

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
COMPORTAMENTO, APRENDIZAGEM E GESTÃO DE PESSOAS
NADIESCA MANICA DOS SANTOS

**INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DA EMPRESA FAMILIAR NA CAPACIDADE DE
ABSORÇÃO DOS GESTORES-PROPRIETÁRIOS E AS IMPLICAÇÕES NA
EXPLORATORY INNOVATION E *EXPLOITATIVE INNOVATION***

PASSO FUNDO – RS

2020

NADIESCA MANICA DOS SANTOS

**INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DA EMPRESA FAMILIAR NA CAPACIDADE DE
ABSORÇÃO DOS GESTORES-PROPRIETÁRIOS E AS IMPLICAÇÕES NA
*EXPLORATORY INNOVATION E EXPLOITATIVE INNOVATION***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Adm. Denize Grzybovski

PASSO FUNDO – RS

2020

CIP – Catalogação na Publicação

S237i Santos, Nadiesca Manica dos
Influência das dimensões da empresa familiar na capacidade de absorção dos gestores-proprietários e as implicações na *exploratory innovation* e *exploitative innovation* [recurso eletrônico] / Nadiesca Manica dos Santos. – 2020.
3.3 MB ; PDF.

Orientadora: Profa. Dra. Denize Grzybovski.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Passo Fundo, 2020.

1. Empresas familiares. 2. Inovação. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Capacidade de absorção individual.
I. Grzybovski, Denize, orientadora. II. Título.

CDU: 658

Catálogo: Bibliotecária Jucelei Rodrigues Domingues - CRB 10/1569

NADIESCA MANICA DOS SANTOS

**INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DA EMPRESA FAMILIAR NA CAPACIDADE DE
ABSORÇÃO DOS GESTORES-PROPRIETÁRIOS E AS IMPLICAÇÕES NA
*EXPLORATORY INNOVATION E EXPLOITATIVE INNOVATION***

Dissertação de Mestrado aprovada em 20 de março de 2020, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski
UPF – Orientadora

Prof. Dr. André da Silva Pereira
UPF – Examinador interno

Prof. Dra. Glória Charão Ferreira
Unijuí – Examinadora externa

PASSO FUNDO – RS

2020

*“Nenhuma sociedade que esquece
a arte de questionar pode
esperar encontrar resposta para
os problemas que a afligem.”*

Zygmunt Bauman

À minha mãe, Suely. Uma mulher incrível,
amável, honesta, forte e determinada que
pouco sabe a pessoa maravilhosa que é.

Aos meus avós, Severino e Nadyr.
Exemplos na humildade e na perseverança.
Trabalhadores incansáveis que me ensinaram
a lutar pelos meus objetivos.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

A redação dos agradecimentos torna-se um exercício repleto de recordações. A realização deste curso de mestrado ampliou minha visão para além dos saberes científicos. Emergi em um mundo repleto de possibilidades sabendo que são poucos os que têm essa oportunidade. Assim, com a participação de diversas pessoas, foi possível concretizar este trabalho, e é para essas pessoas que deixo aqui o meu enorme agradecimento.

Quero começar agradecendo a pessoa que, com certeza, divide esta conquista hoje comigo, Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski, uma grande mestre e orientadora, um exemplo de quem se preocupa com a qualidade da pesquisa e da docência. Não há palavras para descrever a gratidão por toda a ajuda e pelo aprendizado que me ofereceu. Com certeza, será sempre uma inspiração para eu continuar o meu caminho na educação. Gratidão por todo o carinho e ajuda ao longo do processo.

Agradeço pela disponibilidade e pelas contribuições da professora Dra. Glória Charão Ferreira, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

De igual forma e com profundo agradecimento, agradeço a professora Dra. Carla Curado, pelas orientações, pelo suporte e pelo apoio durante a minha estada no Centro de Investigação Avançada em Gestão (ADVANCE) do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) na Universidade de Lisboa.

Agradeço aos professores do PPGAdm/Feac/UPF, pela dedicação e paciência em ensinar e em nos acompanhar nesse percurso que é um curso de mestrado, cada um com a sua especialidade.

Agradeço a todos os colegas de turma, que foram fundamentais para facilitar a minha jornada. Em especial à Talita, à Amanda, à Jaqueline, à Sandra, à Greice, ao Igor e ao Manoel, por todas as dicas, trabalho e risadas compartilhadas e pelos ombros amigos no momento em que as coisas se revelaram difíceis.

Agradeço imensamente aos meus pais, Suely Maria Manica dos Santos e Odilon Pedro dos Santos, por sempre acreditarem em mim, pelo exemplo, pela forma e intensidade de sentimentos de amor, carinho e dedicação demonstrados em minha vida, bem como pelo apoio incondicional e financeiro em minha formação educacional.

Ao meu irmão Dionatan Manica dos Santos, imenso agradecimento por ser um exemplo a ser seguido na sua profissão, na arte de educar.

Aos amigos e familiares, que estiveram presentes de alguma forma em minha vida durante o período de realização do curso de mestrado, me apoiando, torcendo e compreendendo meus momentos de ausência.

Aos sujeitos participantes da minha pesquisa, que no papel de entrevistados foram além, contaram as suas histórias e foram parte fundamental na construção desse documento. Empresários e membros das suas famílias dedicaram parte do seu escasso tempo para, gentilmente, me conceder as entrevistas, sem as quais a realização deste trabalho não seria possível. Por isso meu eterno agradecimento!

Agradeço, por fim, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (Fapergs) pelo auxílio financeiro por meio da concessão de um bolsa de estudos durante a realização do curso de mestrado.

RESUMO

A dissertação tem como tema central a capacidade de absorção individual no contexto das empresas familiares e insere no debate as dimensões da empresa familiar (estrutura familiar, funções familiares, eventos familiares e a relação entre os membros da família) e as implicações para a *exploratory innovation* e a *exploitative innovation* da empresa. O objetivo geral do estudo foi compreender a influência das dimensões da empresa familiar na capacidade de absorção dos gestores proprietários e a implicação na *exploratory innovation* e *exploitative innovation*. Especificamente, foi necessário identificar e descrever cargos e funções dos gestores da empresa e categorizá-los em familiares e não familiares, descrever os papéis que cada um representa na gestão organizacional, considerando a sua função familiar e as dimensões da capacidade de absorção individual, avaliar os papéis representados pelos membros da família na empresa e categorizá-los em *gatekeeper*, *shepherds* ou “outro”, e, por fim, avaliar sua implicação na *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa. A argumentação teórica é que a capacidade de absorção individual antecede a organizacional, pois é preciso entender a função dos indivíduos na capacidade das empresas de absorver os conhecimentos externos. Tal concepção teórica desloca o debate sobre capacidade de absorção do nível organizacional para o individual e coloca no centro do debate as especificidades das empresas familiares. Em razão da influência da família proprietária na gestão da empresa familiar, os papéis assumidos de *gatekeepers* e *shepherds* pelos gestores-proprietários na capacidade de absorção modificam-se e influenciam a *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa. Configura-se numa pesquisa social aplicada desenvolvida no nível descritivo, orientada pela estratégia estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa, cuja cientificidade se comprova teoricamente. O método utilizado foi a análise de conteúdo e as técnicas foram a análise categorial e a análise estrutural. A perspectiva de análise é interpretativista e se dá sob os fundamentos teóricos da capacidade de absorção individual e das especificidades da empresa familiar. Este estudo resultou na constatação de que as dimensões da ACAP estão diretamente associadas às capacidades individuais de aprendizagem, ou seja, à capacidade de identificar o conhecimento externo, de assimilá-lo e aplicá-lo com vistas à inovação na empresa. Os estudos sobre ACAP individual, quando realizados em empresas familiares, precisam considerar, além das habilidades básicas e experiências anteriores dos indivíduos engajados – sugeridos por Cohen e Levinthal (1990) –, as relações de confiança entre funcionários e gestores que se comportam de forma equivalente a dos familiares e/ou membros da família proprietária com mais tempo de atuação na empresa, geralmente longo. As evidências comprovam que nas três dimensões da

ACAP individual a dinâmica da empresa familiar (estrutura familiar, funções familiares, eventos familiares e a relação entre os membros da família) influencia e altera os papéis assumidos na absorção do conhecimento, trazendo implicações principalmente para a *exploitative innovation* da empresa. Nas empresas familiares, consideram-se os gestores-proprietários como facilitadores de ações inovativas observadas por meio das partes que compõem o processo de ACAP individual. A estrutura familiar determina as funções que cada membro da família – ou equiparado a ela – assume, portanto, as decisões da família influenciam quem busca conhecimento, como isso é assimilado internamente e aplicado para que resulte na *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa.

Palavras-chave: Empresa familiar. Capacidade de absorção individual. *Gatekeepers*. *Shepherds*. Inovação.

