

(X) Graduação () Pós-Graduação

DIAGNÓSTICO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO NORDESTE DO BRASIL

Natalia Santos Alves da Silva
Universidade Federal Rural de Pernambuco
nsasilva94@gmail.com

Clarice Elvira Ferreira
Universidade Federal Rural de Pernambuco
clariceelvira443@gmail.com

Kaleo Rafá Dantas Andrade
Universidade Federal Rural de Pernambuco
kaleodantasandrade@gmail.com

Alessandra Carla Ceolin
Universidade Federal Rural de Pernambuco
alessandra.ceolin@ufrpe.br

RESUMO

São inúmeros os desafios e oportunidades enfrentados por uma empresa familiar ao decidir empreender e inovar, ressaltando a necessidade de equilibrar tradição e inovação para garantir o crescimento contínuo ao longo das gerações. Este estudo de caso analisa a capacidade de inovação em uma empresa familiar, do setor varejista alimentício, situada em Recife/Pernambuco. O texto busca examinar a capacidade de inovação diante das exigências do mercado atual, além de mostrar a perspectiva, convergente ou divergente, dos três níveis organizacionais da empresa (estratégico, tático e operacional). Apesar dos principais resultados demonstrarem a capacidade de inovação da empresa familiar analisada, verificou-se desafios a serem superados, como as disparidades no entendimento entre os níveis organizacionais e a necessidade de aprimoramento em áreas específicas, como em comunicação e relacionamentos (redes sociais) e aquelas voltadas à inovação em busca de vantagem competitiva. Ressalta-se que a empresa necessita estabelecer um ambiente propício à inovação, fortalecendo seus relacionamentos com clientes e fornecedores, além de incentivar o diálogo entre seus colaboradores e investir em capacitação. Espera-se contribuir para o entendimento dos desafios enfrentados e oferecer novas perspectivas para gestores e empreendedores que buscam preservar o legado familiar enquanto se adaptam às exigências do mercado contemporâneo.

Palavras-chave: Inovação; Micro e Pequenas Empresas; Empresas familiares; Gestão; Pernambuco.

1 INTRODUÇÃO

Empreender e inovar em organizações familiares engloba desafios constantes. No entanto, um negócio familiar que vem passando de geração em geração e que leva não só o nome da família, mas o empreendedorismo no sangue, necessita buscar iniciativas inovadoras para com tradição e inovação passar para muitas outras gerações.

Uma empresa familiar é definida como uma organização com vínculos que vão além de interesses econômicos, administrada por integrantes da mesma família e com a necessidade de separação das dimensões Família, Sociedade e Empresa (Bornhold, 2005). A utilização desta tática de separação em dimensões pode se tornar uma estratégia interna para evitar o surgimento de conflitos.

Inovar em empresas familiares é uma operação complexa, pois envolve diversos fatores da relação entre os entes que atuam na organização. A inovação é considerada um produto ou processo de negócios novo ou melhorado que difere significativamente dos produtos anteriores da empresa ou processos de negócios e que foi introduzido no mercado ou colocado em uso pela empresa (OECD, 2018). No cenário de uma empresa familiar que vem passando de geração em geração, será que é realmente possível inovar com os novos desafios do dia a dia?

Assim, esse estudo tem como objetivo analisar a capacidade de inovação de uma empresa familiar localizada na cidade do Recife, em Pernambuco. A empresa conta com mais de 50 anos de atuação no comércio varejista, no ramo alimentício, e atualmente possui uma equipe de mais de 25 colaboradores, esta empresa encarna a história e a resiliência de uma família empreendedora, enquanto busca se adaptar às demandas e transformações do mercado contemporâneo por meio de inovações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Inovação

A inovação é oriunda do latim *inovare* e corresponde a introdução de novas ideias, processos, produtos ou serviços que geram valor significativo para a organização e seus *stakeholders*. Para Schumpeter (1982), a inovação é um processo dinâmico em que as tecnologias são constantemente substituídas por novas ferramentas tecnológicas. Ela pode

ocorrer em diversas áreas, desde a tecnologia e produtos até modelos de negócios e processos internos. Organizações inovadoras estão constantemente buscando maneiras de melhorar e se adaptar às mudanças do ambiente (Dahlander; Piezunka, 2020)

Em consonância com esse pensamento, Rauta (2020) afirma que as inovações proporcionam melhorias de desempenho, muitas vezes, pela redução de custos (administrativos ou transacionais), estimulando a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho, como também, proporcionam uma maior porção de conhecimento externo.

Depois de Schumpeter, os conceitos que envolvem inovação passaram por um processo evolutivo, incluindo manuais internacionais como o Manual Frascati, Manual de Oslo e suas atualizações (Giacomazzi; Hanai-Yoshid, 2022).

O Manual de Oslo fornece diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. A inovação pode ser compreendida como o desenvolvimento de “um produto ou processo novo ou melhorado (ou a combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)” (OECD, 2018, p.20).

