



INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: O caso da empresa Sorvideli

FAMILY BUSINESS INNOVATION: The case of Sorvideli

Taimara Bervian¹; Everson Franklin Dambroz Ribas²; Rozali Araujo³

Resumo: Considerando a importância das empresas familiares para a economia nacional e a necessidade da busca constante por inovação, o objetivo deste estudo é analisar os tipos de inovação que a empresa Sorvideli (uma empresa familiar) implementou, bem como, quais os impactos dessas inovações na empresa. A metodologia utilizada foi de caráter qualitativo, com estudo de caso único e entrevista semi - estruturada *in loco* na empresa. Para a análise dos dados, recorreu-se ao método da análise de conteúdo. Como resultados, foi possível identificar que o tipo de inovação predominante na empresa é a incremental e de processos, na qual, salientam-se investimentos em máquinas, equipamentos, criação de mural de estoque e implantação de placas solares. Percebe-se também que existem ainda, inovações em produto, marketing e organizacional, no entanto com uma menor recorrência. Adicionalmente, apontam-se algumas sugestões de inovações para implementação na empresa.

Palavras-Chave Empresas Familiares; Inovação; Tipos de inovação.

Abstract: Considering the importance of family businesses for the national economy and the need for constant search for innovation, the objective of this study is to analyze the types of innovation that the company Sorvideli (a family business) implemented, as well as the impact of these innovations in the company. The methodology used was of qualitative character, with a single case study and semi - structured interview *in loco* in the company. For the analysis of the data, we used the content analysis method. As a result, it was possible to identify that the type of innovation predominant in the company is the incremental and processes, in which investments in machinery, equipment, creation of inventory mural and implantation of solar panels are emphasized. It is also noticed that there are still innovations in product, marketing and organizational, however with less recurrence. In addition, some suggestions for innovations for implementation in the company are pointed out.

Key words: Family Business; Innovation; Types of innovation.

1 INTRODUÇÃO

¹ Discente do curso de Administração, da Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: taimarabervian@hotmail.com

² Graduado em Administração pela Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: rozali@unicruz.edu.br

³ Pesquisadora do Grupo de Pesquisa- GEPEDER Docente da Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: rozali@unicruz.edu.br.



As empresas familiares sempre foram destaques na esfera econômica do país, grandes empresas que hoje predominam nas mais diversas atividades, são oriundas desse modelo familiar. Do ponto de vista econômico e social, essas empresas contribuem de maneira significativa para a geração de emprego e renda (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014), pois elas representam 65% do Produto Interno Brasileiro (PIB) o que se torna um número expressivo, por se tratar de mais da metade dos empregos formais do país (OGAWA, 2017).

No Brasil, essas empresas familiares representam 90% das empresas constituídas, que são responsáveis por 75% da força de trabalho (OGAWA, 2017). Para Tidd & Bessant (2015), o segredo destas empresas está na inovação, que é fundamental, pois as empresas inovadoras normalmente atingem um crescimento maior ou são mais bem sucedidas que aquelas que não inovam.

Nesse sentido, Valen (2014) coloca que a inovação é fundamental para as empresas familiares, uma vez que, é ela quem vai garantir seu diferencial no mercado. Se por um lado essas empresas são inovadoras e conseguem através da inovação vantagem no mercado, por outro, ainda sofrem com a má administração de seus empreendedores e com a competitividade desleal das grandes indústrias, assim como, as elevadas cargas tributárias aplicadas pelo Governo Federal. É por fatores como esses que cerca de oitenta por cento dessas empresas falem antes do seu segundo ano no mercado (VALEN, 2014).

Ainda, considerando a importância do processo de inovar, é necessário que as empresas familiares estejam conscientes que a inovação pode ser tanto incremental, onde se pode reformular algumas de suas estratégias, produto, ou radical, quando a empresa se reinventa e lança algum produto inédito no mercado (GONÇALVES; SUGUHARA, 2015). Dessa forma, podem ocorrer por meio de inovação de processos, de marketing, inovação organizacional ou de produtos e/ou serviços.

