

CASO DE ENSINO

SUCESSÃO FAMILIAR: UMA EMPRESA PODE TER INÍCIO, MEIO E FIM, MAS TAMBÉM PODE COLHER FRUTOS DE NOVOS NEGÓCIOS

TEACHING CASE

FAMILY SUCCESSION: A COMPANY MAY HAVE BEGGINING, MIDDLE AND END, BUT ALSO CAN REAP BENEFITS OF NEW BUSINESSES

Fabiana Melara – Faculdade Meridional (IMED) – fabiana@forzacom.com.br

Jaqueline dos Santos– Faculdade Meridional (IMED) –jaque_s2004@yahoo.com.br

Luciane Soares de Medeiros – Faculdade Meridional (IMED) –
luciane_demedeiros@yahoo.com.br

Julio Cesar Ferro de Guimarães* – Faculdade Meridional (IMED) –
julioferro@guimaraes.com.br

Eliana Andrea Severo – Faculdade Meridional (IMED) – elianasevero2@hotmail.com

Resumo

Uma empresa familiar, assim como qualquer outra, é afetada pelas constantes mudanças decorrentes do ambiente tanto interno quanto externo. No contexto dessas mudanças, ocorrem as inovações, que apresentam-se como cruciais para a sobrevivência da empresa, e podem partir de estratégias ou gerá-las por meio do espírito empreendedor de seus gestores. No entanto, em toda empresa chega o momento de sucessão dos gestores, e no caso de empresas familiares estão envolvidos sentimentos provenientes dos laços de família que estão presentes no âmbito empresarial e podem gerar conflitos tanto na família quanto na empresa. Assim, o objetivo do presente caso de ensino é discutir especialmente sobre as questões referentes ao processo de sucessão em uma empresa familiar do ramo de materiais de construção, refletindo sobre como o empreendedorismo, a inovação, o pensamento estratégico e as mudanças influenciam nesse tipo de empresa. Esse caso de ensino pode ser aplicado em cursos de graduação em administração nas disciplinas de teorias organizacionais, diretrizes e planejamento empresarial, administração de novos negócios, inovação e empreendedorismo, inteligência competitiva, gestão estratégica de pessoas e comportamento organizacional.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Inovação; Pensamento estratégico; Mudanças; Sucessão familiar.

Abstract

A family business, just like any other company affected by the constant changes resulting from both internal and external environment. In the context of these changes, innovations occur that present themselves as crucial to the survival of the company, and may from strategies or

* Autor de Correspondência

generating them through the entrepreneurial spirit of its managers. However, in every company the time comes to succession of managers, and in the case of family businesses are involved feelings from the family ties that are present in the business context and can lead to conflict in the family and the company. Thus, the objective of this teaching case is to discuss especially on issues relating to the succession process in a family business of building materials branch, reflecting on how entrepreneurship, innovation, strategic thinking and changes influence this type of company. This case teaching can be applied in business undergraduate courses in the disciplines of organizational theories, guidelines and business planning, new business management, innovation and entrepreneurship, competitive intelligence, strategic people management and organizational behavior.

Keywords: Entrepreneurship. Innovation. Strategic thinking. Changes. Family succession.

Recebido: Dezembro 2015

Aprovado: Junho 2016

1 Introdução

A capacidade empreendedora contribui significativamente para o desenvolvimento econômico do país, criando empregos, aumentando a riqueza e sua distribuição. Da mesma forma, o aproveitamento das oportunidades, a qualificação, o planejamento e o espírito empreendedor desempenham um importante papel no crescimento e desenvolvimento do Brasil (Silva, Furtado, & Zanini, 2015).

Um empreendimento representa a expressão do desejo e da paixão de um empreendedor, que o encara como seu negócio ou sua vida, e a medida que o tempo passa, o fundador vislumbra passar o negócio a seus descendentes. A ideia começa a se formar quando os filhos entram na adolescência e passam a trabalhar no negócio da família em tempo parcial.

Mas, torna-se mais complexo colocar em prática as ideias à medida que os anos passam e o empreendedor não pode mais gerir a empresa sozinho. Muitas vezes, nesta hora, ele se dá conta de que ninguém da família quer continuar seu negócio ou ninguém foi preparado como sucessor, apesar de o interesse principal por parte do empreendedor ser o de beneficiar a família (Rodrigues, Resende, & Pilatti, 2004).

Assim, os empreendedores têm as dimensões pessoal e profissional vividas de forma concomitante, onde aspectos pessoais influenciam seu modo de liderança e sua motivação para a administração do empreendimento (Barros, Fiúsa, & Ipiranga, 2005).

Os empreendedores precisam ser inovadores, e seu alvo é a surpresa e a novidade e isso se dá quase sempre pelo rearranjo, pela combinação e pela exploração, tendo a inovação presença obrigatória nas estratégias de desenvolvimento em todo o mundo. Dentre os benefícios

dos processos de inovação destacam-se o aumento de produtividade, a geração de empregos de melhor qualidade, maior nível de bem-estar e melhores respostas aos desafios referentes às questões do meio ambiente (Arbix, 2010).

