

# FATORES QUE INFLUENCIAM A INOVATIVIDADE NAS EMPRESAS

---

Aline Machado<sup>1</sup>  
Christiane Bischof dos Santos<sup>2</sup>

## RESUMO

A inovação, no cenário econômico atual, é de grande interesse das organizações. Nesta linha, trazemos o conceito de **inovatividade**. Considera-se também a importância da orientação da liderança no processo da capacidade de inovar. Empresas familiares, historicamente, enfrentam problemas em sua capacidade de inovar e o estudo sobre sua capacidade de inovação é bastante importante para a sociedade em geral.

Neste artigo buscou-se verificar se o fato de a empresa ser familiar ou não interfere na inovatividade. No entanto, obteve-se baixo retorno dos questionários enviados às empresas.

Palavras-chave: Inovatividade. Capacidade de Aprendizagem. Liderança. Inovação.

---

<sup>1</sup> Aluna do 5º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2015-2016). *E-mail*: aline.amachado@outlook.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professora da FAE Centro Universitário. *E-mail*: christiane.santos@fae.edu

## INTRODUÇÃO

O contexto empresarial dinâmico e competitivo em que grande parte das organizações está inserida acentua a necessidade de estas desenvolverem competências necessárias à promoção de um ambiente favorável à geração de inovações na empresa. Nesta linha, emerge o conceito de **inovatividade** (*innovativeness*) que consiste na habilidade de uma organização em orquestrar o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Entre as grandes organizações presentes hoje, observamos uma parte considerável de empresas familiares, que historicamente no Brasil enfrentam problemas em sua capacidade de sustentar projetos mais pesados de investimento devido à rejeição a riscos e à rigidez gerencial (GONÇALVES, 2000), acredita-se que tal rigidez pode ser prejudicial ao processo de inovação dentro dessas organizações. Apesar da relevância e dos estudos realizados sobre empresas familiares, o conceito delas continua sem um consenso.

Desse modo, para este estudo considera-se que o que caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três situações (GONÇALVES, 2000):

1. a empresa é propriedade de uma família;
2. a família tem a gestão da empresa;
3. a família é responsável pela administração do empreendimento.

Neste estudo, inicialmente, buscou-se responder a seguinte pergunta: Quais são os fatores relacionados à liderança que estão associados à alavancagem e manutenção da inovatividade em organizações do setor industrial do Paraná?

Após o início do estudo, buscou-se a resposta para outra pergunta: O fato de a empresa ser familiar, impacta na alavancagem e manutenção da sua inovatividade?

Especificamente, objetiva-se: elaborar um modelo teórico a partir da literatura referente à inovatividade e estilos de liderança; elaborar e validar o questionário de pesquisa; validar os construtos e instrumento de coleta de dados; aplicar o questionário às empresas do setor industrial do Paraná e analisar estatisticamente os dados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No tocante à indústria brasileira, o estudo dos fatores que levam à inovatividade é extremamente relevante. Segundo a pesquisa de Kumar e Siddhartan (1997), a atividade inovativa não é representativa para empresas de países em desenvolvimento. Essas informações estão em conformidade com aquelas fornecidas pela PINTEC (BRASIL, 2015) ao relatar que as atividades internas de P&D foram classificadas com média ou

alta importância por apenas 16% das indústrias de transformação brasileiras, sendo que os gastos relativos a essa atividade correspondem a 29,5% do total dos gastos em atividades inovativas das empresas no ano de 2011.

O termo inovatividade corresponde à capacidade de inovar da organização, ou seja, a propensão e a boa vontade em “tentar novas coisas” (GARCIA; CALANTONE, 2002). Em uma perspectiva mais prática, Garcia e Calantone (2002) salientam que a capacidade da organização em inovar exerce influência sobre os recursos, habilidades, conhecimentos, capacidades e estratégias da empresa.

Panuwatwanich, Stewart e Mohamed (2009), argumentam que o processo de inovação ocorre quando alguém desenvolve e implementa novas ideias, as quais consequentemente geram maior desempenho organizacional.

Com relação à empresa familiar, segundo Verstraete (2000), há uma grande dificuldade em definir “empresa familiar”.

Para Leone (1992), quando há sucessão na organização vinculada à família ou valores institucionais ligados à família considera-se empresa familiar.