Essas colocações revelam que é imprescindível quebrar o paradigma que reporta à ideia de que inovar é apenas para empresas de base tecnológica, de grande porte ou multinacionais. Ao mesmo tempo, que denotam a importância das empresas familiares no cenário nacional e mundial e trazem à tona a necessidade do estímulo para que as mesmas busquem diferenciar-se em seus contextos.

Com base nos diversos tipos de inovações existentes, e pensando a respeito da importância desse processo para as empresas familiares, este artigo busca desvendar: Quais os tipos de inovação existentes em uma empresa familiar? O objetivo principal do artigo é analisar os tipos de inovação implementados pela empresa Sorvdeli.



De maneira mais específica, buscou-se descrever os fatores que levam à empresa familiar Sorvdeli a inovar; mapear as inovações existentes na empresa Sorvdeli; e propor melhorias nas práticas de inovação. Sendo que o artigo justifica-se pela necessidade de pesquisas da temática inovação, em empresas familiares. Além do mais, Gonçalves e Sughara (2015) salientam a importância que as empresas familiares tenham focos de teorização, uma vez que suas particularidades, de natureza estratégica, gerencial e organizacional, revelam um tipo de empresa que merece uma maior compreensão por parte da academia.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Tipos de inovação

De acordo com o Manual de Oslo, a inovação pode ser dividida em quatro principais tipos: inovação de produto, inovação de processo, inovação de *marketing* e inovação organizacional.

Em relação à inovação de produtos, salienta-se que estes estão cada vez com o tempo de vida mais curto, o que leva as empresas a questionarem - se a respeito do plano de ação de cada produto. O que muitas vezes, induz a abandono de produtos, modificações dos existentes ou lançamento de novos (SILOCCHI, 2002). Ainda segundo Silocchi (2002), é preciso ter coragem para abandonar produtos, mesmo quando eles ainda têm bom desempenho, em nome de inovação constante.

Para Gonçalves e Sughara (2015), a inovação de produto pode ser dividida em duas partes: a inovação de produto novo, que tem como características ser diferente significativamente de todos os produtos anteriores. E a inovação contínua de produto, que se caracteriza por aperfeiçoar um produto já existente. Ainda segundo os autores, os novos produtos podem ser melhorados por meio da utilização de variáveis técnicas como: o uso de novos materiais, novos produtos intermediários, novas peças funcionais, uso de tecnologia radicalmente nova, diferente de tudo até então, e novas funções fundamentais. Pode-se se dizer que o mesmo se aplica na inovação em serviços.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), inovação de produto é a apresentação de um novo bem ou serviço, ou ainda, um melhoramento significativo no produto que afete as suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras



características funcionais.

As inovações de processo têm características semelhantes às da inovação de produto, porém com a aplicação em processos. Isto é, faz modificações técnicas nos métodos de produção, mudando a maneira como é feito os principais processos operacionais, com o intuito de aumentar a eficiência e produtividade do sistema (ISHIZAKA e LIZARELLI, 2016). As inovações de produto e processo podem ser incrementais ou radicais. O desenvolvimento de um novo produto pode funcionar como estímulo à inovação de processo, que por sua vez, pode viabilizar a inovação do produto (ISHIZAKA e LIZARELLI, 2016).

Já as inovações de *marketing*, são mudanças que não afetam características funcionais dos produtos, mas mudam a impressão de como o produto chega até o cliente, seja por meio da concepção do produto ou em sua embalagem. Constituem-se em inovações necessárias para atender as necessidades dos clientes, abrir novos mercados ou reposicionar o produto (IBGE, 2011).

Retomando as colocações de Valen (2014), são consideradas como inovações de *marketing*, as alterações significativas no design ou na embalagem do produto, na distribuição de produtos, na promoção de produtos ou na política de preços. Tem-se, como exemplos de inovação dessa característica, qualquer método de marketing (design/embalagem do produto, distribuição de produto, política de preços e promoção de produtos) desde que utilizados pela primeira vez na empresa.