Dessa forma, as organizações precisam se reestruturar para enfrentar novos desafios e responder estrategicamente a eles (Pinto & Souza, 2009; Jennings, Greenwood, Lounsbury, & Suddaby, 2013). Neste sentido, ressalta-se que o Rio Grande do Sul (RS) foi palco histórico de guerras e revoltas como, por exemplo, a Revolução Farroupilha, onde os revolucionários lutavam, entre outras coisas, pela redução de impostos. Sendo assim, o RS foi formado por pessoas que entendiam que era preciso lutar para obter conquistas.

A região Norte do Estado não é diferente. Formada em sua maioria por descendentes de alemães e italianos, com uma economia baseada na agricultura, seus costumes e cultura são mantidos através das gerações, em especial nas pequenas cidades, onde o relacionamento entre as famílias é baseado no respeito e na confiança.

Neste contexto, na região Norte do RS foi fundada, em meados dos anos 50, a MESC, com a ideia principal de fornecer sustento e educação às famílias dos fundadores e funcionários numa época de dificuldades e instabilidades econômicas e políticas no Brasil.

2 Descrição do caso

2.1 A MESC e suas conquistas

A empresa MESC foi fundada em 4 de outubro de 1956, numa pequena cidade do Norte do RS, por Pedro Santos. Um ano mais tarde, este convida o amigo Paulo Mendes, para formar com ele uma sociedade e dar início a uma história de muito sucesso.

A empresa dos amigos Pedro e Paulo estava instalada em um galpão na principal avenida da cidade. Buscando acompanhar as necessidades do mercado, tinha como atividade principal a fabricação de carrocerias de madeira para caminhões e esquadrias de madeira (portas e janelas). Nos anos 50 este era um mercado a ser explorado na região, já que a agricultura prosperava e os produtores necessitavam de carrocerias de qualidade para seus caminhões e também boas esquadrias para as novas casas que construíam com o lucro das colheitas.

Passado duas décadas, no início dos anos 70, os empresários perceberam que o mercado de carrocerias estava um tanto saturado e que precisavam rever o seu negócio empresarial. Observando o grande volume de tintas e ferragens utilizadas na fabricação de seus produtos, carrocerias e esquadrias, os sócios resolveram incluir esses itens em seu portfólio de produtos.

Por consequência, houve a necessidade da expansão da loja, o que culminou também com a entrada de um novo sócio. Fato este de extrema importância, já que este novo empresário adquiriu 20% da empresa, permanecendo assim, os demais sócios com 40% cada. No entanto, o novo sócio não tinha o mesmo perfil empreendedor dos fundadores, e a sociedade foi desfeita dois anos depois. No momento da recompra do capital da empresa, Pedro ficou com um total de 52,5% e Paulo com 47,5%.

A década de 70 foi bastante significativa para o desenvolvimento da empresa, em parte pela ampliação de financiamentos através do Banco Nacional da Habitação (BNH), em parte pelo crescimento econômico elevado ocorrido nesse período. O BNH foi uma empresa pública brasileira, voltada ao financiamento e à produção de empreendimentos imobiliários, nos mesmos moldes do que se faz a Caixa Econômica Federal (CEF), que o sucedeu. Foi a principal instituição federal de desenvolvimento urbano da história brasileira, na qualidade de gestor do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e da formulação e implementação do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e do Sistema Financeiro do Saneamento (SFS).

Por sua vez, o período de elevado crescimento econômico no Brasil, delimitado entre os anos de 1969 e 1973, alcançou níveis excepcionais, onde o Produto Interno Bruto (PIB) atingiu uma taxa média acima de 10% ao ano, a inflação oscilou entre 15% e 20% ao ano e a construção civil cresceu, em média 15% ao ano (Fundação Getúlio Vargas [FGV], 2016).

Neste período, três filhos de Paulo e dois de Pedro ajudavam na empresa. A filha de Pedro entrou e saiu na mesma década, pois resolveu cursar Odontologia; o filho Júnior cursou Economia, recebeu de seu pai 5% do capital da empresa e passou a ser um dos sócios. Dos filhos de Paulo, dois permaneceram na empresa, um deles é funcionário e atua na área financeira e o outro, Lauro, reconhecido como o maior vendedor da história da empresa, também é um dos sócios.

Os anos 80 trouxeram grandes mudanças no cenário político. A abertura política que havia iniciado em 1974 foi finalizada em 1988 com a promulgação da Constituição Federal. Neste contexto, o Brasil deixou de ser governado por militares, passando assim à democracia existente no país. Naquele momento, a economia estava deteriorada e a sociedade muito descontente com a situação do Brasil, então se iniciou de forma lenta, gradual e segura, a abertura política. Foi uma década marcada por um grande impacto econômico, onde o congelamento de preços levava à falta de produtos. Atentos a este cenário, os empresários realizaram grandes negociações, a fim de manter uma parceria valorosa com grandes fornecedores como a Tintas Renner, o que possibilitou a exclusividade da marca na região e representou um grande diferencial frente aos concorrentes.

A instabilidade dos anos 80 propiciou uma revisão estratégica. Foi quando os empresários concluíram que a melhor decisão era parar a fabricação de carrocerias, uma vez que os materiais para a fabricação destes produtos estavam cada vez mais escassos e o mercado dava sinais de saturação. Em contrapartida, precisavam buscar novos nichos de mercado. Tentando colaborar com os país e ao mesmo tempo fazer a empresa prosperar, Júnior e Lauro começaram a visitar outras obras, e realizar a venda de grandes volumes de materiais de construção diretamente para as construtoras.