ABSTRACT

The main theme of the dissertation is the individual absorptive capacity in the context of family businesses, in which the dimensions of the family business (family structure, family functions, family events and the relationship between family members) and the implications for exploratory innovation and exploitative innovation of the company. The general objective of the study was to understand the influence of the dimensions of the family business on the absorption capacity of the proprietary managers and the implication in the company's exploratory innovation and exploitative innovation". Specifically, it was necessary to identify and describe the positions and functions of the members of the company and categorize them into family members and non-family members, describe the roles that each one plays in organizational management, considering their family role and the dimensions of the individual absorption capacity, assess the roles played by family members in the company and categorize them into gatekeeper, shepherds or "other", and assess their involvement in the company's exploratory innovation and exploitative innovation. The theoretical argument is that the individual absorptive capacity precedes the organizational, since it is necessary to understand the role of individuals in the capacity of companies to absorb external knowledge. Such a theoretical conception shifts the debate about absorptive capacity from the organizational level to the individual and places the specificities of family businesses at the center of the debate. Due to the influence of the owning family in the management of the family business, the roles of gatekeepers and shepherds assumed by the owner-managers in the absorption capacity, change and influence the company's exploratory innovation and exploitative innovation. It is configured in an applied social research developed at the descriptive level, guided by the multiple case study strategy, with a qualitative approach, whose scientificity is theoretically proven. The method used was content analysis and the techniques were categorical and structural analysis. The perspective of analysis is interpretative and takes place under the theoretical foundations of the individual absorption capacity and the specificities of the family business. This study resulted in the finding that the dimensions of ACAP are directly associated with individual learning capacities, that is, the ability to identify external knowledge, assimilate it and apply it with a view to innovation in the company. Studies on individual ACAP, when carried out in family businesses, need to consider, in addition to the basic skills and previous experiences of engaged individuals, which Cohen and Levinthal (1990) suggest, the trust relationships between employees and managers who behave similarly to family members and / or to members of the owner family with the longest experience in the company, which is

generally long. The evidence proves that in the three dimensions of the individual ACAP, the dynamics of the family business (family structure, family functions, family events and the relationship between family members) influence and change the roles assumed in the absorption of knowledge, mainly implying in the exploitative innovation of company. In family businesses, owner-managers are seen as facilitators of innovative actions observed through the parts that make up the individual ACAP process. The family structure determines the functions that each member of the family, or equivalent to it, assumes, therefore the family's decisions influence those who seek knowledge, how this is assimilated internally and applied so that it results in the company's exploratory innovation and exploitative innovation.

Keywords: Family business. Individual absorption capacity. Gatekeepers. Shepherds. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo da capacidade de absorção adaptado de Cohen e Levinthal (1990)	29
Figura 2 – Principais discrepâncias da ACAP no campo organizacional.....	30
Figura 3 – Modelo de esforço individual de absorção.....	36
Figura 4 – Modelo para estudo da influência das dimensões da EF na ACAP individual.....	42
Figura 5 – Genetograma simplificado da Família Alfa	59
Figura 6 – Eventos que marcaram o ciclo de vida Metalúrgica Alfa	61
Figura 7 – Mudança na visão estratégica da Metalúrgica Alfa com o ingresso de familiares .	63
Figura 8 – Genetograma simplificado da família Beta.....	65
Figura 9 – Eventos que marcaram as fases da empresa familiar Beta.....	66
Figura 10 – Mudança na visão estratégica com ingresso de familiares na empresa Beta	68
Figura 11 – Genetograma simplificado da família Gama.....	70
Figura 12 – Configuração intergeracional na gestão da empresa familiar Gama.....	71
Figura 13 – Eventos que marcaram as fases da empresa familiar Gama	72
Figura 14 – Mudança na visão estratégica com ingresso de familiares no Caso 3	74
Figura 15 – Fatores limitadores e facilitadores na identificação do conhecimento externo.....	81
Figura 16 – Fatores limitadores e facilitadores na assimilação do conhecimento externo.....	86
Figura 17 – Fatores limitadores e facilitadores na aplicação do conhecimento externo	89
Figura 18 – Forma de ocorrência da exploratory innovation e da exploitative innovation.....	96
Figura 19 – Fatores limitadores e facilitadores da ACAP individual nas empresas familiares	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais elementos constituintes da capacidade de absorção	31
Quadro 2 – Critérios para seleção das empresas familiares	48
Quadro 3 – Dados gerais dos casos selecionados e informações sobre os gestores.....	49
Quadro 4 – Técnicas e instrumentos de coleta dos dados	51
Quadro 5 – Categorias de análise da dinâmica da família na empresa.....	54
Quadro 6 – Categorias de análise da ACAP individual.....	55
Quadro 7 – Categorias de análise das características individuais dos envolvidos	56
Quadro 8 – Categorias analíticas e descritores da exploratory e da exploitative innovation ...	57
Quadro 9 – Papéis assumidos e nível de intensidade dos gatekeepers.....	91
Quadro 10 – Papéis assumidos e nível de intensidade dos shepherds.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de sujeitos entrevistados, por empresa	50
Tabela 2 – Membros da família Alfa e papel representado na empresa.....	62
Tabela 3 – Membros da família Beta e papel que representam na empresa.....	67
Tabela 4 – Membros da família Gama e papel que representam na empresa	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAP – Capacidade de absorção

CEO – *Chief Executive Officer*

CNI – Confederação Nacional da Indústria

EF – Empresa familiar

EOR – Estudos organizacionais

FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PE – *Psychological Empowerment*

P & D – Pesquisa e Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
2 PROBLEMÁTICA NAS EMPRESAS FAMILIARES	24
3 REFERENCIAL TEÓRICO	28
3.1 Capacidade de absorção.....	28
3.2 Capacidade de absorção individual	32
3.3 Empresa familiar, família e contexto.....	37
3.4 Modelo teórico da pesquisa	41
4 METODOLOGIA	44
4.1 Classificação e delineamento da pesquisa	44
4.2 Campo de investigação, casos e sujeitos da pesquisa.....	48
4.3 Coleta de dados.....	50
4.4 Análise dos dados	53
5 APRESENTAÇÃO DOS CASOS	58
5.1 Caso 1	58
5.2 Caso 2	64
5.3 Caso 3	69
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
6.1 Dimensões da empresa familiar na ACAP individual.....	75
6.1.1 Identificação do conhecimento externo	76
6.1.2 Assimilação do conhecimento	81
6.1.3 Aplicação do conhecimento.....	86
6.2 Papéis de <i>gatekeepers</i> e <i>shepherds</i>	90
6.3 Resultados em <i>exploratory innovation</i> e <i>exploitative innovation</i>	94
7 CONCLUSÕES	97
8 REFERÊNCIAS	104
APÊNDICES	117
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista da capacidade de absorção individual	118
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista da <i>exploratory innovation</i> e <i>exploitative innovation</i>	120
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista sobre dimensões da família.....	121
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	122
APÊNDICE E – Protocolo para estudo dos casos	123

APÊNDICE F – Identificação do conhecimento externo nos casos 1.....	126
APÊNDICE G – Identificação do conhecimento externo nos casos 2 e 3	127
APÊNDICE H – Assimilação do conhecimento externo no Caso 1	129
APÊNDICE I – Assimilação do conhecimento externo nos Casos 2 e 3	130
APÊNDICE J – Aplicação do conhecimento externo no caso 1	131
APÊNDICE K – Aplicação do conhecimento externo nos casos 2 e 3.....	132

INTRODUÇÃO

A dissertação tem como tema central a capacidade de absorção individual¹ no contexto das empresas familiares, inserindo no debate as dimensões da empresa familiar (estrutura familiar, funções familiares, eventos familiares e a relação entre os membros da família) e as implicações para a *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa. Em razão da influência da família proprietária na gestão da empresa familiar, os papéis assumidos de *gatekeepers* e *shepherds* pelos gestores-proprietários na capacidade de absorção modificam-se e influenciam a *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa.

Esta dissertação avança nos estudos desenvolvidos por Ferreira (2017) sobre a capacidade das empresas familiares de absorver informações relevantes do ambiente externo e de incorporá-las em suas atividades inovadoras. O debate, se por um lado desloca-se do nível organizacional para a capacidade de absorção individual, alinhando-se à concepção teórica original de Cohen e Levinthal (1990), por outro lado, expõe a necessidade de análise multinível. Por capacidade de absorção, entende-se a habilidade para identificar, assimilar e aplicar um novo conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A capacidade de absorção individual antecede o organizacional, pois é preciso entender a função dos indivíduos na capacidade das empresas de absorver os conhecimentos externos (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; FARREL; COBURN, 2016). Centra-se, primeiro, na base cognitiva do indivíduo, dependendo do nível de conhecimento prévio relacionado às habilidades básicas e às experiências, bem como ao reconhecimento do valor de uma nova informação. Alguns membros assumem papéis relativamente centralizados de *gatekeeping* (ALLEN, 1977; TUSHMAN, 1977; TUSHMAN; KATZ, 1980; MACDONALD; WILLIAMS, 1994). Por *gatekeeping*, entende-se aquele que monitora o meio ambiente e transfere as informações de difícil assimilação de uma forma compreensível para o grupo de trabalho, atuando como mensageiro de ideias para a organização (COLOMBO; RABBIOSI; REICHSTEIN, 2011; EBERS; MAURER, 2014; AALBERS; DOLFSMA, 2015, TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017).

