

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

**DÉBORA VOLPATO**

**O PROCESSO SUCESSÓRIO E AS INOVAÇÕES DAS  
EMPRESAS FAMILIARES NO SETOR DE CONFECÇÃO DE  
ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS DA CIDADE DE  
CRICIÚMA - SC**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Desenvolvimento Socioeconômico  
da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense – UNESC.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dra. Adriana  
Carvalho Pinto Vieira

**Coorientadoras:** Prof<sup>a</sup> Cristina  
Keyko Yamaguchi e Prof<sup>a</sup> Dra.  
Almerinda Tereza Bianca Bez Batti  
Dias.

**CRICIÚMA  
2017**

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

V931p Volpato, Débora.

O processo de sucessório e as inovações das empresas familiares no setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios da cidade de Criciúma - SC / Débora Volpato. - 2017.

166 p. : il.; 21 cm.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2017.

Orientação: Adriana Carvalho Pinto Vieira.

Coorientação: Cristina Keyko Yamaguchi, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias.

1. Empresas familiares. 2. Empresas familiares - Sucessão. 3. Inovação organizacional. 4. Indústria de vestuário. I. Título.

CDD 23. ed. 658.041

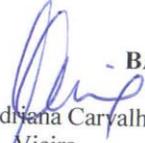
**DÉBORA VOLPATO**

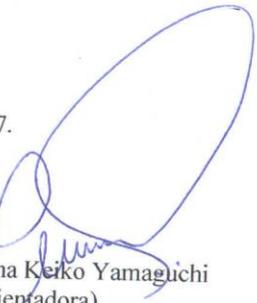
**O PROCESSO SUCESSÓRIO E AS INOVAÇÕES DAS  
EMPRESAS FAMILIARES NO SETOR DE CONFECÇÃO DE  
ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS DA CIDADE DE  
CRICIÚMA – SC**

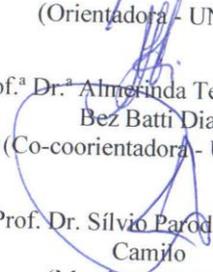
Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 30 de Novembro de 2017.

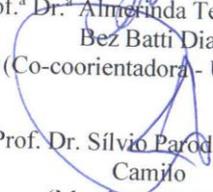
**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana Carvalho Pinto  
Vieira  
(Orientadora - UNESC)

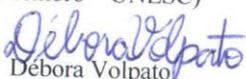
  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristina Keiko Yamaguchi  
(Coorientadora)

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Almerinda Tereza Bianca  
Bez Batti Dias  
(Co-coorientadora - UNESC)

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Roseli Jenoveva Neto  
(Membro - SENAC)

  
Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira  
Camilo  
(Membro - UNESC)

Prof. Dr. Alcides Goularti Filho  
(Membro - UNESC)

  
Débora Volpato  
Mestranda

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Melissa Watanabe  
Coordenadora do PPGDS - UNESC



Dedico este trabalho aos meus pais,  
Edna e Diovacir, meus alicerces no  
meio da turbulência. Amo vocês.



## AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento é a Deus.

Aos meus pais, pelos conselhos e ensinamentos que sempre me foram passados e por sempre apoiarem todas as minhas escolhas.

As minhas irmãs, Maiara e Ana Paula, pelo amor incondicional e por me incentivarem sempre.

Ao meu namorado, Luiz Filipe, pelo incentivo, compreensão e carinho durante toda essa caminhada.

A minha orientadora e hoje grande amiga Dra. Adriana, pessoa maravilhosa que me acolheu de braços abertos e transformou-se em uma das minhas melhores amigas. Obrigada pelas orientações, conselhos e ombro amigo nas horas mais difíceis. És a melhor!

As minhas coorientadoras Dra. Bianca e Dra. Cristina, pelo auxílio e pelos preciosos conselhos durante todo esse processo.

A minha banca, Dra. Roseli Jenoveva Neto e Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo pelas valiosas contribuições.

A minha prima e amiga Joana, pelas risadas, conversas e conselhos, e a minha afilhada Laura, meu tesouro.

Aos meus familiares, que sempre me deram todo carinho e proteção. É muito amor envolvido.

Aos meus colegas de mestrado. Vocês fizeram do mestrado um ambiente muito mais divertido.

Ao meu amigo Júlio César Zilli, pela parceria, pelos conselhos, risadas e momentos de descontração durante o processo.

Alguns amigos também foram fundamentais durante este período: André Calegari, Daiane Gobbo, Karoline Réos e Marília Sorato, vocês são muito especiais na minha vida.

Ao grupo de pesquisa do qual eu faço parte, o PIDI, pelas amizades e oportunidades. Eu amo pesquisar!

Aos entrevistados, por me atenderem em suas empresas de portas abertas.

E a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desta pesquisa. Muito obrigada!



“Inovar é muito arriscado. Não  
inovar é mais arriscado ainda”.  
Henrique Szklo



## RESUMO

Para compreender a sucessão familiar e as inovações realizadas nas empresas e como ela poderá promovê-las no setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios, foi necessário identificar os estudos referentes a essa ligação entre empresas familiares e a inovação. Após constatar que não há estudos com essa interface, foi importante trabalhar os dois alicerces na fundamentação teórica, com o intuito de entender as correntes teóricas da inovação e posteriormente da sucessão familiar. Assim, o objetivo principal foi compreender o processo sucessório e as inovações realizadas pelas empresas do setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios da cidade de Criciúma – SC associadas ao SINDIVEST. Metodologicamente, a pesquisa se identificou como abordagem qualitativa; quanto aos meios, exploratória e descritiva. Primeiramente foi realizada uma pesquisa com a gênese do setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios no plano do Brasil e Santa Catarina. Quanto aos fins, a pesquisa foi multicaso, realizada com sete empresas do setor na cidade de Criciúma – SC. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas nas empresas objeto de estudo com sucedidos e sucessores. A análise foi baseada nos conceitos do Manual de Oslo. Nos resultados, foi possível identificar que as empresas estão na segunda geração e algumas não têm perspectiva de chegar à terceira. Quanto às inovações, todas elas realizaram inovações durante a sua história, foi realizada na segunda geração. Concluiu-se que todas as empresas realizaram inovações, com o alcance da empresa, ou seja, inovações já existentes no mercado, e que as realizam do mercado, para permanecerem atuantes e competitivas.

**Palavras-chave:** Empresas familiares, Processo Sucessório, Inovação, Manual de Oslo.



## ABSTRACT

In order to analyze innovation and how it could promote family businesses in the clothing and accessories manufacturing sector, it was necessary to identify studies related to this connection between family companies and innovation. After noting that there are no studies with this interface, it was important to work on the two foundations in the theoretical basis, with the intention of understanding the theoretical currents of innovation and later the family succession. Thus, the main objective was to analyze the innovations carried out by the family companies in the apparel and accessory manufacturing sector of the city of Criciúma - SC associated with SINDIVEST. Methodologically, the research was identified as a qualitative approach; exploratory and descriptive. Firstly, the exploratory research was carried out, with the genesis of the sector of clothing and accessory articles in Brazil and Santa Catarina. Regarding the purposes, the research was multicase, carried out with seven companies of the sector in the city of Criciúma - SC. The data collection was carried out through a structured interview in the companies studied with successors and successors. The analysis was based on the concepts of the Oslo Handbook (2005). In the results, it was possible to identify that the companies are in the second generation and some have no prospect of reaching the third. As for innovations, they all made innovations during their history, most of which were carried out in the second generation. It was concluded that the companies made all the innovations, with the reach of the company, that is, innovations that already exist in the market, and that they realize them because of the pressure of the market, to remain active and competitive.

**Keywords:** Family Business, Succession Process, Innovation, Oslo Manual.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Classificação das inovações.....	62
Figura 2 - Interdisciplinaridade .....	75
Figura 3 - Fases e etapas do Desenvolvimento da Pesquisa Aplicada ..	78
Figura 4 - Linha do tempo.....	95



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Busca onnovation e familiar succession.....	31
Quadro 2 - Buscas em português.....	32
Quadro 3 - Buscas em português.....	32
Quadro 4 - Busca succession process, innovation, family business .....	32
(continua) .....	32
Quadro 5 - Perfil dos artigos .....	33
(continua) .....	33
Quadro 6 - Busca organizational innovation e succession process .....	43
Quadro 7 - Perfil da segunda busca .....	44
Quadro 8 - Vantagens pela inovação.....	63
Quadro 9 – SINDIVEST 2017 .....	79
Quadro 10 - Caracterização das empresas e duração das entrevistas ....	80
Quadro 11 – Categorização de análises da pesquisa aplicada .....	81
Quadro 12 - Perfil das empresas.....	98
Quadro 13 - Constituição das famílias .....	101
Quadro 13 - Constituição das famílias .....	102
Quadro 14 - História das empresas.....	110
Quadro 15 - Princípios e valores da empresa .....	112
Quadro 16 - Decisão da sucessão .....	116
Quadro 17 - Processo de sucessão.....	119
(continua) .....	119
Quadro 18 - Processo de sucessão.....	121
Quadro 19 - Continuidade da empresa .....	124
Quadro 20 - Opinião sobre sucessão .....	125
(continua) .....	125
Quadro 21 - Mercado de atuação.....	128
Quadro 22 - Contribuições dos sucessores .....	128
Quadro 22 - Contribuições dos sucessores .....	129
Quadro 23 - Tipos de inovação da empresa 1 segundo o Manual de OSLO (2005).....	129
(continua) .....	129
Quadro 24 - Tipos de inovação da empresa 2 segundo o Manual de OSLO (2005).....	131
Quadro 25 - Tipos de inovação da empresa 3 segundo o Manual de OSLO (2005).....	132
Quadro 26 - Tipos de inovação da empresa 4 segundo o Manual de OSLO (2005).....	133
Quadro 27 - Tipos de inovação da empresa 5 segundo o Manual de OSLO (2005).....	134



Quadro 28 - Tipos de inovação da empresa 6 segundo o Manual de OSLO (2005).....	135
Quadro 29 - Tipos de inovação da empresa 7 segundo o Manual de OSLO (2005).....	136
Quadro 30 - Inovações das empresas .....	137
Quadro 31 - Inovações das empresas .....	138



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
1.2 OBJETIVOS.....	27
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>27</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>27</b>
1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	28
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	29
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>31</b>
2.1 ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS .....	31
2.2 SUCESSÃO FAMILIAR .....	45
<b>2.2.1 Empresas Familiares</b> .....	<b>45</b>
<b>2.2.2 Características das empresas familiares</b> .....	<b>48</b>
<b>2.2.3 Processo de Sucessão Familiar</b> .....	<b>51</b>
<b>2.2.4 Cultura Organizacional</b> .....	<b>54</b>
<b>2.2.5 Mudança Organizacional</b> .....	<b>57</b>
2.3 INOVAÇÃO.....	59
<b>2.3.1 Tipos de Inovação</b> .....	<b>65</b>
2.3.1.1 Inovação de produtos (bens e serviços) .....	66
2.3.1.2 Inovação de processos .....	68
2.3.1.3 Inovação de Marketing .....	69
2.3.1.4 Inovação Organizacional .....	70
<b>2.3.2 Inovação no setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios</b> .....	<b>72</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>75</b>
3.1 ESCOLHAS METODOLÓGICAS .....	75
3.2 PRÁTICAS METODOLÓGICAS .....	77
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	78
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>83</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR TÊXTIL .....	83
<b>4.1.1 A gênese da industrialização no Brasil e em Santa Catarina</b> .83	
<b>4.1.2 A gênese da Industrialização têxtil no Brasil e em Santa Catarina</b> .....	<b>89</b>
<b>4.1.2 Análise do setor atualmente</b> .....	<b>95</b>
4.2 PESQUISA DE CAMPO: O PROCESSO SUCESSÓRIO E AS INOVAÇÕES.....	98
<b>4.2.1 Sucessão Familiar</b> .....	<b>98</b>
4.2.1.1 Perfil das empresas .....	98
4.2.1.2 Constituição das famílias.....	101
4.2.1.3 História das empresas .....	103
4.2.1.4 Síntese da história das empresas.....	110



4.2.1.5 Princípios e valores .....	112
4.2.1.6 Relação família <i>versus</i> empresa .....	114
4.2.1.7 Decisão da sucessão .....	115
4.2.1.8 Sucessão da empresa .....	119
4.2.1.9 Perspectiva de continuidade .....	123
4.2.1.10 Opinião sobre Sucessão Familiar .....	125
<b>4.2.2 Inovações.....</b>	<b>128</b>
4.2.2.1 Inovações Empresa 1 .....	129
4.2.2.2 Inovações Empresa 2 .....	130
4.2.2.3 Inovações Empresa 3 .....	132
4.2.2.4 Inovações Empresa 4.....	133
4.2.2.5 Inovações Empresa 5 .....	134
4.2.2.6 Inovações Empresa 6.....	135
4.2.2.7 Inovações Empresa 7.....	136
4.2.2.8 Inovações realizadas nas empresas.....	137
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>143</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>163</b>
<b>ANEXO A: EMPRESAS CADASTRADAS NO SINDIVEST .....</b>	<b>165</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, a inovação se torna um diferencial para permanência da empresa no seu ambiente. Assim, ela aparece como um importante instrumento para impulsionar o desenvolvimento de uma empresa e, conseqüentemente, da região em que ela está inserida (TIDD; BESSANT, 2015).

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

Todas essas formas podem ser reconhecidas, no que tange as mudanças que impulsionam o desenvolvimento de uma empresa, fazendo com que ela se mantenha no mercado (SCHUMPETER, 1985). Partindo desses pressupostos, pode-se perceber que o desenvolvimento voltado para a empresa pode adotar várias dimensões, conforme citado anteriormente. Mas cabe ressaltar que esse desenvolvimento não deve ser pautado somente no crescimento econômico por si só, mas de uma melhoria nos processos de produção, o que agrega, conseqüentemente, valor ao produto final por meio da utilização de informação e conhecimento (TIGRE, 2014).

Nesse contexto, fica evidente que existem alguns aspectos que modificam o *status quo* empresarial. E tais aspectos, pode-se inferir que são pautados no que diz respeito, principalmente, à inovação.

Assim, este trabalho articula a questão das empresas familiares e seu processo sucessório por meio da inovação e, deste modo, como as empresas conseguem permanecer ao longo dos anos no mercado.

De tal modo, para alcançar um melhor entendimento da relação das empresas familiares com a inovação é importante entender a empresa e o contexto em que ela está inserida. Para tanto, é necessário o estudo de diferentes áreas, com o intuito de aprimorar o conhecimento para o alcance dos objetivos propostos, caracterizando assim, o caráter interdisciplinar da presente pesquisa. Tal forma de estudo, a interdisciplinaridade, dentro de suas várias definições Philippi Junior e Silva Neto (2011) apontam que pode significar a aplicação de pesquisas

que são conduzidas em realidades diferentes que se encontram posteriormente.

Para melhor compreensão, entende-se por empresas familiares as organizações nas quais a propriedade pertence a uma família em que pelo menos um membro dela participa ativamente do dia a dia da por meio da sua colaboração

No entendimento de Kraus, Pohjola e Koponen (2012), estudos recentes mostram que elas são frequentemente caracterizadas como conservadoras, orientadas para o longo prazo; que crescem lentamente; possuem receio de tomar decisões de risco e incapazes de reagir ou mudar de acordo com o mercado em que estão inseridas. Critica-se neste sentido a falta de inovação nas empresas familiares.

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

De acordo com Bornholdt (2005), apesar da existência do paradigma das três gerações, na qual se entende que as empresas familiares têm seu fim na terceira geração, isso pode ser superado no dia a dia da empresa. Logo, todas as organizações precisam de renovação e inovação constante para se manterem no mercado. Assim, o ciclo de vida da organização está associado a fatores interno e externos que independem de quem está na direção da empresa, primeira, segunda ou terceira geração.

## 1.1 TEMA, PROBLEMATIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

O setor de confecção no sul de Santa Catarina, o qual possui empresas de todos os portes produzindo vários tipos de peças, como camisetas, ternos, bonés, e até roupas femininas mais elaboradas. No que concerne à produção, o Brasil possui a maior cadeia produtiva das Américas, e Santa Catarina representa o segundo maior empregador da área têxtil do país (ABIT, 2015).

Apesar da sua relevância, ainda há muitos desafios a serem enfrentados pelo setor, tais como: os elevados custos tributários; a sazonalidade; os custos elevados de produção; e principalmente pela concorrência que existe com os produtos importados e nacionais. Uma medida para que haja a diminuição dessa concorrência pode ocorrer por meio de maiores investimentos e melhoria na gestão da inovação,

aumentando, também, as exportações; além do aumento das defesas comerciais e diminuição de impostos no setor (ABIT, 2015).

A inovação pode ser definida como algo que traz valor social ou econômico, tanto no âmbito de uma empresa, quanto para a sociedade de forma geral. Desta forma, a inovação com relação ao desenvolvimento, está além da criação de um novo produto, pois pode relacionar-se também a nova tecnologia, com um novo processo de produção, com mudanças mercadológicas e até com adaptações. Em linhas gerais, a inovação envolve a oportunidade, a criatividade, a informação e o conhecimento, de acordo com o apontado por Tidd e Bessant (2015).

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

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

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: como se deu o processo sucessório e quais inovações foram realizadas pelas empresas familiares do setor de artigos do vestuário e acessórios da cidade de Criciúma – Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo sucessório e as inovações realizadas nas empresas familiares do setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios da cidade de Criciúma – SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Contextualizar o setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios do Brasil e Santa Catarina;

- b) Identificar a história das empresas do setor localizadas na cidade de Criciúma - SC que passaram pelo processo de sucessão familiar;
- c) Compreender o processo de sucessão familiar das empresas pesquisadas;
- d) Analisar as inovações realizadas nas empresas familiares do setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios da cidade de Criciúma – SC;

### 1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O objeto selecionado para o presente estudo são as empresas do setor do vestuário localizadas na cidade de Criciúma –SC. No que concerne à relevância do objeto de estudo, o setor do vestuário do sul de Santa Catarina está na rota de crescimento dos setores portadores de futuro da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2013)<sup>1</sup>.

Também as empresas familiares possuem representatividade significativa na economia mundial. A maioria delas é caracterizada como pequeno porte, apesar de haver muitas de grande porte também no mercado. Independente do tamanho dessas empresas, seu objetivo é o mesmo: permanecer no mercado ao longo dos anos, por meio da sucessão familiar. E essa transferência entre as gerações com êxito depende da ligação entre empresa e família (BRÄNNBACK; CARSRUD; SCHULTE, 2008).

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

As pesquisas acadêmicas sobre empresas familiares possuem como tema central a questão de como acontece o processo de sucessão e

---

<sup>1</sup> O Sistema FIESC adota uma posição prospectiva, categoriza o projeto Setores Portadores de Futuro como estruturante, marco inicial e balizador para ações futuras. O objetivo do projeto é analisar o futuro da indústria e identificar os setores industriais mais promissores, baseado nas vantagens competitivas do estado em relação às tendências de futuro. O setor têxtil e confecções estão entre os portadores de futuro da mesorregião sul de Santa Catarina (FIESC, 2013).

como é o perfil de tais empresas, na maioria conservadoras que não arriscam e não têm intenção de crescer. Da mesma forma, a literatura apresenta crítica pela falta de inovação nas empresas familiares. Porém a inovação nos dias atuais é um dos principais fatores para o sucesso das empresas, fato esquecido pelas pesquisas acadêmicas quando focalizam as organizações familiares (KRAUS; POHJOLA; KOPONEN, 2012).

Assim, é importante destacar a relevância e a oportunidade do tema para a academia, tendo em vista também o número de estudos que articulam a temática da inovação em empresas familiares, como é apresentado na busca sistemática posteriormente.

#### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

A dissertação é composta por cinco capítulos: o primeiro é a introdução; o segundo é o referencial teórico, com os estudos contemporâneos pertinentes ao tema, aonde, por meio de uma busca sistemática identificou-se a escassez de estudos no que se refere à temática do processo sucessório e sucessão familiar. Posteriormente, aborda-se sobre a sucessão familiar, no qual foi possível aprofundar-se nos conceitos das empresas familiares, bem como suas características e o processo sucessório pelo qual passam. A última parte do segundo capítulo conceitua a inovação, e em seguida os tipos existentes de acordo com o Manual de Oslo, que podem ser em produtos, processos, organizacionais e de marketing.

O terceiro capítulo discorre a metodologia utilizada. No quarto capítulo estão os resultados e análise da pesquisa realizada. A primeira parte expõe a pesquisa exploratória realizada com o intuito de contextualizar o setor têxtil e do vestuário. A segunda parte apresenta os resultados da pesquisa de campo, no qual foi possível analisar o processo sucessório das empresas e as inovações realizadas. Finaliza-se o trabalho com as considerações finais.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente foi realizada uma busca sistemática, visando identificar a relação entre inovação e sucessão familiar nas principais bases de dados. Nas seções seguintes, são apresentadas a revisão acerca das duas propostas teóricas abordadas neste trabalho: inovação e empresas familiares.

### 2.1 ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS

As buscas foram realizadas no dia 12/01/2017 nas bases de dados *Scopus*, *Scielo* e *Spell*.

A *Scopus* é uma base de dados conhecida mundialmente. Seus registros contam com aproximadamente 50.000.000 de registros, 21.000 títulos e 5.000 editores. A base oferece uma visão abrangente de pesquisas no mundo inteiro na área de ciência, tecnologia, ciências sociais, artes e humanidades (SCOPUS, 2017).

A *Scielo* – Scientific Library Online é uma biblioteca que abrange periódicos científicos brasileiros. A base de dados tem apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ (SCIELO, 2017).

A *Spell* – Scientific Periodicals Electronic Library é um sistema de pesquisa e disponibilização de produção científica. Tem como objetivo promover o acesso a produção nas áreas de Administração, Contabilidade e Turismo.

Foram utilizados alguns termos específicos com o intuito de identificar a que melhor se enquadrou nos termos da intenção de pesquisa. Começou-se utilizando os termos “innovation” e “familiar succession” e posteriormente “familiar succession” e “organizational innovation”. Não houve resultados, conforme segue:

Quadro 1 - Busca onnovation e familiar succession

1ª busca				2ª busca			
Palavra-Chave	<i>Scopus</i>	<i>Scielo</i>	<i>Spell</i>	Palavra-Chave	<i>Scopus</i>	<i>Scielo</i>	<i>Spell</i>
Innovation	23.900	4325	0	"Familiar succession"	0	0	0
"familiar succession"	0	0	0	"Organizational innovation"	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente procurou-se pelos mesmos termos em português, inovação organizacional e sucessão familiar, e inovação e sucessão familiar. Também não houve resultados:

Quadro 2 - Buscas em português

1ª busca				2ª busca			
Palavra-Chave	<i>Scopus</i>	<i>Scielo</i>	<i>Spell</i>	Palavra-Chave	<i>Scopus</i>	<i>Scielo</i>	<i>Spell</i>
Inovação Organizacional	6	50	13	Inovação	529	2153	992
Sucessão Familiar	0	0	0	Sucessão Familiar	0	0	0
Artigos	0	0	0	Artigos	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 3 - Buscas em português

1ª busca				2ª busca			
Palavra-Chave	<i>Scopus</i>	<i>Scielo</i>	<i>Spell</i>	Palavra-Chave	<i>Scopus</i>	<i>Scielo</i>	<i>Spell</i>
Processo Sucessório	2	14	15	Sucessão Familiar	0	3	4
Inovação	0	0	0	Inovação	0	0	0
Família	0	0	0	Artigos	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da escassez das primeiras pesquisas, buscou-se o termo “succession process” (processo sucessório) no primeiro filtro, posteriormente “Innovation” (inovação) e “Family business”, empresa familiar. Nestes três filtros, encontrou-se um total de 42 resultados na base Scopus. Desses trabalhos, filtrou-se e foram localizados 32 artigos. A partir do cenário foram selecionados os artigos das áreas “Business, Management and Accounting” e “Social Sciences” que totalizam 30 artigos. Nas bases Scielo e Spell não houve resultados.

Quadro 4 - Busca succession process, innovation, family business

(continua)

	Palavra-Chave	<i>Scopus</i>	<i>Scielo</i>	<i>Spell</i>
Filtro 1	"Succession Process"	605	43	16
Filtro 2	Innovation	56	0	0

Quadro 4 - Busca succession process, innovation, family business

(conclusão)

Filtro 3	Family business	42	0	0
Filtro 4	Artigos	32	0	0
Filtro 5	Área	30	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos resultados foi realizada uma análise de todos os artigos. Segue abaixo o quadro com a listagem dos artigos por ano. O Quadro 5 está organizado por autor, país, instituição, título e a revista em que o artigo foi publicado, bem como a temática:

Quadro 5 - Perfil dos artigos

(continua)

Nº	Ano	Autores	País	Instituição	Título	Revista
1	1990	Dumas, C. A.	Canada	University of Quebec, McGill University School of Management	Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses	Family Business Review
2	1996	Goffee, R.	Reino Unido	London Business School	Understanding family businesses: Issues for further research	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research
3	2001	Cabrera-Suárez, K., de Saá-Pérez, P., García-Almeida, D.	Espanha	University of Las Palmas de Gran Canaria	The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm	Family Business Review

Quadro 5 - Perfil dos artigos

(continuação)

Nº	Ano	Autores	País	Instituição	Título	Revista
4	2001	Howorth, C.a., Assaraf Ali, Z.b	Reino Unido	a_ Institute for Enterprise and Innovation, Nottingham University Business School, Nottingham - b_ Institute for Enterprise and Innovation, Nottingham University Business School, Jubilee Campus	Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry	Family Business Review
5	2007	Cadieux, L.	Canada	Department of Management, Université du Québec à Trois-Rivières, Small and Medium Sized Business Research Institute	Succession in small and medium-Sszed family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the sucessor	Family Business Review
6	2008	Brännback, M.a., Carsrud, A.a., Schulte, W.D.b	Finlândia e Estados Unidos	Abo Akademi University, Abo, Finland e Shenandoah University, Winchester, Virginia	Exploring the role of Ba in Family business contexto	Vine

Quadro 5 - Perfil dos artigos

(continuação)

<b>Nº</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>	<b>País</b>	<b>Instituição</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
<b>7</b>	<b>2009</b>	Mitchell, J.R., Hart, T.A, Valcea, S., Townsend, D.M	Estados Unidos	University of Oklahoma	Becoming the boss: Discretion and postsuccession success in family firms	Entrepreneurship: Theory and Practice
<b>8</b>	<b>2010</b>	Marchisio, G.a , Mazzola, P.b, Sciascia, S.b, Miles, M.c, Astrachan, J.a	Estados Unidos, Itália e Austrália	a Department of Management and Entrepreneurship, Kennesaw State University, Kennesaw, GA, - b Department of Economics and Marketing, IULM University, Milano, - c Enterprise Development, School of Management, University of Tasmania	Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members	Entrepreneurship and Regional Development
<b>9</b>	<b>2010</b>	Ye, J. , Parris, M.A. , Waddell, D.	Austrália	School of Management and Marketing, Deakin University, Melbourne	Challenges of inter-generational succession in the Chinese Australian family business	International Journal of Management Practice

## Quadro 5 - Perfil dos artigos

(continuação)

Nº	Ano	Autores	País	Instituição	Título	Revista
9	2010	Ye, J. , Parris, M.A. , Waddell , D.	Austrália	School of Management and Marketing, Deakin University, Melbourne	Challenges of inter- generational succession in the Chinese Australian family business	International Journal of Management Practice
10	2011	Laakkonen, A. Kansikas, J. Valtonen, H.	Finlândia , Bélgica e Rep. Tcheca	a e d School of Business and Economics, University of Jyväskylä, P.O. Box 35, FIN-40014, Finland; b Faculty of Business Economics, Hasselt University, Agoralaan - Building D, 3590 Diepenbeek, Belgium; c Mendel University in Brno, Zemědělská 1/1665, 613 00 Brno, Czech Republic	In search of family business continuity: The case of transgenerational family entrepreneurship	International Journal of Entrepreneurship and Small Business

Quadro 5 - Perfil dos artigos

(continuação)

<b>Nº</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>	<b>País</b>	<b>Instituição</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
<b>11</b>	<b>2011</b>	Solomon, A.a, Breunlin, D.a, Panattoni, K.a, Gustafson, M.b, Ransburg, D.c, Ryan, C.d, Hammerman, T.e, Terrien, J.a	Estados Unidos	a The Family Institute, Northwestern University, Evanston; b Doctoral Program in Clinical Psychology, Northwestern University, Chicago; c The Convergent Group LLC, Deerfield	"Don't lock me out": Life-story interviews of family business owners facing succession	Family Process
<b>12</b>	<b>2011</b>	Pittino, D., Visintin, F.	Itália	Department of Economics and Statistics, University of Udine	The propensity toward inter-organizational cooperation in small- and medium-sized family businesses	Journal of Family Business Strategy
<b>13</b>	<b>2011</b>	Lam, W.	Reino Unido	Durham Business School, Durham University	Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process	International Small Business Journal

Quadro 5 - Perfil dos artigos

(continuação)

Nº	Ano	Autores	País	Instituição	Título	Revista
14	2011	Matser, I.a , Kraus, S.b , Märk, S.c	Holanda, Liechtenstein e Áustria	a Windesheim University of Applied Sciences, Zwolle; b University of Liechtenstein, c University of Innsbruck	Securing post-succession continuity in family firms through knowledge transfer	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
15	2012	Hacker, J. ,Dowling , M.	Alemanha	Department of Innovation and Technology Management, University of Regensburg	Succession in family firms: How to improve family satisfaction and family harmony	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
16	2012	Liang, X.a, Liu, Y.b, Wu, S.c , Zhang, S.d	Estados Unidos	a University of Minnesota; b University of Wisconsin-Milwaukee; c University of Texas-Pan American, Edinburg, TX	Fending knights or masked kings: Toward a theoretical framework of interim CEO succession	Corporate Governance (Bingley)

Quadro 5 - Perfil dos artigos

(continuação)

<b>Nº</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>	<b>País</b>	<b>Instituição</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
<b>17</b>	<b>2012</b>	Mark, S.	Austria	University of Innsbruck	The transfer of knowledge within the succession process of family businesses: Results from a quantitative study in Western-Austria	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
<b>18</b>	<b>2013</b>	Gundolf, K.a , Meier, O.b, Missonier, A.a	França	a Montpellier Business School; b Université Paris Est,	Transmission of family businesses in France	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research
<b>19</b>	<b>2013</b>	Hacker, J. , Dowling, M.	Alemanha	University of Regensburg	Succession in family firms: The impact of the transfer of capital	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
<b>20</b>	<b>2013</b>	Koropp, C.a , Grichnik, D.a, Gygax, A.F.b	Suíça e Austrália	a University of St. Gallen; b University of Melbourne	Succession financing in family firms	Small Business Economics
<b>21</b>	<b>2013</b>	Dou, J.a , Li, S.b	China	a Zhejiang University; b Shaoxing University	The succession process in Chinese family firms: A guanxi perspective	Asia Pacific Journal of Management

Quadro 5 - Perfil dos artigos

(continuação)

<b>Nº</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>	<b>País</b>	<b>Instituição</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
<b>21</b>	<b>2013</b>	Dou, J.a , Li, S.b	China	a Zhejiang University; b Shaoxing University	The succession process in Chinese family firms: A guanxi perspective	Asia Pacific Journal of Management
<b>22</b>	<b>2013</b>	Buang, N.A.a , Ganefri.b, Sidek, S.a	Malásia e Indonésia	Malásia e Indonésia / a Universiti Kebangsaan Malaysia; b Universitas Negeri Padang	Family business succession of SMEs and post-transition business performance	Asian Social Science
<b>23</b>	<b>2014</b>	Weismeier-Sammer, D., Hatak, I.R.	Austria	Vienna University	Succession in the family business: Challenges for successors from an entrepreneurial perspective	International Journal of Entrepreneurship and Innovation
<b>24</b>	<b>2015</b>	Pindado, J., Requejo, I.	Espanha	Universidad de Salamanca	Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research	International Journal of Management Reviews

Quadro 5 - Perfil dos artigos

(continuação)

<b>Nº</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>	<b>País</b>	<b>Instituição</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
<b>25</b>	<b>2015</b>	Zagata, L.a , Sutherland, L.-A.b	República Tcheca e Reino Unido	a Czech University of Life Sciences ; b James Hutton Institute	Deconstructing the 'young farmer problem in Europe': Towards a research agenda	Journal of Rural Studies
<b>26</b>	<b>2016</b>	Pipatanantakorn, K. , Ractham, V.V.	Tailândia	College of Management Mahidol University	Knowledge creation aiding family business succession plan	International Journal of Business and Management Science
<b>27</b>	<b>2016</b>	Kamei, K.a , Boussaguet, S.b , D'Andria, A.c , Jourdan, R.d	Japão e França	a Kansai University ; b Neoma Business School; c University of Evry Val D'Essonne , d Kyoto University of Foreign Studies	The transfer of small and medium-sized Japanese family businesses to the younger generation: Narratives by student-successors	International Journal of Entrepreneurship and Small Business

Quadro 5: Perfil dos artigos

(conclusão)

Nº	Ano	Autores	País	Instituição	Título	Revista
28	2016	Man, T.W.Y.a , Mustafa, M.b , Fang, Y.c	Hong Kong, Malásia e China	a Hang Seng Management College; b Nottingham University Business School, Malaysia Campus; c Nottingham University Business School, University of Nottingham Ningbo Campus	Succession in Chinese family enterprises: The influence of cognitive, regulatory and normative factors	International Journal of Management Practice
29	2016	Bizri, R.	Líbano	Rafik Hariri University	Succession in the family business: drivers and pathways	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research
30	2016	Jaskiewicz, P.a , Heinrichs, K.b , Rau, S.B.b , Reay, T.c	Canadá e Alemanha	a Concordia University, Montreal; b Beisheim School of Management c University of Alberta	To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession	Entrepreneurship: Theory and Practice

Fonte: Elaborado pela autora.