Nesse sentido, de acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que desenvolve o manual de OSLO explica que as atividades inovativas dizem respeito a todas as atividades de desenvolvimento, financeiras e comerciais realizadas por uma empresa visando a obtenção de uma inovação para si (OECD, 2018). A inovação, para ser reconhecida como tal, baseia-se em três critérios: i) apresentar novidade no contexto em que é introduzida; ii) ser implementável, não se constituindo apenas em uma ideia; e iii) gerar melhores resultados em termos de eficiência, eficácia e satisfação do usuário. Assim, percebe-se que o conceito de inovação é bastante amplo e atual.

Nessa seara, para Muzzio e Paiva Júnior (2018), a inovação é vista como um processo posterior ao fenômeno da criação; assim, a criatividade envolve a criação de ideias e implica o surgimento de um novo elemento capaz de estabelecer novos padrões socioeconômicos, culminando em inovação sendo a criatividade ligada à geração de ideias e a inovação relacionada com a aplicação prática de tais ideias.

Diante do exposto, a realização de um diagnóstico para medir a capacidade de inovação de uma organização, por meio do uso de ferramentas adequadas, pode identificar e esclarecer lacunas em diversas áreas, as quais, muitas vezes impedem ou restringem a inovação em si, além de auxiliar na priorização e busca de soluções para determinados problemas organizacionais.

2.2 Modelos para Gestão da Inovação

O "Octógono da Inovação", delineado pela Innoscience Consultoria em Gestão da Inovação, é uma das ferramentas para diagnosticar e impulsionar a capacidade inovadora das organizações. O modelo é composto por oito dimensões, as quais representam os principais antecedentes da eficiência de gestão da inovação e quanto melhor forem gerenciados, melhor será o retorno do investimento nas iniciativas inovadoras (Innoscience, 2022). As oito dimensões do Octógono da Inovação podem ser visualizadas na figura 1..

Figura 1 - Octógono da Inovação



Fonte: <https://www.innoscience.com.br/>

Cada dimensão, conforme concebido por Scherer e Carlomagno (2017), desempenha um papel fundamental na promoção da inovação dentro das organizações.

Outro modelo e instrumento de avaliação bastante utilizado foi proposto por Narcizo (2012). O autor propôs um modelo conceitual e um método de avaliação da capacidade de inovação por meio voltado à realidade de micro e pequenas empresas na área de petróleo e gás que se mostrou aderente à difusa e heterogênea realidade das empresas analisadas em seu estudo, formando um instrumento de diagnóstico que pode auxiliar na determinação da capacidade de empresas suprirem as demandas por inovações. Seus estudos apontaram que este método de avaliação se constitui em uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão gerencial, podendo auxiliar a implantação de um processo de gerenciamento da inovação.

O instrumento proposto por Narcizo (2012) possui dez dimensões, a saber: i) cultura; ii) aprendizagem; iii) estrutura; iv) estratégia; v) finanças; vi) mercado; vi) liderança; vii) pessoas; ix) processos; e, x) relacionamentos. Por ter sido um instrumento projetado para micro e pequenas empresas, optou-se pela aplicação deste instrumento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à pesquisa, utilizou-se uma abordagem qualitativa, mediante a aplicação do instrumento de avaliação da capacidade de inovação proposto por Narcizo (2012), com algumas adaptações voltadas a uma organização do varejo. Este instrumento foi aplicado junto ao proprietário da empresa familiar (nível estratégico), ao gerente do estabelecimento (nível tático) e com funcionários (nível operacional). Ressalta-se que a empresa em questão contribui para o giro econômico dentro do estado e de sua proximidade. Desta forma, para a coleta de dados, utilizou-se o questionário adaptado de Narcizo (2012), que avaliou a capacidade de inovação da Microempresa.

Esse questionário possui duas partes, na primeira são três questões com quatro opções de resposta na qual avalia o perfil de inovação da empresa, em seguida a segunda parte com 10 dimensões (cultura, aprendizagem, estrutura, estratégia, finanças, mercado, liderança, pessoas, processos e relacionamentos). Cada dimensão possui cinco questões, que foram utilizadas para medir a capacidade de inovação da empresa investigada, situada na cidade de Recife-PE.

O questionário adaptado de Narcizo (2012) está disposto no quadro 1 e apresenta 5 (cinco) assertivas em cada dimensão, uma escala de opções de resposta, variando da seguinte maneira: Discordo Completamente (DC); discordo (D); não concordo nem discordo (N) que representa uma posição neutra; concordo (C) e concordo completamente (CC). E caso a proprietária (o) não saiba informar qual a resposta mais adequada, é solicitado no questionário que marque a opção NS (Não sei), que está localizada à esquerda da pergunta.

A fim de compreender diversas perspectivas sobre as dimensões analisadas, aplicou-se o instrumento de coleta junto aos colaboradores em três níveis organizacionais: Operacional, Tático e Estratégico. O questionário foi distribuído no mês de fevereiro de 2024 para um total de 6 respondentes, assim distribuídos: 1 no nível estratégico, 1 no nível tático/gerencial e 4 no nível operacional. Para os respondentes no nível operacional, realizou-se a média das respostas aos 4 participantes, visando unificar a percepção destes em relação à inovação nesse nível.

Quadro 1 - Estrutura do questionário com suas respectivas dimensões e questões.