O Manual de Oslo (2005), afirma que estabelecimento da marca, como o desenvolvimento e a introdução de um símbolo, fundamentalmente novo, para uma marca (diferente de atualizações regulares na aparência da marca) que visa posicionar o produto de uma empresa em um novo mercado, ou dar-lhe uma nova imagem, pode ser entendida como inovação de Marketing.

Enquanto que, a inovação organizacional, ocorre quando a empresa implanta métodos organizacionais não utilizados anteriormente, com o objetivo de reduzir custos administrativos e de suprimentos. A inovação organizacional tem caráter administrativo, sendo mais utilizada na gestão de pessoas. Em prática, se refere à implantação de novas rotinas e procedimentos; sistemas de produção enxutos; gestão da qualidade; centralização/descentralização de atividades; integração de diferentes negócios etc. A inovação organizacional, também pode ser utilizada para estabelecer relações externas da empresa, como parcerias com entidades do mesmo setor, fornecedores e clientes, universidades e institutos de pesquisas (VALEN, 2014).



Entretanto, há casos em que a inovação pode ocorrer em dois ou mais tipos, mas é sempre possível optar pelo que melhor a caracteriza a organização (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011)

No entanto, a classificação exata, na maioria das vezes, não é de extrema importância. Normalmente, a implantação de uma inovação não ocorre de forma isolada, há um desencadeamento de outras inovações associadas a uma principal. Mas se deve ter atenção e definir com exatidão o tipo de inovação e dessa forma, ter clareza de que se trata realmente de uma inovação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

As inovações de produtos, processos, organizacionais e de *marketing* podem ser subdivididas em radicais, quando cria algo totalmente novo ou incrementais, quando melhora um processo ou produto (LEIFER; O'CONNOR e RICE, 2002) como se pode no Quadro 1.

Quadro 1 – Inovação Racional e inovação incremental.

	INCREMENTAL	RADICAL
TEMPO DOS PROJETOS	Curtos períodos – seis meses a dois anos.	Longos períodos – usualmente dez anos ou mais.
TRAJETÓRIA	Há um caminho linear e contínuo do conceito à comercialização seguindo passos determinados.	O caminho é marcado por múltiplas discontinuidades que devem ser integradas. O processo é esporádico com muitas paradas e recomeços, postergações e retornos. As mudanças de trajetórias ocorrem em resposta a eventos imprevisíveis, descobertas etc.
GERAÇÃO DE IDÉIAS E RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES	Geração de ideias[<i>sic</i>] e o reconhecimento de oportunidades ocorrem na linha de frente e eventos críticos podem ser antecipados.	Geração de idéias[<i>sic</i>] e o reconhecimento de oportunidades ocorrem de forma esporádica ao longo do ciclo de vida, frequentemente em resposta às discontinuidades (recursos, pessoas, técnicos, <i>marketing</i>) na trajetória do projeto.
PROCESSOS	Processo formal aprovado caminha da geração de idéias[<i>sic</i>] através de desenvolvimento e comercialização.	Há um processo formal para obtenção e administração de recursos os quais são tratados pelos participantes como um jogo, frequentemente [<i>sic</i>] com desdenho. As incertezas são enormes para tornar o processo relevante. O processo formal passa a ter seu valor somente quando o projeto entra nos últimos estágios de desenvolvimento.
PARTICIPANTES	Atribuído a um grupo de diversas áreas, cada membro tem definida sua responsabilidade dentro de sua área de conhecimento.	Os participantes principais vão e vem ao longo dos estágios iniciais do projeto. Muitos são parte de um grupo informal que cresce em torno de um projeto de inovação radical. Os participantes principais tendem a ser indivíduos de várias competências.
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	Tipicamente um grupo de áreas diversas trabalhando dentro de uma unidade de negócios.	O projeto frequentemente [<i>sic</i>] inicia-se na P&D, migra para um processo de incubação na organização e se move para ser o projeto central ou objetivo da empresa.