Os artigos 1, 2, 7, 9, 10, 16 e 27 discorrem somente da sucessão familiar, a inovação aparece somente uma vez em uma citação aleatória. Já os artigos 3, 4, 5, 6 e 30 falam sobre sucessão familiar e a palavra inovação não aparece no artigo, somente em uma referência.

O artigo 8 relaciona empreendedorismo na sucessão familiar, não há nada sobre inovação, somente uma referência.

Os artigos 11 e 12 também não discorrem sobre inovação (somente uma referência). O artigo 11 tratam de sucessão no sentido psicológico, do sentimento dos fundadores e o artigo 12 dialoga sobre sucessão em uma cooperativa.

O artigo 13 é um estudo etnográfico em uma empresa familiar. A palavra inovação aparece somente uma vez. Os artigos 14, 17 e 26 citam uma vez a palavra inovação e discorrem sobre a sucessão familiar e a transferência do conhecimento no processo.

Os artigos 15, 19, 20 e 22 são pesquisas quantitativas sobre sucessão familiar. A palavra inovação aparece uma e duas vezes somente.

Os artigos 18, 21 e 28 tratam somente sobre os aspectos comportamentais na sucessão familiar. A inovação é citada somente nas referências.

O artigo 23 possui a palavra inovação mais vezes, porém a pesquisa é somente sobre sucessão familiar. A palavra aparece aleatoriamente.

O artigo 24 é uma revisão sobre sucessão familiar; o artigo 25 cita duas vezes a palavra inovação aleatoriamente, porém o foco é a sucessão na agricultura familiar. E o artigo 29 trata da sucessão e do capital social. Não cita inovação.

A partir destes resultados foi realizada outra busca por artigos que ligasse inovação e sucessão familiar. Buscou-se a inovação organizacional “organizational innovation” e “succession process”. Foram encontrados 2 artigos na base de dados Scopus. Na Scielo e Spell não houve resultados.

Quadro 6 - Busca organizational innovation e succession process

	Palavra-Chave	<i>Scopus</i>	<i>Scielo</i>	<i>Spell</i>
Filtro 1	"organizational innovation"	605	205	482
Filtro 2	"succession process"	2	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 7 - Perfil da segunda busca

Nº	Ano	Autores	País	Instituição	Título	Revista
1	2005	Charan, Ram	Estados Unidos	Universidad e Banaras Hindu, Harvard Business School	Ending the CEO succession crisis	Harvard Business Review
2	2011	Kraus, S. <sup>ab</sup> , Pohjola, M. <sup>ac</sup> , Koponen, A. <sup>c</sup>	Finlândia	<sup>a</sup> Chair of Entrepreneurship, Utrecht University School of Economics (USE), Netherlands <sup>b</sup> University of Liechtenstein, Liechtenstein <sup>c</sup> Turku School of Economics, Turku, Finland	Innovation in family firms: An empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success	Review of Managerial Science

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro artigo, publicado na *Harvard Business Review* fala sobre sucessão de CEOs nas empresas. Desafios e perspectivas. A palavra inovação aparece de forma aleatória, por isso não houve uma análise mais aprofundada.

Já o segundo artigo possui como tema a inovação nas firmas familiares. O título é inovação nas firmas familiares: Uma análise empírica ligando a inovação organizacional e gerencial ao sucesso empresarial. O artigo cita a escassez de estudos focados na inovação nas empresas familiares. Explica que somente o perfil e as características destas empresas são estudados, esquecendo os estudos sobre inovação nestas empresas. O estudo apresentou uma pesquisa quantitativa de 533 empresas para entender as diferenças entre empresas familiares e não familiares no papel da inovação organizacional.

Entende-se com isso, que a busca sistemática realizada nas bases de dados do Brasil, América Latina e mundo, mostrou a escassez de estudos que unem a inovação nas empresas familiares. Constatou-se que as pesquisas mostram as empresas familiares como conservadoras e que não inovam, porém, de acordo com Kraus, Pohjola e Koponen (2011), não há estudos acadêmicos com enfoque nesta área.

## 2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

### 2.2.1 Empresas Familiares

A empresa pode ser definida como familiar quando há uma família na administração há pelo menos duas gerações. Ainda, compreende-se que uma empresa com um fundador sem herdeiros e onde uma família apenas investe, tendo parte do capital da empresa somente, sem administrá-la, não são definidas como familiares (LODI, 1987).

Uma empresa também corresponde a uma empresa familiar quando sua origem e história estão vinculadas a uma família e que mantém os membros da família na administração dos negócios. Neste sentido, um dos maiores conflitos encontrados no processo é o relacionamento entre pais e filhos. Logo, o sucessor precisa almejar, querer, para assim ser preparado para a sucessão (BERNHOF, 1987).

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

O que sustenta uma empresa familiar integrada são seus valores, o que faz com que as relações entre a família se coloquem acima da individualidade, com a finalidade de preservar os valores da família e da empresa (LODI, 1994). Independente de a empresa ser familiar, unida por laços afetivos, cada indivíduo possui seus anseios e motivações. Neste contexto, é preciso buscar acordos para que os familiares entrem em um consenso na administração da empresa (ALVARES, 2003).

Assim, existem algumas características que definem o conceito de uma empresa familiar, dentre os quais a família precisa deter a propriedade da empresa; a família precisa ter voz ativa na gestão; os valores da empresa e da família se combinam e se confundem; o processo de sucessão precisa ser definido pela família. Assim, existe uma profunda relação entre a empresa e a família no que concerne o

poder de decisão, a liderança, a aprendizagem entre as gerações e à propriedade (DAVEL; SILVA; FISHER, 2000).

Considera-se também que há três definições de empresa familiar: estreito, médio e largo. A estreita restringe o negócio a uma empresa que está no mercado há algumas gerações e possui mais de um membro da família na gestão da empresa. A média tem o fundador como administrador da empresa, com o objetivo de que haja um sucessor da mesma família, com a gestão da empresa restrita à família. Já a definição mais ampla inclui qualquer negócio em que uma família controla o nível estratégico e participa do controle de ações (ASTRACHAN; SHANKER, 2003).

Nas empresas familiares dirigidas corretamente, os colaboradores se sentem parte da família, com maior atenção e preocupações com as pessoas (ALVARES, 2003). As empresas familiares, em sua maioria, conciliam trabalho e amor. Assim, uma empresa definida como familiar contém vínculos que estão além dos interesses econômicos e societários (BORNHOLDT, 2005).

Para Bornholdt (2005), considera-se uma empresa familiar aquela em que o controle acionário pertence a uma família e os seus laços definem a sucessão; quando os parentes se encontram em cargos estratégicos e táticos; quando as crenças e valores da empresa se identificam com os da família; quando os atos dos membros da família repercutem na empresa, independente de exercerem ou não algum cargo.

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

Na segunda fase há sociedade entre irmãos com personalidades diferentes e relações diferentes entre si, com seus cônjuges e pais. Nesta fase, a empresa precisa buscar harmonia e o reforço do controle familiar na empresa. Além disso, há os processos de formalização e profissionalização do controle, além de uma possível disputa pela liderança da empresa (BORNHOLDT, 2005).

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

Neste contexto, a empresa familiar assim é definida quando uma geração concede espaço para que a geração seguinte assuma o comando da empresa. Para que isso ocorra sem que haja conflitos, é necessário preparo e planejamento. Como cada empresa é única, não existem planejamentos iguais (LEONE, 2005).

A empresa familiar é aquela controlada por uma única família, onde as decisões estratégicas são tomadas também pelos seus membros. Entende-se que a empresa familiar faz parte de um sistema social complexo, formado por duas organizações sociais: a empresa e a família (CASILLAS BUENO; DÍAS; VÁZQUEZ SANCHEZ, 2007).

Esse sistema social é mediado pela coesão, limites e valores compartilhados no ambiente familiar e empresarial. Assim, considera-se que família é um conceito que evolui ao longo do tempo, porém não muda o fato de os laços sanguíneos influenciarem nas tomadas de decisão da empresa familiar (BRÄNNBACK; CARSRUD; SCHULTE, 2008).

Assim, Mitchel et al. (2009) corrobora ao citar que a empresa familiar é influenciada pelo sistema social formado pela família e pela empresa. Neste ambiente, a família possui substancial influência nas relações empresariais, bem como a empresa interfere no ambiente familiar. Neste contexto, o sucedido e o(s) sucessor(es) precisam estar em sincronia para que o processo ocorra de forma harmoniosa.

Considera-se com isso que o fundador é empreendedor ao abrir a empresa, e que o sucessor precisa ser empreendedor também no sentido de renovar, modificar e formular planos para revigorar a empresa como sucessor em meio a um ambiente que muda constantemente. Embora o intraempreendedorismo seja importante no ambiente empresarial, pode haver empecilhos advindos do controle familiar. Por isso, é importante que o sucessor vise além das práticas estabelecidas na empresa com o intuito de mantê-la atuante no mercado (MITCHEL et al., 2009).

Portanto, a empresa familiar está inserida em um processo social que envolve a formação contínua e a interação também social entre os fundadores, os sucessores, os familiares e colaboradores. Deste modo, é importante identificar os papéis que estes indivíduos exercem em todo o processo; a investigação dos valores, necessidades e expectativas e o impacto que estes causam no processo, para que a empresa familiar permaneça no mercado o maior tempo possível por meio da sucessão familiar (LAM, 2011).

## 2.2.2 Características das empresas familiares

A empresa familiar assim se caracteriza quando os valores lembram o sobrenome da família e a figura do fundador (LODI, 1987). Diante disso, a empresa possui um relacionamento familiar quando os laços familiares são uma razão que define a sucessão nos cargos estratégicos; quando a empresa tem seus valores baseados nas tradições familiares e do fundador; quando as ações da família repercutem a imagem da empresa; quando a situação da família influencia a administração do negócio (BERNHOEFT, 1987).

Dentro deste contexto, alguns pontos caracterizam a empresa familiar, tais como a confiança mútua; laços afetivos fortes, o que influencia o relacionamento e as tomadas de decisão; valorização do conhecimento que o sucedido possui sobre a empresa; dedicação e fidelidade; e dificuldades em desvincular o convívio familiar do convívio empresarial (BERNHOEFT, 1987).

Podem ser consideradas também características da empresa familiar a sucessão, que é definida pelo fator familiar; esposas, filhos e netos que podem fazer parte do conselho administrativo; os valores da empresa que são influenciados e identificados pelos valores da família e quando existe influência da posição familiar e do cargo dentro da empresa (GERSICK et al., 1997).

A empresa familiar pode ser caracterizada a partir de três dimensões, que são a família, a empresa e a propriedade. A empresa familiar se identifica como familiar quando a segunda geração assume a propriedade e a gestão; quando a propriedade e controle acionário estão na família. Assim, a propriedade, a empresa e a família estão interligadas (GERSICK et al., 1997).

Rock (1997) corrobora ao citar a terceira vertente que é internacionalmente identificada, a propriedade, que acontece quando o controle da empresa pertence à família, que controla a maioria do capital do negócio. Assim, a empresa se caracteriza como familiar somente quando chega à segunda geração e quando a maioria do capital pertence à família e quando os cargos estratégicos do negócio também pertencem à família.

A empresa familiar possui características de organização empresarial pautadas na detenção do controle da empresa por pelo menos duas gerações. Esse tipo de empresa é baseado em laços familiares, que determinam o direito de sucessão nos cargos estratégicos. Assim, um dos valores mais importantes da empresa é a

família, que é representada pelas tradições e termos identificados na empresa (RICCA, 1998).

As empresas familiares podem ser caracterizadas também como tradicionais, híbridas e de influência familiar. As tradicionais são aquelas em que a família exerce o domínio completo sobre os negócios, o capital é fechado e existe pouca transparência administrativa. As empresas híbridas são as com capital aberto, porém a família detém o controle da empresa. Já a empresa de influência familiar é aquela que possui somente participação acionária e toma decisões, mesmo afastada do dia a dia da empresa (PITCHER; CHREIM; KISFALVI, 2000).

Independente da situação observa-se na prática que as empresas familiares também possuem diferentes maneiras de serem administradas por meio de estruturas organizacionais, conforme conceitua Alvares (2003):

- I. Fusionada: quando os interesses da família e da empresa estão entrelaçados; membros da família estão em cargos estratégicos e táticos e o proprietário/fundador da empresa está no cargo mais alto do seu negócio, onde toma as decisões mais importantes;
- II. Indiferenciada: quando a identidade da empresa ainda se confunde com a identidade da família, porém, há uma presença expressiva de profissionais não pertencentes à família no nível estratégico da empresa;
- III. Diferenciada: neste tipo de empresa existe a identidade própria da empresa e da família, que se diferenciam, bem como os interesses de cada um; o poder decisório torna-se compartilhado e o sistema aberto;
- IV. Separada: separação completa entre empresa e família e abertura de capital (ALVARES, 2003).

Existem também alguns padrões que as famílias adotam para a existência e cumprimento de sua missão. Entre eles estão os padrões de comportamento que são específicos, tais como o afeto, as emoções advindas do ambiente familiar que são trazidos para o empresarial, além da informalidade e preservação da intimidade (ALVARES, 2003).

As empresas familiares também possuem algumas características que as diferem das não-familiares, que é a informalidade nos relacionamentos tanto internos quanto externos. Os clientes e os fornecedores possuem maior confiança quando realizam negociações com membros proprietários da família. O nome da família e a sua tradição também aumentam essa confiança, o que influencia no relacionamento. O fato de o proprietário que está no comando da

empresa e possui o nome da família estar na gestão por um longo período de tempo traz maior confiança também para os colaboradores. Isso ocorre, pois os colaboradores que estão exercendo cargos na empresa por um longo período de tempo se identificam com o gestor (FOSSÁ, 2003).

Uma característica também comum das pequenas e médias empresas familiares é o papel do empreendedor, as suas motivações, aspirações e objetivos, que são trazidos e fazem parte da cultura da empresa (LEONE, 2005).

Algumas características também precisam ser analisadas na empresa familiar, como o tamanho e a complexidade da empresa; a harmonia entre os familiares; o perfil do sucedido e do sucessor; o controle do capital da empresa; a estrutura da empresa e da família; a fase do processo de sucessão; e o modelo de gestão da empresa (BORNHOLDT, 2005).

Apesar de o processo sucessório acontecer, o precedido não consegue desvincular-se da sua empresa. Por isso, o fundador mantém seu direito de colaborar com as decisões estratégicas, apesar de não participar das atividades diárias da empresa. Eles mantêm contato direto ao assumir um cargo de presidente, ou no conselho administrativo (CADIEUX, 2007).

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

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

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

possam melhorar e renovar a empresa que será herdada (MITCHEL et al., 2009).

As empresas familiares também diferem das não-familiares na dinâmica da formação inicial de confiança, já que teoricamente os valores e normas dos membros da família influenciam nas tomadas de decisão na empresa. Uma atitude que ocorre também e que difere das empresas é o altruísmo recíproco, que é definido como a disposição dos familiares de prestar assistência e apoio uns aos outros sem esperar nada em troca. Este é um componente importante entre os colaboradores de uma empresa familiar, que as difere das empresas não-familiares e que faz com que as mesmas tenham um diferencial no mercado (PITTINO; VISINTIN, 2011).

### **2.2.3 Processo de Sucessão Familiar**

O planejamento para a sucessão é relevante para as tomadas de decisão diárias que exercem influência na direção dos negócios (LODI, 1987). O processo sucessório traz consigo não somente a sobrevivência da empresa, porque envolvem outros pontos a serem considerados significativos nesta evolução que são: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade (BERNHOEFT, 1987).

A sucessão familiar estabelece em longo prazo o modo como o(s) fundador(es) ensina seus filhos, preparando-os para o processo sucessório sem perder a essência do negócio (LODI, 1987).

Desta forma, o processo de sucessão não pode ser forçado. O sucessor precisa querer e estar ciente da sua importância dentro da empresa. Por isso torna-se necessário que o sucessor comece na área operacional, tática e posteriormente estratégica, para que entenda todas as áreas da empresa (LODI, 1987).

Bernhoeft (1987) complementa que o sucessor precisa gostar e prezar pelo negócio familiar para compreender a importância da sua sucessão para a empresa. Além disso, o relacionamento entre o sucedido e o sucessor faz parte do processo. É relevante o respeito, interesse e principalmente a admiração mútua para o processo natural da continuação e sucessão.

O processo sucessório pode trazer complicações no que concerne o fundador do negócio. As empresas nascem de sonhos, fator dificultador para desvincular-se, entregar este sonho para o sucessor. Dentro deste contexto, identifica-se também que um dos maiores desafios encontrados no processo é o entendimento do sucedido de que

seu sucessor não é seu idêntico, ou seja, não exerce seu trabalho e não administrará a empresa da mesma forma que é administrada (BERNHOEFT, 1987).

Assim, a preparação para a sucessão é um dos fatores mais cruciais para a continuidade do negócio familiar. Enquanto o fundador evita a preparação para a sucessão, ao mesmo tempo assume o desejo de que seus filhos um dia estarão na direção da empresa (DUMAS, 1990).

Do mesmo modo, Lodi (1994) acrescenta que o fundador cria a sua empresa a partir de um sonho e quando ocorre o momento da sucessão, o sucedido tem dificuldades para compartilhar seus valores e conhecimento com o sucessor. Bornholdt (2005) corrobora ao afirmar que uma empresa familiar nasce de um sonho, desafio de vida de um indivíduo. Entende-se que é um tipo especial de empresa, pois os colaboradores nas empresas familiares sentem a diferença dos vínculos que vão além da identidade empresarial.

A sucessão não é somente uma transferência de poder, porque envolve vários processos demorados. A sucessão inclui a solidez contínua da empresa e da família. Deste modo, o nível de treinamento, as responsabilidades adquiridas, a comunicação de sucessão, o planejamento sucessório e principalmente a satisfação do sucessor em assumir o negócio são fatores determinantes para a sucessão familiar (HANDLER, 1994).

Por isso, o processo sucessório, que ocorre quando os herdeiros são preparados para serem sucessores na empresa, precisa ser realizado de modo competente e planejado, de modo que as funções sejam ocupadas por pessoas com as competências necessárias. Assim, o planejamento deste processo torna-se papel fundamental para que a empresa familiar seja também profissional (GERSICK et al., 1997).

Desta forma, um dos fatores que determina a continuação da empresa no mercado de uma geração para outra é o planejamento do processo sucessório. Já o que leva as empresas familiares a encerrarem são motivos similares aos das empresas não familiares, que são a incapacidade de se ajustar às mudanças do mercado; a falta de investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação; falta de controle de custos; falta de gerenciamento adequado, entre outros (ALVARES, 2003).

O relacionamento entre pais e filhos também é um dos temas mais estudados, pois desenvolve um ambiente que pode envolver emoções como sofrimento, satisfação, reconhecimento, admiração e frustração, um em relação ao outro. As diferenças de idade e as novas

tecnologias influenciam de forma diferente o sucedido e o sucessor (BORNHOLDT, 2005).

Entende-se que o processo sucessório precisa ser realizado com planejamento de médio e longo prazo; além de ser encarado abertamente e de forma detalhada. Assim, cada empresa possui um tempo de sucessão (BORNHOLDT, 2005).

Os modelos de processo sucessório em empresas familiares não são idênticos. Cada processo é diferente. O poder pode ser transferido formalmente, com a transferência sobre as decisões. Porém, poder sem liderança não é algo valorizado. Significa que a liderança precisa ser conquistada, não transferida. Quem legitima a liderança nas empresas familiares são os principais diretores, os mais antigos colaboradores, membros da família e conselhos (BORNHOLDT, 2005).

Por isso, a sucessão nas empresas familiares possui maior probabilidade de obter êxito quando realizada com o sucessor e sucedido dentro do ambiente empresarial. Isso exige a capacidade de compreender o processo em ambos os lados (LEONE, 2005). Casillas Bueno, Días e Vazquez Sanchez (2007) corroboram ao citar que é importante a transição ocorrer de modo que haja consciência sobre a importância do sucedido delegar as suas responsabilidades ao sucessor.

As responsabilidades e a importância da relação entre o sucedido e o sucessor independem do tamanho da empresa. As empresas familiares representam uma parcela considerável da economia mundial. É errado definir todas as empresas familiares como de pequeno porte. Muitas são grandes empresas. Independente do tamanho, o objetivo destas é fazer com que a empresa perdure ao longo dos anos, por meio da sucessão. Essa transferência entre as gerações possui como base os recursos e as capacidades específicas da família (BRÄNNBACK; CARSRUD; SCHULTE, 2008).

Um fator importante e que influencia a família está relacionado com o processo de sucessão, que está destinado a assegurar uma liderança familiar que tenha as competências necessárias para gerenciar o negócio. A gestão requer respostas a questões como problemas gerenciais, jurídicos, financeiros, além das implicações da liderança e as necessidades de renovação constante (PITTINO; VISINTIN, 2011).

Entende-se que o tempo do ciclo de transição entre sucedido e sucessor, em estudos recentes mostra que o processo requer entre três e oito anos para ser concluído. Apesar de haver a consciência de que o processo é gradual e visível, é preciso distinguir que também é um processo social e de desenvolvimento, tanto do ambiente familiar quanto empresarial (LAM, 2011).

Assim, o desenvolvimento do processo de sucessão familiar é um fator determinante do sucesso. Além disso, para obter uma sucessão eficaz, é necessária a orientação. Um dos maiores problemas no processo de sucessão é o fundador da empresa. Isso porque o mesmo não consegue se desvincular da empresa apesar do processo sucessório ter ocorrido. Dentro deste contexto está a importância do planejamento para que não haja problemas no processo de transição (BUANG; GANEFRI, 2013).

Complementa-se que o processo de sucessão requer uma perspectiva de um período específico, entre as gerações, que demanda uma série de questões sociais, culturais, financeiras, jurídicas, estratégicas, morais, entre outros que vão além do controle da empresa (WEISMEIER-SAMMER; HATAK, 2014).

Entre os maiores desafios enfrentados nas empresas familiares durante o processo de sucessão estão o planejamento para o período, a preparação do sucessor para que tenha capacidade de direcionar a empresa perante os desafios enfrentados e principalmente a disposição do sucedido para passar a empresa para outra pessoa, ainda que seja algum membro da família. Portanto, o processo sucessório só acontece quando há a capacidade do sucedido de repassar o seu conhecimento, e do sucessor de recebê-lo (WEISMEIER-SAMMER; HATAK, 2014).

#### **2.2.4 Cultura Organizacional**

Cultura organizacional é um conjunto de valores, ações, crenças, tradições, costumes, hábitos e paradigmas que estão implícitos e caracterizam um grupo de pessoas. Estas características possuem um reflexo sobre as atitudes de decisões que são tomadas dentro da empresa. Além disso, fazem parte e guiam as ações e o desenvolvimento da empresa no mercado (LEAVITT, 1986).

A cultura organizacional possui três componentes que fazem parte da empresa, que são os artefatos visíveis, valores visíveis e pressupostos ou premissas básicas. Os artefatos visíveis referem-se a coisas visíveis dentro da empresa, como a vestimenta dos colaboradores, a linguagem utilizada, mobília e etc. Os valores visíveis descrevem as normas adquiridas pela empresa no que se refere ao comportamento dos colaboradores. O último nível é definido pelas crenças da empresa, verdades consideradas incontestadas, paradigmas (SCHEIN, 1988).

Schein (1988) propõe também um modelo dinâmico para a formação e análise da cultura organizacional. Para isso, considera algumas definições que as empresas realizam para conduzirem o

ambiente interno e externo em que atuam, o que inclui a razão de ser da existência da empresa; os objetivos derivados da missão; o acompanhamento constante da cultura e os reparos constantes. Para que os objetivos sejam traçados, é necessária uma linguagem comum entre colaboradores; normas para lidar com as relações interpessoais; critérios de recompensas; e saber lidar com o não administrável.

Existem ainda estágios de desenvolvimento da cultura na empresa familiar. Ao utilizar o ciclo de vida de Schein (1988), entende-se que a empresa possui três fases da cultura. A fase de crescimento, quando existe a dominação da cultura do fundador ou da família fundadora.

A segunda fase é a intermediária, que ocorre com o processo de sucessão, desenvolvimento de novos produtos, expansão, aquisições, fusões. Nesta fase surgem subculturas, crises de identidade e de valores e paradigmas da empresa. É a oportunidade para a mudança cultural da empresa.

A terceira fase é a de maturidade, quando ocorre a mudança da cultura, estabilidade do mercado e menos mudanças. A cultura irá passar por novas mudanças somente em uma nova sucessão. Assim, nesta fase encontra-se a nova liderança, até que outro ciclo recomece.

Bernhoeft (1987) explana que um dos maiores obstáculos encontrados durante o afastamento do sucedido são seus princípios e valores, paradigmas construídos ao longo da trajetória e da empresa. Com tal característica, o sucedido precisa estabelecer a sua hora de findar suas atividades e delegar suas responsabilidades ao seu sucessor.

Isso ocorre, pois quem define a cultura da empresa é o seu fundador, que traz a cultura à sua imagem, seus valores e pressupostos. E essa perspectiva pode ou não permanecer após sua morte ou saída de empresa (FREITAS, 1991).

Para identificar a cultura de uma empresa familiar, é necessário identificar como os líderes são ensinados e treinados; como as recompensas e o status são designados; como a família realiza o recrutamento, as promoções e exclusão de seus membros; e suas histórias, mitos e paradigmas referentes a família (LODI, 1994).

Assim, uma empresa é moldada por valores e crenças do fundador da empresa. Estes valores definem produtos e serviços que a empresa realiza, além dos critérios de desempenho, que tem como função julgar o sucesso que a empresa almeja alcançar. Por isso, a cultura da empresa possui influência a e a identidade do fundador da empresa que procura desenvolver um sistema de valores (PADOVEZE; DE BENEDICTO, 2003).

Gallo e Ribeiro (1996), confirmam que um dos maiores desafios das empresas familiares estão embasadas nos conflitos entre sucedido e sucessor, geralmente no papel de pai e filho(a). Este conflito acontece tanto no ambiente familiar quanto no ambiente profissional, que acaba por se confundir em determinados momentos.

As empresas familiares que possuem planejamento eficaz mantêm uma liderança que prevalece na empresa. Assim, todos possuem conhecimento de quem será o próximo sucessor. Por isso, o ambiente familiar determina as atitudes, princípios e valores que serão trazidos para a empresa (ALVARES, 2003).

Os vínculos e os laços afetivos que estabelecem a harmonia do grupo em torno da identidade da empresa fazem parte da cultura organizacional. A cultura organizacional da empresa é formada pela história que acontece nos atos, mitos, ideologias, crenças e valores, trazidos do ambiente familiar (BORNHOLDT, 2005).

A criação e o desenvolvimento da cultura na empresa familiar acontecem na primeira geração. Esses valores criados são então institucionalizados com o intuito de promover harmonia entre os familiares no ambiente empresarial (LEONE, 2005).

Quando a empresa tem seu início, sua cultura organizacional é formada pelo(s) fundador(es). No entanto, quando passa a ser administrada por outros familiares, com interesses individuais diferentes, os elementos que fazem parte da cultura passam a ser mais complexos. A evolução dessa cultura em uma empresa familiar é diferente, pois o pertencimento não é uma livre opção, e sim oriundo do vínculo familiar (BORNHOLDT, 2005).

Por isso, em empresas familiares, o papel do líder é essencial para formação e manutenção da cultura organizacional. Assim, a geração que está na condução do negócio é um fator de relevante influência nas tomadas de decisão (PITTINO; VISINTIN, 2011).

O nível de preparação dos herdeiros também faz parte da cultura da empresa. Desta forma, a sucessão familiar depende do sucedido passar os seus conhecimentos e do sucessor ser capaz de compreender o processo. Além disso, o processo de desenvolvimento do sucessor está conectado à experiência dentro da empresa. Essa experiência é relevante para aumentar a expectativa de vida dos negócios. Assim, é importante envolver o sucessor no ambiente familiar o mais cedo possível. Isso permite que ele entenda todas as áreas da empresa a nível estratégico, tático e operacional (BUANG; GANEFRI, 2013).

A partir deste aspecto, um bom relacionamento entre os membros da família dentro da empresa é um fator também determinante para que

a sucessão seja bem sucedida. A cultura da empresa precisa ser de cooperação entre os membros para que haja confiabilidade nos processos. Por isso o processo sucessório precisa fazer parte da cultura para a diminuição de conflitos e resultados positivos (BUANG; GANEFRI, 2013).

Independentemente do aspecto, a cultura condiciona a maneira como os membros percebem a empresa e como respondem aos seus problemas e desafios. A cultura da empresa norteia o comportamento e como as decisões são tomadas, o que influencia o desempenho final. A cultura também serve como apoio para adaptação ao ambiente em que a empresa está inserida (SOBRAL; PECI, 2013).

O comportamento das empresas familiares é diferente das empresas não familiares, uma vez que as empresas familiares levam em conta os costumes e valores da família para a tomada de decisão na empresa. Assim, optar por seguir as metas familiares e não as metas comerciais é uma das fraquezas das empresas familiares. As empresas familiares em sua maioria utilizam como referência valores emocionais para as tomadas de decisões. Este é considerado um conflito constante no ambiente empresarial e familiar para as mudanças organizacionais (JASKIEWICZ; HEINRICHS; RAU, 2016).