Dimen- sões	Asser- -tivas	Questões
Aprendizagem	1	Ideias malsucedidas são utilizadas na nossa empresa como uma oportunidade para a continuação do aprendizado.
	2	Nossa empresa busca melhorar seu desempenho através da periódica revisão de seus projetos.
	3	Quando algo novo precisa ser feito, as pessoas têm acesso a todo o treinamento e conhecimento especializado que necessitam para fazê-lo.
	4	A empresa se esforça para antecipar o potencial de novas práticas através do questionamento sobre o melhor uso das tecnologias atuais.
	5	A empresa acumula e gerencia seus próprios ativos intelectuais (técnicas, patentes, licenças, etc.) visando à vantagem competitiva.
Cultura	1	Nossos empregados são frequentemente incentivados a sugerirem novas ideias para produtos e processos.
	2	As pessoas se sentem capacitadas para realizar novas tarefas.
	3	A empresa encoraja seus funcionários a desenvolverem a autoconfiança através de iniciativas próprias.
	4	A empresa possui uma cultura que permite que todos corram riscos e comentam erros na busca por soluções.
	5	Parte do nosso tempo é utilizada planejando como a empresa precisa mudar.
Estratégia	1	Nossos projetos para o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) e processos estão alinhados à estratégia competitiva da empresa.
	2	Nossos programas para o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) e processos possuem objetivos claramente definidos sobre como contribuirão ao resultado corporativo.
	3	Nos últimos cinco anos a empresa iniciou ações no mercado que exigiram respostas de seus concorrentes.
	4	Quando confrontada com a incerteza externa a empresa é capaz de adotar mudanças agressivas e de amplo espectro.
	5	Estamos constantemente examinando novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado para determinarmos o que eles significam para a nossa estratégia.
Estrutura	1	Disseminamos informações internamente através de uma comunicação que flui em todas as direções e níveis hierárquicos.
	2	Nossa empresa possui uma estrutura que promove o trabalho em equipe além dos limites departamentais.
	3	Nossa estrutura organizacional permite que conflitos sejam resolvidos satisfatoriamente.

	4	Nossa empresa disponibiliza os recursos necessários para que novas ideias sejam postas em prática.
	5	Nossa empresa possui mecanismos para a avaliação de sugestões de melhoria em produtos e processos.
Finanças	1	A empresa é capaz de buscar em diferentes fontes (capital de risco, financiamento público governamental, parcerias externas, etc.) os recursos financeiros necessários para o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos e tecnologias.
	2	A empresa tem exercido uma política de crescimento baseada principalmente em recursos financeiros gerados internamente.
	3	A empresa aloca de forma eficiente os recursos financeiros destinados ao desenvolvimento de novas tecnologias, produtos (bens ou serviços) e processos.
	4	A empresa possui mecanismos internos de medida de desempenho financeiro, orientados à avaliação de novas ideias, considerando os riscos do ambiente.
	5	Pelo menos 50% do nosso faturamento atual depende das vendas de produtos (bens ou serviços) lançados nos últimos cinco anos.
Liderança	1	A gerência está comprometida com o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) ou processos.
	2	Na nossa empresa a gerência inspira todos os funcionários a serem criativos.
	3	Nossas lideranças sabem que a mudança é importante para aumentar a competitividade da empresa.
	4	Nossos líderes encorajam proposições de novas abordagens fora do processo tradicional de produção.
	5	Na nossa empresa os funcionários são recompensados por sua criatividade e empreendedorismo através de incentivos financeiros e não financeiros.
Mercado	1	A empresa conhece as preferências dos nossos clientes.
	2	Nossa empresa possui proficiência nas habilidades de marketing necessárias para executar uma iniciativa de lançamento de novos produtos (bens ou serviços).
	3	Nossas habilidades necessárias para executar uma iniciativa de desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) são de difícil imitação por parte de nossos concorrentes.
	4	Nossa empresa coleta frequentemente informações sobre mudanças no mercado (segmentação, concorrência, etc.) e atitudes de seus clientes e concorrentes (demanda, crescimento, etc).
	5	Nossa empresa desenvolve uma rápida atitude competitiva em resposta ao lançamento bem-sucedido de um novo produto (bem ou serviço) por parte de seus concorrentes.