Conforme mencionado anteriormente, para Gonçalves (2000),

o que de fato caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três situações, que são: a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto,

Essa é definição que será utilizada neste estudo.

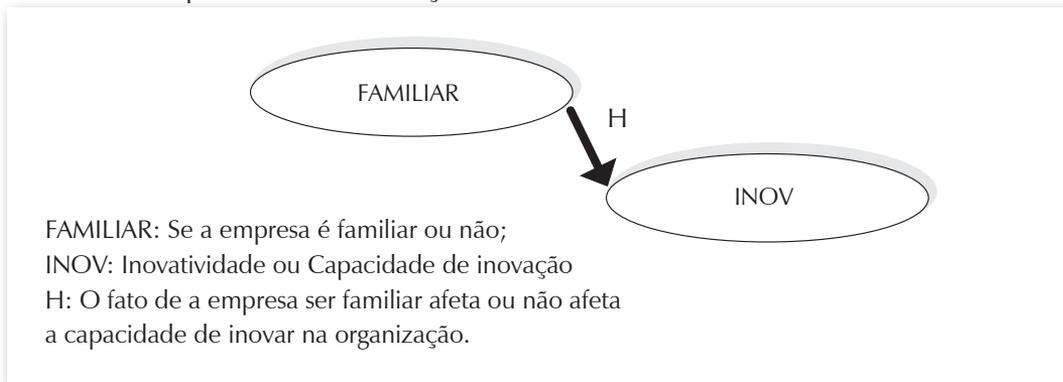
De acordo com uma consulta realizada com o professor Nelson E. B. Barreto quando questionado sobre a inovatividade ou capacidade de inovação em empresas familiares, obteve-se a seguinte resposta: “O que se tem visto é uma grande dificuldade para inovações em empresas familiares, seja por cultura de seus fundadores, seja pela máxima de que ‘sempre fizemos assim e deu certo’ ou seja pelo desconhecimento das mudanças e sua velocidade”.

Na prática do mercado observa-se a predominância de fracassos motivados pela falta de inovação, o que seria a influência da “gestão” familiar (quando não profissionalizada e atualizada) como barreira à inovação.”

### 3 METODOLOGIA

A partir dos conceitos teóricos elaborou-se o seguinte esquema:

FIGURA 1 – Empresa familiar e inovação



FONTE: As autoras (2016)

Onde:

- FAMILIAR: Informa se a empresa é familiar ou não;
- INOV: Refere-se à Inovatividade ou Capacidade de inovação.

Com este modelo pretende-se testar o seguinte problema de pesquisa:

- O fato de a empresa ser familiar afeta ou não a capacidade de inovar na organização?

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório – pesquisa que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2002 p. 41) –, que visa ampliar o conhecimento empírico do problema. O levantamento dos dados primários foi realizado por meio de questionário.

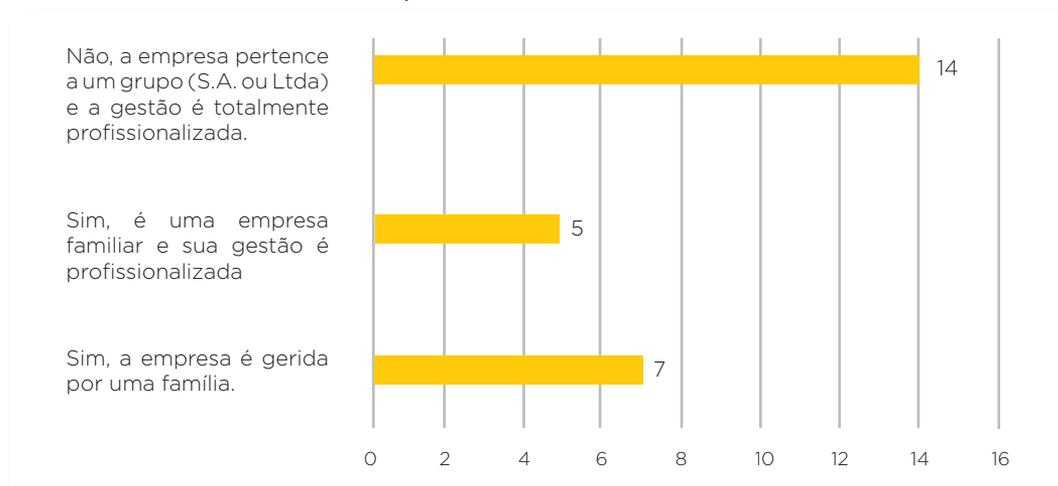
O questionário (Anexo 1) – formado pelos construtos sugeridos por Calantone Cavusgil e Zhao (2002) e Ozsahinet, Zehir e Acarc (2013), composto por 15 blocos de perguntas relacionadas à inovatividade, postura da liderança no ambiente organizacional e características da empresa – foi enviado para colaboradores das indústrias paranaenses.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Obteve-se o retorno de 26 questionários respondidos em relação à classificação das empresas, dos quais: 14 entrevistados (53,84%) não consideram como empresa familiar a organização onde trabalham; 5 (19,23%) classificam a empresa como