### **2.2.5 Mudança Organizacional**

Mudança organizacional é qualquer alteração, sendo ela planejando ou não, que acontece na empresa por consequência de fatores internos ou externos e que trazem algum impacto nos resultados da empresa. Pode ser uma mudança de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica ou até humana. Estas mudanças são direcionadas às metas da empresa, em resposta a transformações do ambiente (WOOD JR; CURADO; CAMPOS, 1994).

As mudanças nas empresas ocorrem o tempo todo. O objetivo é mantê-las sempre competitivas no ambiente em que estão inseridas (LODI, 1987). Os principais elementos da mudança organizacional são o comportamento social, a tecnologia e as instituições e suas estruturas. No que se refere ao comportamento social, entende-se por padrões de trabalho e valores, que interferem nas alterações de recursos e de investimentos em tecnologia (HERZOG, 1991).

Nesse sentido, as mudanças não podem ser orientadas de forma arbitrária. Isso ocorre, pois, a maior parte das mudanças ocorridas são respostas do ambiente em que a empresa está inserida. Assim, algumas

alterações não são previstas, porém, podem ser minimizadas na medida em que são gerenciadas de forma correta (WANT, 1990).

Existem com isso situações capazes de ocasionar alterações que podem ter origem tanto na empresa quanto no ambiente em que ela está inserida. Essas mudanças podem ser internas como crises e problemas na estrutura organizacional da empresa; estilos de liderança adotados; métodos de produção; gestão das pessoas; introdução de novas tecnologias e introdução de novos produtos e serviços (HERZOG, 1991).

Dentro do ambiente em que ela está inserida pode haver mudança de leis; mudanças em reação ao ambiente, ou para alteração do ambiente em que ela está inserida (HERZOG, 1991). Essas mudanças acontecem, pois então vinculadas às variações que ocorrem no mercado, o que faz com que as empresas alterem seu posicionamento para que consigam manter-se no ambiente (PORTER, 2004).

As empresas estão em um ambiente permanente de mudanças. Porém, a adaptação pode trazer conflitos quando o fundador não tem a intenção de mudar o modo da sua empresa. Assim, torna-se necessário que os interesses e expectativas estejam de acordo entre fundador e sucessor (ALVARES, 2003).

Toda empresa pretende que a sua empresa permaneça no mercado atravessando gerações. Porém, em um ambiente globalizado e competitivo, com problemas internos e externos advindo de pressões constantes, as empresas precisam adaptar-se às mudanças para que se perpetuem no mercado (ALVARES, 2003).

Nas empresas familiares, o desafio é ainda maior, pois o processo sucessório e os relacionamentos entre família e empresa trazem maiores mudanças na estrutura, além dos desafios constantes do mercado em que está inserida. Esse processo possui importância na vida da empresa, e pode ser vinculado também à sua cultura (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Entende-se com isso que é necessário que haja antes da implementação da mudança, uma conscientização da empresa de que é importante e que a mudança é necessária. Posteriormente a mudança é realizada, colocada em prática, e finalmente a mudança é permanente e torna-se constante na empresa (PINTO; DE SOUZA, 2009).

Por isso, os sucessores que possuem a consciência do ambiente competitivo em que a empresa está inserida, e das mudanças ocorridas, podem transformar essas mudanças em oportunidades significativas. Entretanto, as empresas familiares costumam ter como característica a preservação somente, no sentido de relutância em assumir riscos. O fundador tende a proteger o que possui mais do que buscar outras

oportunidades, com o intuito de passar o seu legado ao seu sucessor. Assim, o sucessor tem como principal função inovar e mudar para manter a empresa competitiva no mercado (MITCHEL et al., 2009).

Para manter ou expandir o negócio da família, todos os membros da empresa precisam desenvolver as práticas necessárias para manter o equilíbrio entre a família e a empresa. Isso ocorre, pois, um dos fatores determinantes para o sucesso é a capacidade de sustentar a relação entre família e empresa por meio das mudanças e conseguir manter-se no mercado (BUANG; GANEFRI, 2013).

Essas mudanças ocorrem devido ao ambiente em que as empresas estão inseridas. Deste modo, é função dos gestores monitorar, compreender e analisar o ambiente para identificar as potencialidades e ameaças, seja elas internas ou externas (SOBRAL; PECI, 2013).

Existem dois tipos de forças causadoras das mudanças organizacionais definidas, complementando os autores anteriores, como forças internas e externas à empresa. As forças internas são as que ocorrem no ambiente interno da empresa e podem ser identificadas como os objetivos da empresa, políticas gerenciais, novas tecnologias, comportamento dos colaboradores, entre outros.

Já as forças externas são as que não podem ser controladas, como os fatores sociais, culturais, tecnológicos, políticos, educacionais, condições da economia, entre outros. Dentro deste contexto, as empresas precisam ser proativas, ou seja, mudar de maneira planejada, anteceder o problema, ao modificar as situações sem que haja maiores problemas (SILVA, 2013).

No entanto, muitas empresas tornam-se reativas ao longo dos anos em que está inserida no mercado, ou seja, se adapta a partir das mudanças que ocorrem. Isso acontece, pois, a empresa passa a negar que a mudança esteja ocorrendo; ignoram; resistem; e finalmente aceitam a mudança e se adaptam a ela (SOBRAL; PECI, 2013).

### 2.3 INOVAÇÃO

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

primas e outros insumos; v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

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

Portanto, inovação é a exploração de novas ideias. Acontece com o trabalho de pessoas em conjunto, no sentido de reunir pessoas de maneira produtiva, para gerar mais oportunidades para a empresa (TIDD; BESSANT, 2015).

No entanto, é complexo mensurar e gerenciar a inovação nas empresas. Por isso, é preciso considerar que ela faz parte de um processo de aprendizado e melhoria, a fim de se manter no ambiente em que está inserida, conforme ponderam Tidd e Bessant (2015).

Com a crescente competitividade existente em uma economia globalizada, as empresas enfrentam várias situações distintas, por vezes podem ocorrer ameaças ao *status quo* de uma empresa, e podem aparecer oportunidades. Essas situações podem depender de vários fatores. Tais mudanças são constantes e podem surgir a qualquer momento. As ameaças derivam de empresas nacionais, bem como de outros países por meio da concorrência; e as oportunidades geralmente advêm das novas tecnologias, capazes de desenvolver novos produtos e serviços (JUGEND; SILVA, 2013).

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

Para lidar com tais situações é que se analisam as formas com que a inovação está inserida neste conjunto. A inovação apresenta em sua essência observar e entender as mudanças decorrentes do ambiente, e que estas trazem oportunidades, de modo que é preciso adaptar-se por meio delas (DRUCKER, 1986). Neste contexto é que surge, na maioria das vezes, a busca por soluções que atendam as novas necessidades que nascem ao longo do tempo. As empresas com isso precisam saber

identificar as oportunidades para tornarem-se inovadoras e competitivas no mercado (TERRA, 2012).

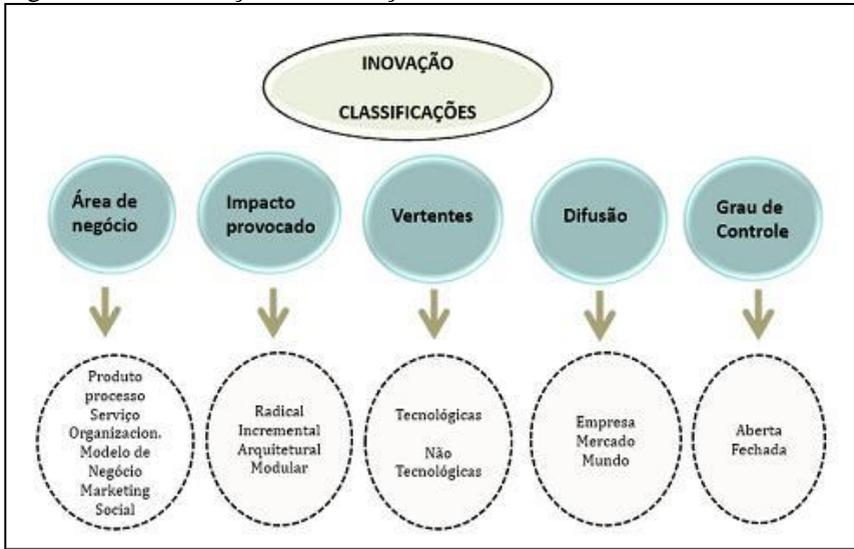
Assim, a inovação pode ser definida, no contexto organizacional como a gestão de tudo que permeia a geração de ideias novas, tecnologias diferenciadas e marketing de um produto novo ou aperfeiçoado que será inserido no mercado (TROTT, 2012). Nesse viés a inovação não possui como premissa ser somente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

Além dessas definições, o Manual de Oslo apresenta outra denominação para o conceito de inovação, que é a inserção “[...] de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional [...]” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 46).

Complementa-se também que inovar é buscar novas ideias e explorá-las. Denota a introdução de uma ou mais atividades diferentes (JUGEND; SILVA, 2013). Para isso, combina recursos que a empresa possui no intuito de levar algo diferente para o mercado (DRUCKER, 1986). Quando a inovação resulta em dados positivos para a empresa, ela traz consequências como a satisfação dos clientes e a percepção deles e dos mercados de que a empresa é inovadora (TERRA, 2012).

Vale ressaltar, que a inovação, para que seja aplicada corretamente no que diz respeito a empresa, se faz necessário o uso de uma direção estratégica. Desta forma, para conseguir definir a melhor direção estratégica da empresa por meio da inovação, é preciso conhecer suas forças, fraquezas ameaças e oportunidades, tendo em vista principalmente os acontecimentos do passado. Por isso que, para criar a estratégia de uma empresa é preciso conhecimento da sua história.

Figura 1 - Classificação das inovações



Fonte: Jenoveva Neto (2016).

A estratégia então pode aparecer de várias formas, como por exemplo, em meio a uma situação que está acontecendo, ou criada de forma que haja um estudo, formulação da estratégia e implementação, que é considerada a mais comum (MINTZBERG, 1987).

Uma das dimensões da inovação é o seu grau de novidade e o impacto. Os tipos mais comuns são a inovação radical e incremental (JENOVEVA NETO, 2016).

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

A inovação pode ocorrer também como a modernização de um produto já existente, inserção de uma nova tecnologia, ou uma nova funcionalidade. Para isso, é necessário que passe por todas as áreas da empresa, de forma sistêmica. Com isso, pode se entender que ela acontece em uma mudança descontínua, ou melhoramento e

modificação de um produto. Isso decorre da competitividade da empresa (TRIAS DE BES; KOTLER, 2011).

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

A inovação ocorre da necessidade de mudanças dentro da empresa. Invariavelmente essa mudança acaba por ser radical, pois conjecturar a inovação somente como um produto que não existe pode ser considerado limitado, afinal ela passa pelos modelos de negócio; processo; inserção no mercado; clientes; marketing, entre outros. A inovação ocorre quando traz impacto e influencia o seu ambiente, ou seja, é percebida pelos seus *stakeholders* (TIGRE, 2014).

Com isso, entende-se como as empresas podem obter mercados por meio da inovação, conforme segue:

#### Quadro 8 - Vantagens pela inovação

(continua)

<b>Mecanismo</b>	<b>Vantagem</b>
Novidade na oferta de produto ou serviço	Oferecer algo que ninguém mais consegue.
Novidade no processo	Disponibilizar algo de uma forma que os outros não conseguem imitar, mais rápido, mais barato, mais personalizado, etc.
Complexidade	Proporcionar algo que os outros têm dificuldade em dominar.
Proteção legal de propriedade intelectual	Oferecer algo que os outros não conseguem, a menos que paguem licença ou outra taxa.
Acréscimo/ampliação de alcance de fatores competitivos	Alterar a base de concorrência, por exemplo, de preço e qualidade, ou preço, qualidade, variedade, entre outros.

## Quadro 8 - Vantagens pela inovação

(conclusão)

<b>Mecanismo</b>	<b>Vantagem</b>
Tempo/opportunidade	Vantagem de ser o primeiro a entrar, ser o primeiro pode valer uma fatia de mercado significativa para novos produtos.
Desenvolvimento robusto/de plataforma	Oferecer um produto que é a base sobre a qual outras variações e gerações podem ser construídas.
Reescrita de regras	Promover algo que represente um conceito de processo ou produto absolutamente novo, uma forma diferente de fazer as coisas e que torna as antigas formas redundantes.
Reconfiguração das partes do processo	Recriar a forma na qual as partes do sistema interagem, por exemplo, construir redes mais eficientes, terceirizar a coordenar uma empresa virtual e etc.
Transferência através de diferentes contextos de aplicação	Recombinar os elementos já conhecidos em mercados diferentes.
Outros	A inovação depende, em grande parte, da capacidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, bem como de obter vantagens, dessa forma, haverá novas oportunidades para ganhar e manter a vantagem.

Fonte: TIDD; BESSANT (2015) adaptado.

Dentro deste contexto, se faz necessário destacar que existe um grande dilema dentro das empresas, dilema esse, de certa forma complexo, que está entre a necessidade de estabilizar-se, em um mercado tão competitivo, e de ser criativa. Partindo desse dilema, fica claro que nem todas as organizações possuem como principal objetivo crescer no ambiente. Existem algumas organizações que possuem apenas a intenção de manter-se no mercado com o mesmo tamanho, ou seja, apenas sustentar-se (TROTT, 2012).

Portanto, as empresas que possuem como objetivo crescimento no mercado estão mais propensas a buscar a inovação. Por isso, é importante buscar a implementação de novas ideias por meio de um ambiente com maior liberdade e flexibilidade. Para que isso ocorra, a

empresa precisa estimular a inovação, por meio de desempenhos inovadores (TROTT, 2012).

No entanto, a inovação se aplica em cada caso de formas diferentes, pois as firmas são muito diferentes entre si. O modo como são administradas, com o passar do tempo, bem como seu desenvolvimento nesse período pode influenciar a capacidade de realizar as inovações (SCHUMPETER, 1985).

A inovação, advinda das mudanças e da complexidade, passa pela tecnologia, pelas organizações como um todo e até pelo cenário econômico. Por isso, não existe um caminho pré-determinado que preveja e defina os resultados que serão alcançados, devido as variáveis existentes. Portanto, não há uma receita que defina que a empresa obterá sucesso com mudanças pretendidas, pois cada empresa possui uma cultura e maneira de administrar diferente (TIDD; BESSANT, 2015).

Inovar e empreender são muito importantes para o crescimento e o desenvolvimento das economias emergentes. Assim, apesar das políticas e regulamentações internacionais exercerem forte influência no direcionamento do país, é preciso considerar também a inovação em uma visão micro. As empresas que se encontram nestas economias trabalham a inovação principalmente nos processos e nos produtos, para redução de custos e melhoria da qualidade; melhoria na capacidade e melhorias intersetoriais, ou seja, mudança para um setor diferente, que traga maiores vantagens no mercado em que está inserida (TIDD; BESSANT, 2015).

### 2.3.1 Tipos de Inovação

Para compreender melhor a abrangência e as características da inovação dentro de uma empresa, pode-se então reconhecer, de acordo com o Manual de Oslo (2005), Mattos et al. (2008) e Trott (2012) a existência de quatro meios de inovar em uma organização:

- **Inovação de Produtos e Serviços:** ocorre com a inserção de um novo produto no mercado, ou um produto com melhorias em suas características funcionais e utilização, que já existia; elaboração de um serviço que a organização ainda não oferece;
- **Inovação de Processos:** desenvolvimento da fabricação do produto por meio de um processo que envolve técnicas diferentes, bem como mudanças na entrega, que envolve o processo logístico, que pode trazer aumento da produção e

redução de custos; caracterizado como entrada de novos sistemas e planejamento de produção;

- **Inovação de Marketing:** introdução de uma gestão de qualidade; redefinição dos procedimentos de negócio; a inclusão de novos métodos de marketing, como a imagem do produto, a embalagem, distribuição e execução de novas abordagens de venda. De acordo com o Mattos et al. (2008), este tipo de inovação também pode ser definido como Modelo de Negócio e Marketing;
- **Inovação Organizacional:** pode ser definido como algo novo implantado na gestão da empresa; um novo procedimento comercial; ou um novo sistema de comunicação interno e externo; que melhore as relações com os *stakeholders*.

Existem vários tipos de inovação, pois se entende que a definição da inovação é um termo bastante amplo, que inclui todo o processo, desde a produção de um produto, até a sua comercialização (TURCHI; DE NEGRI; COMIN, 2012).

Dentro destas inovações, elas podem ser classificadas, conforme citado anteriormente como radical ou incremental também. As inovações incrementais ocorrem por meio das melhorias ou modificações contínuas decorrentes das necessidades constantes. Não surgem necessariamente de pesquisas e desenvolvimento, mas de aprimoramento, aprendizado e capacitação. Já as inovações radicais ocorrem geralmente de atividades de pesquisa e desenvolvimento. Essas mudanças atravessam os limites da inovação incremental, trazem uma nova trajetória, seja ela de processo, organização ou de produto (TIGRE, 2014).

### 2.3.1.1 Inovação de produtos (bens e serviços)

Produto é uma ideia, uma mercadoria, um serviço, que pode ser oferecido ao mercado para satisfazer os desejos ou necessidades dos clientes. Porém, esses desejos e necessidades mudam ao longo do tempo, o que faz com que as empresas precisem melhorar ou fazer outros produtos inovadores constantemente (KOTLER; KELLER, 2006).

Um produto inovador é um processo contínuo de coletas de informações para identificar as necessidades constantes dos clientes. Entende-se que um produto inovador está em consonância com a

inovação de processos, pois um produto inovador precisa de novos processos (LUNDVALL, 1985).

A inovação pode ser definida em produtos ou serviços, sejam eles originais ou aperfeiçoados (TRENDCHART, 2006). Um produto é inovador quando possui características que diferem de todos os produtos já produzidos pela empresa. Pode ser definido também como tecnologicamente aperfeiçoado por meio de novas matérias-primas que tenham melhor rendimento (TIGRE, 2014).

As inovações em serviços possuem como intenção a maior flexibilidade para melhor atendimento dos clientes; melhor entendimento entre usuário e fornecedor; confiabilidade do serviço; disponibilidade e aumento da produtividade na prestação dos serviços (TIGRE, 2014).

A inovação do produto ou serviço é a introdução dos mesmos de forma ou nova, ou significativamente melhorada ou aperfeiçoada. Nesta inovação podem ser incluídas melhoras significativas, seja em especificações técnicas, componentes e materiais, facilidade na utilização e características funcionais (MANUAL DE OSLO, 2005).

Esse tipo de inovação pode empregar novos conhecimentos e novas tecnologias, e até se basear em novas combinações de conhecimentos e tecnologias já existentes. Produtos novos são aqueles que diferem significativamente em suas características (MANUAL DE OSLO, 2005).

Já a inovação em serviços significa a melhoria da forma como o produto é oferecido em termos, por exemplo, de eficiência, eficácia ou velocidade, além de inclusão de serviços que a empresa ainda não fornecia (MANUAL OSLO, 2005).

De acordo com o Mattos et al. (2008), a inovação dos produtos ou serviços são mudanças no que é realizado, ou seja, pode ser o desenvolvimento de um novo produto, que ainda não existia, ou a melhoria de um produto que a empresa já tem, para que atenda melhor as necessidades do mercado.

Quando um produto inovador é inserido no mercado, será entregue uma nova proposta ao cliente. Assim, faz parte do processo de inovação de produtos a coleta e análise das informações antes de inserir o produto. Por isso, a inovação de produtos pode passar por diversas dimensões, como novas tecnologias que trazem novas soluções; alterações no ambiente que influenciam o comportamento; novas tendências de consumo; e concorrência que altera as estratégias do mercado (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014).

Dentro deste contexto, as inovações no produto também possibilitam o aumento das vendas e receitas até que os concorrentes comecem a defender sua posição no mercado (TERRA; BARBOSA; BOUZADA, 2015).

### 2.3.1.2 Inovação de processos

A inovação de processos acontece por meio das necessidades de melhorias que ocorrem no processo de produção principalmente. Para aperfeiçoar esse tipo de inovação é preciso monitorar sua utilização, possíveis gargalos e tempo (LUNDVALL, 1985).

Complementa-se que a inovação de processos possui como atribuições principais a redução do processamento para o produto ficar pronto, melhoria da qualidade, agilidade para resolução de problemas, melhoria da lucratividade, maior retorno sobre os investimentos e consequentemente a satisfação do cliente (DAVENPORT, 1994).

Para a inovação de processo acontecer, é preciso mapear os processos que já ocorrem na empresa para compreender como ela funciona; identificar os processos fundamentais para a empresa e a partir destes identificar as possíveis melhorias para que um novo processo seja implementado. Para esta implantação é necessária uma infraestrutura adequada que abranja os aspectos necessários e a capacitação adequada para os colaboradores envolvidos (DAVENPORT, 1994).

A inovação pode ser identificada em processos, sejam eles novos ou aprimorados (TRENDCHART, 2006). Quando ela acontece nos processos, se refere a alterações e melhoramento com novas tecnologias e operações, ou tecnologias aprimoradas. Alteram substancialmente a qualidade do produto, bem como seus custos e entrega (TIGRE, 2014).

A inovação de processo é a mudança de algum método de produção ou distribuição novo ou melhorado. Neste sentido, inclui mudanças significativas nas técnicas e equipamentos, com o intuito de diminuir os custos, sejam eles de distribuição ou produção e melhorias na qualidade (MANUAL DE OSLO, 2005).

Os métodos de produção abrangem as técnicas, equipamentos e softwares que produzem os bens ou serviços prestados pela empresa. Os processos incluem também a logística da empresa, ou seja, seus equipamentos utilizados para fornecimento de insumos, alocação de suprimentos e a entrega do produto final (MANUAL DE OSLO, 2005).

A inovação de processos também inclui novas tecnologias de informação e comunicação, quando realizadas com o intuito de melhorar a qualidade das atividades internas (MANUAL DE OSLO, 2005).

As modificações ocorridas com o intuito de melhorar e desenvolver novas formas de fazer e distribuir, bem como novas formas de prestar os serviços prestados aos clientes podem ser definidas como inovação de processos (MATTOS et al., 2008).

Os processos na empresa possuem duas características principais: a interfuncionalidade, pois a maioria dos processos vai além das áreas funcionais; e a segunda diz respeito aos processos possuem influência tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, pois se entende que os processos agregam valor para entrega do produto ao cliente. Assim, é preciso que os processos sejam constantemente avaliados para que o produto se mantenha no mercado (DÁVILA; LEOCÁDIO; VARVAKIS, 2008).

A inovação dos processos atinge uma vantagem significativa, pois produzir algo de uma forma melhor do que os concorrentes trazem um maior domínio de mercado (TIDD; BESSANT, 2015). As inovações nos processos servem para reduzir custos e diminuir a velocidade da produção, o que significa aumento dos lucros para a empresa (TERRA; BARBOSA; BOUZADA, 2015).

### 2.3.1.3 Inovação de Marketing

Marketing é um conjunto de processos criados com o intuito de agregar valor, criar, comunicar e entregar produtos e serviços que tenham valor para os clientes. O marketing é formado pelo produto, preço, praça, promoção e pós-vendas, ou seja, trabalha toda a comunicação entre a empresa e o consumidor por meio de produtos, serviços e experiências (KOTLER; KELLER, 2006).

A inovação de marketing é “[...] é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 60).

Este tipo de inovação é voltado para a melhoria do atendimento das necessidades dos consumidores, seja ao abrir novos mercados, reposicionar o produto, ou inserir um novo produto no mercado, tudo com o intuito de aumentar as vendas (MANUAL DE OSLO, 2005).

A principal característica da inovação de marketing é a introdução de um método de marketing que ainda não tenha sido utilizado pela empresa. Nestes novos métodos estão inclusos também métodos de vendas. Podem ser consideradas inovações de marketing um

novo sistema de franquias, licenciamento de produto, vendas diretas ou varejo exclusivo (MANUAL DE OSLO, 2005).

A inovação de marketing, ou modelo de negócios pode ser definida também como quando:

[...] são adotados ou desenvolvidos novos métodos de marketing e comercialização, com mudanças significativas na concepção do produto, no design ou na sua embalagem, no posicionamento do produto no mercado, em sua promoção ou na fixação de preços. (MATTOS et al., 2008, p. 14).

As inovações no marketing trazem posicionamentos diferentes nos produtos e serviços prestados, como a introdução de algum licenciamento e vendas diretas; a inserção de novos meios para expor os produtos; novos sistemas de informação, personalizados; utilização pela primeira vez de marcas registradas; novas mídias sociais, mesmo que já existentes, porém a empresa não utilizava, como televisão, rádio, internet; utilização de celebridades formadoras de opinião para mostrar os produtos (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

Estas inovações ocorrem como as outras inovações, com a utilização de novos métodos pela primeira vez, ainda que já conhecidos, mas que nunca foram aderidos pela empresa. Assim, a inovação precisa aumentar o valor, para manutenção da imagem da empresa perante os seus clientes. Para isso, é necessário atender as expectativas dos mesmos para que continuem como clientes satisfeitos da empresa (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

#### 2.3.1.4 Inovação Organizacional

A inovação organizacional pode ser definida em um novo modelo de negócios e novos métodos organizacionais (TRENDCHART, 2006). A inovação organizacional refere-se às mudanças na estrutura da empresa, especialização dos colaboradores, relacionamento entre os colaboradores e com clientes e fornecedores (TIGRE, 2014).

A inovação organizacional é entendida com a inserção de um novo método nas práticas de negócios da empresa, na organização do local e até nas relações externas. Esse tipo de inovação possui como função principal melhorar o desempenho da empresa, seja pela diminuição dos custos, tanto administrativos quanto os de transação. No

desempenho da empresa está inclusa a melhora da satisfação do colaborador no ambiente do trabalho, que melhora conseqüentemente a produtividade da empresa (MANUAL DE OSLO, 2005).

Neste tipo de inovação se encontra a inserção de um novo método que não tenha sido utilizado anteriormente e que seja resultado das decisões estratégicas. A inovação organizacional nas práticas de negócios envolve métodos que auxiliam e melhoram também as rotinas e procedimentos da empresa, com o intuito de melhorar o interior da empresa (MANUAL DE OSLO, 2005).

Outra forma de inovação organizacional é a inclusão de novas práticas para desenvolver, melhorar e fazer com que o colaborador permaneça na empresa. Nesta inovação estão também inseridos novos conceitos para estruturar as atividades da empresa, como novas, ou diferentes atividades de negócio. Esses novos conceitos podem ser alcançados por meio da descentralização, ou centralização no qual os colaboradores podem ou não ter maiores responsabilidades (MANUAL DE OSLO, 2005).

A fusão ou aquisição de uma nova empresa não é considerada uma inovação organizacional, mesmo sendo a primeira aquisição ou fusão. Esta situação se torna uma inovação organizacional quando a empresa desenvolver novos métodos organizacionais durante a fusão ou aquisição (MANUAL DE OSLO, 2005).

A inovação organizacional pode ser diferenciada como intraorganizacional e interorganizacional. As inovações intraorganizacionais são as que acontecem dentro da empresa e incluem as inovações com os colaboradores. Já a inovação interorganizacional se refere a métodos que estão além da empresa, como cooperação entre empresas de pesquisa e desenvolvimento, relacionamento com fornecedores e outras redes de cooperação (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002).

Quando se adotam novos métodos de organização e de gestão, pode ser no ambiente de trabalho ou nas relações da empresa com os fornecedores, com o mercado ou com os seus distribuidores também se entende que são inovações organizacionais (MATTOS et al., 2008).

Entende-se que a inovação organizacional faz parte da gestão estratégica da empresa, e que proporciona um desempenho superior, o que leva a empresa a investir novamente em inovação e sustenta maiores vantagens de mercado (ARMBRUSTER et al., 2008).

Existem três principais vertentes de pesquisa quanto à inovação organizacional. A primeira está pautada nas características da estrutura da empresa e seus efeitos sobre os produtos e processos que utiliza. A

segunda refere-se a compreender as mudanças organizacionais que ocorrem e compreender as resistências existentes no ambiente. Já a terceira vertente se concentra em como a inovação desenvolve e cresce dentro do ambiente e se tornam institucionais na empresa. Assim, essa inovação pode ser entendida como uma nova gestão, por meio de conceitos e práticas para criar valor dentro da empresa (ARMBRUSTER et al., 2008).

A inovação organizacional pode ser classificada como estrutural e processual. A estrutural acontece quando há mudanças e melhorias nas responsabilidades dos colaboradores, como a comunicação, os comandos, bem como o nível hierárquico e as divisões de funções. Já a inovação organizacional processual é aquela que influencia os processos, operações e rotinas da empresa. Assim, elas alteram processos e procedimentos da empresa, o que influencia a qualidade, velocidade e até a flexibilidade da produção (ARMBRUSTER et al., 2008).

A inovação organizacional é uma das formas mais importantes de inovação não tecnológica e uma das mais árduas de serem compreendidas, tanto como conceito quanto empiricamente, pois é difícil mensurar seus impactos na empresa (EVANGELISTA; VEZZANI, 2010).

Assim, as inovações organizacionais não são tecnológicas, mas provocam inovações tecnológicas. A relação entre as inovações organizacionais e tecnológicas está no gerenciamento das informações dentro da empresa. Com isso, essa inovação traz mudanças em todas as áreas da empresa, pois provoca mudança na estrutura, nas relações de trabalho, sistemas de comunicação e a relação entre as pessoas dentro do ambiente de trabalho. Por isso esse tipo de inovação trabalha as técnicas de gestão, o que melhora o desempenho das empresas para que se mantenham competitivas no mercado em que estão inseridas (LACERDA et al., 2016).

### **2.3.2 Inovação no setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios**

No Brasil, o setor do vestuário se caracteriza por atender em sua maioria somente o mercado interno, ressaltando a importância de fortalecer esta cadeia têxtil-vestuário tanto internamente quanto externamente. Essa ausência no mercado externo se dá pelo fato de a maioria das empresas desse setor ser composto de empresas de pequeno e médio porte. As mesmas consideram que sua demanda atende todo o

mercado interno, sem necessidades de investimentos no mercado externo (LEMOS et al., 2009).

A preocupação das empresas do setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios ao longo dos anos é a busca por maior produtividade, tendo em vista que na maior parte das vezes o trabalho é artesanal. Essa produtividade se dá por meio de novos maquinários, bem como novas formas de corte e costura. Outra forma de melhorar o tempo é a especialização em um tipo específico de produto, permitindo a fabricação em séries mais longas (TAVARES, 1991).

De acordo com a ABDI (2008), os maiores investimentos deste segmento nos últimos anos foram em aquisições de maquinários e equipamentos, bem como projetos industriais e projeções técnicas, confirmando os maiores investimentos em inovação de processos e produtos.

As empresas, independente do porte, possuem vantagens e desvantagens para gerar inovação. As empresas de grande porte possuem maiores vantagens materiais devido ao dispêndio maior em pesquisa e desenvolvimento. Já as pequenas e médias empresas possuem maior flexibilidade e capacidade de adaptação ao mercado (LA ROVERE; MEDEIROS, 2000).

As empresas de pequeno e médio porte do setor do vestuário realizam inovações puxadas pelo mercado. Entende-se que as mesmas entendem o mercado em que atuam, e inovam por pressão do mesmo. Esses tipos de empresa possuem relação estabelecida com seus fornecedores e clientes, e por meio destes conseguem obter informações que auxiliam nas mudanças dentro da empresa (OLIVEIRA, 2008; WEERSMA et al., 2013).

Kontic (2007) corrobora a ideia ao citar que os processos de inovação são realizados no interior das organizações, mas advém das relações que são mantidas com seus *stakeholders*. Garcia (2005) também cita a importância do relacionamento com fornecedores e clientes, que influenciam o processo para a geração de inovação.

Compreende-se neste contexto que as empresas líderes de mercado realizam maiores investimentos na parte criativa, concentradas na parte intangível. Já as empresas seguidoras investem na parte de maquinário e equipamentos, buscando economia de escala (LEMOS et al., 2009).