Em 1988, Júnior e Lauro visitaram pela primeira vez uma feira de materiais de construção em nível nacional e trouxeram diversas ideias que puderam ser aplicadas na empresa. Uma delas foi o aumento do espaço físico, o que permitiu uma reorganização da loja.

O início da década de 1990 foi marcado pela alta inflação e muitas mudanças de moeda, ainda decorrentes dos efeitos do Plano Cruzado. Os empresários aproveitavam para repassar diretamente aos clientes as mercadorias compradas, fazendo negócios fechados com as construtoras, o que permitia um ganho em volume e a certeza da venda. Mesmo num cenário negativo, os empresários mantiveram o investimento no seu negócio, aumentando a linha de produtos destinados para a construção. Ainda, em 1992 constataram que era chegado o momento de suspender a fabricação de esquadrias, já que não representava mais um volume significativo nas vendas.

Em 1994, o Brasil enfrentava mais um desafio, o Plano Real. Entretanto, a empresa sempre enfrentou as mudanças econômicas e definiu por repartir a responsabilidade de gestão, ficando Júnior com a gestão de pessoas e finanças, e Lauro com a compra e venda de produtos.

Neste cenário, o movimento e os negócios cresceram, proporcionalmente ao aumento da exigência dos clientes por melhor atendimento. Perante o exposto, um novo formato de loja foi definido no ano 2000, a qual consistiu em uma ampliação, que permitiu a organização dos produtos no formato de autoatendimento.

Vale ressaltar, que as empresas de pequenas cidades do interior do Estado, têm a vantagem de conseguir acompanhar melhor o trabalho das empresas concorrentes. E foi o que fez a MESC em 2005, ao observar uma possibilidade interessante de negócio, os empresários compram uma loja concorrente, e assim instalam sua primeira filial. Esta nova loja permitiu o aumento da clientela, seguindo as mesmas características de atendimento já reconhecidas no mercado. Com isso, logo em 2007, foi necessário mudar a loja para um endereço mais amplo. Seguros da possibilidade de gerir matriz e filial, e contando com uma equipe dedicada, em 2009 a MESC assume o desafio de inaugurar sua segunda filial, desta vez, numa cidade maior, distante 40Km da matriz.

A empresa sempre se manteve atenta ao mercado, e sempre buscou aperfeiçoamento de seus processos, além de produtos diferenciados. Assim, em 2014, os empresários visitaram pela primeira vez uma feira internacional de materiais de construção, na China, e fizeram a primeira importação de produtos a partir de melhores custos, obtendo assim uma margem de lucro maior.

2.2 Situação atual

A empresa possui três lojas e conta com mais de setenta colaboradores, sendo referência regional no setor. Revende as melhores marcas disponíveis no mercado, sempre primando pela confiabilidade e qualidade no atendimento. Em mais de 50 anos, a empresa cresceu de forma sólida e constante, principalmente na oferta de produtos inovadores e eficientes para a área da construção civil.

Os fundadores estão afastados em função da idade e problemas de saúde. Júnior, sócio majoritário e dois de seus filhos atuam representando Pedro. Lauro, que se forma em administração em 2015, e um de seus filhos trabalham representando Paulo.

Os desafios para permanecer no patamar de mercado alcançado continuam sendo diários, seja pela instabilidade econômica por que passa o país, o que não é novidade na história da MESC, seja pela exigência de diferenciação dos produtos e serviços oferecidos. Somado a isso, pode estar acontecendo um desgaste emocional, devido aos interesses conflitantes entre os sócios, que embora tenham acompanhado a evolução da empresa, têm visões diferentes sobre o cenário atual, ou mesmo pela responsabilidade em manter o negócio fundado por seus pais e avós.

2.3 Ponto de decisão

No que tange uma importante decisão, a MESC chega num estágio em que precisa avaliar seu futuro, pois os gestores precisam de sucessores e desejam dedicar mais tempo para sua qualidade de vida. Neste cenário, inicia-se um processo de sucessão efetivo: i) mantendo o formato de trabalho realizado até o momento, elencando um filho de cada sócio para assumir os negócios; ii) desfaz-se a sociedade, e um dos sócios investe na compra do capital dos demais sócios; ou, iii) vende-se a empresa e dividem-se os lucros entre todos os sócios e cada um dá início a novos negócios de seu interesse.

3 Notas de ensino

3.1 Objetivos educacionais

O caso de ensino foi elaborado para aplicação em cursos de graduação em administração nas disciplinas de teorias organizacionais, diretrizes e planejamento empresarial, administração de novos negócios, inovação e empreendedorismo, inteligência competitiva, gestão estratégica de pessoas e comportamento organizacional.

Com a análise do caso da empresa MESC será possível abordar e refletir sobre alguns temas de aprendizagem, entre estes:

- a) tomada de decisão: utilização dos dados e informações para uma tomada de decisão no contexto gerencial;
- b) mudança estratégica: importância da observação constante do contexto mercadológico, com foco nas necessidades sinalizadas pelos clientes;
- c) empreendedorismo: visão de longo prazo, superando a concorrência;
- d) gestão de pessoas e gestão de empresa familiar: facilidades e desafios;
- e) inovação: buscar inovações em produtos para atender os clientes.