familiar, porém há uma gestão profissionalizada; (26,92%) 7 classificam como empresa familiar gerida por uma família (GRÁF. 1). Destas últimas, 1 empresa (14,3%) pertence ao ramo de fabricação de produtos alimentícios; 1 (14,3%) ao ramo de fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos; 1 (14,3%) ao ramo de fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias; 1 (14,3%) ao ramo de fabricação de eletrodomésticos, geradores, lâmpadas e outros materiais elétricos e, por fim, 3 (42,8%) empresas pertencem ao ramo de fabricação de peças e acessórios para veículos, conforme mostra o GRÁF. 1.

GRÁFICO 1 – Classificação das empresas



FONTE: As autores (2016)

Para validação do problema apresentado (O fato de a empresa ser familiar afeta ou não afeta a capacidade de inovar na organização?), foram escolhidas duas perguntas para análise:

- Q1: Nossa empresa frequentemente testa novas ideias?
- Q2: Com relação à chefia: “Nossa empresa empodera e incentiva as pessoas a implementarem novas estratégias?”

Sendo, na escala, 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

As perguntas foram escolhidas com base na afirmação de Panuwatwanich, Stewart e Mohamed (2009) – os autores argumentam que o processo de inovação ocorre na implementação de novas ideias.

Para as duas perguntas, obteve-se o retorno de 17 respostas válidas. Entre as respostas, os resultados para a Q1 foram: 9 pessoas (52,94%) classificaram sua organização como não familiar. Dessas 9, 4 (44,44%) concordam com a afirmativa, classificando a organização de 6 a 7; 5 (55,55%) responderam que não concordam totalmente, classificando como 2, 3 e 4.

Ainda na Q1, de um total de 17 respostas válidas, 4 (23,53%) entrevistados classificaram a empresa onde trabalham como familiar, porém com uma gestão profissionalizada; destas, todas concordaram com a afirmativa e a classificaram de 6 a 7. Os 4 restantes (23,53%) classificaram a organização como empresa familiar e concordaram com a afirmativa, classificando-a de 5 a 7.

Para a segunda questão (Q2), os seguintes resultados foram obtidos: 9 entrevistados (52,94%) consideraram sua organização como não familiar. Destes 9, 4 (44,44%) não concordam totalmente com a afirmativa e a classificaram de 2 a 3; as outras 5 (55,55%) concordaram com a afirmativa, classificando de 6 a 7. Todos os 4 (23,53%) que identificaram a empresa onde trabalham como familiar com a gestão profissionalizada concordaram com a afirmativa, classificando a organização como 6. Das 17 respostas válidas, 4 entrevistados (23,53%) classificaram sua empresa como familiar; desses 4, 2 (50%) não concordaram totalmente com a afirmativa e a classificaram de 3 a 4; outros 2 (50%) concordaram, classificando-a de 5 a 6.

Os dados foram retirados da seguinte tabela:

TABELA 1 – Dados Q1 e Q2

| Qual a função (cargo) na empresa em que trabalha   | A empresa que você trabalha se enquadraria como "empresa familiar" | Nossa empresa frequentemente testa nossas ideias | Empodera e incentiva as pessoas a implementarem novas estratégias |
|--|--|--|---|
| Gerente de projetos                                | 5  | 2  | 1   |
| Gerente de engenharia de operações                 | 5  | 6  | 6   |
| Chefe  | 5  | 4  | 7   |
| Especialista em Logística                          | 4  | 7  | 6   |
| COORDENADOR DE PRODUÇÃO                            | 2  | 5  | 5   |
| Analista de Melhoria Contínua                      | 2  | 6  | 6   |
| Engenheiro de Processos                            | 2  | 4  | 4   |
| Engenheiro de Processos                            | 5  | 3  | 2   |
| Superintendente regional do Instituto da Qualidade | 5  | 2  | 3   |
| Diretor  | 5  | 6  | 6   |

| Qual a função (cargo) na empresa em que trabalha | A empresa que você trabalha se enquadraria como "empresa familiar" | Nossa empresa frequentemente testa nossas ideias | Empodera e incentiva as pessoas a implementarem novas estratégias |
|--|--|--|---|
| Coordenador de Controladoria de Inventário       | 4  | 6  | 6   |
| Planejador de Processos                          | 4  | 6  | 6   |
| Gerente de Supply Chain                          | 5  | 7  | 7   |
| Financeiro                                       | 2  | 6  | 3   |
| Engenheiro de desenvolvimento                    | 5  | 7  | 7   |
| Análise de qualidade e meio ambiente             | 4  | 6  | 6   |
| Especialista em engenharia                       | 5  | 3  | 2   |

Legenda:

|   |  |
|---|--|
| 5 | Não, a empresa pertence a um grupo (S.A. ou Ltda) e a gestão é totalmente profissionalizada. |
| 4 | Sim, é uma empresa familiar e sua gestão é profissionalizada.                                |
| 2 | Sim, a empresa é gerida por uma família.   |

FONTE: As autoras (2016)

Devido ao baixo retorno de resposta válidas, não é possível afirmar que o fato de a empresa ser familiar impacta na capacidade de inovar da organização. Conforme os dados da TAb. 1, a diferença entre as classificações das perguntas para a empresa não familiar e familiar não é de fato significativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovatividade ou capacidade de inovar das empresas tem grande influência em seu desenvolvimento e permanência no mercado. Neste estudo, buscou-se verificar se há impacto na inovatividade da organização o fato de a empresa ser familiar ou não.

De acordo com os dados obtidos (houve dificuldade em obter retorno dos questionários enviados as empresas), não houve diferenças significativas com relação à inovação das empresas familiares e não familiares.

Os objetivos específicos foram atingidos, pois um modelo teórico foi elaborado; o instrumento de coleta de dados foi validado; o questionário aplicado e os dados analisados. Propõe-se uma continuação deste estudo, visto que é um tema pouco explorado, porém de grande importância para a comunidade científica em geral.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. de; BORGES, A. F. Ações empreendedoras em empresas familiares: um estudo sob a ótica de oportunidades, inovação e aprendizagem. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2009.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **PINTEC**: pesquisa em inovação. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 dez. 2015.
- CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 31, n. 6, p. 515-524, May, 2002.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 19, n. 2, p. 110-132, May, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITAHY, Y. O que é uma startup? **Sebrae nacional**, 15 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraez/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM100003b74010aRCRD>>. Acesso em: 2 set. 2016.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.
- HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 5<sup>th</sup>. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- KUMAR, N.; SIDDHARTHAN, N. S. **Technology, market structure and internalization**: issues and policies for developing countries. London: Routledge, 1997.
- LAM, C.; ZUINI, P. 45 startups brasileiras de futuro. **Exame**, 29 nov. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/45-startups-brasileiras-de-futuro>>. Acesso: 22 jan. 2016.
- LEONE, N. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 76-81, jul./set. 1996.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf)>. Acesso em: 2 set. 2016.
- MACEDO, B. K. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE Eletrônica**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a14>>. Acesso em: 2 set. 2016.
- ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 2-16, dez. 2004.
- OZSAHIN, M.; ZEHIRB, C.; ACARC, A. Z. Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. **Social and Behavioral Sciences**, v. 99, n. 6, p. 363- 372, Nov. 2013.

PANUWATWANICH, K.; STEWART, R. A.; MOHAMED, S. Validation of an empirical model for innovation diffusion in Australian design firms. **Construction Innovation**, v. 9, n. 4, p. 449-467, 2009.