De acordo com pesquisas realizadas, os principais fatores para a inovação deste setor são:

- Tamanho da empresa;

- Estrutura e propriedade;
- Concentração de mercado;
- Intensidade e desenvolvimento de pesquisa;
- Intensidade de exportação;
- Lucratividade;
- Realização de parcerias;
- Ciclo de vida e idade das empresas;
- Ambiente competitivo;
- Aquisição de inovação;
- Atitudes de risco;
- Coordenação interna;
- Espírito empreendedor do empresário (WEERSMA et al., 2013).

O setor de confecção do vestuário é considerado um setor tradicional, porém precisa buscar inovações constantemente devido ao mercado em que as empresas estão inseridas. O setor depende de outros setores para avanços tecnológicos, como o setor químico e de bens de capital (PINHEIRO, 2009).

Além disso, o setor está em constante evolução em decorrência da própria demanda do mercado. Lupatini (2004, p. 32) cita que:

Nesta indústria os ativos intangíveis, em grande medida, são representados pelos ativos anteriores e posteriores à produção, como: design, desenvolvimento de produto, engenharia, marketing, canais de comercialização, marcas, logística, manutenção e assistência aos fornecedores e capacidade de administração e coordenação da cadeia.

Isso mostra que para as empresas deste setor manterem-se competitivas no mercado, é necessária a preocupação com os fatores tangíveis e intangíveis, haja vista toda a concorrência existente (PINHEIRO, 2009).

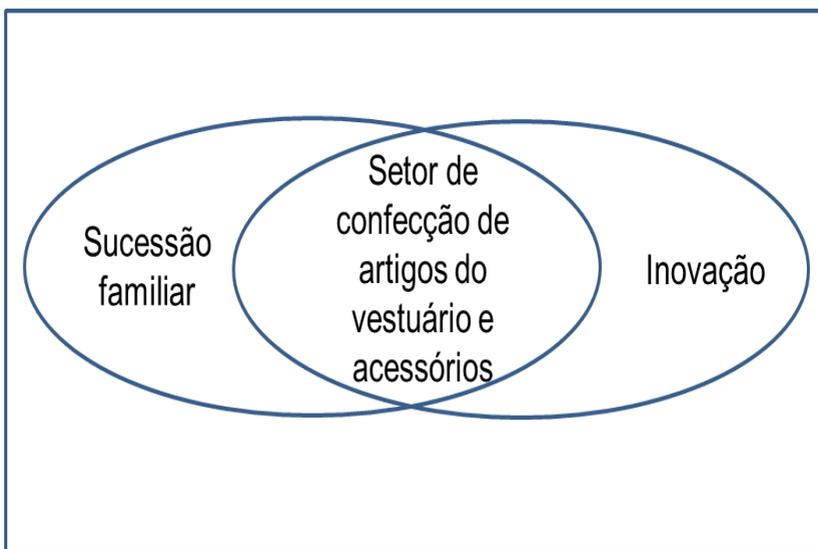
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo se caracteriza como interdisciplinar, pois tem como principal objetivo analisar o processo sucessório e as inovações das empresas familiares do setor de confecções de artigos do vestuário e acessórios da cidade Criciúma - Santa Catarina.

Assim, a interdisciplinaridade se dá na conexão entre disciplinas diferentes, por isso acaba proporcionando um ensino mais robusto, pois os estudos se organizam em torno de um todo, que compartilha duas ou mais disciplinas. A ideia da interdisciplinaridade não é algo novo, e sim todas as características das quais faz parte e dos desafios que são apresentados ao propor suas atividades (PHILIPPI JUNIOR; SILVA NETO, 2011).

A Figura 2 apresenta o setor vestuário, objeto deste estudo, como elo entre as temáticas da inovação e empresas familiares.

Figura 2 - Interdisciplinaridade



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 3.1 ESCOLHAS METODOLÓGICAS

A pesquisa tem como objetivo estudar determinados conhecimentos teóricos e práticos com o intuito de conhecer e descobrir

o porquê da ocorrência de certos acontecimentos (OLIVEIRA, 1999). No que se refere aos métodos, são projetados com procedimentos direcionados ao tipo de pesquisa que será realizado. O método pode ser determinado como o meio para realizar uma pesquisa. Consequentemente, a metodologia é a aplicação dos métodos adequados com o intuito de alcançar o conhecimento previsto (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005). Nesta seção, são apresentadas as escolhas metodológicas realizadas para este trabalho conforme ilustra a Figura 2.

O **método** utilizado para a elaboração desta pesquisa foi o dedutivo, pois parte-se de uma dedução para obtenção de uma conclusão no que se refere à determinada premissa, ou seja, parte-se de um enunciado universal e, a partir disso, conclui-se um enunciado particular (FERNANDEZ; BÉRNI, 2012). Neste sentido, entende-se que já existe um sujeito e um objeto de pesquisa os quais são as empresas do setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios localizados na cidade de Criciúma Santa Catarina e que serão abordados conforme teorias da área da inovação e sucessão familiar.

A **abordagem de investigação** aplicada na pesquisa foi a qualitativa. Esta abordagem explora com maior profundidade uma situação, por meio de coleta de dados mais detalhada. A pesquisa qualitativa procura entender os indivíduos ou grupos de indivíduos sobre o que ocorre no ambiente em que estão inseridos, bem como sua realidade e suas perspectivas. Por isso, na pesquisa qualitativa, as conjecturas possuem um papel diferente, pois são obtidas durante o processo, devido à busca pelos fenômenos vividos pelos participantes. Assim, as proposições são aperfeiçoadas à medida em que os dados são coletados (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

De acordo com Creswell (2007), a pesquisa qualitativa possui como característica a seleção intencional dos participantes no sentido de escolher as informações adequadas para entender a questão de estudo. Os estudos qualitativos se aplicam de forma mais adequada a certos temas de pesquisa, de contexto, a história e a mudança social ocorrida com o objeto de pesquisa (DESLAURIE; KÉRISIT, 2008).

No que se refere aos **fins de investigação**, a pesquisa identificou-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é o princípio da pesquisa. Busca maiores informações sobre um tema que se tem intenção de investigar, por meio de levantamentos bibliográficos para auxiliar no entendimento do assunto (BASTOS, 2009). Já a pesquisa descritiva é aquela que não manipula os dados obtidos, ou seja, eles são observados, relatados e, posteriormente, analisados e correlacionados (CERVO; BERVIAN, 2007). A pesquisa descritiva tem por objetivo

relatar uma dada situação social econômica demarcada (DESLAURIE; KÉRISIT, 2008).

Outra escolha metodológica deste trabalho foi o estudo multicaso, que se caracteriza como a investigação de “[...] um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2005, p. 32). Entende-se que o estudo de multicaso inclui os casos múltiplos e que o mesmo é mais determinante, o estudo como um todo se torna mais relevante (YIN, 2005).

### 3.2 PRÁTICAS METODOLÓGICAS

A pesquisa de campo foi realizada, em sete empresas familiares do setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios pertencentes à cidade de Criciúma – Santa Catarina com o objetivo analisar as inovações destas empresas.

O objeto a ser pesquisado é, em geral, estabelecido como um espaço a ser preenchido, algo que se tem interesse em obter informações. Há a predisposição da escolha do objeto pelo pesquisador pela familiaridade, curiosidade e envolvimento com mesmo, ou seja, o objeto é o ponto de partida da pesquisa a ser realizada (DESLAURIE; KÉRISIT, 2008).

O universo da pesquisa foi definido pelo seu cadastramento no SINDIVEST (Sindicato do Vestuário) da região. Assim, foi realizada uma pesquisa prévia para identificar as empresas localizadas na cidade de Criciúma, e posteriormente as que estão em processo, ou já passaram pelo processo de sucessão familiar. A amostra foi realizada por acessibilidade.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas aplicada aos gestores e seus sucessores (conforme apêndice) para verificar a história da empresa; como funciona o processo de sucessão familiar e as inovações que as empresas implantaram ou estão implantando.

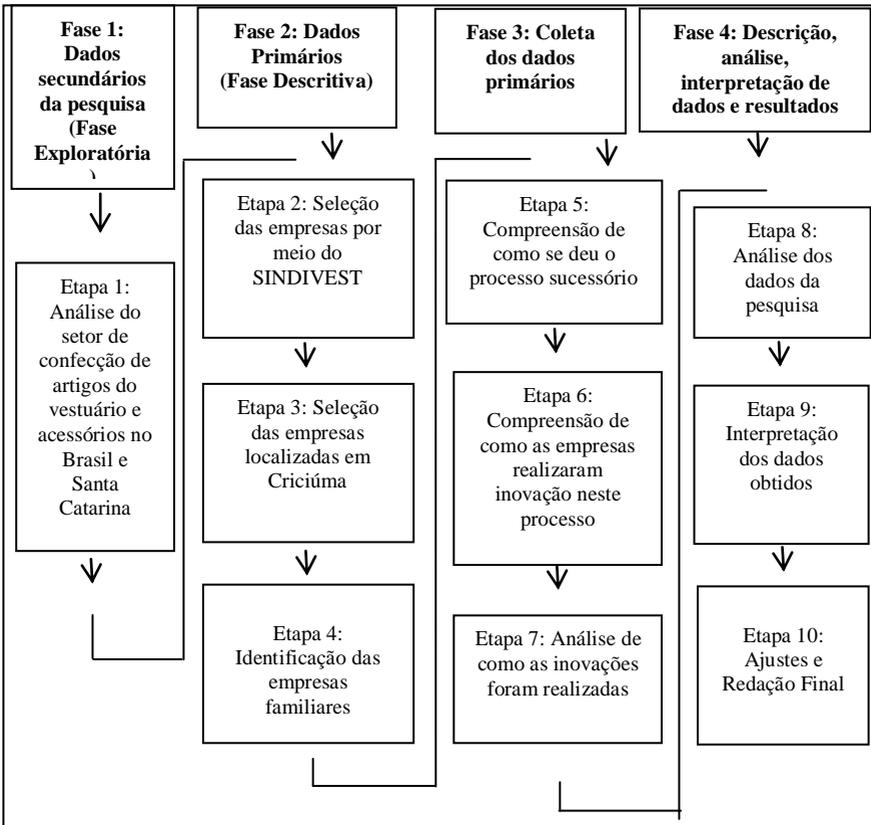
As entrevistas possuem como principal objetivo averiguar os fatos e identificar a opinião dos entrevistados sobre o que está sendo investigado (CRESWELL, 2007). As vantagens das entrevistas são a sua utilidade quando os participantes podem fornecer informações históricas e permite ao pesquisador controlar a linha de questionamento. Dentre as desvantagens encontram-se as informações indiretas dos pesquisados; a presença do pesquisador pode influenciar nas respostas, e nem todos os pesquisados podem ser receptivos.

A técnica de análise dos dados foi preparada por meio do Manual de Oslo, o qual foi organizado pela OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*). De acordo com o Manual, existem quatro tipos de inovações dentro das organizações, que são as inovações de produto, de processo, organizacional e de *marketing*. Essa base possui como intuito mensurar e interpretar dados que estão relacionados com ciência, tecnologia e inovação (MANUAL DE OSLO, 2005).

### 3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

O processo de operacionalização da pesquisa ocorreu em quatro fases, distribuídas em 10 etapas, conforme figura abaixo:

Figura 3 - Fases e etapas do Desenvolvimento da Pesquisa Aplicada



Fonte: Elaborado pela autora.

O desenvolvimento foi dividido em quatro fases e 10 etapas. A primeira fase foi a parte exploratória, com uma análise da história do setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios, no plano nacional e em Santa Catarina, bem como uma análise do setor atualmente.

A segunda fase, na qual se encontram as etapas dois, três e quatro, foi a seleção das empresas a serem pesquisadas. Primeiramente foram identificadas as empresas cadastradas no SINDIVEST (Sindicato do Vestuário de Criciúma e região).

O campo de pesquisa são as empresas do setor do vestuário da cidade de Criciúma. Para compor a população da pesquisa, foi utilizado o critério de seleção das empresas cadastradas no Sindicato do Vestuário da região. No sindicato existem 45 empresas cadastradas (listagem conforme anexo A).

Quadro 9 – SINDIVEST 2017

<b>Empresas cadastradas no SINDIVEST</b>	<b>Número de empresas</b>
Não estão localizadas em Criciúma	16
Não são familiares	15
Familiares	10
Encerrando as atividades	4
<b>Total</b>	<b>45</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Na etapa três foram identificadas as empresas localizadas na cidade de Criciúma e na etapa quatro foram identificadas as empresas familiares. Estes dados foram obtidos por meio de contato via telefone. Diante da primeira parte, identificou-se 10 empresas familiares. Destas, sete foram entrevistadas, por acessibilidade, ou seja: aceitaram participar da pesquisa, as quais compõem a amostra da pesquisa.

A terceira fase foi a pesquisa dos dados primários. Na terceira fase estão as etapas cinco, seis e sete. A etapa seis consistiu em compreender como se deu o processo de sucessão familiar das empresas. A etapa sete consistiu em identificar se estas empresas realizaram algum tipo e inovação e na etapa oito identificar como se deu esse processo de geração de inovação. Esses dados foram obtidos por meio das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas com sete empresas entre os dias 12/07/2017 e 17/07/2017 nas empresas. Todas elas autorizaram a gravação e realização da entrevista.

No Quadro 10, segue a caracterização de cada uma e como elas serão identificadas na pesquisa, bem como o tempo de duração de cada entrevista:

Quadro 10 - Caracterização das empresas e duração das entrevistas

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Identificação dos entrevistados</b>	<b>Tempo de duração das entrevistas</b>
E1	S1 e S2	Os entrevistados são identificados como S1 e S2, que são dois irmãos sucessores. O sucedido não está mais na empresa, pois não se encontra em bom estado de saúde;	42min35seg
E2	S3	A entrevista foi realizada com o único sucessor que está no comando da empresa. O sucedido já faleceu.	51min07seg
E3	S4 e S5	S4 é a sucedida e S5 é o sucessor	1h08min55seg
E4	S6 e S7	S6 é o sucedido e S7 é a única sucessora da firma três.	44min45seg
E5	S8 e S9	S8 é a sucedida e S9 é a única sucessora;	
E6	S10, S11 e S12	S10 é o sucedido, S11 e S12 são seus dois filhos, que estão se preparando para a sucessão;	46min13seg
E7	S13, S14 e S15	S13 é a sucedida, S14 e S15 são suas sucessoras;	41min05seg

Fonte: Elaborado pela autora.

A quarta fase foi descrever, analisar, interpretar os dados e os resultados. Esta fase engloba as etapas oito, nove e dez. Essas etapas consistem em analisar e interpretar os dados da pesquisa, realizar os ajustes e a redação final. Essa análise ocorreu conforme quadro 11:

Quadro 11 – Categorização de análises da pesquisa aplicada

<b>Categorização</b>	<b>Subcategorias</b>
Processo Sucessório	Inserção da empresa e da família no dia a dia; Desafios do processo sucessório; Conflitos existentes.
Inovação	Inovação de produto; Inovação de processo; Inovação organizacional; Inovação de marketing.

Fonte: Elaborado pela autora.

No primeiro momento foram realizados questionamentos acerca do processo sucessório e posteriormente houve os questionamentos sobre as inovações realizadas.



## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise e discussão dos resultados estão divididas em duas partes: a primeira parte se refere à pesquisa exploratória, no qual foi possível transcorrer desde o surgimento do setor têxtil no contexto mundial, no Brasil e Santa Catarina. Finaliza-se esta parte discorrendo sobre a situação do setor atualmente.

A segunda parte discorre a pesquisa de campo. A primeira parte mostra as empresas familiares e suas histórias, bem como seus princípios e valores; o processo sucessório e a sua continuidade no mercado.

A última parte discorre as inovações realizadas por estas empresas ao longo da sua história a partir do Manual de Oslo, que define as quatro inovações: produto, processo, organizacional e marketing.

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR TÊXTIL**

A primeira parte da pesquisa foi uma pesquisa bibliográfica com o intuito de entender a história do setor têxtil no Brasil e em Santa Catarina. Posteriormente foi realizada uma análise do setor atual.

#### **4.1.1 A gênese da industrialização no Brasil e em Santa Catarina**

Ao se conceber o processo de industrialização, fica evidente a necessidade de comentar sobre a formação da indústria no âmbito global. Nesse caso, a Revolução Industrial é um marco histórico, quando se diz respeito a economia mundial, pois, a partir deste, houve um grande e contínuo processo de aceleração de todo o progresso técnico, desenvolvido com a finalidade do aumento da produção. Também houve um crescimento econômico significativo em várias regiões e localidades distintas em todo o mundo, mesmo que de uma forma irregular e inconstante. A partir da Revolução Industrial, também se iniciou um novo processo denominado de globalização. Com isso, fica mais evidente, complexa e maior a divisão do trabalho, gerando também uma acentuada interdependência dos diversos setores da sociedade (HOBSBAWM, 1995).

A Primeira Revolução Industrial foi impulsionada pelo setor têxtil nos séculos XVIII e XIX, na Inglaterra. Neste âmbito, acabou auxiliando posteriormente a industrialização de muitos países, decorrente da utilização de grande quantidade de mão de obra no setor

de produção. No Brasil, apesar da industrialização tardia, com maior ênfase na década de 1950, a indústria têxtil também contribuiu para este processo. A evolução do setor ocorreu em regiões e períodos diferentes já antes da década de 1950 (TIGRE, 2014).

Apesar de a indústria têxtil ser a percussora efetiva da Revolução Industrial, trazendo significativos progressos técnicos à produção, tal fato fez com que houvesse um desenvolvimento degenerativo. Por isso, toda a evolução e o progresso eram pautados em uma única abordagem, a que preza pelos fatores econômicos. Dessa forma, tal ideia de crescimento não tinha um viés construtivo, que abarcasse o desenvolvimento da sociedade como um todo. Os fatores e valores sociais eram completamente esquecidos em detrimento unicamente da geração de riquezas e do progresso econômico (POLANYI, 2000).

Com isso, houve de certa forma uma abordagem equivocada do que acontecera na Revolução Industrial. A partir desta conjuntura, em que a única preocupação era os fatores econômicos, é que se julga de uma forma errônea os eventos de origem social. As condições dos trabalhadores eram precárias, as pessoas viviam no seu dia-a-dia em condições consideradas sub-humanas. Essa situação era comum e recorrente na época. Assim, criou-se uma questão muito pertinente. Como se pode pensar na existência de um progresso no viés econômico para as pessoas, se por outro lado, os trabalhadores e suas péssimas condições de vida, devido a tantos fatores, representavam uma situação de quase calamidade social (POLANYI, 2000).

No âmbito deste marco histórico, havia dois lados: a classe do empresariado, com a preocupação restrita à produtividade alta e produção em massa; do outro lado o proletariado, esquecido no chão das fábricas em condições precárias. Em outros países da Europa (França, Holanda, Itália e Alemanha), as condições dos trabalhadores acabaram tornando-se superiores às da Inglaterra, devido às reivindicações ocorridas na Revolução Industrial (CYSNE, 2013).

Portanto, a Revolução Industrial deixou marcas significativas nos anos e séculos subsequentes. Ainda se tem no século XX o trabalho em condições precárias como uma marca do legado da Revolução. Para o trabalhador proletário, sua jornada de vida era a busca pelas mínimas condições de trabalho, o chamado “trabalho decente”. Esse local de trabalho seria aquele que concede ao funcionário estabilidade para o desenvolvimento de um trabalho digno e os benefícios. Porém, infelizmente a estabilidade ainda não foi alcançada, ou seja, não existe qualquer forma de estabilidade ao proletário, causando assim uma

enorme e total falta de segurança para o empregado (STANDING, 2014).

No entanto, para o estabelecimento da indústria em qualquer localidade, faz-se necessário o investimento de um capital financeiro para a atividade. Dessa forma, o uso do capital pode ser considerado como a mola propulsora do processo de industrialização de um país. Historicamente existe certa discussão sobre a origem do capital fabril no Brasil. Tal discussão se pauta no fato histórico notório em que enquadra o surgimento da indústria em detrimento da produção cafeeira (FUJITA; JORENTE, 2015).

O patrocínio cafeeiro realmente pode ter sido o gerador da economia voltada ao sistema fabril, porém a generalização de tal pensamento poder ser equivocada. Isso porque é necessário incluir nesta abordagem o papel desempenhado pelos importadores. Ainda, colocar todas as regiões do país na mesma análise pode trazer uma resposta coerente com os fatos (FUJITA; JORENTE, 2015).

Também não se pode esquecer que, além da ligação entre café e indústria, houve mais tarde, uma política de financiamento feita pelo governo, durante os primeiros anos da República. Mesmo sendo na época do encilhamento, o financiamento serviu de amparo para o fortalecimento e surgimento das indústrias. Ou seja, o dinheiro permitiu a mudança de capital do café para o setor nascente até então da manufatura (FUJITA; JORENTE, 2015).

Com reflexos da extensa produção cafeeira, a falta de crescimento financeiro em longo prazo, juntamente, com as crises comerciais com relação à exportação, fez com que o capital do café tivesse uma destinação voltada para a nascente indústria. Logo, cabe destacar o surgimento entre os anos de 1850-1885 das fábricas mais antigas do país nas então províncias da Bahia, Pernambuco, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo (CANO, 1990).

Outro ponto importante, com relação aos centros econômicos ditos tradicionais do Brasil, foi a presença de produtores de matéria prima para exportação. Com isso se estabeleceu um grande mercado de trabalhadores rurais que estavam carregados dessa produção. Sem contar que tal fato auxiliou no desenvolvimento de outros setores de produção, como o setor secundário e o terciário, também crescente devido as constantes atividades urbanas surgidas em detrimento das atividades de matéria prima (HERING, 1987).

Assim, a existente tese que apenas as regiões centrais do país tenham desenvolvido a industrialização em virtude do café não contempla o estabelecimento em todo o território nacional, em que

pequenos estabelecimentos com funções industriais desenvolveram suas atividades com capitais menores, devido à necessidade de substituir a produção local, não as importações (BOSSLE, 1988).

Mesmo com esse cenário, existia uma escassez significativa de capital para o investimento nas fábricas. Havia muita dificuldade com relação ao maquinário e à prática inexistente de mão de obra especializada no trabalho mecânico. Empresas chegavam a ter *slogans* enfatizando os problemas e as adversidades, característica bem comum das iniciativas industriais que tentavam se manter presentes naquela época (CYSNE, 2013).

Tal situação só foi passível de mudança a partir da modificação da política econômica do Brasil, que somente ocorreu a partir da década de 1930, com o incentivo e apoio a indústria nacional, quando houve a suspensão de tarifas para importação de maquinários, estimulando as tecelagens e fiações de algodão (FUJITA; JORENTE, 2015).

Qualquer ajuda ou incentivo, que ocorreu antes daquele período, poderia se enquadrar como um pequeno apoio ou apoio vacilante, mais direcionado para um determinado tipo de indústria, não para todo o setor industrial em si (FUJITA; JORENTE, 2015).

Diante dos pressupostos citados, é possível perceber a forte influência política exercida nos grandes centros do Brasil. Além desse favorecimento pelo governo central, a cultura da produção cafeeira deixou um legado significativo com relação a infraestrutura dos transportes, facilitando o escoamento da produção fabril para os mercados e para o transporte de maquinários que seriam utilizados nessas indústrias, mesmo as que estavam situadas no interior das províncias (FUJITA; JORENTE, 2015).

Desse modo, fica evidente que, no modelo brasileiro de industrialização, de forma geral, o que se destaca como aspecto significativo é que, por meio do mercado nacional, que até então era abastecido por importações, foi desencadeado a necessidade pela produção interna proporcionada pela industrialização e pelo aumento significativo do capital oriundo das lavouras de exportação (HERING, 1987).

A partir disso, pode se pautar o desenvolvimento das indústrias de forma mais específica com relação à região e o contexto em que a mesma se desenvolveu. Dando uma maior ênfase a gênese da indústria em Santa Catarina.

Até então, o capital dos catarinenses estaria voltado para o comércio de importação e exportação de produtos e recursos. Havia na verdade, entre os colonos que habitavam o estado, uma forma de

permuta ou “escambo”. Os imigrantes investiam seus esforços na produção de produtos considerados agrícolas e em troca, recebiam produtos que eram manufaturados provenientes de outros países (SODRÉ, 1990).

Existiam assim várias funções e personagens dentro dessa relação comercial, como o comerciante, que importava e exportava produtos, o vendeiro que intermediava a negociação e o colono que trocava o produto de origem rural pelo produto industrializado. Mais tarde o próprio vendeiro estabelecia o seu próprio comércio para outras regiões. Surgiram então neste processo as Casas Comerciais, importantes nesta relação, permitindo aos colonos que pudessem adquirir produtos conforme as suas necessidades e que mais tarde ajudou na realização do surgimento de um capital que seria destinado a formação da industrialização (BOSSLE, 1988).

Não se pode separar completamente a análise do setor industrial de Santa Catarina dos demais estados do Brasil. Afinal, as condições de promoção do desenvolvimento da indústria brasileira também tiveram reflexos no estado, como as tarifas protecionistas estipuladas pelo governo brasileiro, que foram medidas importantes para o estabelecimento das primeiras indústrias do estado (CUNHA, 1992).

A reforma tarifária, além do seu objetivo inicial, que era o aumento da receita do Governo, de uma forma indireta, serviu como um investimento estimulante para a nascente indústria catarinense. Isso fica evidente, quando se percebe que a maior intensificação de investimentos na área de indústrias ocorreu no mesmo período em que foram realizadas as políticas no setor tarifário principalmente entre os anos de 1885 e 1895 (BOSSLE, 1988).

Outra condição estabelecida na época foi o câmbio favorável para a importação. Logo, o capital do estado poderia ser usado, para que fosse possível a compra de máquinas vindas de outros países. Sem esses maquinários, pensar o desenvolvimento industrial em Santa Catarina seria inviável (SODRÉ, 1990).

O câmbio desvalorizado produziu efeitos, no qual de alguma forma, se caracterizam por serem investimentos, haja vista que aumenta a possibilidade de compra de matéria-prima e de equipamentos utilizados na indústria. Por outro viés, o efeito do câmbio trouxe à tona o aumento do valor de produtos importados. Dessa forma, viu-se a necessidade de valorização do mercado interno, na busca de melhores preços (CUNHA, 1992).

No entanto, tal fato não deixou de ser um incentivo para que a industrialização nacional pudesse aumentar a produção, a fim de haver a

satisfação desse mercado interno. Portanto, os períodos de mudanças e oscilações com relação ao câmbio, também foram fatores que podem determinar a atuação prática, tanto em investimentos quanto em produção, de empresários no ramo industrial (HERING, 1987).

Conseqüentemente, o desenvolvimento da indústria catarinense passou por políticas governamentais, e aos empresários eram destinadas algumas garantias concedidas pelo governo da província com o intuito de desenvolver a área industrial (HERING, 1987). A soma de todas essas condições fez com que os recursos que até então seriam destinados na compra de produtos e recursos de outros locais, fosse investida internamente para que pudesse haver uma ampliação e formação do capital destinado a indústria (BOSSLE, 1988).

Ao se analisar este cenário, é importante destacar que o capital industrial de Santa Catarina não teve relação com a indústria do café, como ocorrera em algumas outras regiões do país. É preciso mencionar que, ao longo do processo do uso de recursos financeiros das transações comerciais no estado, surgiram cada vez mais imigrantes alemães e italianos, que emigraram do Rio Grande do Sul para as terras catarinenses trazendo além de experiências industriais europeias, mais recursos que iriam formar toda a base do capital industrial do estado (BOSSLE, 1988).

Tal análise corrobora com alguns estudos apresentados que abordam a questão de que as indústrias catarinenses tenham iniciado seus trabalhos, em virtude da importante intervenção e participação dos imigrantes, principalmente os de origem alemã. Pois, a partir destes, é que se percebeu a formação do pioneirismo do empresariado catarinense (BOSSLE, 1988).

Assim, a partir desse cenário que se percebe algumas características comportamentais do setor industrial catarinense, desde a década de 1880, como por exemplo, Santa Catarina, que durante o período descrito acompanhou o crescimento industrial no plano a nível nacional, com 6,5% do total de estabelecimentos industriais. Em anos subsequentes de 1900-1909 e 1910-1914 houve uma média de crescimento no número de estabelecimentos de 50% em cada um dos períodos, conforme apontado por Lins (2000).

Esse crescimento industrial pode ter ocorrido em virtude de uma nascente preocupação que surgira em todo o País, a partir do ano de 1903, que foi a criação de infraestrutura adequada para a industrialização, reflexo da política governamental desenvolvimentista do Brasil. As principais mudanças foram nos meios de transportes, como por exemplo, a construção de diversos portos espalhados em

várias regiões, a ampliação e construção de ferrovias e obras no processo de urbanização de algumas cidades. Pode se destacar que em Santa Catarina foram construídas hidrelétricas e uma malha ferroviária (BOSSLE, 1988).

Além disso, a falta de incentivo do governo, as grandes barreiras alfandegárias e de importação das máquinas foram considerados fatores impeditivos do desenvolvimento da industrialização. Em contrapartida, existem as características estimulantes deste setor, como a mão de obra e o mercado consumidor local (HERING, 1987).

Em linhas gerais, ao se vislumbrar a economia nacional, as fábricas e indústrias catarinenses estão mais associadas a um sistema econômico de pequeno porte. Muito diferente do sistema das grandes propriedades de monoculturas e de exportação que são referência na maior parte do país. Com isso, apontam-se algumas dificuldades como a falta de matéria prima e a falta de infraestrutura para o desenvolvimento da produção impossibilitando contato dessas fábricas com outros centros econômicos do país (GOULARTI FILHO, 1995).

Ainda, segundo Goularti Filho (1995), os imigrantes trouxeram além de suas culturas e modo de vida de outras localidades, a formatação para que houvesse em Santa Catarina o surgimento das primeiras fábricas, o que deu início a todo o processo de industrialização do Estado.

#### **4.1.2 A gênese da Industrialização têxtil no Brasil e em Santa Catarina**

As várias indústrias, nos diversos setores, mantêm certa relação entre si. Na produção têxtil, por exemplo, existe uma interatividade com atividades como as agropecuárias, metal mecânico e químico, haja vista a necessidade de adquirir os insumos e a modernização necessários para o desenvolvimento produtivo. Por isso, a produção têxtil e de vestuário trazem consigo uma enorme relação com outros setores, interagindo de forma significativa e inserindo-se em diversos complexos industriais (LINS, 2000).

Com relação à cadeia produtiva têxtil e de confecção, abrange desde o produto acabado, confeccionado, distribuído e comercializado até a produção das fibras têxteis. A produção do vestuário se origina por meio das matérias primas têxteis (fibras naturais; filamentos artificiais; filamentos sintéticos); posteriormente tem-se a fiação; tecelagem e malharia; beneficiamento e a indústria de confecção, que pode ser dividida em vestuário, linha lar e técnicos. Após o produto finalizado, o

mesmo é transportado e armazenado para ser comercializado em comércios varejista ou atacadista (BEZERRA, 2014).

Como pôde ser visto anteriormente, o desenvolvimento da indústria começou a surgir em várias regiões do país, sob o mesmo contexto. No Brasil, a Bahia foi o primeiro estado a tornar-se um polo têxtil devido à matéria prima (plantio do algodão) em abundância e à mão de obra escrava. Posteriormente, as fábricas se concentraram nas regiões de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro e, por último, houve o surgimento deste setor no sul do país e em Santa Catarina (FUJITA; JORENTE, 2015).