Como estratégia de ensino sugere-se que o professor reúna os alunos em pequenos grupos de até cinco pessoas para realizar a leitura do Caso de Ensino. Posteriormente, o professor pode realizar uma apresentação resumida dos principais eventos que envolveram a trajetória dos personagens e a empresa, como forma de equalizar o entendimento do Caso pelos alunos. Na sequência, os alunos podem ser convidados a discutir o Caso e resolver as questões propostas no pequeno grupo. Após a resolução é aconselhável que ocorra o fechamento da atividade, por meio de uma apresentação informal das soluções de cada grupo aos demais colegas, criando um ambiente propício a interação e troca de conhecimentos construídos.

3.2 Fontes de dados

A coleta de dados para a construção do presente caso de ensino ocorreu por meio de entrevista não estruturada com sócio da MESC, bem como realizou-se a revisão bibliográfica para o referencial teórico, que suportam as questões para a discussão em sala de aula.

3.3 Questões para discussão

- 1) Em um cenário de competição e mudança, quais as habilidades necessárias ao gestor de uma organização?
- 2) Qual o perfil dos fundadores da MESC, em relação às características necessárias a um empreendedor? Eles deram início a um negócio nos anos 50. Quais as características apresentadas que ainda são imprescindíveis aos gestores atuais?
- 3) No caso de ensino apresentado, qual a (as) tipologia (s) de inovação apresentou-se mais evidente? Por quê?
- 4) Perante o caso descrito, e com base na revisão da literatura, descreva quais as principais características de uma empresa familiar?
- 5) Quais as principais ações que podem ser tomadas perante a gestão dos conflitos ocasionados pela sucessão familiar?
- 6) Frente as alternativas elencadas no ponto de decisão, você escolheria alguma delas ou daria outra sugestão? Justifique sua resposta?

4 Revisão de literatura e análise

4.1 Empreendedorismo e liderança empreendedora

O empreendedorismo supõe um meio rico em recursos e relações com o exterior e com o ambiente, é um processo regulado por fatores contextuais, sendo que o contexto regula os prováveis resultados desta ação, por exemplo, através da disponibilidade de recursos, abertura do mercado e outros fatores (Gomes, Lima, & Cappelle, 2013; Acs, Szerb, & Autio, 2015).

Na visão de Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005), o empreendedorismo pode ser analisado a partir de duas vertentes: i) a geração de novos negócios ou a criação de uma empresa; e, ii) a expansão de uma empresa ou negócio já existente. E os empreendedores podem surgir por oportunidade, quando abrem uma empresa movidos pela crença na identificação de uma oportunidade de negócio ou por necessidade, quando abrem uma empresa pressionados pela ausência de alternativas de trabalho e renda. Nos dois casos, há a busca e a exploração de novas oportunidades, as quais devem ser adequadas ao perfil do empreendedor, visto que a mesma oportunidade é reconhecida e trabalhada de forma diferente por cada empreendedor (Dolabela, 1999; Vale, Corrêa, & Reis, 2014).

O líder, por sua vez, tem um papel importante na disseminação de uma orientação de comportamento empreendedor entre os seus liderados, visto que esse pode decidir como orientar os colaboradores a inovar com foco na visão do negócio e nos objetivos organizacionais, e também pode dar poder e autonomia aqueles que tem maior potencial para criar e promover mudanças, mas sempre procurando avaliar os riscos de atribuir poderes e justificar de forma quantitativa e lógica seus projetos, por meio de projetos e planos detalhados (Franco & Hashimoto, 2014).

A características de liderança empreendedora levam a um processo de geração de estratégias na empresa com abordagens singulares e desburocratizadas, sendo a estratégia uma representação da visão do empreendedor, onde as decisões refletem o que fazer e como fazer a todos os membros da empresa, na busca de oportunidades de novos negócios, demonstrando constante sintonia com o ambiente e monitorando as mudanças no mercado (Barros & Forte, 2004; Barros, Fiúsa, & Ipiranga, 2005; Franco & Hashimoto, 2014).

Contudo, nas pequenas e médias empresas, há uma forte dependência da liderança dos proprietários-dirigentes em vez de uma interação entre os colaboradores, o que pode representar uma deficiência e restrição ao empreendimento (Barros, Fiúsa, & Ipiranga, 2005; Lima, 2007).

Em um ambiente de mudanças e incertezas, o conhecimento e a informação são importantes, visto que o acesso à informação e tecnologias permite que as pessoas se deparem com as oportunidades e se apropriem delas, pensando estrategicamente, inovando e perseguindo as oportunidades. E isso pode ser feito por meio do desenvolvimento de redes de relações e alianças para a troca de informações e para a formação de uma inteligência de negócios, o que traz vantagem competitiva para a empresa (Barros, Fiúsa, & Ipiranga, 2005; Silva, Furtado, & Zanini, 2015).

Assim, o empreendedorismo é inerentemente um conjunto complexo e entrelaçado dos processos sociais em que os atores assumem múltiplas funções e respondem estrategicamente e reflexivamente como parte de inovação. E é através do planejamento que ocorre a validação e a identificação das ideias que apresentam alto grau de viabilidade e real potencial de sucesso, o que pode ser feito por meio de um plano de negócios, visto como um instrumento de minimização de riscos e para convencer sócios, investidores, empregados, fornecedores sobre o potencial do negócio (Dolabela, 1999; Jennings et al., 2013).