¹Há divergências entres os pesquisadores com relação ao termo. Enkel et. Al.(2017) utilizam o termo *absorptive capacity individual level* (traduzido para capacidade absorptiva no nível individual), já Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017) utilizam o termo esforço de absorção, enquanto Popadiuk et al. (2018) utilizam capacidade de absorção individual. Nesta dissertação optou-se por utilizar o termo capacidade de absorção individual, por entender que melhor expressa o conceito na língua portuguesa no campo de estudos das empresas familiares.

Em consonância com a conceituação original de *gatekeeping* (ALLEN, 1977; TUSHMAN; KATZ, 1980; MACDONALD; WILLIAMS, 1994), Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017) retratam os *gatekeepers* como indivíduos que combinam altos níveis de amplitude de pesquisa externa com envolvimento ativo na assimilação. São aqueles que monitoram o meio ambiente e transferem as informações de difícil assimilação de uma forma compreensível para o grupo de trabalho, atuando como mensageiro de ideias para a organização. Os autores argumentam que o indivíduo pode assumir, também, o papel de *shepherd*, ou seja, indivíduos que combinam altos níveis de assimilação com altos níveis de aplicação de conhecimento externo (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017). Portanto, os indivíduos podem assumir tanto o papel de *gatekeeper* quanto de *shepherds*, trazendo implicações para a *exploratory innovation* e para a *exploitative innovation* da empresa (ENKEL et al., 2017).

O conceito de capacidade de absorção individual articula-se com a noção de contexto e tipo organizacional. No que cerne a esta dissertação, tem estreito vínculo com o contexto de atuação das empresas familiares. Como objeto de estudos, a empresa familiar se apresenta como um desafio ao pesquisador, o que se justifica em razão de ela conter uma dimensão subjetiva da gestão organizacional raramente encontrada nas teorias da administração, como apontam estudos conduzidos por Neubaum, Kammerlander e Brigham (2019), Kammerlander e Breugst (2019) e Payne (2020).

A complexidade das relações e o grau de envolvimento de familiares (conflitos intra e intergeracionais, interesses, afetividades, lógicas institucionais *versus* corporativas, compromissos, competências) (RICHARDS; KAMMERLANDER; ZELLWEGER, 2019), as diferentes configurações e estruturas familiares (KRUCZEVESKI; MARIANO, 2014; JASKIEWICZ; DYER, 2017; SCAGLIA; MISHIMA-GOMES; BARBIERI, 2018; DASPIT; LONG; PEARSON, 2018) e a (in)formalidade nas relações entre familiares na empresa decorrentes de sociedades mais ou menos individualistas/coletivistas (JASKIEWICZ; DYER, 2017) determinam práticas, orientam o desenho dos processos e sistemas administrativos. O trabalho realizado pelos gestores-proprietários, na perspectiva de processos e de papéis, e suas interpretações, na perspectiva da teoria do nível de interpretações, condicionam os estágios de desenvolvimento das empresas familiares e suas capacidades de absorver conhecimentos externos (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO; FERRAUDO, 2015; DASPIT; LONG; PEARSON, 2018; KAMMERLANDER; BREUGST, 2019).

Tais elementos configuram a complexidade e a heterogeneidade da empresa familiar, de forma que o pesquisador tem à sua disposição diferentes dimensões e abordagens para construir e/ou testar uma teoria. Soma-se a essas a configuração das diferentes sociedades, as quais determinam uma lógica central que abrange normas e valores e objetivos que orientam os comportamentos dos gestores-proprietários das empresas familiares, desafiando a condução de pesquisas “dentro das sociedades e não entre elas” (JASKIEWICZ; DYER, 2017, p. 5). Dessa forma, se impõe aos pesquisadores a reflexão sobre o tipo e a configuração das relações entre família e negócios, considerando a dimensão contexto (espaço, tempo, práticas, mudanças), como o fez Payne (2018).

Nesse sentido, estudar capacidade de absorção individual em empresas familiares brasileiras implica, também, reconhecer os elementos da cultura do lugar (fenômeno “jeitinho brasileiro”)² no processo investigativo como específicos da sociedade brasileira. Barbosa, Costa e Vieira (1982), Barbosa (1992), Alcadipani e Crubellate (2003), Freyre (2006), Almeida (2007) e Massukado-Nakatani, Mussi e Pedroso (2009) afirmam que o brasileiro tem um modo próprio de lidar com situações problemáticas. Portanto, é possível deduzir que a capacidade de absorção individual nas empresas familiares brasileiras é específica do contexto local, cujos elementos culturais do lugar ajudam a modelar interações, funções, eventos e estruturas familiares com lógicas potencialmente concorrentes em decisões gerenciais.

Com vistas a avançar nos estudos de capacidade de absorção individual no contexto das empresas familiares e com o propósito de consolidar o tema no campo dos estudos organizacionais (EORs), a discussão sobre sistemas familiares, por meio das dimensões de estrutura familiar, funções familiares, eventos familiares e a relação entre os membros da família e as implicações para a *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa se tornam oportunas. Assim, a questão de pesquisa que orientou o presente estudo foi a seguinte: Como as dimensões da empresa familiar influenciam a capacidade de absorção dos gestores-proprietários implicando na *exploratory innovation* e na *exploitative innovation* da empresa?

O objetivo geral do estudo foi compreender a influência das dimensões da empresa familiar na capacidade de absorção dos gestores proprietários e a implicação na *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa”. Especificamente, foi necessário identificar e descrever cargos e funções dos membros da empresa e categorizá-los em familiares e não familiares, descrever os papéis que cada um representa na gestão organizacional, considerando a sua função familiar e as

² O “jeitinho brasileiro” faz parte do cotidiano e da cultura do Brasil e é amplamente aceito no país. DaMatta (1984) apresenta diversas questões que o permeiam como mecanismo comum da pessoa, que acredita e se utiliza das relações sociais nas situações que lhe convém.

dimensões da capacidade de absorção individual, avaliar os papéis representados pelos membros da família na empresa e categorizá-los em *gatekeeper*, *shepherds* ou “outro”, e avaliar sua implicação na *exploratory innovation* e no *exploitative innovation* da empresa.

A escolha do tema e a realização desta dissertação dizem muito sobre o caminho intelectual percorrido, as experiências vividas, as certezas e as dúvidas constantes no cotidiano. Assim, o estudo foi submetido a discussões em grupos de pesquisas e com duas pesquisadoras especialistas da temática, sendo uma brasileira (Glória Charão Ferreira, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul) e a outra portuguesa (Carla Curado, da Universidade de Lisboa). Ainda, a proposição inicial foi aprimorada durante minha estada no Centro de Investigação Avançada em Gestão (ADVANCE) do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) na Universidade de Lisboa, entre os meses de setembro e dezembro de 2019.

A motivação para este estudo decorre das inconsistências nas abordagens conceituais e metodológicas observadas. Faltam estudos que tratam empiricamente a ligação entre ações individuais e resultados em *exploratory innovation* e *exploitative innovation* para as três dimensões da capacidade de absorção individual no contexto das empresas familiares brasileiras comparativamente à realidades de outros países. Como tal, este estudo contribui para a compreensão mais geral da capacidade de absorção.

A longevidade das empresas depende cada vez mais da capacidade de absorção dos indivíduos que nela atuam, pelo papel que representam no processo de alavancar o conhecimento disponível no ambiente externo e gerenciar a sua absorção no ambiente interno (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; VAN DE VRANDE; JONG; VANHAVERBEKE; DE ROCHEMONT, 2009; FERANITA; KOTLAR; DE MASSIS, 2017). Consequentemente, o desenvolvimento de conhecimento adicional sobre a natureza da capacidade de absorção das empresas familiares é de relevância teórica e prática (DE MASSIS et al., 2014; ANDERSÉN, 2015; FERREIRA; FERREIRA, 2017; BRINKERINK, 2018).

Este estudo contribui, em primeiro lugar, para o avanço da teoria da capacidade de absorção por ampliar a compreensão sobre o papel do indivíduo para a busca das fontes externas de conhecimento nas empresas familiares, partindo da perspectiva da capacidade de absorção individual que subjaz a uma parcela substancial de pesquisa das empresas familiares até o momento (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; FOSS, 2016; DE MASSIS; FOSS, 2018).

Em segundo lugar, este estudo responde a uma chamada de Volberda, Foss e Lyles (2010), que encorajam os acadêmicos a investigar os antecedentes intraorganizacionais da capacidade de absorção. Especificamente, proponho-me a aumentar o nível de como e sob quais

condições gestores-proprietários podem influenciar na *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa.

Em terceiro lugar, o estudo se justifica no contexto da empresa familiar, pois ainda não há estudos que vinculem as dimensões da heterogeneidade familiar à capacidade de absorção individual, e é relevante para o avanço das teorias da empresa familiar compreender como as dimensões familiares descritas por Jaskiewicz e Dyer (2017) alteram a gestão. Os gestores-proprietários, membros e não membros da família, podem ou não estar assumindo papéis de *gatekeepers* e *shepherds*, e, assim, comprometendo a sobrevivência organizacional e/ou a capacidade de *exploratory innovation* e *exploitative innovation*.