Como descrito anteriormente, além do mercado e da influência política, havia nessa região do centro do país a presença significativa da matéria-prima, neste caso, o algodão. Os algodoeiros eram produzidos também nestes grandes centros, ocorrendo mais tarde um barateamento do custo da produção, haja vista que a Guerra Civil Norte Americana trouxe reflexos inclusive no Brasil (BOSSLE, 1988).

A indústria têxtil no Brasil surgiu há duzentos anos. E, nos dias atuais, o Brasil é o quinto maior produtor têxtil do mundo, com o quarto maior parque produtivo de confecção mundial (ABIT, 2015).

Ao se analisar especificamente Santa Catarina, não havia nenhum tipo de tradição econômica em que dava destaque para o estado diante dos outros estados e ao que se indicava o processo de industrialização não tinha muitas chances de ocorrer no estado, devido à situação catarinense ser bem distinta. Inclusive, o presidente da província não buscava iniciar a industrialização, pois a localidade tinha uma dedicação maior à agricultura (HERING, 1987).

Em Santa Catarina, a gênese da industrialização aconteceu por volta da década de 1880. Tal período é caracterizado por ser de uma política econômica bem favorável no país inteiro, principalmente, para o investimento no setor industrial. Isso justifica o fato de que a participação do mercado cafeeiro não teve influência na instalação da produção industrial catarinense. A política do encilhamento, que é marcada como ponto de investimento de capital industrial na região central do país, ocorrera em período futuro (BOSSLE, 1988).

Conforme já fora exposto, a região catarinense, apesar da existência de uma exploração e comercialização agrícola, não foi a responsável direta pela industrialização, mas sim a existência de um comércio local bem ativo. No entanto, mesmo que este comércio estivesse situado no meio rural, o principal capital industrial catarinense surgiu das poupanças e dos investidores catarinenses que buscavam uma

nova forma de investimento, a julgar que o sistema de exploração rural estava prestes a esgotar-se (HERING, 1987).

Nesse contexto, houve um desenvolvimento do setor têxtil, principalmente por ser uma indústria altamente flexível, que se adaptou facilmente aos processos produtivos em conformidade com o tipo de produto a ser construído, de acordo com a moda vigente no período. Cabe salientar também que a produção têxtil é bem segmentada, com diversas funções para apenas uma peça de produto. Contudo, o aprendizado de cada função se dá de forma muito rápida, em poucas horas o trabalhador já tem as mesmas condições de que um que tem alguns anos de experiência (GOULARTI FILHO 1995).

Ao se pensar dessa forma, partindo do pressuposto que em cada região existem características peculiares, a gênese do processo de inicialização da indústria catarinense se deu principalmente em virtude das comunidades alemãs e de suas enormes dificuldades e excessivos problemas quando dos primeiros estabelecimentos fabris. Ficou assim evidente que todas as características que são tiradas desse contexto possuem forte relação com as diversas faces, mentalidade e estilo de vida dos povos do local (HERING, 1987).

Os primeiros centros industriais do estado têm forte relação com os núcleos coloniais. Com isso, percebe-se a importância do mercado interno que exportava e importava produtos e recursos, movimentando assim, certa economia interna, principalmente nas cidades de Blumenau e Brusque. Essas colônias eram fundamentais no desenvolvimento econômico da região, principalmente no que diz respeito à exportação para outras regiões, mas não de produtos coloniais. O principal produto que era comercializado era a mandioca (GOULARTI FILHO, 2016).

As atividades têxtil-vestuário de Santa Catarina são mescladas com a história da industrialização catarinense, pois as iniciativas de artesãos alemães datados do final do século XIX estão tanto entre os episódios dos movimentos de produção têxtil em escala quanto à industrialização no referido estado (LINS, 2000).

Ao se pensar no papel e na figura dos fundadores das fábricas pioneiras do Estado, as situadas no vale do Itajaí, percebe-se que nessas indústrias o dinheiro que fora investido para que as mesmas pudessem iniciar a produção vieram da lavoura e do comércio. Como já citado anteriormente, esse tipo de investimento foi uma prática comum para o desenvolvimento industrial em Santa Catarina, incluindo o setor têxtil (HERING, 1987).

O fato de que esse empresariado de origem alemã, foi o precursor do desenvolvimento industrial se deve ao fato de que muitos desses

imigrantes antes de chegarem ao Brasil, trabalhavam na Europa como artesãos, mantendo as técnicas e o contato com o maquinário que futuramente serviria como base para a indústria nascente em Santa Catarina (BOSSLE, 1988).

Na Europa, cidades como Vogtland Chemnitz e Leipzig, de certa forma, permitiam que camponeses pudessem obter acesso à propriedade. Porém, artesãos, pressionados pela indústria concorrente inglesa foram obrigados a se desalojarem. Nem mesmo a própria indústria alemã aceitava os artesãos como os produtores de confecções como meias e luvas. Dessa forma, o único destino para essas pessoas era a imigração, que resultaria na formação dos trabalhadores catarinenses (CUNHA, 1992).

Na década de 1920, a imigração de italianos e alemães trouxe experiência técnica e organizacional, além de operários especializados e pequenos empreendedores. Neste contexto, o setor têxtil passou por intenso crescimento, além do desenvolvimento técnico (CUNHA, 1992). Já entre as décadas de 1970 e 1990 houve o maior crescimento do setor do vestuário no sul de Santa Catarina. A indústria do setor originou-se de pequenas empresas, passando de dezesseis empresas registradas empregando cerca de novecentos funcionários em 1978. Já em meado de 1990 esse número aumentou para 450 empresas registradas com cerca de 7500 trabalhadores. Esse salto se deu a abundância de mão-de-obra feminina, permitindo ao setor destaque regional (LINS, 2000).

Ao identificar a industrialização como elemento fundamental do ponto de vista econômico e social de uma localidade, é preciso se compreender também o conceito do desenvolvimento. Tal termo pode ser empregado por meio de dois sentidos dicotômicos: o primeiro refere-se à acumulação do progresso das técnicas, que torna a produção mais rápida e eficaz, elevando a produtividade em meio à evolução de um sistema social; o segundo tem relação com o grau de satisfação das pessoas. Fala-se então da existência da imprecisão neste caso. Compreende-se que o desenvolvimento de uma sociedade não pode ser isento de sua estrutura social (FURTADO, 1980).

Por isso, o desenvolvimento de uma região pode ser definido como um processo de várias dimensões. Tanto que se torna importante identificar e formular métodos para melhor desenvolvimento. O desenvolvimento regional envolve inovação, gestão social e políticas públicas para estimular e estruturar os agentes sociais. Sob este aspecto, o desenvolvimento de uma região é o alicerce de uma sociedade mais igualitária para que haja melhor distribuição de recursos econômicos, culturais e naturais (OLIVEIRA, 2014).

Partindo deste pressuposto, pode-se analisar outras regiões, como o sul do estado de Santa Catarina. Com o surgimento da indústria, a região possuía pequenos e inexpressivos estabelecimentos industriais, usando de um pequeno e irrisório capital, considerado praticamente uma atividade artesanal, bem diferente das regiões de colonização alemã, como Joinville, Blumenau e Brusque (BOSSLE, 1988).

O que fica evidente é que existe uma diferenciação na diversificação produtiva de várias regiões do estado. As regiões do Vale do Itajaí garantiram o desenvolvimento da indústria têxtil de uma forma bem significativa e marcante. Porém, em Criciúma, assim como outras regiões dependeu muito da produção primitiva de caráter mais extrativista, ou seja, a exploração do carvão mineral como produto principal. Mesmo assim, tal fator não impediu que a economia Criciumense obtivesse uma diversificação em sua produção (GOULARTI FILHO, 2016).

Durante um longo período, a região Sul de Santa Catarina era reconhecida como a região do carvão, devido à produção do minério de carvão. A região também se destacou como um grande polo cerâmico brasileiro. Porém, no final dos anos 1960, houve o início da fabricação de peças de vestuário, que anteriormente vinham de São Paulo. As peças que começaram a ser fabricadas eram as utilizadas pelos trabalhadores nas indústrias de carvão e cerâmica (GOULARTI FILHO; JENOVEVA NETO, 1997). Essas primeiras confecções surgiram a partir de pequenos alfaiates e comerciantes de atacados, que por vezes passaram de meros revendedores para serem produtores de peças (JENOVEVA NETO, 1995).

Ao se pensar nos motivos que levaram ao surgimento e a expansão do setor têxtil de Criciúma, surgem vários indícios e indicativos que formulam melhor a construção de uma história desse setor. Por exemplo, quando surgiram as primeiras confecções nos anos 1960, foi exatamente na mesma época do declínio da extração carbonífera, principal atividade econômica até então. Outro setor em crise no mesmo período foi o cerâmico, também forte polo da indústria da cidade. O ramo têxtil nesse caso foi uma alternativa de investimento e renda no município (JENOVEVA NETO, 1995).

Com relação à mão de obra, Criciúma possuía uma grande quantidade de mão de obra feminina que encontrava nas máquinas de costura uma forma de aumentar a renda familiar e aumentar o poder de compra do trabalhador. Outro fator importante foi a abertura e o desenvolvimento de lojas atacadistas e varejistas que poderiam ofertar

produtos da própria região sem a necessidade de buscar a produção em outros locais (JENOVEVA NETO, 1995).

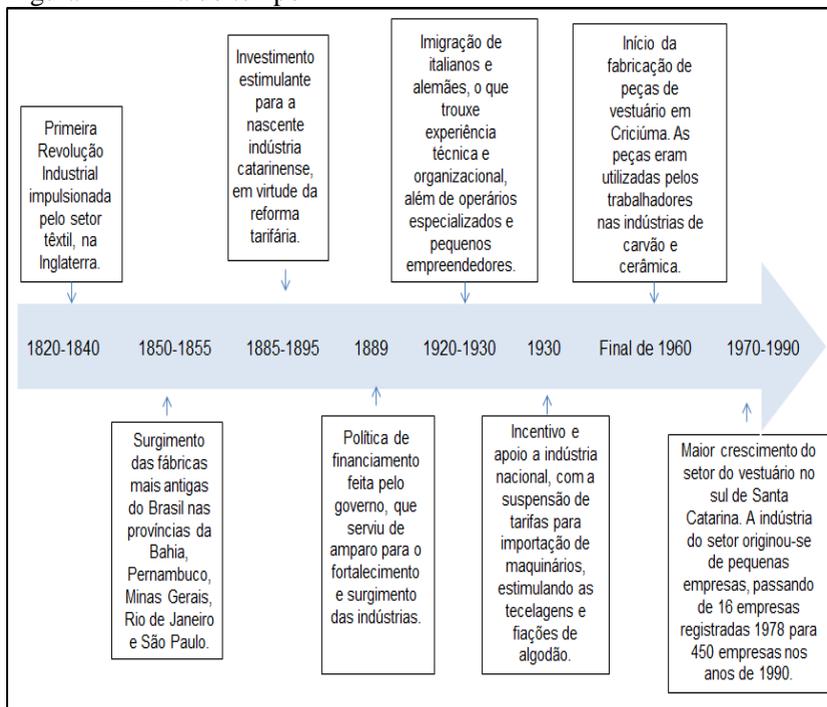
Já com relação ao produto, o setor têxtil tem a característica pela produção de diversos itens, não havendo a produção de um tipo só. As fábricas possuem tamanhos diversos, podendo ser de vários portes e quantidades de trabalhadores e maquinário. Dessa forma, toda a região causa uma diversificação na produção atendendo amplamente o mercado (JENOVEVA NETO, 1995).

Já nos anos 1980, houve um crescimento de 12% ao ano na indústria do vestuário na região sul. Uma das principais características foi a grande diversificação de mercados, tornando-se também um polo de vestuário com o decorrer dos anos. Este crescimento se deu, principalmente, por haver mão de obra feminina em abundância. Este cenário apresentado ocorreu também devido ao fato de que os setores cerâmico e carbonífero somente empregavam em sua maioria mão de obra masculina. Um dos fatores que também trouxe a indústria do vestuário para o sul de Santa Catarina foi a moda do jeans e malharia nos anos 1960 e 1970. Muitos começaram a fabricar estes produtos, pois era um nicho de mercado diferenciado e quase não havia concorrência. Isso acabou trazendo desenvolvimento para a região (GOULARTI FILHO, 2016).

Desta forma, a região sul do estado, apesar de ter a gênese empresarial diferente das demais regiões, conseguiu estabelecer a indústria do vestuário como um forte fator no desenvolvimento regional, capaz de alavancar o desenvolvimento social e econômico de Santa Catarina.

A Figura 4 ilustra os principais eventos do setor estudado:

Figura 4 - Linha do tempo



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.1.2 Análise do setor atualmente

Em busca do desenvolvimento de uma empresa, vários fatores são levados em consideração para que a organização possa atingir os objetivos que foram estabelecidos, constantemente, para o progresso da firma. Cabe destacar que, além do avanço próprio, a organização tem um papel significativo no processo de desenvolvimento da região no qual todo esse contexto está inserido. Surge então o desenvolvimento (SCHUMPETER, 1985).

Com relação ao Brasil, o setor têxtil-confecção possui grandes polos regionais. Em São Paulo, destaca-se o varejo de luxo de algumas lojas nacionais e internacionais. Já no interior do estado, a cidade Americana se destaca, tendo em vista que representa um alto desenvolvimento tecnológico para o setor. No Rio de Janeiro, Nova Friburgo se destaca como o principal polo de lingerie do país. E em Santa Catarina, se destaca o município de Blumenau, considerado o

principal exportador de artigos de malha e linha lar (COSTA; ROCHA, 2009).

Ao trazer tal reflexão a Santa Catarina, pode-se perceber que o estado possui uma grande diversificação de setores, o que proporciona equilíbrio entre as regiões do estado, fato também que faz com que este tenha um diferencial quando comparado a outros estados brasileiros. Mesmo havendo estas disparidades, existem especializações regionais, trazendo competitividade para a indústria, com forte “adensamento das cadeias produtivas”. Na região sul de Santa Catarina destacam-se o setor cerâmico, carvão, vestuário e descartáveis plásticos (FIESC, 2013).

Nota-se dentro do segmento têxtil-confecção, que os produtos do vestuário com maior valor agregado, com maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, novas matérias primas, design e diferenciados, alcançando consumidores com maior poder aquisitivo são fabricados por países desenvolvidos. Porém, em contraponto a essa característica, os países em desenvolvimento fabricam produtos em maior quantidade, mínima diferenciação, possibilitando o acesso ao mercado com menor poder aquisitivo (FIESC, 2013).

Para o desenvolvimento do setor, a matéria prima utilizada nos produtos têxtil-confecção possui constantes pesquisas, com o intuito de desenvolver tecnologias diferenciadas, que possam trazer maiores benefícios para a produção, tais como criação de novas fibras que podem se transformar em novos tecidos; aumento da produtividade e maior vantagem competitiva (FIESC, 2013).

Este segmento utiliza máquinas e equipamentos cada vez mais desenvolvidos tecnologicamente, por intermédio de pesquisas e desenvolvimento – P&D – das empresas envolvidas no processo produtivo com o intuito de trazer mais textualidade, leveza, entre outros requisitos (FIESC, 2013).

Outro degrau da produção têxtil, que cabe destaque, é a confecção, responsável pela ligação final da produção, e que cuida da elaboração do objeto antes do produto chegar ao consumidor. O segmento do vestuário é responsável por uma grande concentração de empresas, principalmente de micro e pequeno porte, gerando muitos empregos na cadeia produtiva têxtil-confecção (FIESC, 2013).

E neste cenário, o setor de confecção no sul de Santa Catarina possui como uma de suas características, a diversificação na fabricação de produtos. No Estado, existe a produção de vários tipos de peças como camisetas, ternos e até roupas femininas mais elaboradas. Estes produtos podem ser fabricados por empresas de todos os tamanhos, que pode ser desde uma microempresa até empresas de grande porte.

Neste setor existem empresas de todos os portes. O setor possui mais de 100.000 firmas, sendo que mais de 85% faz parte do segmento da confecção. Com essa quantidade de empresas espalhadas pelos diversos estados do país, existem também diferentes níveis tecnológicos para cada região e, conseqüentemente, para cada empresa (ABIT, 2015).

Com relação ao setor têxtil-confecção, o Brasil, no setor da produção, possui a maior cadeia produtiva das Américas. Existe no país, desde a produção de fibras até a confecção. Foi constatado em 2014, mais de 1,6 milhão de brasileiros trabalhando neste segmento, e em sua maioria mulheres. Este setor representa hoje 5,7% do total da indústria de transformação (ABIT, 2015).

Dentro do país, com relação aos estados, os dados da ABIT (2015) mostram que Santa Catarina é o segundo maior empregador da área têxtil e de vestuários do Brasil. Porém, como contraponto, existe, de acordo com a SINTEX (2015), na região da AMREC a estimativa de que aproximadamente 30.000 pessoas foram demitidas somente na indústria do vestuário. Quem está em situação mais grave são as pequenas e médias empresas, que tiveram redução de 26,8% no seu faturamento.

Diante de tais dados, é notório que muitas empresas interromperam suas atividades devido ao que as mesmas chamam de “crise”, que vem acometendo o país nos últimos anos. Porém, enquanto algumas finalizam suas atividades, outras aproveitam a crise e conseguem crescer neste ambiente instável, que tem reflexo nos diversos setores do país e, conseqüentemente, no sul de Santa Catarina (ABIT, 2015).

Além desses dados, podem-se identificar, dentro da situação da indústria têxtil-confecção em Santa Catarina, que ainda há muitos desafios a serem enfrentados pelo setor, tais como: os elevados custos tributários; a sazonalidade; e os custos elevados; e principalmente pela concorrência que existe com os produtos importados e nacionais (ABIT, 2015). Uma medida para que haja a diminuição dessa concorrência, pode ocorrer com maiores investimentos e melhoria na gestão da inovação para aumento das exportações, fazendo com que a atividade sobreviva em longo prazo; aumento das defesas comerciais e diminuição de impostos no setor (ABIT, 2015).

Porém, há também oportunidades que podem fazer as organizações construir novas trajetórias, com o intuito de permanecerem atuantes no mercado, como investimentos em novas tecnologias, inovações, incremento nas exportações, acordos comerciais entre países e principalmente a inovação (FIESC, 2013).

## 4.2 PESQUISA DE CAMPO: O PROCESSO SUCESSÓRIO E AS INOVAÇÕES

Conforme citado anteriormente, a pesquisa se realizou com sete empresas do setor do vestuário cadastradas no SINDIVEST. Seus nomes não serão divulgados. Elas aparecerão conforme Quadro 10 localizado nos procedimentos metodológicos.

A pesquisa está estruturada primeiramente com o tema sucessão familiar, onde foi possível compreender as histórias das empresas e o processo sucessório. Posteriormente está a parte de inovação, na qual foram identificadas as inovações realizadas pelas empresas ao longo de suas histórias, conforme segue.

### 4.2.1 Sucessão Familiar

#### 4.2.1.1 Perfil das empresas

A primeira parte se refere aos perfis traçados das empresas que compõem as primeiras perguntas do roteiro da entrevista. De acordo com Bornholdt (2005), Casillas Bueno; Vazquez; Díaz (2007), Gersick et al (1997), Leone (2005), Lodi (1987) e Ricca (1998), as empresas são definidas como familiares, ou seja, quando há familiares na empresa há pelo menos duas gerações.

No Quadro 12 são compilados os dados do início das atividades de cada empresa, os cargos dos entrevistados, tempo de cargo e o número atual e colaboradores:

Quadro 12 - Perfil das empresas

(continua)

Empresa	Início das atividades	Cargos	Tempo de empresa	Número de colaboradores	Classificação segundo SEBRAE
E1	1959	S1: Diretora Administrativa S2: Gerente de Produção	S1: desde 1985 S2: desde 1990	45	Pequena

Quadro 12 - Perfil das empresas

(continuação)

<b>Empresa</b>	<b>Início das atividades</b>	<b>Cargos</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Número de colaboradores</b>	<b>Classificação segundo SEBRAE</b>
<b>E2</b>	1971	<b>S3:</b> Diretor Administrativo	<b>S3:</b> desde a fundação	200	Média
<b>E3</b>	1976	<b>S4:</b> Conselheira <b>S5:</b> Diretor Geral	<b>S4:</b> desde a fundação <b>S5:</b> 1991	170	Média
<b>E4</b>	1983	<b>S6:</b> Conselheiro <b>S7:</b> Diretora administrativa	<b>S6:</b> desde a fundação; <b>S7:</b> desde 1988	60	Pequena
<b>E5</b>	1986	<b>S8:</b> Conselheira <b>S9:</b> Diretora	<b>S8:</b> desde a fundação <b>S9:</b> desde 1988	70	Pequena
<b>E6</b>	1990	<b>S10:</b> Diretor financeiro <b>S11:</b> Diretor Administrativo <b>S12:</b> Desenvolvimento e criação	<b>S10:</b> desde a fundação <b>S11:</b> desde 2010 <b>S12:</b> desde 2012	46	Pequena

Quadro 12 - Perfil das empresas

(continuação)

Empresa	Início das atividades	Cargos	Tempo de empresa	Número de colaboradores	Classificação segundo SEBRAE
E7	1990	S13: Conselheira S14: Gerente Comercial S15: Estilista	S13: desde a fundação S14: desde 2007 S15: desde 2009	40	Pequena

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os dados acima, todas as empresas têm mais de 27 anos de mercado. A mais antiga possui 58 anos, é comandada por dois sucessores e o sucedido não está mais na empresa por problemas de saúde. A E2 está no mercado há 46 anos e tem somente um sucedido que exerce um cargo na empresa. Os outros cinco irmãos são sócios que não atuam diretamente na empresa. Na E1 e E2 a saída do sucedido aconteceu somente em decorrência de problema de saúde ou falecimento.

A E3 está há 41 anos no mercado, com uma das fundadoras e seu filho na direção da empresa. A E4 está há 34 anos no mercado, ainda com o fundador como conselheiro e a sua filha na direção da empresa. A E5 existe há 31 anos com mãe e filha ainda atuando na empresa. A E6 tem 27 anos com o fundador e seus dois filhos na direção. A E7 também tem 27 anos com a fundadora e suas duas filhas na direção.

Estas informações vão de encontro com Cadieux (2007) quando afirma que o processo sucessório acontece, porém o precedido não consegue se desvincular do dia a dia da empresa. Desse modo, o fundador continua acompanhando a empresa, colaborando com as decisões estratégicas, apesar de não estar na empresa diariamente. Eles mantêm contato frequente, assumindo algum cargo estratégico na presidência, diretoria, ou como conselheiro.

De acordo com Alvares (2003), existe uma classificação, na qual as empresas podem ser fusionadas; indiferenciadas e diferenciadas. A partir desta classificação, é possível identificar que as empresas em estudo são fusionadas, ou seja, membros da família exercem cargos

estratégicos e táticos e o proprietário está nos cargos mais altos. Além disso, os interesses da família e da empresa são compartilhados.

Segundo o SEBRAE (2013), as empresas que possuem até 19 colaboradores se definem micro empresas; as pequenas têm entre 20 e 99 colaboradores; média empresa entre 100 e 499 colaboradores; grande empresa mais de 500 colaboradores. Assim, cinco empresas entrevistadas são definidas como de pequeno porte e duas têm médio porte.

#### 4.2.1.2 Constituição das famílias

No que se refere à constituição das famílias, pode-se verificar que nem todos os possíveis sucessores exercem cargos na empresa, conforme Quadro 13:

Quadro 13 - Constituição das famílias

(continua)

<b>Empresa</b>	<b>Constituição</b>
E1	<p>A E1 é composta por um casal que fundou a empresa em 1959 e que não faz mais parte da empresa diariamente, porém ainda são proprietários da mesma.</p> <p>A segunda geração é composta por quatro irmãos, porém somente três exercem cargos na empresa.</p> <p>Anteriormente, os quatro filhos exerciam cargos na empresa, porém um deles tomou a decisão de seguir outra área.</p> <p>Já existe a terceira geração, porém ninguém exerce cargos na empresa.</p>
E2	<p>A direção da E2 está na segunda geração. O fundador teve seis filhos, destes, somente um deles exerce um cargo dentro da empresa. Porém, todos os filhos possuem participação.</p> <p>O diretor atual detém 40% das cotas; um dos filhos têm 20% e os outros quatro tem 10% cada.</p> <p>A terceira geração já está no mercado de trabalho, porém, não há ninguém na empresa.</p>
E3	<p>Os fundadores da empresa foram a conselheira e o seu marido (que já faleceu).</p> <p>A direção da E3 atualmente está com a primeira e segunda geração.</p> <p>São três participantes na empresa: a conselheira e seus dois filhos.</p> <p>Porém, quem exerce cargos são somente a conselheira e seu filho que atualmente é diretor geral.</p> <p>Não há terceira geração.</p>

## Quadro 13 - Constituição das famílias

(conclusão)

<b>Empresa</b>	<b>Constituição</b>
E4	A E4 foi fundada pelo atual conselheiro. A família é formada pelo conselheiro e a sua esposa e suas duas filhas. Todos possuem uma parte da empresa. A maior parte está com a filha mais velha, que dirige a empresa atualmente. Estão na direção da empresa o conselheiro e uma das filhas. A terceira geração já existe, porém não exerce nenhum cargo na empresa.
E5	A E5 foi fundada pela primeira geração: um casal. Eles têm duas filhas, e as duas exercem cargos na empresa. Porém, em meados de 2000 a primogênita comprou a empresa. Atualmente, ela detém a empresa, e a sua irmã exerce um cargo como colaboradora. A terceira geração não tem interesse em exercer cargos na empresa.
E6	A E6 foi fundada pelo atual proprietário e a sua esposa. A família é composta por quatro pessoas: marido, esposa e dois filhos. Os quatro exercem cargos estratégicos dentro da empresa.
E7	Os fundadores da empresa foram a atual conselheira e seu marido, que já não está mais na empresa. Os dois têm três filhos. As duas filhas já exercem cargos na empresa. O filho mais novo ainda está no ensino médio.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados coletados indicam que nem todas as empresas terão uma continuidade. O S3 afirma que “meu pai trabalhou na empresa, dia a dia, até os últimos dias, ele respirava a empresa”. Ele confirma ainda que dividiu a empresa entre os filhos antes de falecer, e que os netos do fundador não possuem interesse em assumir cargos na empresa “[...] acredito que seja melhor assim”. S1 também afirma que “[...] infelizmente não houve interesse de nenhum neto em exercer qualquer cargo na empresa”.

As empresas E1, E2, E4 e E5 já tem a terceira geração, porém ninguém se interessou em exercer cargos na empresa ou suceder seus pais na direção. Já as empresas E3, E6 e E7 ainda estão na segunda geração.

Isso comprova o paradigma da terceira geração citado por Bornholdt (2005), que confirma que as empresas familiares na sua maioria (em torno de 95%) não consegue atravessar a terceira geração.

### 4.2.1.3 História das empresas

Segue abaixo as histórias de cada empresa em estudo, de acordo com os dados alcançados a partir das entrevistas:

#### 4.2.1.3.1 Empresa 1 (E1)

A empresa E1 foi fundada no ano de 1959. A sucedida conta que seu pai era sócio, juntamente com seus dois tios no início. Os empresários tinham um atacado na cidade de Criciúma e viajavam frequentemente para São Paulo com o intuito de comprar tecidos. Porém, ao analisarem a região, perceberam que ninguém fazia calças de alfaiataria masculina. Diante dessas oportunidades decidiram abrir uma fábrica para essa finalidade. S2 cita que depois de alguns anos, por volta de 1968, seus tios decidiram seguir novos rumos. “Um deles foi para a agricultura com engenho de arroz, o outro abriu uma transportadora, e nessa época eles dissolveram a sociedade e só o meu pai ficou com essa empresa” (S2).

Os entrevistados citam que houve muita dificuldade para se estabelecer no mercado, pois eles não tinham conhecimento da área de alfaiataria. S1 cita que “[...] a empresa mudou, era um atacado, só vendia tecidos, de repente começou a fabricar as peças.”

Essas falas vão ao encontro das citações de Goularti Filho (2016), Goularti Filho e Jenoveva Neto (1997) e Jenoveva Neto (1995) quando os mesmos citam que houve, no final dos anos 1960, o início da fabricação de peças de vestuário, que anteriormente vinham de São Paulo. Essas primeiras fábricas surgiram de pequenos alfaiates e comerciantes de atacados que passaram de meros revendedores para produtores das peças.

A sucessora cita que nos anos 1990 a empresa passou por uma situação muito difícil com a entrada de produtos importados. Porém, ela comenta que atualmente está sendo o pior momento para a confecção. A empresa consegue apenas se manter no mercado, sem perspectiva de crescimento.

Quanto a sucessão, E1 passou pelo processo e atualmente três filhos dos quatro exercem cargos na empresa. No entanto, a empresa ainda está no nome do sucedido e de sua esposa e não houve ainda nenhuma divisão. Quando questionados sobre isso, S2 menciona que “Este assunto não é discutido nem aqui na empresa, nem no ambiente familiar. Meu pai não trabalha mais porque ele não tem mais condições, mas ele ainda sabe tudo o que acontece”.

Atualmente eles têm duas lojas: um atacado de tecidos e uma loja que vende os ternos que a empresa fabrica. Além disso, a empresa trabalha com representantes em alguns estados do país.

#### 4.2.1.3.2 Empresa 2 (E2)

A E2 foi fundada no ano de 1971. Porém, o entrevistado relata que seu pai trabalhava desde 1957 como alfaiate e sua mãe era costureira. Depois de algum tempo trabalhando na área, viu a oportunidade de abrir uma fábrica, devido a mão de obra e de não haver empresas desse ramo na região. Essa alocação também vai ao encontro com a citação Goularti Filho (2016), Goularti Filho e Jenoveva Neto (1997) e Jenoveva Neto (1995) mencionada anteriormente.

Assim, em 1971 a empresa foi fundada com o sobrenome do fundador. O sucessor relata que na época ele era criança, no entanto se recorda, pois acompanhava seu pai visitando os clientes. Ele menciona que “[...] assim que eu atingi a maioridade meu pai assinou a minha carteira de trabalho, mas naquela época eu já sabia tudo da empresa, eu acompanhava todos os passos do meu pai” (S3).

Ele relata ainda que seus irmãos também trabalhavam junto na empresa. Contudo, nem todos eles decidiram continuar trabalhando na empresa. “Minhas irmãs casaram, meus irmãos tomaram rumos diferentes, e eu acabei me tornando braço direito do meu pai” (S3).

Sobre a sucessão, ela já aconteceu. A empresa atualmente está dividida entre os filhos, mas o sucessor ainda detém 40% da empresa. Quanto a próxima sucessão, o mesmo disse que nenhum dos netos do fundador possui interesse em participar da empresa.

Em relação aos desafios, o mesmo cita que os anos de 1990 até 1994 foram muito difíceis com a entrada de produtos importados, que segundo ele, competiam em qualidade e preço. Porém, o mesmo ainda disse que os últimos anos estão sendo piores. “Nunca imaginei que passaria por uma crise pior que a de 1990, mas agora está muito pior, estamos nos mantendo no mercado somente” (S3).

A empresa atualmente possui 200 colaboradores e está em todo o Brasil por meio de representantes comerciais e *e-commerce*, além de produzir para marcas privadas.

#### 4.2.1.3.3 Empresa 3 (E3)

A E3 foi fundada em 1976, numa sociedade entre dois irmãos. No início, a empresa produzia bonés e uniformes e a empresa estava

localizada no centro da cidade de Criciúma - SC. Após certo período de tempo, a mesma mudou o segmento e passou a produzir uniformes esportivos de futebol.

Entretanto, a partir de 1985, a sociedade foi rompida e outra empresa foi fundada, em 1985, que é a que permanece até os dias de hoje. Nesta nova sociedade estavam dois proprietários: um dos irmãos e a sua esposa. Para esta nova sociedade, ficou decidido que um dos irmãos produziria camisetas e o outro os calções, com razões sociais diferentes. A empresa neste ano possuía 40 colaboradores e trabalhava com os mesmos representantes.