De modo que as ações empreendedoras podem ser consideradas como estratégias inovadoras nos âmbitos organizacional, local ou regional, por meio da análise e diagnóstico de mercados, bens, serviços, canais de distribuição, processos e tecnologias, de modo que a inovação não pode ser vista como uma ameaça (Gomes, Lima, & Cappelle, 2013; Ribeiro,

Oliveira, & Araújo, 2014). Tondolo et. al, (2015a) contribui com a discussão ao afirmar que as organizações com maiores níveis de orientação empreendedora apresentaram os maiores níveis de capacidades dinâmicas e capacidade inovativa. Perante o exposto, verifica-se a relevância da inovação para as ações empreendedoras.

4.2 Inovação: pensamento estratégico e mudanças

A inovação é uma noção considerada fundamental para o empreendedorismo, e não algo meramente tecnológico, envolve processos de melhoria, aperfeiçoamento e redesenho, bem como descobertas, produtos ou serviços novos. E mesmo que algumas iniciativas tenham sido até mesmo imitadas, ainda podem ser consideradas como inovação se forem configuradas como novas em um contexto específico. Um conceito amplo de inovação inclui a adoção de qualquer novo produto, processo e inovação administrativa (Arbix, 2010; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Gomes, Lima, & Cappelle, 2013). A inovação também é considerada uma capacidade dinâmica capaz de desenvolver economicamente uma organização (Guimarães, Severo & Senna, 2015; Tondolo et al., 2015b)

Conforme Arbix (2010, p. 171), “o desenvolvimento da inovação se dá por meio de uma ampla rede de colaboradores, por meio de um ambiente tolerante ao fluxo contínuo de ideias e informações e, favorável ao empreendedorismo, o que o torna mais propício à inovação”.

De acordo com Tidd e Bessant (2015, pp. 24 e 25), a inovação possui quatro tipologias: i) inovação de produto: mudanças nos produtos/serviços oferecidos por uma empresa; ii) inovação de processo: mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues; iii) inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; e, iv) inovação de paradigma: mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz”.

Mesmo que, no mercado, novos produtos sejam encarados como objetos primários da inovação, “inovar processos também desempenha um papel estratégico, visto que trata-se de ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode ou fazê-lo de maneira melhor” (Tidd & Bessant, 2015, p.9) ou “adaptar a organização em termos de recursos humanos e materiais a uma nova estrutura de trabalho” (Mussi & Canuto, 2008, p.28).

Na inovação em serviços, alguns fatores podem ser determinantes como, por exemplo, capital humano, tecnologia da informação e relação com os clientes. E a aquisição de equipamentos tecnológicos e máquinas tem um impacto positivo e significativo sobre a

probabilidade de desenvolvimento de inovações de serviços, produtos e processos (Vasconcellos, Marx, 2011; Santamaría, Nieto, & Miles, 2012).

Segundo Vargas (2009), na geração de conhecimento e de inovações, a partir de processos interativos, os serviços são vistos como facilitadores do processo de desenvolvimento e como parceiros do processo de inovação. Também, a flexibilidade organizacional e a capacidade cognitiva para absorver novos conhecimentos ajudam na difusão de inovações (Goelzer, Nodari, Soccol, & Severo, 2014).

Na implantação da inovação, busca-se também a produtividade, ou seja, a produção ou prestação de serviços em maior quantidade, em menos tempo e com padrões de qualidade aceitáveis; e a produtividade, por sua vez, possui relação direta com a tecnologia na apropriação do conhecimento e na utilização de novos equipamentos e materiais (Guidelli & Bresciani, 2008).

A inovação organizacional, por sua vez, impacta nos processos e produtos/serviços, visto ser uma metodologia de gestão que influencia nas operações e na imagem da empresa diante dos clientes e fornecedores, sendo que a empresa precisa adotar a inovação como parte de sua estratégia, para gerar sustentabilidade econômica da empresa e da região (Guimarães, Reis, Severo, Dorion, & Olea, 2014; Guimarães, Severo, & Senna, 2015).

Por meio da análise de cenários, as empresas buscam compreender o contexto organizacional e a capacidade de ação e de mobilização de recursos, percebendo e interpretando a direção e a velocidade das mudanças como uma oportunidade para o desenvolvimento do negócio, de forma a antecipar estratégias e ações para responder com mais agilidade aos desafios que surgem. Nesse contexto, a inovação é vista como um processo de mudança, na qual produtos ou processos novos ou significativamente melhorados substituem os até então existentes (Carvalho, 1995; Barros, Fiúsa, & Ipiranga, 2005; Borges & Marques, 2011; Goelzer et al., 2014).

Neste contexto, a inovação pode ser vista como o resultado de processos de aprendizagem que geram e aplicam novos conhecimentos em rotinas, processos e procedimentos, e quando medido, esse resultado pode identificar o impacto, tanto social quanto econômico, da adoção, da criação ou desenvolvimento de algo novo (Filho & Guimarães, 2010).