Em quarto lugar, o estudo contribui com o aprofundamento dos estudos organizacionais brasileiros sobre empresa familiar. Nesse sentido, a dissertação está alinhada aos objetivos do Grupo Multidisciplinar de Estudos Organizacionais (GMEORG), o qual encontra-se vinculado à linha de pesquisa “Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas” do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF).

As evidências foram obtidas por meio da análise das categorias da capacidade de absorção individual, em consonância com a dinâmica da família proprietária, a partir das dimensões da empresa familiar. O estudo é desenvolvido orientado pelo paradigma interpretativo, considerando o subjetivismo como um elemento da realidade investigada e aproximando o investigador e objeto de estudo (BURRELL, 1999; AUGUSTO, 2014). A escolha do paradigma interpretativo tem a ver não apenas com a temática do estudo, mas também com o tipo de questão que nele abordou, de natureza aberta e compreensiva, e com a convicção da relevância desse paradigma para a temática da capacidade de absorção individual e da empresa familiar.

Assim foi possível compreender como os gestores-proprietários das empresas familiares identificam, assimilam e aplicam o conhecimento, assumindo os papéis de *gatekeepers* e *shepherds*, de modo a trazer implicações para a *exploratory innovation* e para a *exploitative innovation* da empresa. A proposição teórica é que gestores-proprietários tendem a atuar como *gatekeepers* e/ou *shepherds*, contudo, nas empresas familiares, as dimensões estrutura familiar, funções familiares, eventos familiares e a relação entre os membros da família limitam/facilitam o seu papel e comprometem – ou não – a *exploratory innovation* e a *exploitative innovation*.

Perante isso, o conteúdo desta dissertação está organizado em oito capítulos. Os capítulos 1 e 2 são compostos por elementos introdutórios. No primeiro, apresentam-se o objetivo geral, os objetivos específicos do estudo e o problema de pesquisa. No segundo, sob o título “A problemática nas empresas familiares”, apresenta-se a problematização das bases

teóricas que sustentam as noções conceituais da perspectiva teórica da capacidade de absorção, capacidade de absorção individual e seus resultados em *exploratory innovation* e *exploitative innovation* e contexto e empresas familiares.

O capítulo 3 apresenta o “estado da arte” dos estudos sobre capacidade de absorção individual, *exploratory innovation* e *exploitative innovation* nos contextos nacional e internacional. O propósito foi também analisar o desenvolvimento das pesquisas sobre empresas familiares com vistas a evidenciar as peculiaridades teóricas e metodológicas que as envolvem. Com base na análise do estágio de desenvolvimento das pesquisas no campo, construiu-se o “modelo teórico da pesquisa”. Nele, apresentam-se os elementos centrais, que caracterizam o campo de estudo da capacidade de absorção individual e da empresa familiar, elaborada para investigar as empresas familiares, considerando-se a realidade brasileira.

O capítulo 4 especifica os procedimentos metodológicos adotados na investigação empírica. Nele, apresentam-se, inicialmente, as características e a importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento do estudo. O contexto da investigação empírica é representado pelo município de Tapejara, integrante da mesorregião Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Os casos, as histórias de formação e desenvolvimento de cada uma das empresas investigadas e a dinâmica das famílias proprietárias nas empresas são apresentados no capítulo 5. O propósito foi o de apreender as categorias da capacidade de absorção individual e as dimensões da empresa familiar em suas especificidades, deixando os fatos falarem por si, sem a intervenção do pesquisador.

No capítulo 6, tendo como base os casos de empresas familiares estudadas no Rio Grande do Sul, volta-se à literatura para construir uma nova teoria e responder ao problema de pesquisa. Nessa seção, buscou-se teorizar acerca categorias da capacidade de absorção individual e as dimensões da empresa familiar. O propósito foi o de demonstrar, teoricamente, como as dimensões da EF influenciam na identificação, assimilação e aplicação do conhecimento dos gestores-proprietários, onde assumem papéis de *gatekeepers* e *shepherds* e, assim, trazem implicações para a *exploratory innovation* e para a *exploitative innovation* da empresa. Por fim, o capítulo 7 apresenta as conclusões do estudo, bem como suas contribuições teóricas e práticas, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 PROBLEMÁTICA NAS EMPRESAS FAMILIARES

A capacidade de absorção da empresa decorre das ações e interações dos indivíduos, equipes ou unidades organizacionais (LANE; KOKA; PATHAK, 2006; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010). Entretanto, sabe-se pouco sobre como isso acontece. A maioria dos estudos considera a capacidade de absorção como um construto consolidado (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; EBERS; MAURER, 2014) no nível organizacional, deixando de optar pelo nível individual, o qual é a sua origem (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; OJO et al., 2014; APRILYANTI; ALON, 2017; ENKEL et al., 2017; TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017; SCHWEISFURTH; RAACH, 2018; KHACHLOUF; QUÉLIN, 2018; NANDI; VAKKAYIL, 2018; HUANG; BHATTACHERJEE; WONG, 2018), que tem Cohen e Levinthal (1989; 1990) como expoentes.

Cohen e Levinthal (1989, 1990) consideram a capacidade de absorção condicionada à amplitude do conhecimento prévio da organização, que, por sua vez, depende de conhecimentos e das experiências compartilhadas entre indivíduos/grupos. A referida mediação é realizada por *gatekeepers* (ALLEN, 1977; TUSHMAN, 1977; TUSHMAN; KATZ, 1980; MACDONALD; WILLIAMS, 1994) ou *shepherds* (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017). Assim, os conhecimentos prévios acumulados pelos membros tendem a expandir a capacidade da empresa de adquirir novos conhecimentos e de desenvolver novas tecnologias e facilitam a aprendizagem no nível organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Cohen e Levinthal (1990) compreendem que a capacidade de absorção não depende somente da relação entre organização e ambiente externo, mas principalmente do compartilhamento de conhecimento das unidades organizacionais. Nesse sentido, existem diferenças entre a capacidade de absorção organizacional e a capacidade de absorção individual, embora a capacidade da empresa dependa da capacidade de seus membros. O problema está no fato de os pesquisadores do tema capacidade de absorção terem se afastado desse debate e da lógica original impressa por Cohen e Levinthal (1990).

Lane e Lubatkin (1998) e Ter Wal, Criscuolo e Salter (2011, 2017) recuperam o debate original iniciado por Cohen e Levinthal (1990) e definem ACAP no nível individual como sendo o nível de esforço empreendido por alguns indivíduos da organização para identificar conhecimento externo válido, assimilá-lo e usá-lo para *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa. Contudo, outra problemática emerge no campo de pesquisa, que se refere ao tipo de ambiente em que a organização opera e todas as variáveis de contexto relativas ao

tipo organizacional (valores e cultura local/regional, tradições, proximidade com outras empresas do mesmo setor, perfil do empresariado local, outras).³

As questões de contexto também não estão suficientemente contempladas nos referidos estudos. Se a organização atua em ambiente de negócios onde há rápidas mudanças e elevado grau de incertezas sobre a ação dos demais *players*, a percepção tardia ou a ignorância da dinâmica do ambiente – além das escolhas estratégicas orientadas pela família proprietária – reduzem a capacidade de absorver e aplicar o conhecimento externo. Nesse sentido, a forma como os membros da organização entendem seu papel no processo de leitura de cenários e tradução/transferência de informações em práticas/ações no ambiente interno (papel de *gatekeeper*) contribui ou limita a *exploratory innovation* e a *exploitative innovation* da empresa.

Allen (1977) afirma que *gatekeepers* são indivíduos que capturam e difundem o conhecimento no processo de transferência de informações do ambiente externo para o interno. Um *gatekeeper* monitora o meio ambiente e transporta as informações de difícil assimilação de forma compreensível ao grupo/equipe de trabalho. Dessa forma, os *gatekeepers* atuam como pessoas-chave para a organização, funcionando como facilitadores. Contudo, alguns membros do grupo assumem papéis relativamente “centralizados” ou “abrangentes” de *gatekeeping* (ALLEN, 1977; TUSHMAN, 1977).

Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017) afirmam que, além dos *gatekeepers*, os gestores podem assumir o papel de *shepherds*, indivíduos que combinam a assimilação com o esforço de utilização auxiliando na inovação (*exploratory innovation* e a *exploitative innovation*). Nesse estudo, os referidos autores não mencionam aspectos específicos do papel daqueles gestores que são proprietários (gestores-proprietários) e que pertencem a um grupo de indivíduos que compartilham laços familiares, ambos casos comuns em pequenas empresas brasileiras, ou daqueles que representam funções familiares (nível de acesso ao conjunto de recursos da família proprietária) ou, ainda, do tipo de interação que caracteriza as relações entre os membros da família proprietária.

Há evidências de que as famílias moldam os objetivos, os comportamentos e os resultados das empresas familiares (DYER, 1986; LODI, 1989; GERSICK et al., 1997; SHARMA, 1997; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999; GRZYBOVSKI, 2007; SOUZA; MAZZALI, 2008; PECANHA; OLIVEIRA, 2015; JASKIEWICZ; DYER, 2017; RICHARDS;

³ Por tipo organizacional, entende-se as características homogêneas que definem as organizações e que permitem seu agrupamento, como: empresas, cooperativas, fundações, associações de classe, organizações sociais, entre outras. Entre as organizações do tipo empresa, é possível agrupamentos específicos por tipo de propriedade e gestão (empresas familiares *versus* empresas não familiares; empresas de capital aberto *versus* capital fechado) ou porte (micro, pequenas, médias, grandes).

KAMMERLANDER; ZELLWEGER, 2019), cuja ACAP individual pode se apresentar de modo diferente das empresas não familiares.

Apesar do interesse pela pesquisa considerando o contexto das empresas familiares ter crescido nas últimas duas décadas (DE MASSIS et al., 2012; NEUBAM, 2018; DE MASSIS; FOSS, 2018), o nível micro de análise ainda foi pouco explorado (DE MASSIS; FOSS, 2018). Nesse sentido, De Massis e Foss (2018) argumentam que muitos dos mecanismos que impulsionam os fenômenos da empresa familiar envolvem o nível micro de análise (microfundamentos), tais como a sucessão de membros da família a cargos de gestão, o que está ligado ao fator hereditário (LEA, 1991).

A participação ativa dos membros da família e a existência de uma família controladora na governança, na gestão e na propriedade de organizações empresariais são características comuns da economia global (DE MASSIS et al., 2014). Em países desenvolvidos, as empresas familiares representam 80% das empresas ativas, e, em países em desenvolvimento, chegam a representar 98% (POZA, 2010). No Brasil, estimativa realizada pelo Sebrae no final do ano de 2016 com 6.617 empresários de pequenos negócios indica que 50% das empresas de pequeno porte, 24% na indústria e 24% no comércio, têm parentes como sócios. Entre os 265 respondentes do estado do Rio Grande do Sul, 30% afirmam que têm algum parente (pai, mãe, avô, avó, filhos, sobrinhos, netos, cunhado) como sócios (SEBRAE, 2017).

A realidade das empresas familiares brasileiras demonstra que nem todas aprenderam a expandir as capacidades dos indivíduos para obter os resultados desejados e a criar um ambiente empresarial que estimule seus membros a ampliar a *exploratory innovation* e a *exploitative innovation* das empresas. Soma-se a isso as questões específicas do contexto brasileiro, pouco exploradas na literatura sobre empresa familiar. Ferreira e Ferreira (2017) realizaram estudos investigando a capacidade de absorção nas empresas familiares brasileiras, mas são poucos os investigadores que se dedicaram ao mesmo propósito.

A complexidade e a informalidade própria desse extrato de empresas – cujas variáveis podem dificultar o desenvolvimento da capacidade absorção individual – fazem com que empresas familiares brasileiras sejam descritas com maior frequência pela complexidade de gestão de fenômenos decorrentes e intervenientes dos conflitos intrafamiliares, nos quais se cruzam racionalidades, interesses e afetividades (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001; ROSCOE et al., 2015; MURAD; LOURENÇO, 2017). Duran et al. (2016) recomendam aos pesquisadores levarem em conta que nem todas as empresas familiares são iguais em termos de estrutura e dinâmica interna, tampouco tomam as mesmas decisões gerenciais em razão das funções familiares e/ou interações familiares, como bem descrevem Jaskiewicz e Dyer (2017).

Nesse cenário, argumenta-se que os gestores-proprietários das empresas familiares, que deveriam desempenhar os papéis de *gatekeepers* e/ou *shepherds*, podem não estar fazendo isso. Há um entendimento relativamente limitado sobre como os diferentes componentes da ACAP individual afetam os resultados no nível organizacional, incluindo a inovação (*exploratory innovation* e *exploitative innovation*) (EBERS; MAURER, 2014; HUANG; BHATTACHERJEE; WONG, 2018).

Para pensar em alternativas para a inovação, é preciso compreender a referida capacidade individual. Considerando o perfil demográfico dessas empresas – a maioria de pequeno e médio porte e de propriedade familiar –, questiona-se as capacidades de absorção individual (os papéis assumidos) sob a influência das dimensões da EF e as possibilidades que essas apresentam para que a inovação (*exploratory innovation* e *exploitative innovation*) aconteça na empresa. Pouco se sabe como os gestores-proprietários das empresas familiares organizam as tarefas e como os papéis assumidos (ou não) contribuem para *exploratory innovation* e para a *exploitative innovation*.

Nesse sentido, retoma-se o núcleo conceitual da ACAP descrito por Ter Wal, Criscuolo e Salter (2011, 2017), que descrevem-no como o “o nível de esforço que os indivíduos empreendem para identificar conhecimento externo, assimilá-lo e usá-lo para fins comerciais”. Assim, há espaço para pressupor que, em empresas familiares brasileiras, a extensão dos benefícios do ACAP depende das características do conhecimento externo, de como e de quem o conhecimento externo está sendo acessado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

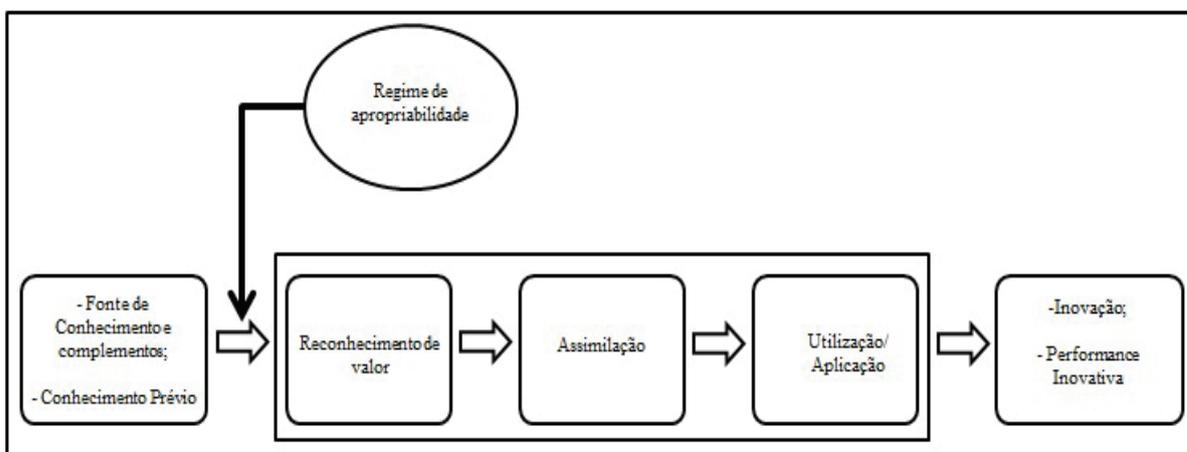
O objetivo desta seção é apresentar os fundamentos teóricos necessários para o desenvolvimento do estudo sobre ACAP individual em empresas familiares. Inicialmente, são introduzidos os conceitos e os principais modelos consolidados na literatura sobre o tema da ACAP. Em seguida, abordam-se a ACAP no nível individual, seus elementos constituintes e os resultados em inovação, e, por fim, os aspectos conceituais e as dimensões analíticas da empresa familiar.

3.1 Capacidade de absorção

A capacidade de absorção (ACAP) tem sido investigada por pesquisadores das áreas de estratégia e dos estudos organizacionais (EORs) concomitantemente desde a década de 1990. No entanto, foi a partir das contribuições seminais de Cohen e Levinthal (1989; 1990) que a pesquisa tomou proporções maiores, em especial pela identificação da ACAP como uma habilidade da empresa em reconhecer o valor de conhecimentos externos, assimilar e aplicá-los para fins comerciais.

No modelo da ACAP, Cohen e Levinthal (1989, 1990) consideram a capacidade de absorção condicionada à amplitude do conhecimento prévio da organização, que, por sua vez, depende de conhecimentos e experiências compartilhadas entre indivíduos/grupos. Tal processo é mediado por *gatekeepers* (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Assim, os conhecimentos prévios acumulados pelo grupo como um todo tendem a expandir a capacidade da empresa de adquirir novos conhecimentos, facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento de novas tecnologias (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A ACAP, no entanto, não depende somente da relação entre a organização e o ambiente externo, mas principalmente do compartilhamento de conhecimento do indivíduo às unidades organizacionais. Assim, estabelecem relação da ACAP com o processo de aprendizagem organizacional, no qual os indivíduos utilizam o que já sabem para assimilar novas informações, compreendendo-as e agindo com base nesses dados para transformar as suas práticas em inovações e melhorar a performance inovativa (COHEN; LEVINTHAL, 1990), como representado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo da capacidade de absorção adaptado de Cohen e Levinthal (1990)