Na trajetória da empresa, o momento mais triste foi em abril de 1995, quando o proprietário sofreu um infarto fulminante e veio a falecer. Neste período, o filho mais velho já estava trabalhando na empresa, diretamente com o seu pai como auxiliar administrativo. A sucedida conta que o seu marido já passava algumas informações para o filho, como custos de mercadoria e de matéria prima. O sucedido confirma que naquela época também fazia a parte bancária e auxiliava o seu pai em algumas tarefas.

Assim, quando o proprietário faleceu, seu filho assumiu seu lugar, no qual permanece até os dias atuais. Apesar das dificuldades, mãe e filho decidiram dar continuidade à empresa. Nesta época, a proprietária trabalhava na parte da produção, criação, desenvolvimento e modelagem, e os produtos principais da empresa eram agasalhos e bermudas.

O sucessor relata que o seu pai faleceu na época da mudança do URV para o real. Neste período, o real se equiparava ao dólar (um por um). Os produtos importados chegavam ao Brasil com preços três vezes mais baratos que os nacionais. O país mudou totalmente a sua realidade em pouco tempo. Os produtos importados passaram a entrar com menor preço e as empresas brasileiras não conseguiam competir com os preços dos produtos importados.

“Eu sempre digo que se não fosse uma ajuda lá de cima nós não teríamos conseguido, porque a nossa situação era muito difícil” (S5, sobre o ano de 1995).

Naquele ano, a empresa passou por momentos muito difíceis, porém a sucedida conta que a coleção estava pronta, e não pensou em nenhum momento em encerrar as atividades. Os entrevistados contam que o ano de 1995 foi um dos mais trabalhados. Foi quando eles decidiram, com uma visão empreendedora, mudar o direcionamento: aumento de mostruário e foco na linha esportiva. Assim, a empresa começou a se reerguer, comprar novos maquinários e contratar mais

colaboradores. A entrevistada conta que a coleção estava pronta e foi toda vendida. Em um ano a empresa se reergueu e desta forma conseguiu se manter no mercado.

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

Até o ano de 2002 a malha era produzida na fábrica e tingida em outro local. A partir de 2004, os entrevistados contam que a fábrica era metade do que é atualmente, com tecelagem e tinturaria.

Com esse crescimento, a empresa passou a ter problemas logísticos, pois a malharia estava em um local, confecção em outro e maquinário em outro. Então, em 2006, a empresa centralizou tudo no mesmo lugar, com toda a parte têxtil e confecção, que é o mesmo local em que a empresa se encontra atualmente.

Um ano depois deste processo, a empresa passou a trabalhar com a linha *fitness*. Eles contam que essa linha ocupa um espaço considerável da produção. Depois de dois anos produzindo essa linha, a empresa abriu uma loja de atacado. Atualmente, a expectativa é de que se mantenha a produção da parte masculina, mas que haja um aumento da produção do segmento feminino. No entanto, eles esclarecem que o “carro chefe” da empresa ainda é a parte masculina.

O diretor afirma que é comprado atualmente somente o fio e o corante para o beneficiamento do tecido. Todo o processo é realizado dentro da fábrica. Apesar da diminuição no quadro de colaboradores, sem diminuir a produtividade, entre os anos de 2015 e 2016 - faz um ano que a empresa mantém 170 colaboradores.

No que se refere à quantidade de produtos oferecidos, eles que a empresa possui uma linha diversificada de produtos que vão desde o material esportivo de futebol, passando pela linha infantil até a linha *fitness*. Além disso, a empresa é licenciada do Grêmio Esporte Clube e Internacional Futebol Clube.

#### 4.2.1.3.4 Empresa 4 (E4)

A E4 foi fundada em 1983. O fundador informou que começou a trabalhar como alfaiate com 14 anos. Depois de dois anos começou a exercer a profissão com carteira assinada e após muitos anos trabalhando no ramo, decidiu abrir sua própria empresa em 1983 com um sócio.

Ele conta que tinha apenas três máquinas para iniciar as atividades. Com o tempo, a empresa cresceu e mais dois sócios passaram a fazer parte da mesma. Porém menciona que houve uma grande crise em 1994, e a empresa quase fechou.

“Naquele ano nós sentamos e conversamos, decidimos que não tinha mais como a empresa sustentar quatro sócios. Eu acabei comprando a parte deles e a empresa ficou no meu nome e da minha filha, que já trabalhava comigo” (S6).

Na época, como citado anteriormente, a sucessora já trabalhava como funcionária da empresa. Ela cita que naquela época eles precisaram tomar uma decisão muito difícil, reestruturação ou fechamento. “Nós precisávamos mudar, porque a situação era insustentável. Meu pai foi relutante, mas ele acabou aceitando, porque não tínhamos opção. Foi quando decidimos migrar do varejo para o atacado, atender empresas maiores” (S7).

A empresa passou a atender grandes redes como Renner, C&A, Têxtil Abril e Aramis. Assim, a empresa conseguiu se manter no mercado, realizou uma reestruturação na gestão e no local de trabalho, construindo um novo pavilhão.

Atualmente a empresa atende magazines específicos em São Paulo, possui 60 colaboradores e está na mesma localização, com um pavilhão próprio.

#### *4.2.1.3.5 Empresa 5 (E5)*

A E5 foi fundada em 1986 pela sucedida e seu marido. A fundadora era costureira, e o seu marido trabalhava como mineiro. Quando o mesmo foi demitido, os dois decidiram abrir uma empresa.

A sucessora relata que “[...] nesse período eles souberam que tinha uma empresa que precisava de uma facção para fazer algumas peças. Foi naquela época que os dois aceitaram esse desafio, sozinhos” (S9).

Com o tempo, a empresa ficou conhecida pelas peças que fazia na linha praia. S9 menciona que “Eu queria uma saia, uma blusa, um biquíni, mas nós não tínhamos condições de comprar, então a minha mãe costurava as peças”. Ela ainda conta que “De repente todas as minhas amigas queriam o biquíni que eu estava usando e a minha mãe começou a fazer vários modelos e peças para vender” (S9).

Esse foi o início da marca, e aconteceu no final dos anos 1980. A fundadora menciona que era tudo muito precário, com muito sacrifício, mas foi assim que a marca começou. A sucedida relata que era pequena,

porém gostava de auxiliar de alguma forma: “[...] o pai cortava, a mãe costurava, eu tirava o fio, separava pedidos e às vezes ajudava a entregar junto com eles”.

No início dos anos 1990, com a empresa mais estabilizada, elas criaram a própria marca de biquínis e começaram a trabalhar com representantes comerciais. No ano de 1994, quando estava com 14 representantes, a empresa sofreu com grandes inadimplências e chegou a pensar em fechar a empresa. Nesta mesma época o marido da sucessora passou a trabalhar junto com eles na empresa, na parte administrativa.

No mesmo ano, a empresa começou a licenciar uma marca de *surfwear*. Posteriormente, foram licenciadas mais três marcas. Porém, o custo foi muito alto e não era possível manter. A sucedida conta que não estava mais satisfeita com a fabricação. “Nós deixamos de fabricar linha praia feminina, que era a minha paixão, para fabricar algo que não era viável e não estava me fazendo feliz” (S9).

Com o rompimento dos licenciamentos, a empresa resolveu voltar a fabricar biquínis. “Nós reestruturamos tudo e decidimos voltar ao que nós fazíamos melhor: os biquínis” (S8).

Posteriormente, a empresa conseguiu realizar uma parceria com a Marisol, para fabricação de biquínis para a Lilica Ripilica. Essa parceria perdurou durante dez anos. Assim, a partir de 2003 a empresa parou de produzir marca própria e passou a direcionar 100% dos seus produtos para *Private Label* (PL).

Atualmente, a empresa possui 70 colaboradores e trabalha com os grupos Colcci, Lez a Lez do grupo Lunender, Lança Perfume, Morena Rosa, Luá Luá, Little Sugar e Daniela Tombini.

#### 4.2.1.3.6 Empresa 6 (E6)

O fundador da E6 relata que trabalhava em São Leopoldo, Rio Grande do Sul, porém sua família e de sua esposa são da cidade de Criciúma – SC. Em 1989 decidiu voltar para a sua cidade, para auxiliar sua mãe e sua tia, que trabalhavam como costureiras, fazendo facção.

Assim, em 1990 ele decidiu estruturar uma empresa de confecção na cidade. Ele relata que eles começaram a trabalhar em uma pequena sala no centro da cidade. Ele comenta que a empresa era uma atividade secundária: “Na época eu só trabalhava a noite na confecção, eu era diretor de recursos humanos de uma indústria de cerâmica. Então durante o dia a minha mãe cuidava da empresa. Essa situação ficou assim durante mais ou menos dois anos” (S10).

Em 1992 surgiu a oportunidade de abrir uma loja no Shopping Pórtico. O fundador informa que foi uma época muito difícil: “Nessa época houve um problema grave, que foi o confisco. Quando foram congeladas as poupanças, foi horrível. Não era possível comprar e vender” (S10).

Porém, o mesmo relata que com a abertura dessa loja, a empresa começou a se desenvolver. O espaço físico no centro da cidade ficou pequeno. A empresa estava com 25 funcionários e não tinha mais como crescer fisicamente. Nessa época ele decidiu sair da empresa onde trabalhava e começou a se dedicar somente a confecção.

Então, em 1997 surgiu uma nova oportunidade, de construir um pavilhão novo. Nesse meio tempo a empresa abriu lojas em Araranguá, Tubarão, São Paulo, e duas em Criciúma. A empresa trabalhava somente com as lojas. Porém, em 2014 o fundador e seus filhos decidiram mudar a abordagem da empresa e trabalhar somente com representantes, fechando as lojas.

Nesse meio tempo, a sucessora criou uma nova marca para a empresa. Ela relata que “[...] foi um sonho realizado. Transformar todo o conhecimento da graduação em algo dentro da empresa é maravilhoso, e está funcionando até hoje”.

A empresa também mudou o processo de produção, têm 15 facções parceiras. Eles contam que a terceirização agilizou o processo produtivo e melhorou a qualidade do produto.

Atualmente a empresa tem 46 colaboradores diretos e têm representantes nos estados da Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, e São Paulo.

#### *4.2.1.3.7 Empresa 7 (E7)*

A E7 nasceu da ideia da fundadora de fazer roupas infantis. Ela relata que sua filha era recém-nascida e que não conseguiu voltar ao seu antigo emprego, pois não queria ficar longe da filha.

Seu marido era representante comercial e começou a vender as roupas que a sua esposa costurava em casa. Porém, isso começou a gerar uma demanda muito grande, e não era mais possível suprir todos os pedidos. Ela relata que “Eu perdi o controle dos pedidos, e não conseguia produzir tudo o que era solicitado, nós tínhamos que tomar uma decisão importante: ou eu parava com tudo, ou abria uma empresa” (S13).

Desta forma, a empresa foi criada com o seu nome e com o nome da sua filha mais velha. Quando a empresa abriu, seu marido começou a trabalhar na administração. Posteriormente nasceu sua segunda filha, e que atualmente também trabalha na empresa.

As filhas contam que cresceram junto com a empresa: “Nós vimos a empresa crescer, nós crescemos junto com ela. Eu conheço tudo desde sempre” (S14). A sucessora mais nova conta que “[...] a vontade de fazer faculdade de moda veio dessa paixão dentro da empresa” (S15).

Depois de alguns anos as filhas decidiram criar uma nova marca, devido aos problemas com a fabricação da linha infantil. Elas fizeram a proposta e a mesma foi aceita pelos seus pais. Posteriormente, foi criada outra marca, perfazendo duas no total atualmente na área da moda feminina e que atua em todos os estados do país com representantes, além de uma loja física.

#### 4.2.1.4 Síntese da história das empresas

No Quadro 14 segue uma síntese das histórias das empresas:

Quadro 14 - História das empresas

(continua)

<b>Empresa</b>	<b>Fundação</b>	<b>Desafios</b>	<b>Processo sucessório</b>
E1	Abertura de um atacado; Anos depois alfaiataria masculina; Posteriormente alfaiataria feminina. Atualmente possui um atacado e produz alfaiataria.	Anos 1990; Dias atuais.	Primeira geração: casal; Segunda geração: quatro filhos, três atuam na empresa; Terceira geração: ninguém atua na empresa.
E2	Abertura de uma empresa de alfaiataria masculina; Anos depois Alfaiataria feminina; Alfaiataria masculina; Terceirização de grandes marcas. Atualmente trabalha com alfaiataria e com terceirização.	Anos 1990; 1994; Dias atuais.	Primeira geração: casal; Segunda geração: cinco filhos, um atua na empresa; Terceira geração: ninguém atua na empresa.

Quadro 14 - História das empresas

(conclusão)

<b>Empresa</b>	<b>Fundação</b>	<b>Desafios</b>	<b>Processo sucessório</b>
E3	Início com roupas esportivas masculinas; 1985 – produção de camisetas somente; 1995 – roupas esportivas masculinas; 2007 – roupas esportivas femininas e masculinas. Atualmente produz roupas esportivas femininas e masculinas, e licenciamento.	Ano 1994;	Primeira geração: casal; Segunda geração: dois filhos, somente um atua na empresa. Não há terceira geração.
E4	Jeans feminino; Migração de varejo para atacado; Atualmente produz: Jeans feminino e masculino;	Ano 1994.	Primeira geração: proprietário; Segunda geração: duas filhas, somente uma dirige a empresa; Terceira geração: ninguém atua na empresa.
E5	Abertura com a linha beachwear feminina (marca própria); Atualmente somente <i>Private label</i> .	Ano 1994 e 2002.	Primeira geração: casal; Segunda geração: duas filhas atuantes na empresa; Terceira geração: não atua na empresa.
E6	Início com roupas femininas; Abertura de uma nova marca feminina. Atualmente possui duas marcas femininas.	Ano 1994 e 1995.	Primeira geração: proprietário; Segunda geração: dois filhos atuantes na empresa; Não há terceira geração.
E7	Início com roupas infantis Mudança para roupas femininas; Atualmente possui duas novas marcas femininas.	Entre os anos 2008 e 2010.	Primeira geração: casal; Segunda geração: três filhos, duas atuam na empresa. Não há terceira geração.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2.1.5 Princípios e valores

Quando questionados sobre a missão, os princípios e valores da empresa, se são mantidos os mesmos desde a fundação, as respostas possuem certa similitude, conforme Quadro 15.

Quadro 15 - Princípios e valores da empresa

<b>Empresa</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
E1	X*	S1 “Sim, acho que ética, responsabilidade, nós tentamos manter os valores que os nossos pais nos passaram e que vieram para a empresa”.
E2	X*	S3 “Sim, a preocupação sempre foi ter uma empresa ética, isso eu aprendi desde sempre, e a qualidade nos produtos, que e eu tento manter isso até hoje”.
E3	S4 “Sim, isso nunca mudou, a preocupação em ter um produto de qualidade e inovar sempre”.	S5 “Acho que também trabalhar com ética e responsabilidade, tratar bem os colaboradores. E nos produtos a qualidade e busca de novas máquinas e novas tecnologias”.
E4	S6 “Isso não pode mudar nunca. Produto tem que ter qualidade. Atender bem os clientes também”.	S7 “Isso vem de casa. A responsabilidade, a ética e o respeito. Vamos manter isso sempre”.
E5	S8 “Sempre os mesmos. A preocupação com a qualidade foi o que nos trouxe até aqui”.	S9 “Acho que é isso mesmo. Nosso trabalho feito de forma correta, com ética, responsabilidade. É isso que mantém o nome da empresa no mercado”.
E6	S10 “Sim, sempre os mesmos”.	S11 “Isso nunca muda. Se a próxima geração vier e quiser se manter, tem que ter esses mesmo princípios”. S12 “Pode mudar o foco, a marca, como nós já fizemos, mas os princípios sempre se mantêm”.
E7	S13 “Tudo igual. Nosso público mudou, mas a preocupação com a qualidade das peças e do atendimento continua”.	S14 “Ética, responsabilidade, honestidade, respeito. Isso sempre vai existir”.

Fonte: Elaborado pela autora.

\*Não há respondentes

Quando as respostas são analisadas, é possível identificar que todos os sucessores entendem que é importante manter os mesmos princípios e valores criados desde a época da fundação da empresa, mesmo os que dirigem as empresas sozinhos, sem a figura dos pais, como a E1 e E2

Os princípios e valores fazem parte da cultura organizacional da empresa. Isso faz parte e caracteriza a empresa, bem como influencia nas decisões tomadas (LEAVITT, 1986).

Um dos maiores desafios encontrados na sucessão familiar são esses princípios e valores, que são construídos ao longo da história da empresa, trazidos do ambiente familiar. Isso ocorre, pois quem define a cultura da empresa é o fundador, e essa cultura pode ou não prevalecer após o seu falecimento ou afastamento da empresa (BERNHOEFT, 1987; FREITAS, 1991). Conforme os dados obtidos, foi possível verificar que nenhuma empresa pretende se afastar dos princípios e valores trazidos dos fundadores.

As respostas confirmam as características das empresas familiares. Na visão de Alvares (2003), Bernhoeft (1987); Bornholdt (2005), Davel; Silva; Fisher (2000), Gersick et al. (1997) e Lodi (1994), as empresas familiares assim se caracterizam quando existe a mistura dos valores familiares e empresariais. O que sustenta as empresas são os seus valores, que estão acima da individualidade, com o intuito de preservar o todo. A cultura da empresa é formada pela sua história, ideologias, crenças e valores trazidos do ambiente familiar.

Esses valores também são um diferencial das empresas familiares, na dinâmica da formação inicial de confiança, já que teoricamente os valores e normas dos membros da família influenciam nas tomadas de decisão na empresa. Uma atitude que ocorre também e que difere as empresas é o altruísmo recíproco, que é definido com a disposição dos familiares de prestar assistência e apoio uns aos outros sem esperar nada em troca. Este é um componente importante entre os colaboradores de uma empresa familiar, que as difere das empresas não-familiares e que faz com que as mesmas tenham um diferencial no mercado (PITTINO; VISINTIN, 2011).

Pode se confirmar que os valores e a cultura foram criados na primeira geração em todas as empresas. Leone (2005) afirma que a criação e o desenvolvimento da cultura na empresa familiar acontecem na primeira geração. Esses valores criados são institucionalizados com o intuito de promover harmonia entre os familiares no ambiente empresarial.

#### 4.2.1.6 Relação família *versus* empresa

Quanto ao questionamento no que se refere à relação empresa x família e como ela está inserida no dia a dia, as opiniões são parecidas.

Na E1 os dois entrevistados disseram não conseguir separar este relacionamento; S1 cita que “Nós não conseguimos separar, fica tudo misturado. Falamos de assuntos familiares aqui na empresa e de assuntos da empresa em casa”. S2 corrobora ao cita que “Acaba misturando porque mesmo que o nosso pai esteja doente, ele ainda pergunta e quer saber tudo o que ocorre aqui dentro”.

Na E2, o entrevistado cita que essa relação só acontece para passar os resultados para os seus irmãos. S3 “Eles não estão preocupados, então eu mostro os resultados somente quando necessário, porque eles fazem parte da empresa, mas nas reuniões familiares não se fala sobre a empresa, é difícil isso acontecer”.

Na E3 eles afirmam que quando havia muitos problemas, a família respirava a empresa. A proprietária cita que S4 “Alguns anos atrás, quando o meu filho assumiu de maneira repentina a empresa, com todas as dificuldades, nós falávamos de empresa manhã, tarde e noite. Hoje não”. S5 confirma ao citar que “Atualmente a empresa está estável, então nós conseguimos separar um pouco, mas o assunto empresa sempre acaba surgindo nas reuniões de família”.

Na E4 a sucessora afirma que o assunto empresa é recorrente, ao citar que “A empresa é assunto durante a semana, nos finais de semana e nos feriados. Eu tento não falar sobre a empresa, mas pelo meu pai são 24 horas por dia”. S7 confirma ao citar que “Eu amo essa empresa, respiro ela. Se eu não estou aqui durante um dia ou dois, já quero saber o que aconteceu. É a minha vida”.

Na E5, as entrevistadas afirmam que atualmente conseguem separar um pouco, mas confirmam que a empresa é assunto presente nos almoços de família. Isso é corroborado na seguinte citação da S8 “Quando a fábrica era dentro de casa, era a respiração, dia e noite falava-se sobre isso. Atualmente é mais fácil separar, mas o assunto acaba aparecendo eventualmente”. S9 corrobora ao citar que “É difícil separar, mas já foi pior”.

Na E6 os três entrevistados afirmaram que essa relação é inserida o tempo todo no dia a dia. S10 menciona que “Deveria separar, é errado, mas é impossível. Eu tento não misturar, deixar tudo aqui quando chega o horário, mas essa interferência sempre acaba acontecendo”. S11 reforça a afirmação ao dizer que “Essa relação família *versus* empresa

acontece o tempo inteiro. Tanto aqui na empresa, com assuntos familiares quanto em casa ao falar da empresa”.

Na E7 elas citam que é inevitável alguns assuntos aparecerem tanto no ambiente familiar quanto no ambiente empresarial. A proprietária cita que “Nós tentamos deixar bem separado, mas os assuntos surgem sem intenção”. Uma das sucessoras (S14) cita que “É inevitável, nos almoços de família a empresa sempre é pauta”.

Estas citações vão ao encontro dos autores Bernhoeft (1987) Buang; Ganefri (2013) e Fossá (2003) e ao citarem que um dos conflitos encontrados durante o processo de sucessão são os conflitos existentes no relacionamento entre pais e filhos. Bernhoeft (1987) cita que uma das dificuldades é conseguir desvincular o convívio familiar do convívio empresarial.

A informalidade nos relacionamentos e essa fusão do convívio familiar e empresarial caracterizam as empresas familiares e podem ser uma vantagem e uma desvantagem em ambos os ambientes. Ele cita que a vantagem é o comprometimento constante da empresa, já a desvantagem é trazer problemas que ocorrem no ambiente familiar para a empresa, comprometendo o desempenho da mesma. Assim, o relacionamento entre os membros é um fator determinante para o sucesso da empresa. Por isso, é importante manter um equilíbrio entre os dois ambientes (BUANG; GANEFRI, 2013, FOSSÁ, 2003).

#### 4.2.1.7 Decisão da sucessão

No que concerne à decisão de seguir os passos do sucedido, a pergunta foi direcionada para as duas gerações. Foi perguntado ao sucedido porque seu filho (a) decidiu continuar com a empresa e aos sucessores porque decidiram seguir os passos dos pais. As respostas dos entrevistados no que se refere a decisão da sucessão estão apresentadas no Quadro 16:

## Quadro 16 - Decisão da sucessão

(continua)

<b>Empresa</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
E1	X*	<p>S1 “[...] a minha formação é pedagogia, mas eu sempre convivi aqui. Desde pequena eu trabalhei aqui. E eu tenho amor por essa empresa, e isso veio do meu pai. O processo de confecção é muito lindo. Não sei explicar. Ver a peça pronta e pensar que você ajudou a criar aquela peça não tem preço”.</p> <p>S2 “Eu sempre vi o meu pai trabalhar com isso. Nós crescemos aqui dentro da empresa”.</p>
E2	X*	S3 “Na verdade eu cresci com eles trabalhando aqui. Foi algo que aconteceu naturalmente, acredito que está no sangue. Meu pai tinha muito conhecimento, da parte técnica. Então eu sempre aprendi a fazer as roupas com qualidade, com acabamento”.
E3	S4 “Acredito que foi uma consequência do ocorrido com o meu marido, mas ele sempre quis trabalhar na empresa desde pequeno. Ele cresceu aqui dentro da empresa”.	S5 “Desde criança eu sempre quis trabalhar na empresa”.
E4	S6 “No caso da minha filha foi uma necessidade. Ela fez a graduação em uma área que ela não gostou de exercer e acabou vindo trabalhar comigo”.	S7 “Na verdade eu me graduei em psicologia, abri o consultório, mas eu vi que não era o que eu queria fazer. Não era algo que me fazia feliz. E nessa mesma época o meu pai precisava de ajuda aqui na empresa, então eu vim ajudar ele, mas como funcionária. Não tinha pretensão de permanecer, comecei a trabalhar na expedição. Gostei muito e estou aqui até hoje. Eu me envolvi demais de uma forma que não queria sair. Hoje eu cuido da empresa toda”.

Quadro 16 - Decisão da sucessão

(continuação)

<b>Empresa</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
E5	S8 “Minha filha sempre quis trabalhar aqui. Desde criança ela estava “na barra da minha saia”. Depois ela se formou em moda, com o intuito de ficar aqui comigo. Ela me ajuda desde sempre, aprendeu me vendo fazer as atividades, eu passava tudo pra ela”.	S9 “Acho que foi a convivência. Eu não me imagino fazendo outra coisa que não seja isso. Eu vivo essa empresa desde sempre”.
E6	S10 “Quando eu abri a empresa no início, eu sempre pensei no futuro, nos meus filhos. Sempre foi um sonho construir algo. Então quando eu resolvi abrir a empresa, foi por causa dos meus filhos. A minha filha sempre quis trabalhar aqui. Por isso ela fez moda aqui em Criciúma e no começo já trabalhava aqui. Já o meu filho fez administração fora da cidade, depois voltou, e está trabalhando aqui até hoje. Os dois já fizeram faculdade pensando em trabalhar aqui. Sempre pensei em passar a empresa para eles. Para eles darem continuidade”.	S11 “A admiração. Eu sempre quis ser igual ao meu pai. Fiz administração com essa expectativa. Eu acompanhei a empresa desde o começo”.  S12 “Acho que era sonho de criança. A moda me fascina e eu tive essa oportunidade aqui. Então desde a faculdade eu consigo fazer o que eu mais gosto e vai ser assim a vida toda”.

## Quadro 16 - Decisão da sucessão

(conclusão)

<b>Empresa</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
E7	S13 “Porque elas cresceram aqui comigo, elas viram a empresa crescer e hoje estão aqui comigo”.	S14 “Foi porque nós crescemos aqui, convivemos com tudo isso. Eu gosto de tudo aqui. E nós nunca fomos obrigadas a nada. Em casa sempre houve liberdade de escolher qualquer caminho profissional. Mas nós decidimos porque nós gostamos”.  S15 “O meio influencia muito. Para o melhor e para o pior. No nosso caso para o melhor. Realmente sempre houve muita liberdade de escolha, mas nós decidimos ficar aqui”.

Fonte: Elaborado pela autora.

\*Não há respondentes

Analisando o Quadro 15, pode ser percebido que na maior parte das empresas é possível identificar que os sucessores cresceram acompanhando a trajetória das mesmas com seus pais. Somente na E4 a sucessora diz ter começado a trabalhar na empresa por necessidade. Porém, a mesma afirma que gosta de administrar e não pretende sair. Isso se confirma nas falas apresentadas no Quadro 16, quando S1 cita que “[...] eu sempre convivi aqui. Desde pequena eu trabalhei aqui”. S3 também relata que “Na verdade eu cresci com eles trabalhando aqui”, bem como S9 “Eu vivo essa empresa desde sempre”.

As empresas têm as respostas parecidas, quando citam admiração, crescer dentro da empresa, admiração dos pais. Nenhum dos sucessores foi forçado a exercer algum cargo na empresa. Todos foram por vontade própria. S15 confirma ao citar que “Realmente sempre houve muita liberdade de escolha, mas nós decidimos ficar aqui”.

Neste sentido, as respostas seguem um padrão de comportamento das empresas familiares, que segundo Alvares (2003) é o afeto, as emoções advindas do ambiente familiar, o respeito, a admiração com relação aos pais, a informalidade e a intimidade. Pittino e Visintin (2011) complementam citando que além do respeito e admiração, existe o altruísmo, ou seja, pais e filhos se ajudam sem esperar nada em troca. Lodi (1987) afirma ainda que o processo de sucessão ocorre em longo prazo, onde o fundador ensina seus filhos desde a fundação da empresa,

sem perder a essência. Assim, o sucessor precisa querer e estar ciente da sua importância dentro da empresa e não deve ser um processo forçado.

Bernhoeft (1987) complementa que o sucessor precisa gostar e prezar pelo negócio, para compreender a relevância da sua sucessão para a empresa. É relevante também o respeito, interesse e principalmente a admiração mútua para o processo natural da continuação e sucessão.

Buang e Ganefri (2013) citam que é importante envolver o sucessor no ambiente familiar o mais cedo possível, o que permite que ele entenda a empresa de forma sistêmica, em todos os seus níveis, o que vai de encontro com as respostas obtidas.

#### 4.2.1.8 Sucessão da empresa

Quanto ao processo de sucessão, os entrevistados foram questionados sobre o processo de sucessão nas suas respectivas empresas, se houve planejamento, conforme segue no Quadro 17:

Quadro 17 - Processo de sucessão

(continua)

<b>Empresa</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
E1	X*	S1 “Pelo contrato social a empresa não passou pelo processo ainda. Mas no dia a dia a sucessão é familiar. Não houve planejamento. Aconteceu aos poucos. Hoje cada um tem uma função na empresa”.
E2	X*	S3 “Foi familiar. Não houve planejamento, meu pai só dividiu antes de falecer. Como eu estava aqui direto com ele, ele me deixou 40%, um irmão meu que na época trabalhava também ficou com 20% e as minhas irmãs 10% cada”.
E3	S4 “Familiar. Sem nenhum planejamento sucessório”.	S5 “Familiar. Está no meu nome e no nome da minha irmã”.
E4	X	S7 “Foi familiar. Hoje a empresa está no nome do meu pai ainda, mas junto com o meu nome e o da minha irmã. Só que eu tenho uma % maior que a dela, por trabalhar aqui. Mas ela é herdeira também. Quanto a planejamento, não houve nenhum”.

## Quadro 17 - Processo de sucessão

(conclusão)

<b>Empresa</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
E5	S8 “Familiar e sem planejamento”.	S9 “Não tem planejamento. Aconteceu com a convivência diária”.
E6	S10 “Apesar de eu estar aqui ainda, eu já passei a empresa para os meus filhos. Já foi dividida a empresa. São três sócios. Eu e os meus dois filhos. Mas a minha intenção é me aposentar até final do ano e colocar metade da empresa para cada um”.	S11 “É totalmente familiar. Não é repentino, está acontecendo aos poucos, estamos nos preparando, conhecendo a empresa. Mas acredito que nunca estaremos totalmente preparados”.
E7	X	S14 “Foi familiar. A empresa está no nosso nome também. Mas não existe um planejamento sucessório”.

Fonte: Elaborado pela autora.

\*Não há respondentes

Pode-se constatar, de acordo com o Quadro 17, com a fala dos entrevistados, que nenhuma das empresas pesquisadas planejou o processo sucessório.

O planejamento do processo sucessório é importante para que haja uma continuidade do negócio. É relevante também para as tomadas de decisão diárias e que tem influência na direção dos negócios. Esse processo traz consigo a sobrevivência da empresa no mercado (BERNHOF, 1987; LODI, 1987). Assim, um dos fatores que auxilia na continuação da empresa no mercado é a preparação de uma geração para outra (ALVARES, 2003).

Em longo prazo, a sucessão estabelece a forma como o sucedido ensina para os sucessores todo o negócio, preparando-os para o processo sem perder a essência da empresa. Neste contexto, o processo não pode ser realizado de forma forçada. É preciso que o sucessor esteja ciente da sua importância na empresa (LODI, 1987).