Fonte: FONTANINI; CARVALHO e FONTANINI (2005, p.4)

Ishizaka e Lizarelli (2016) ainda salientam que a inovação incremental é aquela que



tem um grau de novidade moderado e gera ganhos relevantes, sendo uma continuidade de algo existente, direcionada para um mercado preexistente. Leifer; O'Connor & Rice (2002), apontam que a inovação radical é um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas, que promovem melhoras significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados.

3 METODOLOGIA

O método é utilizado para esclarecer quais as metodologias a serem aplicadas com o objetivo de alcançar os resultados esperados pelo trabalho, sendo que este deve estar de acordo com a problemática a ser resolvida (MARCONI; LAKATOS, 2017). Dessa forma, ainda conforme pontuam os autores, o método pode ser compreendido como um conjunto de técnicas, que empregam meios, a serem reunidos e desenvolvidos, visando o levantamento de dados, que por sua vez, compilados, gerem informações de confiabilidade, podendo encontrar soluções para a problemática requerida.

Em relação à problemática, de acordo com Lakatos; Marconi (2001) “o problema é a maneira explícita, clara, compreensível e operacional, de dizer à dificuldade que se pretende alcançar”. No caso desse estudo, a problemática tem como objetivo analisar os tipos de inovação na empresa Sorvdeli. Ou seja, este estudo é classificado como qualitativo em relação ao seu problema de pesquisa.

De acordo com Chizzotti (2001), a pesquisa qualitativa tem como base os dados agrupados nas interações pessoais e na coparticipação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que esses dão aos seus atos. Além disso, a pesquisa qualitativa se mostra como um método mais adequado para se apreender as particularidades de empresas familiares e para aprofundar o entendimento existente sobre a inovação nesse tipo de empresas (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

Em relação aos objetivos, este estudo se classificou como descritivo, uma vez que visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo, neste caso, dos tipos de inovação. O estudo de caso foi de caráter único, realizado na empresa Sorvdeli por ser uma empresa familiar que possui destaque no cenário de sorvetes na cidade de Cruz Alta. E atendida pelo Núcleo de Extensão



Produtiva e Inovação (NEPI) – UNICRUZ, que é destinado às indústrias de pequeno e médio porte, participantes de setores econômicos priorizados pelas comunidades regionais e pelos dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento – COREDE (SDECT, 2018).

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso pode ser definido como o ato de realização de uma investigação empírica que procura estudar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto específico, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em relação a coleta de dados foram realizadas duas entrevistas semiestruturada com os gestores os quais estão caracterizados no Quadro 2. Sendo que a entrevista semiestruturada se caracteriza como uma técnica pela qual o investigador se apresenta frente ao investigado, formulando-lhe perguntas, com o objetivo de obter dados pertinentes à investigação (GIL, 1999), cabe destacar que as perguntas foram elaboradas conforme o referencial teórico.

Quadro 2 – Identificação dos Participantes

PARTICIPANTE	IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	FUNÇÃO
P 1	48	Masculino	Ensino Médio	Produção
P 2	47	Masculino	Ensino Médio	Vendas/Contabilidade
P 3	47	Feminino	Ensino Superior (Bacharelado em Economia)	Vendas/Contabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da entrevista foi realizada uma análise de conteúdo, que consistiu em verificar o que foi coletado e desenvolver os resultados e discussões com base nas respostas dos entrevistados. Ou seja, fez-se uma leitura sobre a entrevista, identificando os aspectos principais como: palavras-chave, parágrafos e frases mais importantes e transformando os dados brutos coletados em dados devidamente organizados (SILVA, 2012). Onde se realizou a inferência e interpretação do referencial teórico de forma prática.

Também foi utilizado o método de observação, que consiste em “apenas observa algo que acontece ou já aconteceu.” (GIL, 2008, p. 16) onde se observou inovações que a empresa implementou, tais como o mural de stock, a nova embalagem e a ampliação da praça.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo em vista o objetivo da presente pesquisa que é de investigar as inovações existentes na empresa Sorvdeli, esta seção apresenta os resultados e discussões a partir da pesquisa aplicada.