Pessoas	1	Todos os projetos são conduzidos por uma equipe claramente identificada, que é responsável por todas as etapas do projeto, do começo ao fim.
	2	As pessoas frequentemente se reúnem para discutir novas ideias.
	3	Na nossa empresa as pessoas tomam decisões com rapidez e eficiência.
	4	Nossas equipes têm acesso às condições necessárias (tempo adequado, ferramentas e conhecimentos) para o desenvolvimento de seus projetos.
	5	Nossas equipes são compostas por uma diversidade de pessoas em termos de conhecimentos, culturas, valores e interesses.
Processos	1	Nossos processos estão focados na qualidade de execução das atividades, possuindo pontos de decisão que avaliam se atendem às exigências do mercado.
	2	Nossos processos são flexíveis e podem ser combinados em função da sua natureza e dos riscos envolvidos.
	3	Nossa empresa utiliza ferramentas específicas de vigilância tecnológica, para acelerar os trabalhos de definição precoce de novos produtos ou processos.
	4	Nossa empresa procura manter-se competitiva através da utilização das tecnologias mais recentes em seus processos.
	5	Utilizamos ferramentas de gestão de projetos para conduzir o processo de desenvolvimento de um novo produto ou processo, desde a geração da ideia até o seu lançamento no mercado.
Relacionamentos	1	Trabalhamos próximos de nossos clientes (e “usuários principais”), que contribuem ativamente no desenvolvimento de novos conceitos.
	2	Temos a prática de incentivar nossos fornecedores a questionarem e repensarem a forma como executamos nossas atividades.
	3	Construímos contatos com públicos externos (empresas, associações industriais, consultores, universidades, centros de pesquisa, etc.) visando a desenvolver nosso conhecimento e melhorar nossas habilidades.
	4	Utilizamos as informações das relações entre clientes e concorrentes na identificação das necessidades dos nossos clientes e não clientes.
	5	Possuímos mecanismos de partilha do conhecimento para além das fronteiras do nosso próprio negócio.

Fonte: Questionário adaptado de Narciso (2012).

Após a aplicação do questionário, de forma individual, os resultados foram tabulados e comparados, utilizando-se de quadros e de um gráfico de radar identificando as percepções por nível organizacional sobre a capacidade de inovação.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A fim de compreender um pouco mais os entrevistados e a sua relação com a empresa,

a primeira parte do questionário de Narciso (2012) tem como objetivo analisar o perfil inovador da empresa familiar. Desse modo, no quadro 2, analisa-se três variáveis: onde ocorrem as principais inovações, se há colaboração de outros atores no negócio e o principal recurso utilizado para inovar.

Quadro 2 – Sobre a inovação na empresa.

Questões	Alternativas	Estraté- gico	Tático	Opera- cional
As inovações da empresa ocorrem principalmente nos:	Processos, como uma resposta às demandas dos fornecedores.			
	Produtos, como uma resposta às demandas dos clientes.			X
	Produtos e processos.	X		
	Não se aplica.		X	
A colaboração da empresa com as partes externas (clientes, fornecedores, universidades, instituições de pesquisa etc.) ocorre:	Ocasionalmente.		X	
	Frequentemente.			X
	Sempre.	X		
	Não se aplica.			
O principal recurso interno que a empresa disponibiliza para a inovação é:	A mão de obra especializada.			
	O tempo.			
	O orçamento	X		X
	Não se aplica.		X	

Fonte: Questionário adaptado de Narciso (2012), resultado elaborado pelos autores.

A partir dos resultados obtidos, analisa-se através do quadro 2, que para o nível estratégico – atual dono da empresa, que possui mais de 30 anos de experiência na empresa – as inovações da empresa ocorrem por influência tanto dos fornecedores quanto dos clientes, assim como existe uma intensa colaboração com outras organizações, gerando assim uma correlação de influências que impacta a necessidade de inovação da empresa. Além disso, a empresa possui orçamento disponível para inovação, esse resultado é obtido pela disponibilidade que o dono da empresa fornece para a inovação.

Já o nível tático, foi respondido pelo gerente da empresa, que possui relação familiar com o nível estratégico. Considera-se que o gerente da empresa tem contato direto com toda a

organização, desde os fornecedores aos clientes. Por este motivo, o nível tático relata que para a empresa não se aplicam ocorrências de inovação, assim como a empresa não possui recursos internos disponíveis para inovação. Contudo, a empresa ocasionalmente colabora com organizações externas, resultado obtido pelas participações periódicas em eventos solicitados pelas organizações externas, mas que as iniciativas não são tomadas pela empresa familiar.

Por fim, para o nível operacional, realizou-se a média das respostas dos 4 participantes – açougueiro, balconista, operador de caixa, e repositor – da empresa familiar, apenas 1 participante tem vínculo familiar com o nível estratégico. A partir dos resultados obtidos no quadro 2, o nível operacional afirma que as inovações da empresa ocorrem principalmente pelas demandas dos clientes, por causa do contato direto com os clientes durante o dia a dia. No que se refere à colaboração com partes externas, a empresa frequentemente está cooperando com outras organizações, influência direta das participações da empresa em fornecimento de materiais do ramo varejista. No segundo momento do questionário adaptado de Narciso (2012), baseando-se nas respostas obtidas após a aplicação do instrumento de coleta constante no quadro 1, analisou-se cada dimensão de forma individual e comparou-se os três níveis organizacionais. Essa abordagem permitiu identificar os principais pontos de divergência e convergência entre eles. Assim, os resultados apresentados visam compreender a capacidade de inovação da empresa familiar.

O quadro 3 apresenta as respostas consolidadas da dimensão aprendizagem.