Foi questionado posteriormente sobre os conflitos existentes durante esse processo de sucessão. Seguem as respostas no Quadro 18:

## Quadro 18 - Processo de sucessão

(continua)

<b>Empresa</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
E1	X*	S1 “Sim, até hoje. O meu pai está doente, em casa, mas ele quer saber tudo o que acontece aqui. E esses conflitos são no dia a dia. Acredito que mais no sentido de mudanças. É necessário todo um processo de convencimento”.
E2	X*	S3 “No dia a dia da empresa sempre existiram, porque o meu pai sempre queria opinar em tudo, apesar de não trabalhar mais, ele estava sempre a par de tudo. Mas os conflitos maiores aconteceram na parte da divisão da empresa. Tanto é que o meu pai colocou uma cláusula: se houver decisão de vender a empresa, todos os irmãos precisam concordar”.
E3	S4 “Sempre. As opiniões são diferentes”.	S5 “Não houve conflito porque a sucessão simplesmente aconteceu com a morte do meu pai. Mas o processo já tinha começado. Estava acontecendo aos poucos”.
E4	S6 “Toda semana tem alguma discussão, mas no fim tudo é resolvido”.	S7 “Conflitos são normais, saudáveis, mas nada grave que eu me lembre. São decisões diárias, opiniões diferentes, e eu sou diretora hoje, mas às vezes meu pai não entende isso. Mas tudo é dialogado e acaba sendo resolvido”.
E5	S8 “Sim claro, opiniões diferentes. Mas hoje eu só ajudo quando é necessário, não fico o tempo todo perguntando tudo. Eu consigo me desligar da empresa, apesar de ser difícil”.	S9 “Acho que a administração é tranquila atualmente. Porque sou só eu na direção. Quando eu era mais nova existiam mais conflitos, porque as opiniões divergiam bastante, mas hoje não”.

## Quadro 18 - Processo de sucessão

(conclusão)

<b>Empresa</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
E6	S10 “Nós discutimos bastante, mas é saudável, o intuito é só melhorar a empresa”.	S11 “Conflitos acontecem todos os dias, mas por causa das opiniões diferentes. No processo não. O pai começou a deixar a empresa para nós. Não aconteceu do nada. Foi aos poucos mesmo. Eu varria o chão, etiquetava produto, recebia mercadoria, cobrava. Se precisasse eu trabalharia em qualquer área da empresa”.  S12 “Comigo é a mesma situação”.
E7	S13 “Acho que conflitos fazem parte do processo. Se não tivesse conflitos nós nem estaríamos mais aqui. Porque foram os conflitos, as discussões no bom sentido que trouxeram uma nova marca, um mercado totalmente novo. E essas ideias que elas trazem, nós acatamos porque tinham fundamento. Elas estudaram para isso mesmo”.	S14 “Acho que existiram e existem, porque apesar de se dizer conselheira, a opinião aparece mesmo quando não é necessária. Como nós estamos todos aqui trabalhando, as ideias são diferentes então isso vai acontecer o tempo todo”.

Fonte: Elaborado pela autora.

\*Não há respondentes.

Ao analisar as respostas, é possível identificar que nenhum dos fundadores saiu da empresa. Na E1, um dos sucessores cita que apesar de o seu pai não estar apto a trabalhar, o mesmo está ciente de tudo o que ocorre dentro da empresa, e que não pretende deixar a empresa, pois a mesma ainda é sua.

Na E2, o sucessor cita que o fundador nunca parou de visitar a empresa e saber tudo o que ocorria até o seu falecimento.

Nas demais empresas, constatou-se que o relacionamento entre pais e filhos têm conflitos por causa das opiniões divergentes. Identificou-se ainda que os sucedidos não pretendem retirar-se da empresa, apresentam-se como consultores, porém opinam em todas as

decisões possíveis. Isso é confirmado na opinião da S7 quando afirma que “[...] eu sou diretora hoje, mas às vezes meu pai não entende isso, mas tudo é dialogado e acaba sendo resolvido”.

As respostas vão ao encontro de Bernhoeft (1987) quando afirma que um dos fatores que dificultam o processo sucessório é o fundador do negócio. A empresa nasce de um sonho, e o sucedido não consegue se desvincular com o passar do tempo. Dumas (1990) e Bornholdt (2005), ainda citam que o fundador muitas vezes evita se desvincular da empresa, ao mesmo tempo em que mostra o desejo de ver seus filhos na direção da mesma.

Buang e Ganefri (2013); Mitchel et al (2009), pontuam que um dos maiores problemas do processo sucessório é o fundador não conseguir se desvincular do seu negócio, apesar do processo sucessório. Isso acaba interferindo no relacionamento entre sucedido e sucessores.

Um dos problemas mais graves da empresa é esta relutância do predecessor da empresa, pois o mesmo possui um envolvimento que o mesmo não considera possível desfazer. Isso diminui o controle dos sucessores, omitindo muitas vezes suas opiniões, influenciando o relacionamento entre familiares (MITCHEL et al., 2009).

O relacionamento entre pais e filhos é um dos fatores mais preponderantes no processo e que precisa ser estudado. As diferenças de idade, as novas tecnologias, além de sentimentos envolvidos como sofrimento, admiração, frustrações e reconhecimento entre sucedido e sucessores também (BORNHOLDT, 2005).

Assim, a sucessão das empresas possui maior chance de obter êxito quando as duas gerações estão exercendo cargos (LEONE, 2005). Apesar de haver a consciência de que este processo é gradual, é preciso analisar que também é um processo com um prazo, ou seja, a sucessão precisa acontecer em algum momento (LAM, 2011). Portanto, o processo sucessório só acontece quando há a capacidade do sucedido de repassar o seu conhecimento, e do sucessor de recebê-lo (WEISMEIER-SAMMER; HATAK, 2014).

#### 4.2.1.9 Perspectiva de continuidade

A pergunta da continuidade da empresa foi direcionada somente aos sucessores. Eles foram questionados sobre a continuidade da empresa, e se a intenção é manter a administração como está. Segue conforme Quadro 19:

Quadro 19 - Continuidade da empresa

<b>Empresa</b>	<b>Sucessão</b>
E1	S1 “Se nós tivéssemos condições nós fecharíamos a empresa hoje. A nossa intenção não é dar continuidade de modo profissional. Financeiramente não é viável”.
E2	S3 “A intenção é profissionalizar. Porque não tem continuidade, meus irmãos não querem, e ninguém da terceira geração tem interesse”.
E3	S5 “Pretendemos continuar nessa mesma linha administrativa, de preferência com crescimento”.
E4	S7 “Sim, sempre. Com a mesma linha. Mas depois que eu me aposentar acredito que nós vamos encerrar as atividades porque o meu filho foi para outra área”.
E5	S9 “A intenção é manter assim. Para a próxima geração ainda não pensamos em nada”.
E6	S12 “Nossa intenção é manter como está”.
E7	S15 “Sim, esperamos. Porque na verdade já mudaram muitas coisas. Nós acreditamos que as coisas vão acabar mudando mais, porque o mercado muda, mas foi como eu disse antes, os princípios serão sempre os mesmos”.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas obtidas nesta pergunta, a intenção das empresas E1 e E4 é encerrar suas atividades, pois não há terceira geração dentro da empresa. Já a E2 possui intenção de profissionalizar a administração, pois também não há terceira geração na linha sucessória. Nas outras empresas entrevistadas, a intenção é manter a mesma forma de administrar como acontece atualmente.

De acordo com Bornholdt (2005), as empresas passam por fases, de acordo com a geração que está na direção da empresa. Na primeira fase, os empreendedores que fundaram a empresa as dirigem com seus valores, sem interferência da família. Na segunda fase, ou segunda geração, há a sociedade entre irmãos, com personalidades diferentes e relações diferentes. Nesta fase a empresa precisa buscar harmonia e reforço do controle familiar na empresa.

A partir dos dados da entrevista pode-se constatar que todas as empresas estão na segunda fase, formalmente ou informalmente, apesar de os sucedidos ainda exercerem cargos de conselheiros na empresa.

Assim, o fundador é empreendedor quando cria a empresa. Já o sucessor precisa ser também empreendedor, para renovar, modificar e formular novas metas para manter a empresa em um ambiente que muda

constantemente. Por isso, é importante que o sucessor visualize além das práticas preestabelecidas dentro da empresa (MITCHEL et al., 2009).

#### 4.2.1.10 Opinião sobre Sucessão Familiar

No Quadro 20 é apresentada a opinião dos entrevistados no que se refere ao processo de sucessão familiar:

Quadro 20 - Opinião sobre sucessão

(continua)

<b>Empresa</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
E1	X*	<p>S1 “[...] nós agimos de maneira errada. Meus pais agiram de maneira errada e nós também, porque nós não tínhamos conhecimento de nada. Nós só temos a vivência, o dia a dia. Nenhum de nós tem formação nessa área de confecção, ou administração, nada disso, e, no entanto, continuamos aqui”.</p> <p>S2 “Eu acredito que a pessoa precisa conhecer todas as áreas da empresa antes de assumir alguma coisa, e não foi o que aconteceu conosco. Nós simplesmente começamos a trabalhar e não saímos mais, apesar de agora saber sobre tudo. Mas, por exemplo, quando a minha irmã saiu, nós ficamos perdidos, ninguém sabia fazer o que ela fazia”.</p> <p>S1 “Então, hoje nós conhecemos toda a empresa, poderia trabalhar em qualquer setor, mas atualmente já é tarde. Eu devia ter aprendido tudo isso quando eu comecei a trabalhar já. Não houve preparação nenhuma e isso é errado”.</p>

## Quadro 20 - Opinião sobre sucessão

(continuação)

<b>Empresa</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
E2	X*	S3 “Não concordo totalmente com a sucessão familiar. Não é a melhor forma. Pelo menos aqui não é para a próxima geração. A sucessão da primeira para a segunda geração, que sou eu, deu certo, a próxima já não vai acontecer. Tudo depende do preparo da pessoa. É preciso ter preparo e conhecimento, do dia a dia. Não adianta fazer faculdade e nunca exercer nenhum cargo na empresa, entrar na empresa e começar administrando. O certo é acontecer como aconteceu comigo, entender cada parte da empresa e crescer junto com ela”.
E3	S4 “No nosso caso foi ótimo. Meu filho quem reergueu a empresa”.	S5 “Muito arriscado. Acredito que é muita irresponsabilidade se não houver preparo”.
E4	S6 “Melhor coisa que aconteceu na minha empresa”.	S7 “Na realidade foi uma coisa que aconteceu naturalmente, eu acho que foi bom porque eu não sabia o que fazer e hoje eu não me vejo em outro lugar. E o meu pai é um consultor permanente, porque ele tem muita experiência”.
E5	S8 “Eu acho maravilhoso. Se a minha filha quis fazer moda, seguir meus passos, quer dizer que eu fiz certo, fui uma inspiração para ela”.	S9 “Até então eu só tenho a agradecer aos meus pais. É uma benção na minha vida. É maravilhoso. Eu aprendi dentro de casa. É uma profissão linda que eu sou apaixonada. Então acho que tudo depende do interesse do sucessor”.
E6	S10 “Penso que é ótimo. Acredito que foi feita essa empresa pra isso. Sucessão é uma continuidade”.	S11 “É continuidade mesmo, mas com intenção de melhorar e crescer”.

## Quadro 20 - Opinião sobre sucessão

(conclusão)

<b>Empresa</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
E7	S12 “Eu acho maravilhoso elas aqui trabalhando comigo, elas vão continuar a empresa, acho que para uma mãe não tem sensação melhor”.	S13 “Acho que é ótimo. Apesar de toda a resistência no começo, porque eu cheguei com ideias diferentes, queria mudar tudo e os meus pais me disseram “olha, não é assim que as coisas funcionam”. E hoje eu vejo que muitas coisas barradas eles tinham razão. Não tem como implantar tudo dentro de uma empresa”.

Fonte: Elaborado pela autora.

\*Não há respondentes.

No que se refere às opiniões dos entrevistados, ocorre convergência nas respostas da primeira geração, quando os mesmos acreditam ser “maravilhoso” acontecer a sucessão na empresa. Já na segunda geração, as opiniões são convergentes quando os entrevistados citam o preparo para realizar a sucessão.

Entende-se que os processos sucessórios nas empresas E3, E4, E5, E6 e E7 estão acontecendo, ou já aconteceram, porém os sucedidos ainda exercem cargos na empresa. Isso vai de encontro com Casillas Bueno, Díaz e Vazquez Sanches (2007) e Leone (2005), ao citarem que para a sucessão ocorrer com êxito, é importante que sucedido e sucessor estejam juntos dentro do ambiente empresarial. Isso exige a capacidade de entender o processo em ambos os lados.

Bernhoeft (1987) ainda complementa que o sucessor precisa prezar pelo negócio familiar e compreender a importância da sucessão para a empresa, e o sucedido precisa estar disposto e querer passar a empresa para os seus herdeiros.

O desenvolvimento desse processo sucessório ao longo dos anos é um fator que determina o sucesso da empresa. Para que ela ocorra da melhor forma é necessária a orientação constante do sucedido para com o sucessor. Assim, o sucesso da sucessão depende do sucedido querer passar o seu conhecimento e seus filhos estarem dispostos a compreender o processo (BUANG; GANEFRI, 2013).

#### 4.2.2 Inovações

Segue abaixo, no Quadro 21, o mercado de atuação das empresas em estudo e as áreas em que atuam:

Quadro 21 - Mercado de atuação

<b>Empresa</b>	<b>Produtos</b>	<b>Área de atuação</b>
E1	Moda feminina e Alfaiataria	MS, PR, RJ, RS e SC
E2	Moda feminina e alfaiataria	Brasil
E3	Roupas esportivas femininas e masculinas	Brasil
E4	Jeans linha feminina e masculina	São Paulo
E5	Linha beachwear feminina e fitness feminina	Brasil
E6	Moda feminina	BA, ES, MG, PR, PE, RJ, RS, SC, SP
E7	Moda feminina	Brasil

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode se constatar que as empresas atuam em linhas diferentes, porém a maioria é direcionada a fabricação de roupas femininas. Posteriormente, os entrevistados foram questionados sobre as contribuições dos sucessores dentro das empresas. As respostas seguem abaixo no Quadro 22:

Quadro 22 - Contribuições dos sucessores

(continua)

<b>Empresa</b>	<b>Contribuições</b>
E1	“Eu ajudei a montar a loja. Tecnicamente eu comecei a loja com essa abordagem diferente e a ideia foi aceita. A parte feminina também é minha.” (S1)
E2	“Acredito que bastante. Porque no início a fábrica era pequena, tinham poucos funcionários. Alguns anos atrás a empresa tinha 300 colaboradores e eu já era diretor. Então acredito que eu fiz a empresa crescer. Eu sempre gostei de mudanças. Eu viajo sempre, vou para a China, vou pra Alemanha, quero sempre o melhor” (S3).
E3	“Toda a empresa. Quando eu assumi a direção da empresa ela estava quase fechando”. (S5)
E4	“Acho que eu mais auxiliiei no processo. Porque nós mudamos totalmente, por necessidade. Ou nós crescíamos, ou fechávamos as portas”. (S7)
E5	“Todo o direcionamento para as marcas fui eu, máquinas novas, eu sempre procuro novidades. Não estagnar nunca”. (S9)

Quadro 22 - Contribuições dos sucessores

(conclusão)

Empresa	Contribuições
E6	“Muitas mudanças. Foi tudo informatizado pelo meu filho. Depois a criação de controles de produção, processos também. E a minha filha criou uma marca nova. Além das redes sociais”. (S10)
E7	“As marcas novas. Estruturação da empresa. Processo produtivo. Acredito que é quase uma nova empresa”. (S13)

Fonte: Elaborado pela autora.

Após esses questionamentos, as perguntas foram direcionadas para as inovações de cada empresa, considerando o Manual de Oslo (2005):

- **Inovação de Produtos e Serviços:** inserção de um produto novo, ou com melhorias nas suas características no mercado;
- **Inovação de Processos:** técnicas diferentes para a fabricação do produto; redução de custos na produção, entrada de novos sistemas de produção;
- **Inovação de Marketing:** inclusão de novos métodos de marketing, como embalagem, imagem do produto, distribuição, bem como novas abordagens de venda;
- **Inovação Organizacional:** algo novo que é implantado na gestão da empresa; um novo sistema de comunicação, tanto interno quanto externo, ou seja, tudo o que melhora as relações com os *stakeholders*.
- Segue abaixo as inovações ocorridas em cada empresa:

4.2.2.1 Inovações Empresa 1

De acordo com os entrevistados da empresa 1, as inovações são as que seguem no Quadro 23:

Quadro 23 - Tipos de inovação da empresa 1 segundo o Manual de OSLO (2005)

(continua)

Inovação	Tipo de Inovação
Introdução de roupas da linha feminina; Importação de tecidos; Mudança nos cortes das roupas, tanto da linha feminina quanto na linha masculina; Novas modelagens;	Inovação de Produto

Quadro 23 - Tipos de inovação da empresa 1 segundo o Manual de OSLO (2005)

(conclusão)

<b>Inovação</b>	<b>Tipo de Inovação</b>
Atualização dos processos na parte produtiva; Terceirização;	Inovação de Processos
Novas tecnologias de informação dos sistemas; Terceirização de uma parte da área produtiva;	Inovação Organizacional
Abertura de uma loja.	Inovação de Marketing

Fonte: Elaborado pela autora.

Um dos sucessores relata que a importação dos tecidos só aconteceu depois que o fundador saiu da empresa “[...] ele nunca aceitou a importação, ele diz sempre que os produtos importados não têm qualidade” (S2), S1 complementa que “[...] mas estamos utilizando os tecidos e até hoje não tivemos nenhum problema”.

Eles relatam que com a linha feminina também houve resistência do fundador. “A ideia foi minha, mas o aval foi do meu pai. Ele aceitou essa nova linha de produtos depois de muita insistência e convencimento, e nós temos essa linha até hoje” (S1).

Além das inovações, a empresa também realizou algumas mudanças, tais como o aumento da estrutura da empresa, com alterações de *layout* dentro dos processos para melhor atendimento das demandas.

Quando questionados sobre essas novas ideias, de onde elas vieram a sucessora informa que é importante buscar novas possibilidades para permanecer no mercado. Todas as mudanças vieram de necessidade do mercado e necessidades dentro da empresa. Ela complementa ainda que “Eu procuro escutar as costureiras também. Grande parte das melhorias nos processos vem delas. Isso ajuda as duas partes. Nos ajuda porque melhora, e o colaborador fica ainda mais comprometido” (S1).

#### 4.2.2.2 Inovações Empresa 2

Na pesquisa foi questionado quais as atividades que foram desenvolvidas na empresa e, a partir dos conceitos apontados no Manual de Oslo, identificou-se qual o tipo de inovação que a empresa realizou, dos quais são apresentados no Quadro 24:

Quadro 24 - Tipos de inovação da empresa 2 segundo o Manual de OSLO (2005)

<b>Inovação</b>	<b>Tipo de Inovação</b>
Produtos direcionados para marcas (Private Label); Inserção de linha feminina; Novos produtos da linha masculina; Importação de tecidos; Novas modelagens;	Inovação de Produto
Melhoria do processo produtivo; Automatização dos processos produtivos; Maquinários novos; Novas ilhas de produção para atendimento das empresas;	Inovação de Processos
Reestruturação das funções dos colaboradores; Novas tecnologias de informação;	Inovação Organizacional
Criação de site; Rede social: Instagram; E-commerce; Fabricação para outras marcas (Private Label).	Inovação de Marketing

Fonte: Elaborado pela autora.

O sucessor relata que todas as mudanças aconteceram quando ele já estava na direção da empresa. Quando questionado sobre essas inovações e de onde elas surgiram, o mesmo cita que gosta de mudar e buscar coisas novas. Ele relata que as *Private Label* aconteceram com o tempo, houve procura das empresas. “Hoje nós produzimos com venda direta para a Damyller, Dudalina, Individual e Lança Perfume. Foram as empresas que nos procuraram. Acredito que tenha sido por causa da nossa preocupação com a qualidade” (S3).

Além disso, o sucessor relata que houve aumento na estrutura da empresa, e que há constante reestruturação nas funções dos colaboradores. Já a melhoria dos processos de produção vem em grande parte da própria produção. “Estou sempre procurando novas máquinas, mais modernas. A intenção é diminuir a parte artesanal, conseguir padronizar para manter a qualidade” (S3).

Ele relata que os colaboradores auxiliam na parte de processo ao dizer que “[...] muitas ideias vem dos líderes de setor. Eles me trazem ideias novas, que às vezes vem dos operadores de máquinas, das costureiras, e eu escuto, gosto dessa parte, então já conseguimos inserir melhorias por meio dessas ideias” (S3).

As inovações na parte de marketing são o maior desafio para o gestor. Ele relata que “Atualmente com as redes sociais não existe possibilidade de se manter na área de moda com uma marca própria sem elas. Tenho uma profissional que cuida só disso. É um desafio diário manter-se atualizado com tantas informações” (S3).

#### 4.2.2.3 Inovações Empresa 3

De acordo com os entrevistados, a empresa realizou as quatro inovações conceituadas pelo Manual de Oslo, apresentadas no Quadro 25:

Quadro 25 - Tipos de inovação da empresa 3 segundo o Manual de OSLO (2005)

Inovação	Tipo de Inovação
Aumento de mostruário na linha esportiva; Lançamento da linha <i>fitness</i> feminina; Licenciamento da linha esportiva do Grêmio e Internacional futebol clube; Novas modelagens;	Inovação de Produto
Compra da máquina e produção da malha crua <sup>2</sup> ; Compra de uma máquina de tear; Montagem da tinturaria; Inserção da Serigrafia e do Bordado para a camisa; Compra de uma máquina de sublimação; Produção de malha <i>neoprene</i> com a máquina de tear;	Inovação de Processos
Centralização de todos os setores da empresa em somente um local; Ampliação para o Brasil toda a representação. No começo os representantes atuavam em RS, SC, PR, SP e Minas. Atualmente têm representantes no Brasil inteiro; Novas tecnologias de informação	Inovação Organizacional
Abertura de uma loja para a venda da linha fitness feminina; Criação de um site para divulgação dos produtos;	Inovação de Marketing

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>2</sup> Compra do fio de poliéster; tece o fio no tear de malharia; realiza o processo de tingimento; estampa em sublimação direta; corte e produção das peças.

Após 45 anos no mercado, a mesma se mantém competitiva e na busca de inovações para melhoria do seu produto, e, conseqüentemente, se manter no mercado. Segundo os entrevistados, a empresa realiza pesquisas com frequência, no intuito de melhorar o produto oferecido. “Nós viajamos e fazemos muitas pesquisas, pois a nossa preocupação é ter um produto de qualidade com um preço acessível para os nossos clientes” (S5).

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

Quanto às novas ideias e as inovações, o sucessor relata que: “Nós precisamos buscar sempre o melhor para conseguir manter a empresa. Se não houver mudanças, a empresa fica estagnada, e o mercado não para nunca” (S5).

#### 4.2.2.4 Inovações Empresa 4

De acordo com os entrevistados da E4, a empresa já realizou três tipos de inovação, de acordo com o apresentado no Quadro 26:

Quadro 26 - Tipos de inovação da empresa 4 segundo o Manual de OSLO (2005)

Inovação	Tipo de Inovação
Produtos na linha feminina com novos cortes; Inserção de produtos na linha masculina; Novas modelagens;	Inovação de Produto
Automatização de processos;	Inovação de Processos
Construção de uma nova estrutura; Novas tecnologias de informação;	Inovação Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa passou a inovar após desfazer a sociedade e o fundador comprar toda a empresa. A sucessora relata que era necessário mudar a forma de comercialização, ou a empresa não conseguiria manter-se no mercado.

“O que nós fizemos foi mudar as vendas. As vendas eram somente no varejo, passamos a atender os atacados, quantidades maiores, com os mesmos representantes” (S7).

Quanto à estrutura da empresa, o fundador conta que “Essa empresa foi toda construída com o nosso esforço, é toda nossa, e foi aos poucos. Nós demoramos quase 10 anos para construir, porém hoje tudo é centralizado aqui” (S6).

A sucessora ainda aponta que não há divulgação, porque a empresa não tem uma marca, atende somente grandes redes. No que concerne aos produtos, a empresa produzia somente jeans feminino, porém com a mudança de distribuição, a mesma passou a produzir a linha masculina também. Entretanto, atualmente a entrevistada informou que 98% da produção são para a linha masculina e 2% linha feminina.

Os processos estão em constante atualização de acordo com os entrevistados. “Estamos sempre pesquisando novas máquinas, mudando os processos. Faz dois anos que nós alteramos todo o processo produtivo por meio de uma consultoria. A produção aumentou e os colaboradores adoraram” (S7).

#### 4.2.2.5 Inovações Empresa 5

No Quadro 27 são apresentadas as inovações realizadas pela E5 de acordo com os entrevistados:

Quadro 27 - Tipos de inovação da empresa 5 segundo o Manual de OSLO (2005)

Inovação	Tipo de Inovação
Novos produtos; Novos tecidos (Proteção UV); Novas modelagens;	Inovação de Produto
Atualização no processo de produção; Maquinários novos; <i>Ploter e Audaces</i> para auxílio de precisão;	Inovação de Processos
Reestruturação da empresa e das funções dos colaboradores; Novas tecnologias de informação;	Inovação Organizacional
Fabricação para outras marcas (Private Label).	Inovação de Marketing

Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistadas contam que a empresa começou dentro de casa, e com o tempo eles conseguiram construir uma estrutura correta. “Nossa, foi tudo com muita dedicação. O começo de tudo era dentro da garagem, muito difícil. Hoje conseguimos construir tudo isso” (S8).

Quanto às novas ideias, de onde elas surgem, a sucessora respondeu que a empresa mudou totalmente a sua abordagem para conseguir se manter no mercado, por isso cita que criou um mostruário para apresentar aos clientes, ideias diferentes. “Apesar de nós fazermos para outras marcas, a preocupação com a qualidade permanece, estou sempre viajando e pesquisando novos tecidos, novos modelos para mostrar para as clientes, é uma opção a mais, um diferencial” (S9).

Ela relata ainda que desenha também modelos para auxiliar algumas empresas “Por exemplo, a empresa X tem muita rotatividade de estilistas, então o que eu fiz: levei peças, desenhei algumas. No final eles escolheram oito modelos nossos para produção” (S9).

Quanto aos processos, a sucedida relata que foi onde aconteceram as maiores mudanças “Tem muita tecnologia nova. Antigamente tudo era manual. Nós compramos uma *Ploter* e a *Audaces*, além de novas máquinas de costura. O corte fica preciso, e isso traz qualidade para o produto final” (S9).

#### 4.2.2.6 Inovações Empresa 6

Observa-se no Quadro 28 as inovações realizadas pela empresa seis, de acordo com os dados da pesquisa:

Quadro 28 - Tipos de inovação da empresa 6 segundo o Manual de OSLO (2005)

Inovação	Tipo de Inovação
Criação de uma nova marca; Novos produtos; Novas modelagens;	Inovação de Produto
Mudança nos processos para alocar a nova marca; Terceirização; Novos maquinários;	Inovação de Processos
Terceirização; Estruturação da empresa; Novas tecnologias de informação; Contratação de Representantes comerciais;	Inovação Organizacional
Distribuição dos produtos. Fechamento de loja física e contratação de representantes comerciais; Criação de uma nova marca; Redes sociais: <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	Inovação de Marketing

Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa seis também realizou as quatro inovações segundo o Manual de Oslo. Quando questionados sobre as novas ideias, os mesmos relatam que as tomadas de decisão são realizadas em conjunto, porém, as principais inovações foram idealizadas pelos sucessores. O sucedido cita que “A informatização de tudo foi ideia do meu filho; a terceirização também. Essa ideia de trabalhar somente com os representantes foi algo que a minha filha trouxe, e a marca nova também foi ideia dela, algo muito estudado” (S10).

Quanto à criação das redes sociais e acompanhamento, quem realiza é a sucessora: “A parte das redes sociais é ótima, é onde recebemos os *feedbacks*, tanto positivos quanto negativos” (S12). “Não tinha como fugir dessa parte com marca própria, mas eu não gosto, eles quem acompanham. Não tenho paciência” (S10).

#### 4.2.2.7 Inovações Empresa 7

Seguem abaixo as inovações realizadas pela empresa sete, conforme Quadro 29:

Quadro 29 - Tipos de inovação da empresa 7 segundo o Manual de OSLO (2005)

<b>Inovação</b>	<b>Tipo de Inovação</b>
Criação de duas novas marcas; Novos produtos; Novas modelagens;	Inovação de Produto
Novos processos e produção; Terceirização;	Inovação de Processos
Nova estrutura organizacional; Ampliação para o Brasil toda a representação. No começo os representantes atuavam em RS e SC. Atualmente têm representantes no Brasil inteiro; Terceirização dos processos; Novas tecnologias de informação;	Inovação Organizacional
Abertura de uma nova loja; Site com atualizações constantes.	Inovação de Marketing

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando questionadas sobre as novas ideias dentro da empresa, as entrevistadas citam que a maior mudança da empresa foi a criação das novas marcas. “[...] tecnicamente a empresa antiga não existe mais, só a estrutura, porque antigamente a empresa produzia roupas infantis.

Atualmente nós só temos roupas femininas, para adultos” (S14). S15 complementa relatando que “[...] foi necessidade. O que nós produzíamos já não vendia mais. Ou nós mudávamos, ou fechávamos a empresa”.

A sucedida relata que “[...] foi muito difícil. Elas não precisam falar, eu realmente tive resistência para mudar. Tanto é que nós só paramos de produzir a linha infantil quando não existia mais a possibilidade, ficou inviável” (S13).

A divisão das funções também foi definida na segunda geração: “Eu consegui montar um organograma e dividir as funções, porque no começo todos faziam tudo, era uma bagunça. Hoje está tudo mais organizado” (S14).

A empresa também decidiu terceirizar uma parte da produção: “A terceirização melhorou muito a qualidade dos produtos. E a minha mãe também foi resistente nesse período. Hoje ela aceita normalmente” (S15).

Após o lançamento das novas marcas, a empresa aumentou o seu quadro de representante. Atualmente, a empresa possui representantes em todos os estados do Brasil.

#### 4.2.2.8 Inovações realizadas nas empresas

O Quadro 30 destaca-se por cada empresa e qual o tipo de inovações realizadas:

Quadro 30 - Inovações das empresas

<b>Empresa</b>	<b>Inovação de Produto</b>	<b>Inovação de Processos</b>	<b>Inovação de Marketing</b>	<b>Inovação Organizacional</b>
E1	x	x	x	x
E2	x	x	x	x
E3	x	x	x	x
E4	x	x		x
E5	x	x	x	x
E6	x	x	x	x
E7	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Quadro 30, pode se identificar que somente a empresa quatro não realizou as quatro inovações. Todas as outras realizaram as quatro inovações do Manual de Oslo.

Abaixo, no Quadro 31, estão as inovações realizadas por todas as empresas:

Quadro 31 - Inovações das empresas

<b>Tipo de Inovação</b>	<b>Inovação</b>	<b>Empresas</b>
Inovação de Produto	Introdução de uma nova linha de roupas	E1, E2, E3, E4, E6 e E7
	Novos produtos na mesma linha de roupas	Todas as empresas
	Importação de tecidos	E1 e E2
	Compras de novos tecidos	Todas as empresas
	Mudança no corte das roupas / Novas modelagens	Todas as empresas
	Produtos direcionados para outras marcas (PL)	E2, E5
	Licenciamento de linha esportiva	E3
	Produção de novos tecidos	E3
Inovação de Processos	Criação de uma nova marca	E3, E6 e E7
	Atualização e automatização dos processos produtivos com novos maquinários;	Todas as empresas
	Novas ilhas de produção para atendimento das empresas	E2 e E5
	Inserção de um novo processo produtivo	E3
	<i>Ploter e Audaces</i> para auxílio de precisão	E2, E3 e E5
Mudança nos processos para alocar as novas marcas	E3, E6 e E7	
Inovação de Processos e Organizacional	Terceirização	E1, E6 e E7
Inovação Organizacional	Novas tecnologias de informação	Todas as empresas
	Reestruturação das funções dos colaboradores	Todas as empresas
Inovação de Marketing	Abertura de novas lojas	E1, E3, E6 e E7
	Criação de site	E2, E3, E6 e E7
	Redes sociais	E2 e E6
	Fabricação para outras marcas (PL)	E2 e E5

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao realizar uma visão geral das inovações, percebe-se que todas as empresas praticaram algum tipo de inovação ao longo dos anos. Todas elas executaram nas inovações de produtos: introdução de novos produtos na mesma linha de roupas existentes; compras de novos tecidos, mudanças no corte das roupas; novas modelagens e aumento de mostruário.