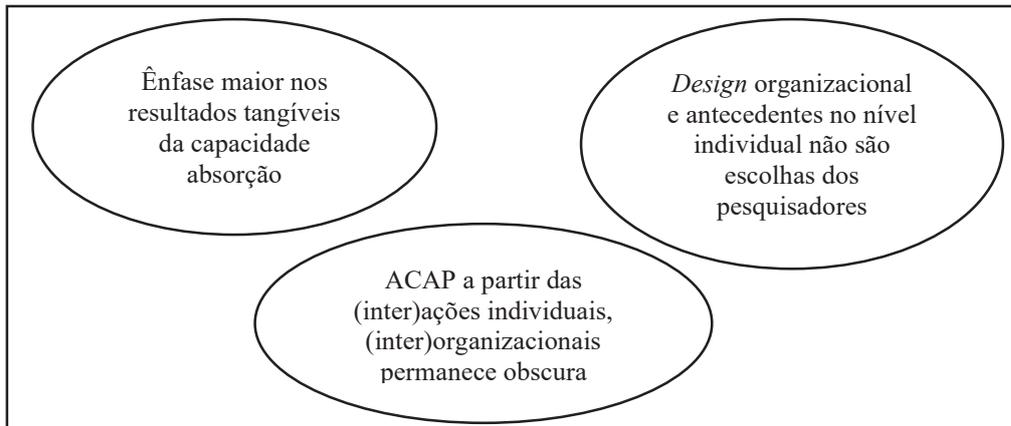
Fonte: Todorova e Durisin (2007)

De acordo com Todorova e Durisin (2007), existem diferenças entre a capacidade de absorção no nível organizacional e no nível individual, embora a capacidade da empresa dependa da capacidade de seus membros. Os pesquisadores afirmam que a tarefa de trazer, processar e utilizar o conhecimento externo em organizações recai na figura dos indivíduos. Cohen e Levinthal (1990, p. 132), nesse mesmo sentido, destacam que “a capacidade de absorção das empresas depende dos indivíduos que permanecem na interface tanto da empresa quanto do ambiente externo ou na interface entre as subunidades dentro da empresa”.

O campo de pesquisa sobre ACAP desenvolveu-se por meio de múltiplas tentativas de esclarecer, revisar e redefinir seus fundamentos (LANE; LUBATKIN, 1998; ZAHRA; GEORGE, 2002; JANSEN et al., 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; TODOROVA; DURSIN, 2007; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010), o que não necessariamente produziu homogeneidade. Volberda, Foss e Lyles (2010), por exemplo, identificaram as principais discrepâncias no campo organizacional, as quais estão representadas na Figura 5.

Com base nas referidas lacunas, Volberda, Foss e Lyles (2010) desenvolveram um modelo integrativo que identifica os antecedentes multiníveis, as dimensões do processo e os resultados da capacidade de absorção, bem como os fatores contextuais que a afetam. No entanto, sua contribuição mais importante foi revelar a necessidade de examinar como os micro e macro “antecedentes” [tradução livre] influenciam a capacidade de absorção no nível organizacional.

Figura 2 – Principais discrepâncias da ACAP no campo organizacional



Fonte: Elaborado pela autora com base em Volberda, Foss e Lyles (2010)

Há pontos em comum nos principais modelos da ACAP no nível individual. Entre os elementos referentes aos antecedentes, destacam-se a fonte dos conhecimentos e o conhecimento prévio. Entre os componentes da ACAP, os pontos em comum são assimilação e aplicação/exploração. Quanto aos fatores contingenciais e resultados, não se observam pontos comuns entre todos os modelos, contudo, há prevalência dos regimes de apropriabilidade entre os fatores contingenciais, e inovação e performance entre os resultados.

Embora os pesquisadores compreendam que os antecedentes organizacionais desempenham uma importante função na determinação de capacidade de absorção no nível organizacional, os esforços individuais constituem um papel importante na sua construção (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011, 2017; FELIN et al., 2012; LOWIK; KRAAIJENBRINK; GROEN, 2012; ENKEL et al., 2017). As diferenças individuais não determinam significativamente a escolha organizacional na interação, na aprendizagem e na adaptação (JONES, 2006; FELIN; HETERLY, 2007; PANDZA; THORPE, 2009). Portanto, é somente quando os indivíduos fazem esforço para assimilar o conhecimento externo, com conhecimento interno e processos, que o potencial de conhecimento externo pode ser realizado e traduzido, resultando na *exploratory innovation* e na *exploitative innovation* da empresa. Isso recoloca o tema ACAP no nível individual.

3.2 Capacidade de absorção individual

Embora muitos estudos examinem as capacidades de absorção no nível organizacional, ainda há muito a ser investigado sobre o nível individual. Na presente seção, faz-se inicialmente uma apresentação da visão geral do campo de pesquisa desse nível, para, na sequência, explorar os diferentes papéis que os indivíduos podem representar.

Enquanto a construção da capacidade de absorção foi desenvolvida no nível organizacional, seus fundamentos teóricos residem nas estruturas cognitivas dos indivíduos (COHEN; LEVINTHAL, 1990), ou seja, no nível individual. A capacidade de absorção individual antecede a do nível da empresa, pois é preciso entender a função dos indivíduos na capacidade das empresas de absorver os conhecimentos externos (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010). Sendo assim, a ACAP da empresa depende da capacidade individual para procurar e aprender com fontes externas, pois está enraizada no indivíduo (DAHLANDER; O'MAHONY; GANN, 2016; TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017; HUANG; BHATTACHERJEE; WONG, 2018).

No artigo seminal de Cohen e Levinthal (1989, 1990), a capacidade de absorção está condicionada à amplitude do conhecimento prévio da organização, que, por sua vez, depende de conhecimentos e experiências compartilhadas entre indivíduos/grupos, mediadas por *gatekeepers*. Os conhecimentos prévios do grupo tendem a expandir a capacidade da empresa de adquirir novos conhecimentos, facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento de novas tecnologias (COHEN; LEVINTHAL, 1990). As empresas com níveis mais altos de ACAP tendem a ser mais impetuosas, portadoras de maior capacidade para aproveitar as oportunidades percebidas e melhorar seu desempenho (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Os autores argumentam que ACAP depende, em grande parte, do conhecimento prévio relacionado da empresa. Eles sugerem que a ACAP centra-se primeiro na base cognitiva de um indivíduo, incluindo, em particular, o conhecimento prévio e a diversidade de antecedentes. Cohen e Levinthal (1990) caracterizam, ainda, os fatores que influenciam a capacidade de absorção no nível organizacional, indicando que a ACAP de uma organização difere da capacidade de seus membros individuais. Eles consideram que o desenvolvimento da capacidade de absorção e, por sua vez, o desempenho inovador são dependentes da história da empresa e a falta de investimento no início pode excluir o desenvolvimento de uma capacidade.

A tarefa de trazer, processar e utilizar o conhecimento externo nas empresas acaba por recair na figura dos indivíduos (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Embora Cohen e Levinthal (1990) apontem que há aspectos distintos entre a ACAP organizacional e seus membros

individuais, indo além da simples soma das capacidades de absorção individuais dos funcionários e que Lane, Koka e Pathak (2006) incluem em seu modelo as características dos modelos mentais individuais, eles não tratam isso com muito detalhe (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010). Ainda, existem antecedentes da ACAP no nível individual sem serem esclarecidos, tornando o estudo no campo limitado.

Volberda, Foss e Lyles (2010) afirmam que não está claro de que modo a ACAP surge, exerce sua influência sobre a inovação, bem como é transformada em termos de ação individual e interação num contexto organizacional. Embora haja evidências empíricas de que o conhecimento prévio é um antecedente importante da ACAP, esse conhecimento não exerce sua influência diretamente nela. Volberda, Foss e Lyles (2010) e outros pesquisadores ampliaram os estudos sobre a ACAP no nível individual⁴ e contribuíram elaborando variáveis de análise, como as apresentadas na sequência.

a) Antecedentes da ACAP individual

Entre os antecedentes da capacidade de absorção individual estão as seguintes variáveis: (i) fontes de informação; (ii) conhecimento prévio. Indivíduos que têm alta diversidade de fontes de informação são mais propensos a serem expostos ao novo conhecimento (TUSHMAN, 1977; COHEN; LEVINTHAL, 1990; LOWIK, KRAAIJENBRINK; GROEN, 2012). A diversidade de contatos externos aumenta a possibilidade de identificação do novo conhecimento e faz com que haja uma propensão maior à capacidade de busca e reconhecimento do conhecimento, aprimorando, assim, a ACAP individual (TODOROVA; DURISIN, 2007; LOWIK; KRAAIJENBRINK; GROEN, 2012; HUANG; BHATTACHERJEE; WONG, 2018). No entanto, a diversidade de fontes internas também é relevante, uma vez que indivíduos que reconhecem e adquirem conhecimento externo são muitas vezes diferentes daqueles que usam esse conhecimento para criar e implementar novos processos, produtos e serviços (COHEN; LEVINTHAL, 1990; LOWIK; KRAAIJENBRINK; GROEN, 2012). Isso significa que o conhecimento precisa ser assimilado internamente (TUSHMAN, 1977), mas depende da extensão da rede interna do indivíduo (LOWIK; KRAAIJENBRINK; GROEN, 2012).

⁴ Por exemplo: Da silva e Davis (2011), Ter Wal, Criscuolo e Salter (2011), Lowik, Kraaijenbrink e Groen (2012), Khosravi e Rezvani (2012), Posen e Chen (2013), Siachou e Gkorezis (2014), Ebers e Maurer (2014), Ojo et al. (2014), Wang et al. (2014), Tortoriello (2015), Wang, Feng e Liu (2015), Martinkenaite e Breuning,(2016), Ojo, Raman e Chong (2016), Rai e Prakash (2016), Distel (2017), Enkel (2017), Ojo e Raman (2017), Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017), Huang, Bhattacharjee e Wong (2018), Schweisfurth e Rasch (2018), Schonning et al. (2018), Tian e Soo (2018), Yildiz et al. (2019).

Cohen e Levinthal (1990) argumentam que a diversidade do conhecimento facilita o processo inovativo ao permitir que o indivíduo faça novas associações e ligações. No entanto, alguns pesquisadores apontam que a natureza cumulativa do conhecimento pode gerar um ônus sobre a ACAP no nível individual, impedindo a diversificação (JONES, 2009, 2010; AGRAWAL; GOLDFARB; TEODORIDIS, 2016). À medida que o conhecimento se acumula, os indivíduos passam mais tempo em processo de formação e se especializam em nichos (especialistas), aprofundando seus conhecimentos em uma área que dá origem a uma divisão de trabalho inovador (JONES, 2009, 2010). Para Nagle e Teodoridis (2017) e Cohen e Levinthal (1990), a maior diversificação de conhecimento dos indivíduos leva à maior propensão ao envolvimento com as pesquisas e à diversidade de fontes de informação.

O conhecimento prévio engloba a base de conhecimento existente do indivíduo, baseada na educação, no trabalho e na experiência de vida (LOWIK; KRAAIJENBRINK; GROEN, 2012). Quanto mais diversificada é a base de conhecimento anterior, maior a probabilidade de o novo conhecimento ser associado ao conhecimento existente, aumentando a absorção do novo conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; LOWIK; KRAAIJENBRINK; GROEN, 2012; OJO et al., 2014; NAGLE; TEODORIDIS; 2017; OJO; RAMAN, 2017). O aprendizado se torna mais fácil, portanto, quando o novo conhecimento está relacionado ao que já se sabe.

b) Componentes da ACAP individual

Os componentes da ACAP no nível individual são: (i) identificação do conhecimento externo; (ii) assimilação; (iii) aplicação.

Sendo assim, com base em Ter Wal, Criscuolo e Salter (2011, 2017), Cohen e Levinthal (1990) e Lane Lubatkin (1998), tem-se que a ACAP, no nível individual, compreende capacidades específicas dos indivíduos, como descrito a seguir:

- ❖ identificar conhecimentos externos valiosos, operacionalizados pela sua capacidade de avaliar o valor do conhecimento externo;
- ❖ assimilar o conhecimento externo, operacionalizado pela capacidade de aprender, interpretar e desenvolver uma compreensão profunda do conhecimento;
- ❖ aplicar o conhecimento externo, operacionalizada pela capacidade de realizar avaliações internas com vistas a contribuir para lançar produtos ou processos inovadores, superando a resistência dos tomadores de decisão avessos ao risco. Para tanto, demonstram compromisso com o conhecimento externo como se fosse seu, assumem riscos para garantir que o potencial do conhecimento externo seja realizado.

Os componentes da ACAP estão relacionados aos seguintes fatores contingenciais: gênero, grau de escolaridade e tempo de exercício da função.

c) Papéis assumidos na ACAP individual

Ao assumir que os antecedentes, os componentes e seus fatores contingentes contribuem para a ACAP individual, é preciso igualmente considerar que determinados indivíduos precisam atuar como mediadores no processo de captação de novas informações e transformação delas em conhecimento de valor no ambiente interno. A abordagem baseia-se em indivíduos que se engajam na resolução de problemas e atividades de aprendizagem que são agregadas aos níveis de grupos e organizações e o fazem assumindo os papéis de *gatekeeper* ou *shepherd*.

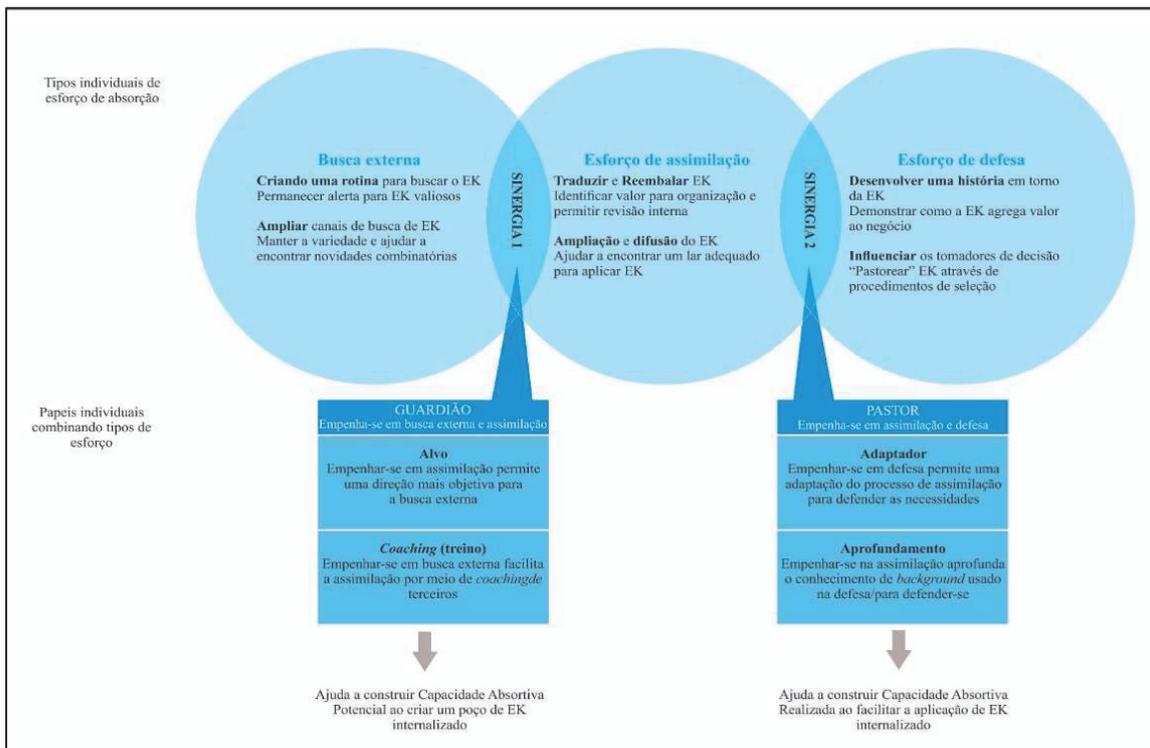
De acordo com Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017), as características desses indivíduos são as seguintes:

- ❖ ***Gatekeeper*** – indivíduos que atuam como “guardiões” e que combinam o envolvimento na ampla busca externa e a assimilação do conhecimento externo para ampliar o grau de inovação da empresa. São indivíduos que ajudam a criar o conjunto de conhecimento externo internalizado com potencial para aplicação interna. Seu potencial de assimilação ajuda a direcionar as atividades de pesquisa e seu grau de envolvimento nessas ações oferece oportunidades para orientar outros no processo de assimilação. Assim, exercem duplo papel, na aquisição e na tradução de conhecimento externo (ALLEN, 1977; TUSHMAN; KATZ, 1980; MACDONALD; WILLIAMS, 1994; TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017);
- ❖ ***Shepherd*** – indivíduos que atuam como “pastores” e que combinam a capacidade de assimilação com o esforço de aplicação do conhecimento que auxilie na geração de inovação. Embora o conhecimento externo seja válido para uso interno por meio da assimilação bem-sucedida, ainda é necessário que um indivíduo aponte seu potencial para alcançar produtos ou processos inovadores. Os *shepherds* indicam outros para pressionar pela aplicação do conhecimento externo, seja por meio de procedimentos internos de seleção, seja pelo gerenciamento de sua adaptação e integração com o conhecimento interno existente produzindo sinergia de esforços.

As ações na busca por conhecimento externo em conjunto com os esforços despendidos para assimilação e utilização individuais contribuem para ampliar a capacidade de absorção das

organizações. A Figura 3 apresenta uma síntese dos papéis de *gatekeeping* e *shepherding*, detalhando o tipo de esforços individuais de absorção envolvidos e as sinergias entre eles.