Visto que a inovação requer que os indivíduos adquiram conhecimento existente, que compartilhem esse conhecimento dentro da organização, e que esse conhecimento seja transformado e explorado, pode-se dizer que a realização de cursos de capacitação, acesso a consultorias e participação em feiras, são formas de acesso a conhecimento de mercado, externo

à rede e de elevada contribuição para os processos de inovação na empresa (Balestrin & Verschoore, 2010; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Algumas das condições inovadoras, necessárias para a inovação, as quais os recursos estratégicos podem gerar dentro da organização, são: a interação entre pessoas e equipes, troca e geração de conhecimento, comunicação e armazenagem das aprendizagens, a associação e interação com outras organizações (Guimarães, Severo, & Senna, 2015).

Como a capacidade de inovar de uma organização é formada pela sinergia entre a cultura de seus processos internos e de sua forma de construir os relacionamentos organizacionais, as relações interorganizacionais podem ter importância relevante na aptidão de inovação de uma empresa, já que essas interações podem promover a aquisição de conhecimento exterior (Siluk & Nora, 2011).

A atividade de inovar ocorre, sempre, em ambiente de incerteza, com muitas variáveis, entre elas a tecnologia em si, a natureza da competição, o contexto do mercado onde será lançada e também o contexto político e social, fatores que podem apresentar riscos à empresa, por isso é necessário a gestão da inovação, como forma de minimizar esses riscos. E para que ocorra a gestão da inovação, a alteração implementada deve incluir novidade na forma como a organização é administrada por meio de novas práticas, processos ou estruturas (Arbix, 2010; Brasil, 2011; Vaccaro, Jansen, Bosch, & Volberda, 2012).

4.3 Sucessão familiar e gestão de empresas familiares

Uma empresa familiar caracteriza-se pela existência de relações entre a família e a empresa que não se limitam ao âmbito da gestão, sendo que o sistema familiar se baseia nas emoções e seus membros estão vinculados entre si por laços afetivos e emocionais, significando que as decisões tomadas no âmbito empresarial, são influenciadas pelo âmbito familiar (Jesus, Machado, & Jesus, 2009; Oliveira, Albuquerque, & Pereira, 2013).

Empresas familiares são geralmente proativas, dispostas a assumir riscos calculados e são inovadoras. No entanto, algumas empresas familiares podem perder o seu zelo empreendedor, por que os membros da família geralmente dominam a tomada de decisões e controlam o fluxo de informações, excluindo os membros não-familiares, reduzindo a variedade de fluxos de conhecimento a partir de fontes externas, bem como oportunidades de aprendizado e empreendedorismo (Zahra, 2012).

Em uma empresa familiar, sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra por meio da sucessão, com o pressuposto básico da continuidade, não devendo ser

um acontecimento repentino, mas sim precisa ser preparada, planejada e implantada cautelosamente para que aconteça de maneira tranquila (Jesus, Machado, & Jesus, 2009; Petry & Nascimento, 2009).

A sucessão é entendida como um processo contínuo que envolve a transferência da propriedade e da gestão da empresa para as gerações futuras ou para profissionais não familiares, processo que pode prejudicar a eficácia organizacional devido a sensibilização das emoções pelos históricos familiares (Pinto & Souza, 2009; Oliveira, Albuquerque, & Pereira, 2013).

Conforme Leone (2004), quando o processo sucessório acontece inesperadamente, devido à mudança da direção, à morte, acidente ou doença do dirigente, a estrutura organizacional entra em crise, especialmente por causa da relação conflituosa entre os herdeiros e gestores da empresa, de modo que a empresa pode vir a perder a identidade que foi formada ao longo do tempo perante os colaboradores e o mercado, levando à sua descontinuidade.

Os sucessores, por sua vez, podem buscar legitimar-se por meio da experiência adquirida na vivência em todas as áreas das empresas, pois esse conhecimento tácito permite que conquistem o respeito, a confiança e o reconhecimento das pessoas envolvidas nas práticas da empresa (Freire, Soares, Nakayama, & Spanhol, 2010; Oliveira, Albuquerque, Borges, & Lima, 2012; Pereira, 2013).

No entanto, alguns decidem afastar-se totalmente do mundo dos negócios, visto que podem ver seu negócio como algo menor e sem *status* social, e os pais, muitas vezes, têm a ambição de que os filhos aspirem a uma profissão de maior *status* social, e por isso acabam afastando-os dos negócios da família (Cavedon & Ferraz, 2003).

O processo de sucessão pode acarretar tanto vantagens quanto desvantagens, podendo levar a empresa à falência, já que os envolvidos podem estar insatisfeitos, portanto o processo de sucessão é essencial para a sobrevivência de uma empresa familiar (Silva, 2012; Mussolino & Calabro, 2014). Nota-se que para o afastamento, o proprietário, precisa tomar decisões que pode abranger a venda da empresa, designar familiares para as posições de direção, preparar um membro da família ou contratar um executivo de mercado para gerir a empresa (Jesus, Machado & Jesus, 2009).

A participação dos envolvidos é um dos métodos mais indicados, o qual pode ser realizado meio de reuniões de família, na busca de facilitar o desenvolvimento de valores partilhados, possibilitando uma maior segurança na tomada de decisão de sucessão (Freire et al., 2010; Mussolino & Calabro, 2014).

Outro aspecto relevante trata-se da profissionalização da empresa familiar pois, segundo Freitas e Barth (2012), uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está fadada ao insucesso. O processo de profissionalização na empresa familiar pode ser uma das formas pela qual as estratégias de gestão se formalizam à medida que a empresa cresce (Rodrigues, Resende, & Pilatti, 2004).

Nesse sentido, a família tem um papel ativo em planejar a sucessão e profissionalizar a empresa, de forma a minimizar conflitos e escolher como sucessor um profissional que tenha recebido formação adequada para assumir o comando da empresa (Estol & Ferreira, 2006; Freitas & Barth, 2012; Oliveira, Albuquerque, & Pereira, 2013).

Por fim, a permanência da família nos negócios implica em algumas particularidades, como laços de família, valores institucionais da empresa identificados com os da família, ações praticadas pela família e que afetam a empresa, parentes que queiram adquirir ações da empresa, entre outros. Por isso, as empresas familiares devem ser capazes de adaptar a sua estrutura de liderança e planejar sua sucessão, especialmente pertinente a tendência de gerentes da família em resistir a aposentadoria (Andrade, Lima, & Antonialli, 2011; Miller, Minichilli, & Corbetta, 2013).

Referências

- Acs, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. (2015). National Systems of Entrepreneurship. In: *Global Entrepreneurship and Development Index 2014*. Chapter 2, 13-26, Springer.
- Andrade, D. M., Lima, J. B., & Antonialli, L. M. (2011). Significados do processo de sucessão em uma empresa familiar. *Revista Espacios*, 32(4).
- Arbix, G. (2010). Estratégias de inovação para o desenvolvimento. *Tempo Social - Revista de sociologia da USP*, 22(2), 167-185.
- Balestrin, A. & Verschoore, J. (2010). Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. *Organização & Sociedade*, 17(53), 311-330.
- Barros, F. S. O., Fiúsa, J. L. A., & Ipiranga, A. S. R. (2005). O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. *Organização & Sociedade*, 12(33), 109-128.
- Barros, F. S. O & Forte, S. H. A. C. (2004). A análise das características empreendedoras versus premissas da escola da estratégia empreendedora: um estudo multicase no setor de alimentação. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 6(2), 8-22.

- Borges, A. F. & Lima, J. B. (2012). O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE*, 1(1), p. 131-154.
- Borges, R. S. G. & Marques, A. L. (2011). Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(1), 95-113.
- Brasil. (2011). *Manual de orientações gerais sobre inovação* [Manual]. Ministério das Relações Exteriores, Departamento de Promoção Comercial e Investimentos, Divisão de Programas de Promoção Comercial.
- Carvalho, M. S. M. V. (1995). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública - RAP*, 29(1), 71-77.
- Cavedon, N. R. & Ferraz, D. L. (2003). Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre. *Organização & Sociedade*, 10(27), 75-91.
- Dolabela, F. (1999). Empresa emergente de base tecnológica: condições internas e ambientais de sucesso. *IX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, Porto Alegre, setembro.
- Estol, K. M. F. & Ferreira, M. C. (2006). O Processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 10(4), 93-110.
- Filho, A. I. & Guimarães, T. A. (2010). Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 127-149.
- Freire, P. S., Soares, A. P., Nakayama, M. K., & Spanhol, F. J. (2010). Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management - JISTEM*, 7(3), 713-736.
- Freitas, E. C. & Barth, M. (2012). De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. *Revista de Administração da UFSM*, 5(3), 549-568.
- Franco, M. M. S. & Hashimoto, M. (2014). Liderança empreendedora e práticas de RH: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(3), 104-128.

- Fundação Getúlio Vargas. (2016). Milagre econômico brasileiro. Recuperado em 17 junho, 2016 de <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/milagre-economico-brasileiro>
- Gil, A. C. (2014) Elaboração de casos para o ensino de administração. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão - CONTEXTUS*, 2(2), 7-16.
- Goelzer, V., Nodari, C. H., Soccol, L. & Severo, E. A. (2014). Análise de um processo de inovação a partir da ótica de gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 5(2), 78-89.
- Gomes, A. F., Lima, J. B., & Cappelle, M. C. A. (2013). Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. *Revista Alcance - Eletrônica*, 20(2), 203-220.
- Guidelli, N. S. & Bresciani, L. P. (2008). Qualidade de vida no trabalho e ambiente de inovação: encontros e desencontros no serviço de atendimento ao cliente. *Revista Brasileira de Inovação*, 7(2), 341-365.
- Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., & Senna, P. (2015). The relationship between innovation and sustainable competitive advantage: trajectory and challenges. *Revista Espacios*, 36(12), 1-16.
- Guimarães, J. C. F., Reis, Z. C., Severo, E. A., Dorion, E. C. H., & Olea, P. M. (2014). Implantação do sistema *lean production*: inovação organizacional em uma indústria moveleira. *Sistemas & Gestão*, 9(4), 452-464.
- Jennings, P. D., Greenwood, R., Lounsbury, M. D., & Suddaby, R. (2013). Institutions, entrepreneurs, and communities: a special issue on entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 28, 1-9.
- Jesus, M. J. F., Machado, H. V. P., & Jesus, A. F. (2009). Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 11(2), 142-156.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Lima, E. (2007). Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. *Revista de Negócios*, 12(4), 86-100.
- Leone, N. M. C. P. G. (2004). O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no SAARA. *Organização & Sociedade*, 11(29), 149-172.
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.
- Mussi, F. B. & Canuto, K. C. (2008). Percepção dos usuários sobre os atributos de uma inovação. *Revista de Gestão USP*, 15 (n. especial), 17-30.

- Mussolino, D. & Calabro, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.
- Oliveira, J. L., Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2013). De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *Revista de Administração*, 48(1), 21-33.
- Petry, L. I. & Nascimento, A. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109-125.
- Pinto, M. C. S. & Souza, C. L. C. (2009). Mudança organizacional em uma empresa familiar Brasileira. *Revista de Administração Pública - RAP*, 43(3), 609-634.
- Ribeiro, R. L., Oliveira, E. A. A. Q., & Araújo, E. A. S. (2014). A contribuição das instituições de ensino superior para a educação empreendedora. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR*, 10(3) (número especial), 295-313.
- Roesch, S. M. A. (2007) Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de administração contemporânea - RAC*, 11(2), June, 213-234.
- Roesch, S. M. A. (2011) Como narrar um caso para ensino. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração - GVCASOS*, 0(Edição Especial), 1-6.
- Rodrigues, M., Resende, L. M., & Pilatti, L. A. (2004). O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade. *XI Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP*, Bauru, SP, Brasil.
- Santamaría, L., Nieto, M. J., & Milles, I. (2012) Service innovation in manufacturing firms: evidence from Spain. *Technovation*, 32(2), 144-155.
- Siluk, J. C. M. & Nora, L. D. D. (2011). Proposta de diagnóstico da inovação e competitividade no setor de serviços. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia - RACE*, 10(1), 7-30.
- Silva, A. C. C. J., Furtado, J. H., & Zanini, R. R. (2015). Evolução do empreendedorismo no brasil baseada nos indicadores do global entrepreneurship monitor (GEM). *Revista Produção Online*, 15(2), 758-780.
- Silva, A. M. (2012). *Valores familiares e processo sucessório na perspectiva psicológica: o caso de uma empresa familiar gaúcha do setor de plásticos*. Dissertação de Mestrado, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí, Ijuí, RS, Brasil.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. R. P., Bitencourt, C. C., & Puffal, D. P. (2015a). Capacidades dinâmicas e capital social organizacional: um estudo exploratório em ambiente de incubadora e parque tecnológico. *Revista de Administração da UFSM*, 8, 666-684, 2015.
- Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. R. P., Camargo, M. E., & Bitencourt, C. C. (2015b). Orientação empreendedora e capacidades dinâmicas em ambiente de inovação. *Revista GEINTEC: Gestao, Inovacao e Tecnologias*, 5, 2452-2455.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. V. D., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Vale, G. M. V., Corrêa, V. S., & Reis, R. F. (2014). Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 18(3), 311-327.
- Vargas, E. R. (2009). Serviços, inovação e desenvolvimento local. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información e Comunicación - Eptic*, 11(1).
- Vasconcellos, L. H. R. & Marx, R. (2011). Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão & Produção*, 18(3), 443-460.
- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51-65.

Bibliografias recomendadas

- Dolabela, F. (2006). *O segredo de Luísa*. 2. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Dornelas, J. C. A. (2005). *Empreendedorismo, tornando ideias em negócios*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. (2000). *Inovação e espírito empreendedor*. 5. ed. São Paulo: Pioneira.
- Mamede, G. (2014). *Holdings familiar e suas vantagens*. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. São Paulo: Atlas.
- Ricca, D. (2007). *Sucessão na empresa familiar - conflitos e soluções*. 1. ed. São Paulo: CLA Cultural.
- Ricca, D. Saad, S. M. (2012). *Governança corporativa nas empresas familiares*. Sucessão e profissionalização. São Paulo: CLA Cultural.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

Takahashi, S.; Takahashi, V. P. (2007). *Gestão da inovação dos produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Esclarecimentos: conceitos de caso de ensino

O Método do Caso em Administração simula a análise e a resolução de problemas gerenciais em sala de aula. Seu propósito é desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos futuros gestores. O caso é centrado em um ou mais problemas (conflitos) gerenciais, os quais foram recortados de uma situação real (Roesch, 2011).

O caso para ensino não busca construir histórias tão somente. Ele é elaborado para desenvolver habilidades de resolução de problemas nos estudantes, como no caso-problema, seja para complementar aulas expositivas, como no caso-demonstração (Roesch, 2007). Os casos se distinguem outras estratégias de ensino porque são descrições de situações reais vivenciadas por administradores em organizações e não construções elaboradas pelos professores. Mas, apesar de terem sido retirados de situações reais para os quais houve uma decisão conhecida, esta não é apresentada, restando aos alunos a tarefa de determinar qual a solução mais adequada (Gil, 2004)

Casos para ensino podem ser derivados de materiais já publicados ou construídos por meio de pesquisa empírica. O método usual é basear-se em fontes primárias, via entrevistas individuais com pessoas que atuam como informantes-chave dentro das organizações, combinadas com a observação direta do relator do caso, reforçada pelas evidências de documentos (Roesch, 2007).