Na inovação de processos, todas elas realizaram atualização nos processos produtivos, automatização dos processos e aquisição de novos maquinários.

Na inovação organizacional, todas as empresas realizaram informatização dos sistemas e reestruturação das funções dos colaboradores. A inovação de marketing foi realizada pelas empresas E1, E2, E3, E5, E6 e E7.

Destaca-se no quadro a empresa três, que realizou na segunda geração toda a construção de uma linha produtiva, além de licenciar uma linha esportiva. Atualmente a empresa realiza somente a compra de fio e corante. O restante é todo produzido dentro da empresa.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), existe um alcance para as inovações, que podem ser de três formas, conforme segue:

- Inovação para a empresa: um novo método de produção, um novo processo, uma nova técnica de marketing ou uma nova estrutura aplicada na empresa. Mesmo que essas inovações já existam em outros lugares, trata-se de uma inovação para a empresa;
- Inovação para o mercado: quando a empresa é pioneira ao introduzir uma inovação no mercado em que atua. Isso inclui uma região ou linha de produto;
- Inovação para o mundo: quando a empresa é a primeira a introduzir uma inovação em todos os mercados, considerando mercado regional, nacional e internacional.

Diante desta contextualização, é possível identificar que as inovações das empresas objeto de estudo estão enquadradas no alcance da inovação para a empresa.

De acordo com Schumpeter, a inovação é a alavanca mais importante para a permanência no mercado.

É necessário também reconhecer que a inovação é uma resposta às mudanças e exigências do mercado (TROTT, 2012). Identifica-se que a maioria das inovações das empresas em estudo foi exigida pelo mercado.

Salienta-se que a maioria das pequenas e médias empresas realizam inovações somente quando necessário, ou seja, não existe uma busca constante por inovação. Estas ocorrem por pressão e necessidade do mercado (LA ROVERE; MEDEIROS, 2000). Entende-se que esses tipos de empresa estão em um setor tradicional, advindo da Revolução Industrial, porém precisa buscar inovações o tempo todo, por causa do mercado (PINHEIRO, 2009).

Complementa-se ainda que as empresas apresentam vantagens e desvantagens para gerar inovação. As pequenas e médias empresas possuem maior flexibilidade e capacidade de adaptação ao mercado (LA ROVERE; MEDEIROS, 2000). Isso ocorre, pois, geralmente quem realiza as inovações são os proprietários das empresas. Nas entrevistas foi possível identificar que os entrevistados realizaram as pesquisas, a compra de novos maquinários, lançaram novos produtos, construíram novas estruturas. Não há profissionais direcionados para a pesquisa e desenvolvimento.

As empresas inovadoras têm maior preocupação em administrar o ciclo de vida dos seus produtos, acompanham as novas tecnologias trazidas por seus fornecedores e consideram os impactos do consumo (SERAFIM, 2011). Drucker (1986) complementa que o foco das empresas não é o conhecimento, mas o desempenho econômico. Inovação é um fato técnico, econômico, organizacional e social.

A inovação em sua essência é entender as mudanças que ocorrem no ambiente em que a empresa está inserida, de modo que é necessário adaptar-se por meio delas (DRUCKER, 1986). Neste contexto é que surge a busca por soluções novas, para que as empresas se tornem inovadoras e competitivas no mercado (TERRA, 2012).

Dentro deste contexto, as empresas passam pelo dilema de estabilizar-se em um mercado competitivo e ao mesmo tempo ser criativo. Assim, existem algumas empresas que tem a intenção apenas de manter-se no mercado. Desta forma, as empresas que possuem como objetivo o crescimento estão mais propensas a buscar inovação (TROTT, 2012).

Deste modo, inovar é importante para o crescimento e desenvolvimento das economias. As empresas que trabalham nas economias emergentes trabalham inovação com foco nos produtos e nos processos para redução de custos e melhoria da qualidade (TIDD; BESSANT, 2015). Isso vai de encontro com as inovações encontradas nas empresas pesquisadas, que tem as maiores inovações em produtos e processos.

As empresas são muito diferentes entre si. Por isso as inovações se aplicam de forma diferente. O modo como as empresas são administradas influencia na capacidade de realizar inovações (SCHUMPETER, 1985). Portanto, não existe uma receita correta, que defina que a empresa obterá êxito com as mudanças aplicadas (TIDD; BESSANT, 2015). Nesta contextualização, pode se entender porque as empresas realizaram inovações diferentes ao longo dos anos e levaram as empresas para caminhos diferentes.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação nas empresas é definida, em linhas gerais, como a exploração de novas ideias, que conseqüentemente geram valor. Porém, é difícil mensurar a inovação nas empresas. Assim, é preciso considerar que ela faz parte de um processo de aprendizado e melhoria constante, com o intuito de manter a empresa no ambiente em que ela está inserida (TIDD; BESSANT, 2015).

No que se tange às empresas familiares, elas assim se caracterizam quando são controladas por uma única família por mais de uma geração. Desta forma, indo de encontro com a linha de pensamento de Casillas Bueno, Días e Vázquez Sánchez (2007) entende-se que a empresa familiar faz parte de um sistema social complexo, formado por duas organizações sociais: a família e a empresa.

Quanto ao processo sucessório, concordando com o ponto de vista de Leone (2005) este ocorre quando a geração atuante na empresa concede espaço para a próxima geração, com o intuito de que assuma a empresa em um futuro próximo. Contudo, para que este processo ocorra da melhor forma, sem que haja conflitos, é necessário que haja planejamento e preparo tanto do sucedido quanto dos sucessores.

Assim, após a revisão sistemática com a ligação entre inovação e empresas familiares, foi possível mostrar a escassez de estudo sobre inovação nas empresas familiares. Foi encontrado somente um estudo com essa ligação, que mostrou a falta de estudos na área, sintetizando que as empresas familiares são conservadoras e que não realizam inovações. Isso mostra a relevância deste estudo, para comprovar que as empresas familiares realizam inovações e são competitivas no mercado.

Logo, o estudo objetivou primeiramente realizar uma pesquisa exploratória, contextualizando o setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios do Brasil e Santa Catarina. Demonstrou-se nesta etapa que a formação da indústria na Revolução Industrial, no Brasil, em Santa Catarina e na região sul do Estado possui características que as une. Todavia, o setor foi e ainda é importante para o desenvolvimento da economia e da sociedade como um todo, no contexto em que ela está inserida. Este foi antecessor de atividades industriais em diversos contextos. E ainda nos dias atuais, todo o setor se mostra em constantes adaptações ao meio em que está inserido, continuando assim seu principal papel de desenvolvimento.

O segundo objetivo foi identificar a história das empresas que passaram pelo processo de sucessão familiar. Foi constatado que a empresa entrevistada mais antiga está há 58 anos no mercado, já as mais

novas estão atuantes há 27 anos. Em sua maioria as empresas são de pequeno porte, e os sucessores na maior parte já estão há mais de 20 anos atuando nas empresas.

Identificou-se que todas elas já estão na segunda geração (um requisito para o estudo). As empresas E1, E2, E4 e E5 estão na segunda geração, porém nenhuma destas possui perspectiva de chegar a terceira geração, pois os próximos sucessores não possuem interesse em dar continuidade às suas empresas. As empresas E3, E6 e E7 ainda não possuem terceira geração.

Foi possível também reconhecer que as famílias não conseguem separar o ambiente familiar do empresarial. Apesar dos processos de sucessão, todas as empresas possuem os mesmos princípios e valores, e pretendem continuar assim.

Quanto ao terceiro objetivo - compreender o processo de sucessão familiar das empresas, foi constatado que as empresas realizaram a sucessão gradualmente, pois a maior parte dos sucessores acompanhou a trajetória de suas empresas desde crianças, e relatam a paixão pela empresa, passadas de pais para filhos. É importante também ressaltar que os sucessores nunca se sentiram obrigados a darem continuidade às empresas. Todos relatam gostar de suas funções e pretendem continuar nas empresas.

Foi possível verificar também que o sucedido da E1 não atua na empresa por problemas de saúde, porém ainda a acompanha à distância diariamente. O fundador da E2 já faleceu, porém, o sucessor relata que ele trabalhou na empresa até não ser mais possível. Nas outras empresas, verificou-se que apesar de o processo já ter acontecido, ou estar acontecendo, os sucedidos não têm a intenção de se retirar. Ainda, na maior parte o fundador continua atuando como conselheiro de seus sucessores.

O último objetivo foi analisar quais foram as inovações realizadas nas empresas familiares, partindo dos conceitos preceituado pelo Manual de Oslo. Com base no estudo, foi possível averiguar que todas as empresas realizaram algum tipo de inovação ao longo de suas histórias.

Foi constatado que todas as empresas realizaram inovações de produto, tais como inserção de novos produtos na mesma linha de roupas existentes; inclusão de novos tecidos, mudanças no corte das roupas e novas modelagens. Todas elas também realizaram inovações de processo, com automatização dos processos, atualização dos processos produtivos e obtenção de novos maquinários.

Ainda, realizaram informatização dos sistemas e reestruturação das funções dos colaboradores, classificadas como inovação organizacional. A maioria delas abriu novas lojas e criou site, classificados de acordo com Manual de Oslo como inovação de marketing.

Além destas, houve ainda inovações específicas de cada empresa, como criação de novas marcas, importação de tecidos, licenciamentos, fabricação de novos tecidos, fabricação para outras empresas, terceirização e inserção em redes sociais.

Diante destes pressupostos, foi possível atingir o objetivo geral do estudo, analisando o processo sucessório das empresas e constatando que houve inovações nas empresas, e que a maioria foi praticada pela segunda geração. Apesar da resistência relatada pela maior parte dos sucessores, e dos próprios sucedidos, os mesmos concordaram ao citar que ocorreram mudanças necessárias e que foram exitosas.

De acordo com o Manual de Oslo, o alcance das inovações realizadas se classifica como inovação para as empresas. São inovações já existentes no mercado, porém nas empresas em estudo ainda não haviam sido aplicadas. Foi constatado também que as empresas não possuem área de pesquisa e desenvolvimento, ou pessoas direcionadas para esta área. São os proprietários quem realizam as pesquisas, adquirem os novos produtos, novos tecidos e realizam a reestruturação organizacional.

Identificou-se também que as empresas realizaram atualizações por causa do mercado em que estão inseridas, ou seja, houve demanda e necessidade do mercado. Entende-se que, apesar das empresas mudarem seus nichos de atuação, as mesmas conseguiram permanecer no mercado por meio da inovação.

Como limitação teórica do estudo, há pouca literatura no que concernem as empresas familiares. E conforme foi citado anteriormente, também não há estudos que conectam as empresas familiares e a inovação.

Como limitação metodológica, não foi possível entrevistar todas as empresas familiares do setor pesquisado. Dez empresas foram caracterizadas como familiares na análise prévia. Porém, somente sete aceitaram realizar as entrevistas.

Por fim, este estudo constituiu uma análise com ligação entre a inovação e as empresas familiares. Como contribuição, pode se identificar que apesar das empresas familiares serem a maioria no mercado, as mesmas são poucos estudadas e, como é importante compreender a relação entre sucedido e sucessor, para que o processo

aconteça da melhor forma possível. Foi possível também entender a cultura organizacional e a relevância que a figura do fundador tem durante todo o processo. As empresas familiares deste setor, apesar de estarem em uma rota de crescimento, passam por desafios ainda maiores, porque, além de haver os desafios externos, existem as dificuldades internas dentro da área estratégica da empresa com o relacionamento entre sucedidos e sucessores.

É relevante também a temática da inovação, e como as empresas familiares se mantêm no mercado até os dias atuais em decorrência das inovações existentes. Apesar das inovações serem realizadas em um âmbito regional, foi possível identificar que as mesmas buscam inovações, em principal os sucessores, com o intuito de manter essas empresas competitivas no mercado.

Tendo em vista as contribuições e limitações citadas, para estudos futuros, sugere-se a identificação das competências necessárias para a realização do processo sucessório dentro das empresas. Outra sugestão é analisar se as empresas de outros setores também realizam as inovações por exigência do mercado, ou se é algo característico das empresas do setor e da região pesquisada. Sugere-se também a análise da cultura organizacional, bem como a liderança, as pessoas e os processos das empresas familiares que propiciam um ambiente de inovação.

## REFERÊNCIAS

- ABIT. **Relatórios de atividades ABIT**: Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. 2015. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Publicacao/120429.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2016.
- ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p.
- ARMBRUSTER, H. et al. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, n. 28, p. 644–657, 2008.
- ASTRACHAN, J.H.; SHANKER, M.C. Family business contribution to the US economy: a closer look. **Family Business Review**, v. 16, n. 3, p. 211-9, 2003.
- BASTOS, Rogério Lustosa. **Ciências humanas e complexidades: Projetos, métodos e técnicas**. 2. ed. Brasil: E-papers, 2009. 146 p.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECOM, 1987. 173 p.
- BEZERRA, Francisco Diniz. Análise retrospectiva e prospectiva do setor têxtil no Brasil e no nordeste. **Informe Técnico do Etene**, Fortaleza, v. 2, ago. 2014. Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/documents/88765/89729/iis\\_ano8\\_n03\\_2014\\_extil.pdf/d9c9bcdc-38ac-4991-bf84-d25669d9c818](http://www.bnb.gov.br/documents/88765/89729/iis_ano8_n03_2014_extil.pdf/d9c9bcdc-38ac-4991-bf84-d25669d9c818)>. Acesso em: 04 dez. 2016.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.
- BOSSLE, Ondina Pereira. **História da industrialização catarinense: das origens à integração no desenvolvimento brasileiro**. Florianópolis: CNI/FIESC, 1988.
- BRÄNNBACK, Malin; CARSRUD, Alan; SCHULTE, William D. Exploring the role of Ba in family business context. **Vine**, v. 38, n. 1, p. 104-117, 2008.

BUANG, Nor Aishah; GANEFRI, Ganefri; SIDEK, Saliza. Family business succession of SMEs and post-transition business performance. **Asian Social Science**, v. 9, n. 12, p. 79, 2013.

CANO, Wilson. **Raízes da concentração industrial em São Paulo**. São Paulo: Hucitex, 1990. 318 p.

CADIEUX, Louise. Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. **Family Business Review**, v. 20, n. 2, p. 95-109, 2007.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007. 270p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial**, n. 29, p. 159-202, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2007.

CUNHA, Idaulo José. **O salto da indústria catarinense: um exemplo para o Brasil**. Florianópolis: Eletrônica, 1992. 296 p.

CYSNE, Diogo. **Tempos Modernos: uma (brevíssima) história do trabalho e da administração**. Aracaju: Clube dos Autores, 2013. 173 p.

DÁVILA, Guillermo Antonio; LEOCÁDIO, Leonardo; VARVAKIS, Gregório. Inovação e gerenciamento de processos: uma análise baseada na gestão do conhecimento. **DataGramaZero-Revista de Ciência da Informação**, v. 9, n. 3, 2008.

DE CAMPOS, Ms Mabel Jaqueline Carmona; DE CAMPOS, Luís Henrique Romani. **Competitividade do Setor Têxtil Brasileiro: uma abordagem a nível estadual**. Fortaleza: BNB, 2005.

DAVEL, Eduardo; SILVA, Jader Cristino de Souza; FISCHER, Tania. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 99-116, 2000.

DAVENPORT, Thomas. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.

DESLAURIE, J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A Pesquisa Qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. 464p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, c1986. 378 p.

DUMAS, Colette A. Preparing the new CEO: Managing the father-daughter succession process in family businesses. **Family Business Review**, v. 3, n. 2, p. 169-181, 1990.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

EVANGELISTA, R.; VEZZANI, A. The economic impact of technological and organizational innovations: a firm-level analysis. **Research Policy**, n. 39, p. 1253–1263, 2010.

FERNANDEZ, B. P. M.; BÊRNI, D. A. Os Métodos da Ciência. In: BÊRNI, Duílio de Avila; FERNANDEZ, Brena Paula Magno (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FIESC. **Setores portadores de futuro para a indústria catarinense**: estudos e tendências – Mesorregião Sul. 2013. 89 p. Disponível em: <[http://www4.fiescnet.com.br/images/home-pedic/mesorregiao\\_sul.pdf](http://www4.fiescnet.com.br/images/home-pedic/mesorregiao_sul.pdf)>. Acesso em: 13 jan. 2017.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**: uma definição teórica e operacional.

(Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2003.

FRAMBACH, R.; SCHILLEWAERT, N. Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. **Journal of Business Research**, n. 55, p. 163-176, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FURTADO, Celso. **Pequena introdução ao desenvolvimento**: enfoque interdisciplinar. Companhia Editora Nacional, 1980.

FUJITA, Renata Mayumi Lopes; JORENTE, Maria José. A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. **Revista Modapalavra E-periódico**, Florianópolis, v. 8, n. 15, p.153-174, 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/about>>. Acesso em: 01 out. 2016.

GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. **A Gestão das empresas familiares**. Cadernos Iberconsult, 1996.

GARCIA, Renato et al. Esforços inovativos de empresas no Brasil: uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p. 60-70, 2005.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GOULARTI FILHO, Alcides; JENOVEVA NETO, Roseli. **A indústria do vestuário**: Economia, estética e tecnologia. Florianópolis: Obra Jurídica, 1997. 197 p.

GOULARTI FILHO, Alcides. **A inserção da indústria do vestuário na economia do sul de Santa Catarina**. 1995. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

\_\_\_\_\_. **Formação econômica de Santa Catarina**. 2. ed. rev. Florianópolis: Ed. UFSC, 2007. 473 p.

\_\_\_\_\_. **Formação econômica de Santa Catarina**. 3. ed. rev. Florianópolis: Ed. UFSC, 2016. 431 p.

HANDLER, W. C. Succession in family business: a review of the research. **Family Business Review**, v. 7, n. 2, p.133-157, 1994. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>>. Acesso em: 13 jan. 2017

HERING, Maria Luiz Renaux. **Colonização e indústria no Vale do Itajaí**: o modelo catarinense de desenvolvimento. Blumenau: Ed. FURB, 1987.

HERZOG, J. P. People: The critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, v. 42, n. 3, p. 6-11, 1991.

HOBSBAWM, Eric. **Era dos extremos**: o breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGE. **Cidades**: Santa Catarina. 2014. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=42&search=santa-catarina>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

JASKIEWICZ, Peter; HEINRICHS, Katharina; RAU, Sabine B. To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession. **Baylor University**, Texas, p.1045-1078, jul. 2016.

JENOVEVA NETO, Roseli. **Formação, expansão e possibilidade de consolidação da indústria de confecção da Região de Criciúma**. Porto Alegre, RS, 1995, 202p.

\_\_\_\_\_. **A capacidade absorptiva no processo de geração de inovação**: estudo de casos múltiplos. 2016. 232 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

JUGEND, Daniel; SILVA, Sérgio Luis da. **Inovação e desenvolvimento de produtos**: práticas de gestão e casos brasileiros. Rio de Janeiro: LTC, 2013. 171 p.

KONTIC, Branislav. **Inovação e redes sociais**: a indústria da moda em São Paulo. 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 175 p.

KRAUS, Sascha; POHJOLA, Mikko; KOPONEN, Aki. Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. **Review of Managerial Science**, v. 6, n. 3, p. 265-286, 2012.

LA ROVERE, R. L.; MEDEIROS, J. R. Gestão da inovação em pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO E GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGIC, 21., São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2000.

LACERDA, Aline Cristiane Rocha et al. Inovação organizacional e estratégia: um estudo de caso na empresa Foz Tintas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 10, n. 3, p. 71-90, 2016.

LAM, Wing. Dancing with two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 5, p. 508-533, 2011.

LEAVITT, Harold J. **Corporate Pathfinders**. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1986.

LEMOS, Mauro Borges. et al. **Estudos setoriais de inovação**: indústria têxtil e de vestuário. Belo Horizonte: ABDI – FUNDEP/UFMG, 2009.

LEONE, Nilda Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. 198 p.

LIANG, Xin et al. Fending knights or masked kings: toward a theoretical framework of interim CEO succession. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 12, n. 3, p. 367-377, 2012.

LINS, Hoyedo Nunes. **Reestruturação industrial em Santa Catarina: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante o desafio dos anos 90.** Florianópolis: Ed. UFSC, 2000.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 171 p.

\_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, c1994. 138 p.

LUNDEVALL, Bengt-Åke. **Product innovation and user-producer interaction.** Aalborg Universitetsforlag, 1985.

LUPATINI, Márcio Paschoin. **As transformações produtivas na indústria têxtil-vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho industrial.** 2004. Dissertação (mestrado) – UEC/Instituto de Geociências, Campinas, SP.

MANUAL de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília, OCDE, Finep, 2005. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2016.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE**, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./jun. 2003.

MATTOS, José Fernando César et al. (Org.). **Manual de Inovação.** Brasília: MBC, 2008. Disponível em: <[www.mbc.org.br/mbc/novo/index.php?option=central\\_downloads&Itemid=54](http://www.mbc.org.br/mbc/novo/index.php?option=central_downloads&Itemid=54)> Acesso em: 18 fev. 2017.

MINTZBERG, Henry. **Crafting strategy.** Harvard: Harvard Business School Press, 1987.

MITCHELL, J. Robert et al. Becoming the boss: Discretion and postsuccession success in family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 6, p. 1201-1218, 2009.

OLIVEIRA, Márcia Freire de. **Aprendizagem e Inovação das Pequenas Empresas: um estudo multicaso no arranjo produtivo local do setor do vestuário de Cianorte Paraná.** 2008. 171 f. Tese (Doutorado)

- Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo manual**: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3. ed. [S.l.]: European Commission, 2005. Disponível em: <<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1491587126&id=id&accname=guest&checksum=EA80A7EB043F116065446E693D960371>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. A ciência do desenvolvimento regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 10, n. 2, 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. A ciência do desenvolvimento regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 10, n. 2, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís; DE BENEDICTO, Gideon Carvalho. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 2, 2003.

PINHEIRO, Matheus Barbosa et al. **Análise da Inovação no setor têxtil-vestuário de Campos dos Goytacazes-RJ**: práticas e políticas que alavancam seu desempenho. ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE PEDAGOGIA, v. 29, 2009.

PINTO, Mario Couto Soares; DE SOUZA, Cristina Lyra Couto. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, p. 609-635, 2009.

PITCHER, Patricia; CHREIM, Samia; KISFALVI, Veronika. CEO Succession Research: Methodological Bridges over Troubled Waters. **Strategic Management Journal**, Lethbridge, v. 6, n. 21, p.625-648, dez. 2000.

PITTINO, Daniel; VISINTIN, Francesca. The propensity toward inter-organizational cooperation in small-and medium-sized family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, n. 2, p. 57-68, 2011.

PHILIPPI JUNIOR, Arlindo; SILVA NETO, Antonio J. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2011. 998 p.

POLANYI, Karl. **A grande transformação as origens da nossa época**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, Michael. What is strategy? **Harvard Business Review**. nov./dez., p. 61-78, 1996.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. 4. ed. Lisboa: Gradiva, 2005. 284 p.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL, 1998. 230 p.

ROCK, Stuart. **Gerir empresas familiares: um guia útil para a maioria das empresas**. Sintra: Edições CETOP, 1997.

SAMPIERI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture**. Sloan School Of Management MIT, 1988. 58 p. Disponível em: <<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova cultural, 1985. 169 p.

SCIELO. **Sobre a Scielo**. 2017. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/?lng=pt>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

SCOPUS. **About Scopus**. 2017. Disponível em:  
<<https://www.elsevier.com/solutions/scopus>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho**. 2013. Disponível em:  
<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Anuário do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuário%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2017.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação**: como alavancar a inovação na sua empresa. Ed. Saraiva, 2011.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. 480 p.

SINTEX **Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau** 2015. Disponível em:  
<<http://www.sintex.org.br/noticia/2015/07/08/industria-do-vestuario-demitiu-30-mil-trabalhadores-na-amrecsc>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013. 600 p.

SODRÉ, Nelson Werneck. **Formação histórica do Brasil**. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1990. 415 p.

SPELL. **Objetivos**. 2017. Disponível em:  
<<http://www.spell.org.br/sobre/objetivos/>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

STANDING, Guy. O precariado e a luta de classes. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 103, p. 9-24, 2014

STEFANOVITZ, J.; NAGANO, M. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. **Produção**, v. 24, n. 2. 2014

TAVARES, Silvio Roberto Souza. Modernização industrial em indústria de mão-de-obra: automação, informatização e inovações organizacionais na indústria do vestuário. **Production**, v. 1, n. 1, p. 41-48, 1991.

TERRA, José Cláudio. **10 Dimensões da Gestão da Inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 317 p.

TERRA, Natália Mendonça; BARBOSA, Jose Geraldo Pereira; BOUZADA, Marco Aurélio Carino. A influência da inovação em produtos e processos no desempenho de empresas brasileiras. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 183-208, 2015.

TIDD, Joseph; BESSANT, J. R. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015. 633p.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 296 p.

TRENDCHART, INNO-Policy. **European Innovation Progress Report 2006**. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. 2006.

TRIAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação: o modelo A-F**. São Paulo: Lua de Papel, 2011. 332 p.

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 621 p.

TURCHI, Lenita Maria; DE NEGRI, João Alberto; COMIN, Alvaro (Org.). **PAEDI: Pesquisa sobre atitudes empresariais para desenvolvimento e inovação**. Brasília, DF: IPEA, 2012. 534 p.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, p. 7, 2008. Disponível em: <<http://www.portalunisaude.com.br/downloads/rae/empreendedorismo.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

VELOSO, Paulo Roberto. **A pequena e a média empresa familiar no contexto da economia globalizada: Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.

WANT, J. H. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**, New York, v. 79, n. 11, p. 38-41, nov. 1990.

WEERSMA, Menno Rutger et al. Capacidade inovativa: um estudo com empresas da indústria de vestuário do Ceará. **Gestão Contemporânea**, n. 14, 2013.

WEISMEIER-SAMMER, Daniela; HATAK, Isabella R. Succession in the family business: challenges for successors from an entrepreneurial perspective. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 15, n. 4, p. 279-284, 2014.

WOOD JR, T.; CURADO, B. I.; CAMPOS, H.M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.34, n.5, p. 62-79, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## APÊNDICE



## APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense  
Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico  
Acadêmica: Débora Volpato

A dissertação tem como tema: O PROCESSO DE GERAÇÃO DE INOVAÇÃO A PARTIR DA SUCESSÃO FAMILIAR DAS EMPRESAS DO SETOR DO VESTUÁRIO DA CIDADE DE CRICIÚMA - SC

Lembre-se: o resultado desta entrevista será divulgado no trabalho acadêmico, mas sua identidade estará protegida, pois não será divulgada a sua identidade

Entrevista com os gestores (SUCEDIDOS E SUCESSORES)

1. Nome da empresa:
2. Cargo:
3. Tempo no cargo:
4. Início das atividades:
5. Número de colaboradores:
6. História da empresa (como começou, principais dificuldades, desafios)
7. Como é constituída a sua família?
8. (Sucedido) Por que você acredita que seu filho (sua filha) decidiu dar sequência a empresa?  
(Sucessor) Por que você decidiu seguir os passos da sua mãe (pai)?
9. Desde a fundação Da empresa, a mesma possui os mesmos princípios e valores organizacionais? Quais são? Se houve mudanças, quais os motivos delas?
10. (Ambos) De acordo com a relação família x empresa, você poderia me descrever como ela (a empresa X família) está inserida no seu dia-a-dia?
11. (Ambos) Como foi realizada a sucessão da empresa? De forma familiar? Profissionalmente? Como se deu esse processo?
12. Qual a sua opinião sobre sucessão familiar?
13. (Sucedido) Você espera dar continuidade na empresa com a mesma administração que é atualmente praticada?
14. Você tem alguma lembrança deste processo, os conflitos existentes? O que mais marcou no processo?

## INOVAÇÃO

1. Principal mercado de atuação:
2. Quais as contribuições do(s) sucessor(es) dentro da empresa?
3. Houve alguma melhoria na estrutura organizacional? Quando e como ocorreu o processo de implantação. Se deu na primeira ou na segunda geração?
4. Houve alguma melhoria na forma como os seus produtos são distribuídos? Como a empresa é apresentada no mercado? Quando e como ocorreu o processo de implantação? Se deu na primeira ou na segunda geração?
5. Houve criação de novos produtos com aceitação do mercado? O que foi utilizado de diferente para a caracterização deste novo produto? Como se deu a criação? Quando e como se deu o processo de implantação? Se deu na primeira ou na segunda geração?
6. Houve alguma melhoria dentro dos processos de produção? A linha de produção. Quando e como surgiu a ideia, como se deu a implantação? Se deu na primeira ou na segunda geração?

**ANEXO**



**ANEXO A: EMPRESAS CADASTRADAS NO SINDIVEST****Associados Sindinvest Região de Criciúma**

1. AGORA USE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA
2. CALÇAS CALCUTÁ INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
3. CHARRY INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA
4. CLÉDIA IOLANDA CARMINATTI SPILLERE DA ROSA - EPP
5. CRITEX INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA
6. CONFECÇÕES DANIELA LTDA
7. CONFECÇÕES DARIO INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
8. CONFECÇÕES DE LUCCA LTDA
9. CONFECÇÕES N&C LTDA
10. CONFECÇÕES ROSCEL LTDA
11. CRIATIVA LAVANDERIA LTDA
12. DALBELLI INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA - ME
13. DIANA BERNARDINO ROCHA
14. DILSON PONTES EIRELI - ME
15. DOIS PONTO SETE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA
16. EASE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA
17. EDINALDO PEREIRA RIBEIRO - ME
18. FEITIÇO FASHION MODAS LTDA
19. HAMILTON ROSSI DE OLIVEIRA – ME
20. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LA MODA LTDA
21. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES DAMYLLER LTDA
22. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES D'THUTI
23. INDÚSTRIA E COMÉRCIO MAFFERSON LTDA
24. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES VISUAL LTDA
25. J SCHMIDT & CIA LTDA – EPP
26. LISFATY CONFECÇÕES LTDA
27. LARFS INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES LTDA
28. MARELLA CONFECÇÕES LTDA

29. MARGÔ CONFECÇÕES LTDA – ME
30. MAXI BORDADOS LTDA ME
31. MODAL INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO
32. NEW GRIFF INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA
33. PAULO RENATO DA SILVA & CIA LTDA
34. PELLONE INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
35. RAMAGE IND. E REPRESENTAÇÕES LTDA
36. SEAWARD CONFECÇÕES LTDA ME
37. SKS -NOVA ERA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA
38. SPADER E GODOI LTDA
39. STYLLUS CONFECÇÕES LTDA
40. TOPLAY SPORT ROUPAS LTDA
41. TWIST INCOBRÁS – INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES LTDA
42. UFO WAY EXPORTACAO E IMPORTACAO EIRELI
43. VANIBELE IND. DE CONFECÇÕES
44. VENICIO MARIO FABRIS
45. VIDA MARINHA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA