fitness*. Eles informam que essa linha ocupa um espaço considerável da produção. Depois de dois anos produzindo essa linha, a empresa abriu uma loja de atacado. Atualmente, a expectativa é de que se mantenha a produção da parte masculina, mas que haja um aumento da produção do segmento feminino. Porém, o “carro chefe” da empresa ainda é a parte masculina.

Atualmente, o diretor declara que é comprado somente o fio e o corante para o beneficiamento do tecido. Todo o processo é realizado dentro da fábrica. Apesar da diminuição no quadro de colaboradores sem diminuir a produtividade entre os anos de

2015 e 2016, faz um ano que a empresa mantém 170 colaboradores. No que se refere à quantidade de produtos oferecidos, a empresa possui uma linha variada de produtos que vão desde o material esportivo de futebol, passando pela linha infantil até a linha fitness. Além disso, a empresa é licenciada do Grêmio Esporte Clube e Internacional Futebol Clube.

4.1 A empresa e a inovação

A empresa atua em todos os estados do país e seu segmento são roupas esportivas femininas e masculinas. No que se refere a estrutura, a empresa mudou de lugar duas vezes. Como a empresa passou a crescer a abranger mais processos, a mesma ficou em três lugares diferentes. Em 2006 a empresa centralizou tudo no mesmo local, com a parte têxtil e confecção juntas.

Quanto a estrutura organizacional, os entrevistados confirmam que houve mudança de cargos com o falecimento do antigo proprietário, o que conseqüentemente fez com que seu filho assumisse o cargo de diretor geral. Os mesmos contam que houve mudanças também entre 2015 e 2016, com a demissão de 100 colaboradores.

A empresa também montou um site para mostrar os produtos. A página é atualizada com frequência, pois está todo o mostruário no mesmo. Para a conselheira o site auxilia os representantes nas vendas e é uma forma de as pessoas encontrarem a empresa. Em 1996 houve a ampliação da linha esportiva. Por isso, a partir de 1997 a empresa também começou a ampliar seu quadro de representantes. Os mesmos atendiam os estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais. Atualmente a empresa tem representantes no Brasil inteiro.

Quanto aos produtos, a empresa passou a produzir a linha *fitness* feminina em 2007 e em 2009 abriu uma loja para a venda destes produtos. Além disso, a empresa é licenciada do Grêmio e Internacional Futebol Clube. Porém, as maiores mudanças ocorridas na empresa foram nos processos. Segundo os entrevistados, o começo da empresa era somente a confecção de peças. Atualmente a empresa possui todo o processo produtivo dentro da fábrica.

De acordo com os resultados, entende-se que a empresa realizou todos os tipos de inovação definidas pelo Manual de Oslo (2005). Segundo o mesmo, existem quatro tipos de inovação:

a) **Inovação de Produtos e (Bens e Serviços):** ocorre com a inserção de um novo produto no mercado, ou um produto com melhorias em suas características funcionais e utilização, que já existia; elaboração de um serviço que a organização ainda não oferece;

b) **Inovação de Processos:** desenvolvimento da fabricação do produto por meio de um processo que envolve técnicas diferentes, bem como mudanças na entrega, que envolve o processo logístico, que pode trazer aumento da produção e redução de custos; caracterizado como entrada de novos sistemas e planejamento de produção;

c) **Inovação de Marketing:** introdução de uma gestão de qualidade; redefinição dos procedimentos de negócio; a inclusão de novos métodos de marketing, como a imagem do produto, a embalagem, distribuição e execução de novas abordagens de venda.

d) **Inovação Organizacional:** pode ser definido como algo novo implantado na gestão da empresa; um novo procedimento comercial; ou um novo sistema de comunicação interno e externo; que melhore as relações com os *stakeholders*.

Assim, definem-se as inovações da empresa conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Tipos de inovação segundo o Manual de Oslo (2005).

TIPO DE INOVAÇÃO	INOVAÇÃO
Inovação de Produto	Aumento de mostruário na linha esportiva; Lançamento da linha <i>fitness</i> feminina; Licenciamento da linha esportiva do Grêmio e Internacional futebol clube; Novas modelagens.
Inovação de Processos	Compra da máquina e produção da malha crua (Compra do fio de poliéster; tece o fio no tear de malharia; realiza o processo de tingimento; estampa em sublimação direta; corte e produção das peças); Compra de uma máquina de tear; Montagem da tinturaria; Inserção da Serigrafia e do Bordado para a camisa; Compra de uma máquina de sublimação; Produção de malha <i>neoprene</i> com a máquina de tear.
Inovação Organizacional	Centralização de todos os setores da empresa em somente um local; Ampliação para o Brasil toda a representação. No começo os representantes atuavam em RS, SC, PR, SP e Minas. Atualmente têm representantes no Brasil inteiro; Novas tecnologias de informação.
Inovação de Marketing	Abertura de uma loja para a venda da linha <i>fitness</i> feminina; Criação de um site para divulgação dos produtos;.

Fonte: Adaptado de Volpato (2017).

Após 45 anos no mercado, a mesma se mantém competitiva e na busca de inovações para melhoria do seu produto no mercado. Segundo os entrevistados, a empresa realiza pesquisas com frequência, no intuito de melhorar o produto oferecido. “Nós viajamos e fazemos muitas pesquisas, pois a nossa preocupação é ter um produto de qualidade com um preço acessível para os nossos clientes” (SUCESSOR, 2017).

Portanto, as inovações foram todas realizadas no período em que o sucessor já estava na direção da empresa, ou seja, na segunda geração, com o auxílio da sucedida nas tomadas de decisão, ou seja, mesmo com a ocorrência da sucessão, os mesmos continuam trabalhando juntos em prol da empresa.

4.2 A empresa e a sucessão familiar

A empresa familiar assim se define quando dentro do ambiente empresarial se identificam familiares por pelo menos duas gerações, com influência na administração do negócio, bem como na sua política, nos interesses e na cultura, com a mistura dos valores empresariais e familiares (GERSICK et al, 1997).

A empresa tem três familiares na direção. A conselheira e seus dois filhos. Um deles é o diretor geral e sua irmã, que não trabalha na empresa todos os dias, realiza somente trabalhos no design de algumas peças da área *fitness*. Quando a conselheira foi questionada sobre o filho dar sequência na empresa, a mesma cita que foi uma consequência do ocorrido com o seu marido, porém ela conta que o filho quis trabalhar na empresa desde pequeno. O sucessor confirma a resposta da sua mãe, citando que sempre acompanhou a trajetória da empresa.

A sucessão da empresa ocorreu de forma familiar, e a empresa mantém os mesmos valores desde o começo até os dias atuais. Quanto à relação família *versus* empresa, ela se insere no dia-a-dia, mas existe uma separação do ambiente empresarial e do ambiente familiar. Eles citam que no começo falava-se da empresa o tempo todo, devido às dificuldades enfrentadas. Atualmente é possível separar.

No que concerne a opinião sobre a sucessão familiar, ambos concordaram que pode ser arriscado, mas se for realizada de uma forma planejado pode ser bem sucedida. Quanto aos conflitos existentes no processo, ambos argumentam que não houve, pois a sucessão aconteceu de forma repentina, sem nenhum planejamento. A conselheira ainda cita que “Apesar de o meu filho ser o diretor, ele sempre me consulta para as tomadas de decisão mais importantes”. O Sucessor confirma citando que “eu compartilho tudo com a minha mãe, ela sabe tudo o que acontece aqui na empresa”.

Diante deste contexto, as entrevistas confirmam que alguns pontos são característicos da empresa familiar, tais como a confiança mútua; laços afetivos fortes, o que influencia o relacionamento e as tomadas de decisão; valorização do conhecimento que o sucedido possui sobre a empresa; dedicação e fidelidade; e dificuldades em desvincular o convívio familiar do convívio empresarial. Além disso, eles mantêm contato direto, assumindo cargos no conselho administrativo (BERNHOEFT, 1987; CADIEUX, 2007).

Confirma-se ainda que as empresas familiares possuam características de organização empresarial pautadas na detenção do controle da empresa por pelo menos duas gerações. Esse tipo de empresa é baseado em laços familiares, que determinam o direito de sucessão nos cargos estratégicos. Assim, um dos valores mais importantes da empresa é a família, que é representada pelas tradições e termos identificados na empresa (RICCA, 1998).

5 Considerações finais

As empresas familiares tem grande representatividade na economia mundial. Grande parte das empresas no mundo é familiar. Elas representam entre 80-95% dos negócios na maioria dos países. Porém, a transição do sucedido para o sucessor é o período mais arriscado no ciclo de vida das empresas, pois apenas 30% delas sobrevivem além da primeira geração, e entre 10 e 15% chegam à terceira geração (WEISMEIER-SAMMER; HATAK, 2014).

Apesar das estatísticas, a empresa objeto de estudo está atuante no mercado há mais de 40 anos e já passou pelo processo de sucessão familiar. As maiores dificuldades foram no ano de falecimento do antigo proprietário da empresa, porém, isso fez com que a sucedida e o sucessor buscassem novas alternativas para não encerrar suas atividades. Apesar dos desafios enfrentados, a mesma realizou várias inovações ao longo dos anos. De acordo o Manual de Oslo, a mesma realizou os quatro tipos de inovação existentes, com ênfase maior nas inovações de processo. Apesar de tudo, a empresa atualmente continua competitiva no ambiente em que está inserida.

A limitação do estudo é o fato de a pesquisa ser realizada somente em uma empresa, definindo um estudo de caso. Para estudos futuros, sugere-se a aplicação das entrevistas em mais empresas para que seja realizado um comparativo entre os resultados obtidos.

Referências

- Bernhoeft, R. (1987). Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECON.
- Bornholdt, W. (2005). Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman.
- Brännback, M., Carsrud, A., Schulte, W. D. (2008). Exploring the role of Ba in family business context. *Vine*, 38(1), 104-117.
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.
- Casillas, J. C., Vázquez, A., Díaz, C. (2007). Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., SILVA, R. D. (2007). Metodologia científica. 5ª edição. São Paulo: Ed. Prentice Hall
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman.
- Drucker, P. F. (1986). Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, c1986. 378 p.
- Fossá, M. I. T. (2003). A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias: uma definição teórica e operacional.
- Gersick, K. E. et al. (1997). De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio.
- Guerra, N. M. D. C. P. (2005). Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. Editora Atlas SA.
- Jenoveva Neto, R. (2016). A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação. Florianópolis: UFSC.
- Jugend, D., da Silva, S. L. (2013). Inovação e desenvolvimento de produtos: práticas de gestão e casos brasileiros. Grupo Gen-LTC.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*: Harvard Business School Press Boston.
- Mitchell, J. R. et al. (2009). Becoming the boss: Discretion and postsuccession success in family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 6, p. 1201-1218.
- OECD. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação
- Pittino, D., Visintin, F. (2011). The propensity toward inter-organizational cooperation in small-and medium-sized family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 57-68.
- Ricca, D. (1998). Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Cultural.

- Sampieri, R. H., Collado, C. H., Lucio, P. B., Murad, F. C., & Garcia, A. G. Q. (2013). Metodologia de pesquisa.
- Schumpeter, J. A. (1985). Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro eo ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural.
- Terra, J. C. (2012). 10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional. Elsevier Brasil.
- Tidd, J., Bessant, J. (2015). Gestão da inovação-5. Bookman Editora.
- Trendchart, I. P. (2006). European Innovation Progress Report 2006.
- Trott, P. J. (2012). Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos. Bookman Editora.
- Turchi, I. M.; De Negri, J. A.; Comin, A. (Org.).(2012). **PAEDI**: Pesquisa sobre atitudes empresariais para desenvolvimento e inovação. Brasília, DF: IPEA 534 p.
- Volpato, D. O processo sucessório e as inovações das empresas familiares no setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios na cidade de Criciúma-SC. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma - SC, 158p, 2017.
- Weismeier-Sammer, D., Hatak, I. R. (2014). Succession in the family business: challenges for successors from an entrepreneurial perspective. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 15(4), 279-284.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.