Quadro 3 - Aprendizagem

Aprendizagem															
	Estratégico					Tático					Operacional				
	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC
Assertiva 1				X				X					X		
Assertiva 2				X		X							X		
Assertiva 3				X			X					X			
Assertiva 4				X				X					X		
Assertiva 5			X			X								X	
Somatório	1		4			5			0		4			1	
Nota final	4/5 ou 80%					0/5 ou 0%					1/5 ou 20%				

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 3, observa-se que, ao analisar a nota final das assertivas, o setor estratégico da empresa alcançou um somatório de respostas de 80%, enquanto o setor tático obteve 0% e o operacional, 20%. Esses resultados destacam as diferentes perspectivas dentro da organização nesse aspecto específico. Por um lado, tem-se um desempenho considerável, indicando que a empresa está trilhando um caminho promissor em termos de inovação. Por outro lado, surgem duas opiniões divergentes, sugerindo que a empresa enfrenta dificuldades significativas em satisfazer as atividades relacionadas a essa dimensão.

A dimensão aprendizagem busca avaliar a capacidade interna da empresa de se desenvolver. De acordo com Nogueira (2018), para garantir a continuidade das empresas no mercado competitivo, é necessário a implementação de planejamento e gerenciamento lógico, com a finalidade de obter e tomar decisões precisas e objetivas.

Observa-se que a organização enfrenta dificuldades no diálogo e na interação quando se depara com algo novo, o que prejudica a execução bem-sucedida por parte dos funcionários. Da mesma forma, nota-se a falta de acompanhamento dos projetos em andamento, o que dificulta tanto a melhoria desses projetos quanto a identificação de possíveis problemas existentes.

O quadro 4 apresenta as respostas consolidadas da dimensão cultura.

Quadro 4 - Cultura

Cultura															
	Estratégico					Tático					Operacional				
	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC
Assertiva 1			X			X									X
Assertiva 2			X			X								X	
Assertiva 3				X				X						X	
Assertiva 4				X		X								X	
Assertiva 5				X				X						X	
Somatório	2		3			5			0		0			5	
Nota final	3/5 ou 60%					0/5 ou 0%					5/5 ou 100%				

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 4, observa-se pequenas divergências entre o estratégico e tático, contudo o

estratégico e o operacional concordam em 60% do questionário. A cultura organizacional é responsável por proporcionar a união dos colaboradores em torno de objetivos, ações e relacionamento, de acordo com Silva *et al.* (2019), ou seja, o quadro cultura busca compreender a liberdade e incentivo que a empresa fornece aos seus funcionários. Dessa forma, observa-se que há uma concordância entre o tático e o operacional, na assertiva 1, em que os funcionários não se sentem incentivados a sugerirem novas ideias. Assim como, as perspectivas estratégica e tática concordam com a existência de um ambiente propício para os funcionários assumirem riscos visando a melhoria e a autonomia em suas ações.

Contudo, do ponto de vista tático, surge a percepção de que a empresa carece de colaboradores capacitados para conceber e implementar novas melhorias. Isso não apenas por falta de estímulo da organização, mas também pela ausência de iniciativa por parte dos próprios funcionários.

O quadro 5 apresenta as respostas consolidadas da dimensão estratégica.

Quadro 5 - Estratégia

Estratégia															
	Estratégico					Tático					Operacional				
	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC
Assertiva 1				X				X						X	
Assertiva 2				X				X					X		
Assertiva 3				X					X				X		
Assertiva 4				X		X							X		
Assertiva 5				X			X						X		
Somatório	0			5		4			1		4			1	
Nota final	5/5 ou 100%					1/5 ou 20%					1/5 ou 20%				

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já, no que se refere a estratégia, no quadro 5 pode-se observar uma melhoria nas respostas do tático em 20% e a concordância com o estratégico, na assertiva 3, em que relata que houve alguma mudança na empresa que gerou algum impacto na concorrência, isso significa que a empresa possui forças e capacidade para gerar impacto de forma positiva no

mercado, contudo a insegurança e a incerteza do mercado competitivo geram uma barreira de crescimento.

A dimensão estratégica busca analisar a capacidade da empresa de influenciar ou ser influenciada pelo mercado competitivo, de forma que a empresa consiga se estruturar frente à concorrência. Contudo, de acordo com os níveis tático e operacional essas mudanças ocorrem de forma lenta, a empresa possui capacidade de tais mudanças, mas só age quando confrontada.

O quadro 6 apresenta as respostas consolidadas da dimensão estrutura.

Quadro 6 - Estrutura

Estrutura															
	Estratégico					Tático					Operacional				
	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC
Assertiva 1		X				X							X		
Assertiva 2				X			X							X	
Assertiva 3			X			X								X	
Assertiva 4				X		X							X		
Assertiva 5				X			X					X			
Somatório	2		3			5		0			3		2		
Nota final	3/5 ou 60%					0/5 ou 0%					2/5 ou 40%				

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 6, o setor estratégico da empresa registrou um total de respostas de 60%, enquanto o setor tático não apresentou respostas (0%), e o operacional alcançou 40%. Essa disparidade revela uma lacuna na comunicação entre os diferentes níveis organizacionais, um fator crucial para a introdução bem-sucedida de novos projetos.

Além disso, os conflitos internos da empresa representam uma grande barreira à inovação, especialmente no nível estratégico. Devido à natureza familiar da empresa, ocorrem choques de ideias entre as diferentes gerações que lideram a organização. Todos os três níveis concordam que esse é um dos principais obstáculos que dificultam o progresso dos projetos implementados na empresa familiar.

O quadro 7 apresenta as respostas consolidadas da dimensão finanças.

Quadro 7 - Finanças

Finanças															
	Estratégico					Tático					Operacional				
	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC
Assertiva 1				X					X					X	
Assertiva 2		X				X						X			
Assertiva 3				X		X							X		
Assertiva 4				X		X						X			
Assertiva 5					X					X					X
Somatório	1			4		3			2		3			2	
Nota final	4/5 ou 80%					2/5 ou 40%					2/5 ou 40%				

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 7 apresenta a dimensão de finanças, nesse caso pode se concluir que a empresa consegue recursos para realizar as suas atividades, porém pode melhorar a forma como aplicá-los. Os resultados nesta dimensão foram de 80% (para o nível estratégico) e 40% (para o nível tático e operacional) e que de acordo com a assertiva 5 os três níveis concordam que a empresa obtém pelo menos 50% do seu faturamento através das vendas de produtos (bens ou serviços) lançados nos últimos cinco anos.

Entretanto, observa-se que o crescimento atual da empresa é de investimento externo, pois de acordo com os três níveis, a empresa não possui recursos internos para desenvolver novos projetos, mas possui crédito no mercado e consegue fontes para investimento.

O quadro 8 apresenta as respostas consolidadas da dimensão liderança.

Quadro 8 - Liderança

Liderança															
	Estratégico					Tático					Operacional				
	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC
Assertiva 1				X				X							X
Assertiva 2			X					X							X
Assertiva 3				X						X				X	

Assertiva 4			X			X							X
Assertiva 5				X		X							X
Somatório	2		3		4		1		0		5		
Nota final	3/5 ou 60%				1/5 ou 20%				5/5 ou 100%				

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 8, o somatório das assertivas para o nível estratégico foi de 60%, o nível tático ficou com 20%, e o nível operacional, 100%. A dimensão da liderança tem como objetivo avaliar o envolvimento e comprometimento dos líderes com a capacidade de inovação, seja através de iniciativas próprias ou incentivando a criatividade dos funcionários dentro da empresa. De acordo com Silva *et al.* (2019), o líder de uma empresa familiar deverá mais do que apenas conduzir a organização, terá que instigar a inteligência e valorizar as relações humanas, para que qualquer mudança que o líder propor surta efeito dentro da organização.

No entanto, observa-se apenas uma convergência de pensamentos na afirmativa 3, onde fica evidente que os líderes reconhecem a importância da inovação, porém não proporcionam de forma abrangente o estímulo e a liberdade necessários para alcançar tais objetivos. Por outro lado, o nível operacional acredita que a liderança possui o propósito e a capacidade para impulsionar o desenvolvimento de inovações.

O quadro 9 apresenta as respostas consolidadas da dimensão mercado.

Quadro 9 - Mercado

Mercado															
	Estratégico					Tático					Operacional				
	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC
Assertiva 1					X					X					X
Assertiva 2			X			X						X			
Assertiva 3			X			X						X			
Assertiva 4				X						X				X	
Assertiva 5				X				X					X		
Somatório	2		3		3		2		3		2				
Nota final	3/5 ou 60%				2/5 ou 40%				2/5 ou 40%						

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 9 apresenta a dimensão mercado, visando analisar a posição da empresa diante da iniciativa de desenvolver novos produtos e da coleta de informações que sinalizem mudanças no mercado. De forma unânime, os níveis organizacionais concordam completamente que a empresa conhece os clientes, em contrapartida reconhecem que não possuem um programa de marketing necessário para lançar e acompanhar as preferências dos clientes.

Apesar disso, a empresa mantém-se constantemente atualizada sobre as novidades no setor de comércio varejista. Mesmo considerando a facilidade com que novos produtos são introduzidos pelos concorrentes no ramo alimentício, a empresa se esforça para se diferenciar, adotando novas abordagens.

O quadro 10 apresenta as respostas consolidadas da dimensão pessoas.

Quadro 10 - Pessoas

Pessoas															
	Estratégico					Tático					Operacional				
	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC
Assertiva 1				X		X						X			
Assertiva 2			X					X				X			
Assertiva 3			X					X				X			
Assertiva 4				X						X			X		
Assertiva 5				X					X						X
Somatório	2		3			3			2		4			1	
Nota final	3/5 ou 60%					2/5 ou 40%					1/5 ou 20%				

Fonte: Elaborado pelos autores.

A dimensão pessoas fornece informações essenciais para avaliar a capacidade de inovação no setor de gestão de pessoas. Com os resultados obtidos, o setor estratégico obteve uma pontuação de 60%. No entanto, houve um progresso em relação ao setor tático em comparação com o setor operacional, com pontuações de 40% e 20%, respectivamente.

Observa-se que a empresa familiar enfrenta dificuldades em tomar decisões ágeis e eficazes, o que se reflete na dificuldade de reunir-se para discutir novas ideias ou avaliar as

ideias em andamento. Por outro lado, a empresa possui uma equipe diversificada, composta por funcionários de diversas culturas e com diferentes perspectivas, além de dispor das condições necessárias para o desenvolvimento de projetos. O que falta é uma equipe designada para conduzir de maneira eficiente o avanço desses projetos.

No quadro 11 são apresentadas as respostas consolidadas da dimensão processos.

Quadro 11 - Processos

Processos															
	Estratégico					Tático					Operacional				
	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC
Assertiva 1				X					X					X	
Assertiva 2				X					X					X	
Assertiva 3				X				X							X
Assertiva 4			X					X					X		
Assertiva 5				X		X						X			
Somatório	1		4			3			2		2			3	
Nota final	4/5 ou 80%					2/5 ou 40%					3/5 ou 60%				

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 11, avalia-se a relação da empresa com os processos implementados. O resultado revela que, no nível estratégico, alcançou-se 80%, enquanto no tático e operacional foram obtidos 40% e 60%, respectivamente. Contudo, observa-se uma concordância unânime em três assertivas, ou seja, a empresa possui foco na qualidade dos produtos e serviços prestados, mesmo podendo trazer algum tipo de risco a empresa, porém nem sempre isso está atrelado a mais atual das tecnologias.

Entretanto, é evidente uma dificuldade, tanto no âmbito tático quanto operacional, no uso de ferramentas de gestão de projetos para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Apesar disso, o nível estratégico acredita que existe uma gestão de projetos eficaz. Portanto, a implementação de tais ferramentas seria bem recebida pela empresa, desde que haja um entendimento claro de todas as etapas e processos envolvidos no novo desenvolvimento.

Por fim, o quadro 12 demonstra as respostas consolidadas da dimensão relacionamentos.

Quadro 12 - Relacionamentos

Relacionamentos															
	Estratégico					Tático					Operacional				
	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC	DC	D	N	C	CC
Assertiva 1					X					X				X	
Assertiva 2				X				X					X		
Assertiva 3				X					X				X		
Assertiva 4				X					X						X
Assertiva 5				X				X						X	
Somatório	0		5			2			3		2			3	
Nota final	5/5 ou 100%					3/5 ou 60%					3/5 ou 60%				

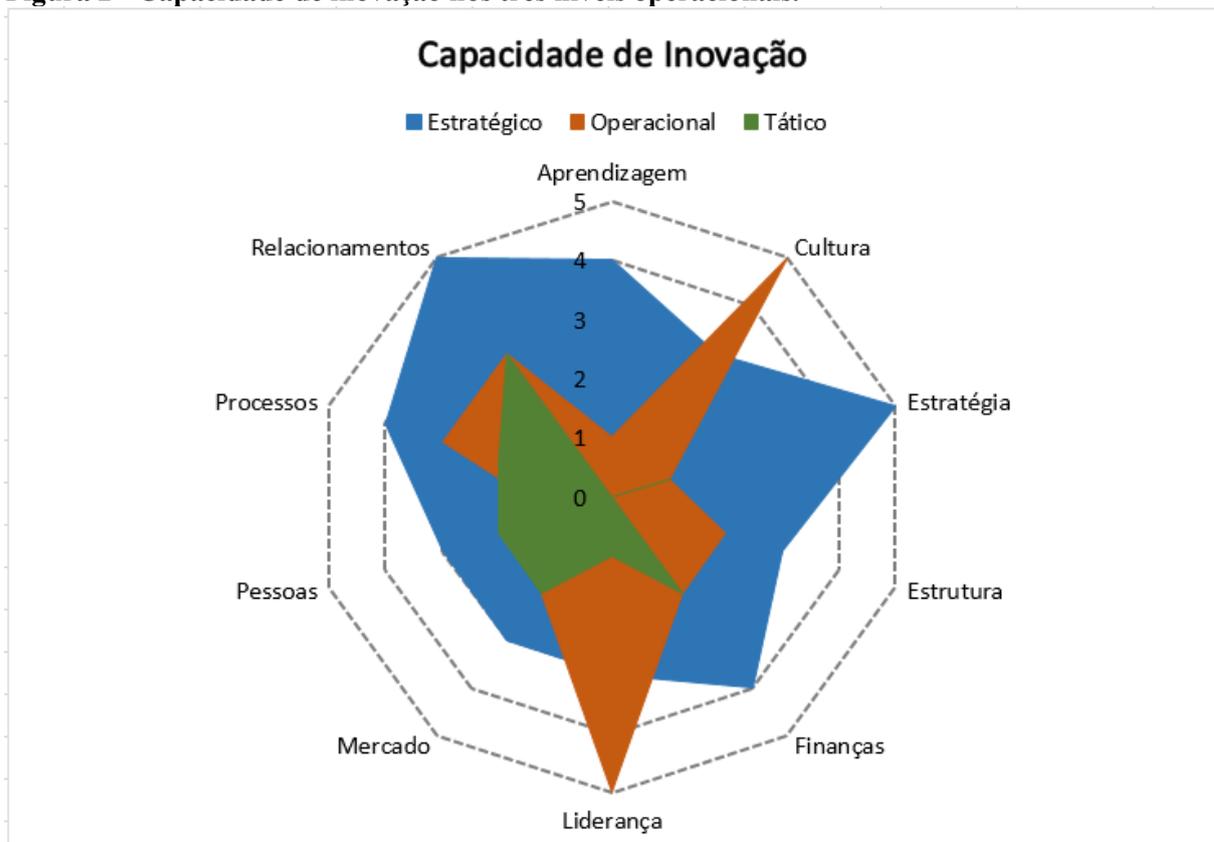
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na dimensão relacionamentos os resultados foram de 100% (para o nível estratégico) e 60% (para o nível tático e operacional). Através disso, observamos que a empresa possui um bom relacionamento com seus clientes e fornecedores, de forma que ambos podem influenciar diretamente no desenvolvimento inovativo da empresa.

Entretanto, há margem para melhorias, especialmente na expansão do alcance de contatos externos, visando adquirir novos conhecimentos e habilidades para a empresa. Além disso, é perceptível o interesse da empresa em colaborar para expandir suas atividades e adquirir conhecimentos além do âmbito do comércio varejista.

Após a análise das respostas por nível organizacional, elaborou-se a figura 2, que representa a capacidade de inovação por meio da percepção de seu proprietário (estratégico), do gerente (tático) e de seus funcionários (operacional).

Figura 2 - Capacidade de inovação nos três níveis operacionais.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Depois de analisar as dimensões obteve-se a capacidade de inovação da empresa familiar. Dessa forma, a figura 2, refere-se ao gráfico da junção das respostas obtidas para melhor visualização e compreensão da disparidade das opiniões dos três níveis organizacionais. O nível estratégico possui uma visão otimista do avanço inovativo da empresa, já o nível tático tem uma visão mais pessimista da empresa, obtendo assim os dois lados extremos da capacidade de inovar. Contudo observa-se que através do nível operacional a empresa familiar possui uma certa capacidade de inovar.

Dessa forma, é importante que a empresa explore novas abordagens para enfrentar e reduzir as áreas de fragilidade identificadas no radar da inovação, visando a melhoria em todos os níveis. Isso permitirá a criação de um ambiente que promova a inovação no dia a dia, buscando constantemente elevar a qualidade dos serviços oferecidos e dos processos desenvolvidos.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar a capacidade de inovação da empresa familiar. Após a análise das dez dimensões, torna-se evidente a capacidade de inovação da empresa familiar. No entanto, há desafios a serem superados, como as disparidades entre os níveis organizacionais e a necessidade de aprimoramento em áreas específicas; como a importância de redes sociais (sabemos que hoje em dia estar no meio digital é muito importante para todas as empresas e nesse caso se faz necessário para aumentar a competitividade da empresa em questão); como também a inovação por necessidade (a inovação é vista como uma forma de manter vantagem competitiva no negócios, porém no caso da empresa estudada eles só procuram inovar para resolver os problemas que surgem e não adotam práticas para evitá-los). Dito isso, a empresa precisa estabelecer um ambiente propício à inovação, incentivando o diálogo entre os colaboradores e investindo em capacitação. Além disso, é essencial fortalecer os relacionamentos com clientes e fornecedores, buscando novas oportunidades de aprendizado e crescimento.

Baseado nisso, se faz necessário que a empresa busque novas soluções para os problemas encontrados na pesquisa realizada e com isso comece a criar um ambiente que seja propício à inovação buscando sempre aprimorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Assegurando assim, uma melhoria contínua dos processos e adaptabilidade ao ambiente em constante mudança.

Como limitações do presente estudo ressalta-se a realização em um contexto específico de empresa familiar, situada no estado de Pernambuco, sendo que seus resultados são específicos para esta organização, não podendo ser replicados, mas podem servir de base de comparação para outras organizações. Para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação do mesmo método em outras organizações, bem como a realização de novos estudos voltados à gestão da inovação em micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

BORNHOLD, W. **Governança na Empresa Familiar** - implementação e prática. Ed. Bookman. Porto Alegre, 2005..

DAHLANDER, L.; PIEZUNKA, H. Why crowdsourcing fails. **Journal of Organization Design**, v. 9, p. 1-9, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-020-00088-7>. Acesso em: 26 mar. 2024.

GIACOMAZZI, R.; HANAI-YOSHID, V. M. Programa de Aceleração de Startups do Parque Tecnológico de Sorocaba e Indicadores Cienciométricos. **Journal of Technology & Information (JTnI)**, v.2, n. 3, 2022. Disponível em: <http://www.jtni.com.br/index.php/JTnI/article/view/45>. Acesso em: 26 mar. 2024..

INNOCIENCE. **Conheça o Octógono da Inovação**. Disponível em: <https://www.innocience.com.br/>. 2022. Acesso em: 10 mar. 2024.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Gestão da Criatividade Organizacional: Elementos de Discussão. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170409>. Acesso em: 26 mar. 2024.

NARCIZO, R. B. **Desenvolvimento de um método orientado para a avaliação da capacidade de inovação das micro e pequenas empresas instaladas na região da Bacia de Campos (RJ)**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2012.

NOGUEIRA, A, S. **Logística empresarial: um guia prático de operações logísticas**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2018.

OECD. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4th Edition. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/978926434604-en>. Acesso em: 22 mar. 2024.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo. Atlas, 2. ed., 2017.

SCHUMPETER, J. A. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SILVA, V. F.; LOZADA, G.; VILANI, P. M.; FERREIRA, A. G.; XANDÃO, J. C. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.