4.1 Inovações na Sorvdeli

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, buscou-se conhecer a empresa e a sua relação com a inovação. Nesse sentido, houve uma preocupação em evidenciar, com base nas respostas advindas dos empresários, o tipo de inovação que se destaca na organização. Considerando este ângulo, ficou evidente que na busca pela sobrevivência e crescimento, sendo consciente da escassez de recursos, a empresa em questão concentra suas forças em inovações incrementais, pois, está sempre na busca constante por inovações que possam contribuir para melhorar os produtos, os processos, a organização e o *marketing* que já existente.

Em relação as inovações radicais e incrementais, observou-se que a empresa têm um direcionamento para inovação incremental. De acordo com Fontanini; Carvalho & Fontanini (2005), uma vez que os projetos de inovações em geral possuem curto ou médio prazo, as oportunidades são reconhecidas e implantadas com inovações pontuais a fim de evitar eventos críticos, sendo ainda que, cada membro da equipe tem definida sua responsabilidade dentro do seu setor.

Sob a ótica empreendedora o P1 avalia “inovações incrementais bem planejadas e desenvolvidas são mais eficazes”, considerando o contexto em que a empresa está inserida, pois a família ainda destaca que as mudanças ocorrem de maneira pontual, “inovamos naquilo que é necessário”, visando a prevenção à riscos. Corroborando então com Santos (2017), que afirma que, se uma empresa superar os riscos, uma inovação bem-sucedida resultará na sobrevivência, na rentabilidade e em um posterior crescimento da empresa.

Ainda na mesma linha de pensamento, os dirigentes revelam que antes de implementar as inovações é realizado um planejamento, de modo que a empresa nunca tenha que dar um passo atrás para revisar estratégias adotadas, dessa forma as inovações que são implementadas na empresa geram retorno significativo.

Tendo em vista que a empresa inova em sua essência de forma incremental, ela inova em diversas áreas, tais como, produtos, processos, no *marketing* e até mesmo na própria organização. O que está de acordo com o do Manual de Oslo lançado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o qual afirma que inovação é o enriquecimento de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho (VALEN, 2014).

Em relação à inovações de produtos, Carvalho (2011) conceitua essa afirmação



dizendo que é a introdução de um bem novo ou expressivamente melhorado no que diz respeito a suas peculiaridades ou uso previsto. Assim sendo, a empresa buscando inovar em produtos está sempre atenta ao mercado, acompanhando as tendências da estação, pois, P3 destaca “participamos periodicamente de fóruns e eventos relacionados a sorvetes para manter a qualidade e incrementar os produtos existente observando produtos novos para implementação na empresa”.

Cabe salientar ainda que, a empresa tem o hábito de planejar no inverno, quais os novos produtos que serão inseridos no verão (estação de maior demanda), de maneira que a cada temporada esteja disponíveis, pelo menos, dois novos sabores de sorvete no bufê. Além disso, a empresa observa quais os sabores que venderam menos na última temporada e retira, ou modifica a maneira como é apresentado para que possa, em uma nova reintrodução, obter sucesso nas vendas.

Outra alternativa que a empresa utiliza em relação a produtos são as taças, pois, P1 revela “estamos sempre apresentando novas alternativas de taças, o que é um atrativo, além do serviço clássico de bufê que dispomos”. Porém, existem algumas taças específicas que permanecem de uma estação para outra devido à alta demanda pelo produto.

Através de mudanças organizacionais e acompanhamento do mercado a empresa conseguiu aumentar suas vendas no inverno, que é o período em que as vendas reduzem significativamente, de acordo com P2 “estamos inserindo na cultura local o gosto pelo sorvete nesta estação”. Ainda, com o objetivo de aumentar a produtividade e a eficiência, a empresa utiliza inovações em processos com frequência, este tipo de inovação se revela em virtude dos investimentos em equipamentos e máquinas para produção dos sorvetes. Segundo P1 “os maquinários que utilizávamos há 20 anos não se encontram mais na linha de produção, o que mostra o esforço que é empregamos em maquinário”.

O que foi colocado pelos gestores está de acordo com a visão de Deitos, (2012), que revela que inovações em processos ocorrem quando afeta a forma de fazer ou de organizar, tanto do processo produtivo, como das atividades complementares. Podendo efetuar-se através da renovação das máquinas e equipamentos para aumentar o desempenho, podendo também passar pela reorganização da cadeia produtiva, a descentralização e subcontratação de algumas tarefas do processo produtivo e a gestão de stock. A compra desses novos maquinários e equipamentos possibilitou a empresa uma maior quantidade de produto acabado, impactando diretamente nos processos de como era fabricado o sorvete e como passou a ser fabricado depois do investimento.



Uma mudança de processo que a empresa implantou recentemente é em relação à energia elétrica que consome para a produção dos produtos, pois, está em fase de implantação do sistema de placas solares o qual reduzirá o custo com energia, P2 “com a troca da fonte de energia iremos reduzir os custos de produção e aumentar nossos ganhos”. O que consequentemente, impactará positivamente nos custos de fabricação. Ainda em relação aos processos, outra mudança é em relação aos estoques, pois, para evitar estar abrindo com frequência a câmara fria, a empresa desenvolveu um mural (espécie de mapa), o qual dá a localização de cada produto dentro do refrigerador, sem ter que estar a todo instante abrindo a mesma, P1 afirma “antigamente perdíamos tempo e nosso gasto com energia era consideravelmente maior por estar abrindo a câmara fria a todo momento”. Com essa inovação a empresa obteve redução de custos e tempo.

O resultado da implantação de inovações incrementais nos processos fez aumentar a eficiência e a eficácia da empresa. Segundo Mattos (2008), inovar os processos torna a empresa mais competitiva, reduz custos, aumenta a qualidade, melhora as condições de trabalho e a preservação do meio ambiente natural, bem como a produtividade como um todo. Em resumo, as inovações de processos têm características semelhantes às da inovação de produto, porém com a aplicação em processos, com o intuito de aumentar a eficiência e produtividade do sistema (ISHIZAKA e LIZARELLI, 2016).

Pensando em inovações de *marketing*, a empresa desenvolveu um novo ambiente, ainda que no mesmo terreno, modificou significativamente sua praça, pois o espaço foi ampliado o que, proporcionou aos clientes, um amplo espaço para consumir os produtos vendidos pela empresa.

Continuando a análise em relação à inovação de marketing, a empresa inovou ao trocar a embalagem que entrega e comercializa o produto. De acordo com P1 “Anteriormente, entregávamos os produtos em baldes retornáveis o que gerava bastante preocupação, pois, para manter a qualidade do produto tinha que esterilizar muito bem os baldes antes da próxima reutilização”. Visando solucionar esse problema, a empresa está desenvolvendo o sistema de entrega em caixas de papel térmicas, as quais são descartáveis. Além de não precisar esterilizar mais as embalagens que eram usadas, ainda proporcionou um ganho em espaço do produto dentro dos refrigeradores, pois reduziu o espaço que sobrava entre os baldes de modo que consegue incluir mais sabores nesses espaços vagos.

A empresa está mudando também sua forma de divulgação, que antes era quase que exclusivamente através do *marketing* boca – boca, hoje está começando a divulgar através das



redes sociais a fim de agregar mais clientes, acreditando ter um alcance maior do público. Ainda sobre às inovações de *marketing*, existe uma constante busca em novas formas de apresentação do produto ao consumidor final, seja ela através de novas, ou na disposição dos produtos.

Essas inovações que a empresa desenvolveu tem forte ligação com o que aponta Gonçalves (2000), em relação às inovações de *marketing*, pois ele salienta que são consideradas as alterações significativas no *design* ou na embalagem do produto, na distribuição de produtos, na promoção de produtos ou na política de preços.

Em relação às inovações organizacionais, a empresa investe em parcerias com fornecedores, empresas do mesmo setor e universidade. Quanto à parceria com fornecedores, a empresa compra por lote alguns produtos junto ao fornecedor, o que diminui o custo de fabricação. Em relação às empresas do mesmo setor a Sorvdeli revende seus produtos às elas, o que aumenta indiretamente sua fatia de mercado, pois, além de vender em seu varejo, revende por atacado a seus concorrentes. E ainda realiza atividades em parceria com universidade através troca de experiências com acadêmicos e professores, com o intuito de captar novas ideias que sejam lucrativas e positivas para a empresa.

Como provocação de inovação organizacional para a empresa sugere-se cultivar o sentimento de desafio, apresentando projetos exigentes a seus funcionários, mas garantindo sempre que as tarefas sejam coerentes com suas habilidades e recursos, identificar a pessoa certa para cada tarefa, mantendo equipes estimuladas a cumprirem o que foi proposto (SEBRAE, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho, procurou-se compreender os tipos de inovação existentes em uma determinada empresa familiar de Cruz Alta - RS e quais os impactos dessas inovações na mesma, bem como, descrever os fatores que levam empresas familiares como a Sorvdeli à inovar, mapeando as inovações existentes na empresa e propondo práticas de melhoria. Como principais resultados foram identificadas diversas inovações de diferentes tipos, entre elas, as inovações que possuem maior destaque são as incrementais e as inovações em processos, porém outros tipos de inovações foram encontrados na empresa, no entanto, em menor ocorrência, tais como, em produto, *marketing* e organizacional.

Pode-se salientar, que algumas inovações que a empresa implantou em relação aos



processos ligados à produção, como: a substituição das máquinas antigas, troca da fonte de energia elétrica, implantação do mural de localização, de estoque e troca de praça. A partir dessas inovações mapeadas a empresa tem conseguido avanços positivos no mercado em que atua.

Como barreira à inovação, no cenário de empresa familiar, constatou-se que um dos principais fatores limitantes é a resistência às inovações, por parte dos proprietários mais velhos, além disso, a cultura utilizada pela empresa pode ser considerada de cunho protecionista, pois, no momento que existe resistência à entrada de colaboradores externos ao círculo familiar a empresa se retrai, em vezes por “medo”.

Neste momento faz-se conveniente ressaltar que, durante a realização da pesquisa surgiu a questão das barreiras existentes para a sucessão, uma vez que os gestores da empresa pretendem construir um legado para as gerações vindouras, mas assim muitas vezes tornam-se demasiado conservadores nas suas decisões, pois têm medo de perder a riqueza familiar (SANTOS, 2017). Para que esse cenário se transforme a empresa terá que ter maior flexibilidade a mudanças operacionais, pois, terá que designar funções, dividir tarefas e confiar em novos colaboradores, pois dessa maneira se pode começar a construir uma base para a sucessão na empresa. De modo que as gerações sucessoras poderão manter e até mesmo superar os níveis de empreendedorismo das gerações precessoras, oferecendo novas ideias, renovando e criando novas perspectivas para empresa (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

Por fim, há que se mencionar que este trabalho apresenta as limitações intrínsecas aos métodos de pesquisa que não consideram amostras com poder estatístico, isto é, a impossibilidade de generalização estatística. Ciente dessas limitações acredita-se que o desenvolvimento deste trabalho pode servir como contribuição para a discussão e disseminação da temática, inovação, no contexto de empresas familiares. Deste modo, sugerem-se estudos futuros sobre o processo sucessório na empresa, bem como estudos similares em outras empresas do setor.

REFERÊNCIAS

BELMONTE, Victor Antonio Barros; FREITAS Wesley Ricardo de Souza. Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão: Estudo de Casos em Empresas Paulistas. **Revista de Administração da UFSM**. Rio Grande do Sul. V.6, nº 1, p.71-90, 2013.

BORGES, Alex Fernando; LIMA, Juvêncio Braga; ANDRADE, Daniela Meirelles. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo na Administração**. Rio de Janeiro. V. 08, nº3, 2014.



CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz
Gestão da Inovação. Curitiba: Aymará, 2011.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5. ed. São Paulo: Cortez,
2001.

DEITOS, Maria Lúcia Melo de Sousa. **A gestão da tecnologia nas pequenas e médias
empresas: Fatores limitantes e formas de superação.** Eudioneste, Cascavel, 2002.

DINIZ, Francisco José Lopes de Sousa; DUARTE, Nelson. Estratégia de Inovação, Risco e
Proactividade: Empresas Familiares VS Não Familiares. **Revista Brasileira de Gestão e
Desenvolvimento Regional.** São Paulo. V.10, nº1, p.127-157, 2014.

FONTANINI, José Italo Candêo; CARVALHO, Hélio Gomes de; FONTANINI, Carlos
Algusto Candêo. Inovação incrementais em processos e seus principais fatores em um
ambiente industrial. **XII SIMPEP.** São Paulo, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Fábio Luiz Papaiz; SUGUHARA, Cibele Roberta. Inovação de Produtos,
Processos, Organizacional e de Marketing nas Indústrias Brasileiras. **Anais do XX Encontro
de Iniciação Científica e V Encontro de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e
Inovação.** PUC Campinas, 2015.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos.**
Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2000.

ISHIZAKA, Artur Yuiti; LIZARELLI, Fabiane Leticia. Mensuração da Inovação Incremental
e Radical de produtos e Processos: Uma Revisão Bibliográfica Sistemática. **XXXVI
Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Paraíba, 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Inovação 2011.** Rio de
janeiro, 2013. Disponível em:
<ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extraativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_de_Inovacao_Tecnologica/2011/pintec2011.pdf>. Acesso em: 20 maio. 2018.

LEIFER, Richard; O’CONNOR, Gina Colarelli; RICE, Mark. Implementação de Inovação
Radical em Empresas Maduras. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo.
V.42, nº 2, p. 17-30, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos da Metodologia
Científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMÁRCIO, Thiago; ALVES Luciane; LEITE, Cesar Eduardo; ANTUNES, Marcos Aurélio;
DANIEL, Andre Lacerda. A Importância da Gestão em Empresas Familiares. **XII SEGET –
Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** Rio de Janeiro, 2015.



Manual de Oslo: **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** FINEP, 3. ed. p. 55 – 69, 2005

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATTOS, Fernando et al. **Kit Metodológico Para Inovação Empresarial.** Brasília: movimento competitivo, 2008.

OGAWA, Luciano Martins. **Sucessão em empresas familiares.** 2017.

SANTOS, Guilherme de Matos. **Inovação em Empresas Familiares no Setor Primário: Caso do Setor Vinícola.** 239 p. Dissertação de Mestrado, Faculdade do Porto: 2017.

SANTOS, Rozali Araujo dos; NETO, Manoel Pereira de Almeida; MOURA Gilnei Luiz de. Gestores de Empresas inovadoras: Características e Singularidades. **XIII SEMEAD – Seminário em Administração,** 2010.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o ciclo econômico.** Tradução de Maria Silvia Passos. São Paulo, 1982.

SEBRAE <<https://www.destakjornal.com.br/seu-valor/detalhe/inovacao-organizacional-como-aliar-corte-de-despesas-a-renegociacoes>>. Acesso em: 04 de novembro de 2018
SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Projeto extensão produtiva e inovação,** 2018. Disponível em <www.sdect.rs.gov.br/extensao-produtiva-e-inovacao>. Acesso em 19 jun 2018.

SILOCCHI, Paulo Roberto, **Motivação a Inovação de Produtos.** 100 p. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 2002.

SILVA, Andressa Hennig. **Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares.** 59 p. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria: 2012.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VALEN, Lais Nogueira Ver. **Gestão das Micro e Pequenas Empresas Familiares – Inovação: A chave para o sucesso Empresarial.** 36 p. Monografia de Bacharel em Administração, Faculdade do Pindamonhangaba: 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.