PEREIRA, M. et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

QUANDT, C. O.; FERRARESI, A. A.; BEZERRA, C. A. 10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

ROBEHMED, N. What is a startup? **Forbes**, 16 dez. 2013. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

SANTOS, C. B. dos et al. Enterprise architecture for startups: a case study of an entrepreneurial small food company in Brazil. **Australian Journal of Basic & Applied Sciences**, v. 7, n. 13, p. 101-110, May, 2015.

SHUMAN, J. C.; SHAW, J. J.; SUSSMAN, G. Strategic planning in smaller rapid growth companies. **Long Range Planning**, London, v. 18, n. 6, p. 48-53, nov. 1985.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. Di. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2016.

TOMPSITTI, C. C. et al. **Vantagens e desvantagens da empresa familiar sob a perspectiva de seus dirigentes**. 2006. 25f. Trabalho de Conclusão (Disciplina de Intervenções em Organizações) – Curso de Psicologia, Instituto de Ciências Humanas, Universidade Paulista, Araçatuba, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## ANEXOS

Tabela 1 – Ramo das empresas classificadas como familiar

|  |  | Selecione na lista a seguir qual o ramo de atividades da empresa/planta em que você trabalha (con... |   |  |  |  |   |
|--|--|--|---|--|--|--|---|
|  |  | Fabricação de produtos alimentícios  | Fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos | Fabricação de eletrodomésticos, geradores, lâmpadas e outros materiais elétricos | Fabricação de veículos automotores, reboques carrocerias | Fabricação de peças e acessórios para veículos |   |
| A empresa em que você trabalha se enquadraria como “empresa familiar”? | Sim, a empresa é gerenciada por uma família. | 1  | 1   | 1  | 1  | 3  | 7 |
|  |  | Total  |   |  |  |  |   |

## Questionário

1. Deixe seu e-mail e informe a empresa onde trabalha caso queira receber retorno sobre esta pesquisa (opcional):
2. Qual a sua função (cargo) na empresa em que trabalha?
3. Selecione na lista a seguir qual ramo de atividades da empresa/planta em que você trabalha (conforme classificação PINTEC/IBGE, 2016)
  - ( ) Fabricação de produtos alimentícios
  - ( ) Fabricação de bebidas
  - ( ) Fabricação de produtos têxteis
  - ( ) Confeção de artigos do vestuário e acessórios
  - ( ) Fabricação de celulose, papel e produtos de papel
  - ( ) Fabricação de produtos de madeira
  - ( ) Fabricação de coque, de produtos derivados do petróleo e de biocombustíveis
  - ( ) Fabricação de produtos químicos
  - ( ) Fabricação de produtos farmo-químico e farmacêuticos
  - ( ) Fabricação de artigos de borracha e plástico
  - ( ) Fabricação de produtos de minerais não-metálicos
  - ( ) Fabricação de produtos de metal
  - ( ) Fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos
  - ( ) Fabricação de eletrodomésticos, geradores, lâmpadas e outros materiais elétricos
  - ( ) Fabricação de máquinas e equipamentos
  - ( ) Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias
  - ( ) Fabricação de peças e acessórios para veículos
  - ( ) Fabricação de instrumentos e materiais para uso médico e odontológico
  - ( ) Fabricação de produtos para processos térmicos (isolantes, revestimentos, etc)
  - ( ) Metalúrgica
4. Qual é a idade aproximada da empresa (planta/unidade em que trabalha)?
  - ( ) Menos de 5 anos
  - ( ) de 5 a 10 anos
  - ( ) de 10 a 20 anos
  - ( ) de 20 a 50 anos
  - ( ) mais de 50 anos

5. A empresa em que você trabalha se enquadraria como “empresa familiar”?  
(obs. Considera empresa de gestão familiar)
- ( ) Sim, a empresa é gerida por uma família
  - ( ) Sim, é uma empresa família e sua gestão é profissionalizada
  - ( ) Não, a empresa pertence a um grupo (S.A. ou Ltda) e a gestão é totalmente profissionalizada
  - ( ) Não sei dizer
6. Entre as categorias apresentadas a seguir, marque a que mais se assemelha a empresa (planta/unidade) em que você trabalha