Figura 3 – Modelo de esforço individual de absorção



Fonte: Traduzido de Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017).

d) Resultados da ACAP individual

Os esforços de identificação do conhecimento, assimilação e aplicação de novos conhecimentos têm um efeito positivo sobre a geração de inovação da empresa (*exploratory innovation* e *exploitative innovation*) (ENKEL et al., 2017). A inovação é classificada em dois domínios, quais sejam o tecnológico e o de mercado (ABERNATHY; CLARK, 1985; JANSEN et al., 2006; ENKEL et al., 2017). A *exploratory innovation* altera fundamentalmente a trajetória nos domínios tecnológicos e de mercado (inovação radical), e é composta por novas tecnologias, produtos ou serviços que podem potencialmente tornar os existentes obsoletos (BIERLY; DAMANPOUR; SANTOR, 2009; HENRNANDÉZ-ESPALLARDO et al., 2011). A *exploitative innovation*, por sua vez, resulta em pequenas mudanças tecnológicas e de mercado (inovação incremental) de uma empresa (DOSI, 1982; BENNER; TUSHMAN, 2003; ENKEL et al., 2017), a *exploitative* baseada em conhecimento existente e reforça habilidades, processos e estruturas (JANSEN et al., 2006; LEVINTHAL; MARCH, 1993).

Conforme Cohen e Levinthal (1990) descrevem e Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017) e Huang, Bhattacharjee e Wong (2018) confirmam, a capacidade de uma empresa aprender e inovar com base em fontes externas de conhecimento depende, em parte, da escolha dos indivíduos quanto aos elementos do processo de absorção de conhecimento que devem concentrar seus esforços. Ao combinar esforços, os *gatekeepers* podem estar mais conscientes a respeito do tipo de conhecimento externo que a organização precisa e, assim, direcionar sua busca naquele que considerar mais eficaz. Assim, contribuem para criar um *pool* de conhecimentos externos para aplicação interna, pois seu envolvimento na assimilação ajuda a direcionar melhor suas atividades de busca externas (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017; HUANG; BHATTACHERJEE; WONG, 2018).

Por sua vez, os esforços para assimilar o conhecimento externo aumentam a consciência dos *shepherds* de como o conhecimento externo se encaixa nas estratégias da organização, contribuindo na construção de argumentos mais convincentes sobre por que vale a pena explorar o conhecimento assimilado externamente, enriquecendo o valor para a empresa. O envolvimento na defesa do conhecimento externo pode ajudá-los a adaptar o processo de assimilação de tal maneira que aumentem as chances de vender as ideias geradas externamente para os demais envolvidos nos estágios posteriores de seu desenvolvimento (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017).

Assim, os esforços individuais para assimilar conhecimento externo nos conhecimentos, nas capacidades e nas habilidades preexistentes da organização promovem o desenvolvimento de inovações na empresa (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011, 2017). Os gestores podem assumir tanto o papel de *gatekeepers* quanto o de *shepherd*, ou, ainda, os dois papéis. A assimilação individual e a aplicação oferecem uma ampla avaliação das contribuições dos indivíduos para a absorção do conhecimento externo nas organizações. Esse *pool* de conhecimentos funciona como um gatilho para a *exploratory innovation* e para a *exploitative innovation* na empresa (ENKEL et al., 2017). É preciso, no entanto, considerar questões específicas sobre o tipo organizacional, como o contexto das empresas familiares.

3.3 Empresa familiar, família e contexto

A empresa familiar contém uma dimensão subjetiva da gestão organizacional raramente encontrada nas teorias da administração, como apontam estudos conduzidos por Neckebrouck, Schulze e Zellweger (2018), Frank et al. (2019), Neubaum, Kammerlander e Brigham (2019), Kammerlander e Breugst (2019), Alves e Gama (2020), Combs e Shanine (2020) e Payne

(2020). A opção dos pesquisadores sobre outros temas por todo o século XX está mais centrada no conceito de família e na tentativa de explicar fenômenos organizacionais com orientação paradigmática funcionalista (GRZYBOVSKI, 2007). O declínio da estrutura da família nuclear e o reconhecimento da família ampliada, bem como a existência de diferentes arranjos familiares (KRUCZEVESKI; MARIANO, 2014; SCAGLIA; MISHIMA-GOMES; BARBIERI, 2018) conduzem os pesquisadores de empresa familiar a reconhecer a existência de diferentes estruturas familiares, cujos membros configuram um grupo de indivíduos que compartilham laços familiares e que sofrem influência do contexto local, da etnia e raça, e das religiões (JASKIEWICZ; DYER, 2017). Dessa forma, se impõe aos pesquisadores a reflexão sobre o tipo e a configuração das relações entre família e negócios, considerando a dimensão contexto (espaço, tempo, práticas, mudanças), como o fez Payne (2018).

Diversos conceitos já foram apresentados sobre empresa familiar, mas até então não há consenso sobre no que consiste efetivamente o objeto empresa familiar, o que dificulta o desenvolvimento de estudos no campo sem considerar questões de contexto (CARRÃO, 1997; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003; PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008; MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011; BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012; NORDQVIST et al., 2013; BUCHWEITZ; MACHADO; MENEZES, 2019). A participação ativa dos membros da família e a existência de uma família controladora na governança, na gestão e na propriedade de organizações empresariais são características comuns da economia global (DE MASSIS et al., 2014) e são requeridas na construção de modelos teóricos para estudo das diferentes temáticas sobre empresa familiar (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

Na literatura sobre empresa familiar, de qualquer porte e em qualquer contexto, o modelo de Gersick et al. (1997) tem sido mais utilizado para compreender suas especificidades e dinâmica, mesmo que contenha limitações metodológicas para uso na realidade das pequenas empresas familiares brasileiras, como apontadas por Andrade, Grzybovski e Lima (2005). Gersick et al. (1997) representaram graficamente a inter-relação de empresa (organização empresarial) e família (organização social) no modelo dos três círculos (empresa, propriedade, gestão). O modelo revelou que a dinâmica da empresa familiar não segue a lógica nem a velocidade de mudanças que ocorrem na família, de onde provém a maior parte dos conflitos e problemas de gestão de pessoas que comprometem o seu ciclo de vida (MENDES-DA-SILVA; GRZYBOVSKI, 2006; MIRANDA; GRZYBOVSKI, 2012; MACHADO; GRZYBOVSKI; TEIXEIRA; SILVA, 2013; CANÇADO et al., 2013; BORGES et al., 2016).

Nessa concepção, a interação entre família e empresa acontece em três etapas, sendo a primeira marcada pela história de gerações (duas no mínimo) e que os interesses da empresa sejam reciprocamente inseridos nos interesses da família empresária (LODI, 1998). A segunda etapa é marcada por questões afetivas e emocionais, vínculos de parentescos, perfil institucional (hierarquia, divisão de gênero, herança, sucessão, casamentos, compadrios), histórico, convivência liberada ou forçada (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008). E, na terceira etapa, estão os pressupostos que promovem a interação empresa-família, marcados pela confiança mútua entre seus membros na estruturação hierárquica e na identidade de papéis e fatores organizacionais, bem como no tipo de ligação existente entre família e empresa e vice-versa (LODI, 1998; SOUZA; MAZZALI, 2008).

Kotlar e Chrisman (2019) argumentam, ao comparar empresas familiares com as não familiares, que as diferenças substanciais entre elas estão em seus objetivos, sua governança e seus recursos. No seu estudo, discutem brevemente essas diferenças e suas implicações para a mudança organizacional e o gerenciamento de mudanças, utilizando os elementos recursos, governança e objetivos. Já De Massis, Di Minin e Frattini (2015) destacam três elementos para analisar a inovação em empresas familiares. São eles: (i) a propriedade; (ii) governança; e (iii) administração da empresa.

Apesar de os referidos estudos terem sido desenvolvidos, ainda não há uma visão abrangente que vincule as dimensões da heterogeneidade familiar. É relevante para a pesquisa e contribui para as proeminentes teorias da empresa familiar que possam teorizar sobre como essas dimensões familiares afetam os comportamentos e os resultados das empresas familiares (JASKIEWICZ; DYER, 2017). Para Jaskiewicz e Dyer (2017), ignorar as diferenças entre famílias na pesquisa de empresas familiares é problemático porque os resultados dos estudos podem ser enganosos. Para tanto, apresentam quatro dimensões comuns de famílias que são frequentemente abordadas pelas teorias da empresa familiar, quais sejam: (i) estruturas familiares; (ii) funções familiares; (iii) interações familiares; e (iv) eventos familiares.

A estrutura familiar consiste num grupo de indivíduos que compartilham laços familiares (JASKIEWICZ; DYER, 2017), ou seja, parte de uma família em que uns interagem com os outros. Essas estruturas podem incluir (i) a família nuclear (um casal com filhos) e (ii) a família extensa (uma família nuclear mais outro(s) adulto(s), por exemplo, avós). Atualmente, também é possível identificar diferentes estruturas, como a mulher chefe da família, ou ainda famílias homossexuais (JASKIEWICZ; DYER, 2017).

Outra observação levantada pelos autores é que a mudança ou ruptura de uma família – como divórcios, casamentos e conflitos – desafia as famílias e suas empresas. As mudanças nas estruturas familiares podem afetar o reconhecimento de oportunidades, a mobilização de recursos, etc. Alguns estudos sugerem, por exemplo, que o divórcio e a instabilidade familiar levam a menos investimentos na próxima geração e prejudicam o desempenho das empresas familiares (LEE; MCLANAHAN, 2015; JASKIEWICZ; DYER, 2017).

A segunda dimensão consiste em compreender as funções familiares. Essas funções servem para indicar o acesso dos indivíduos ao conjunto de recursos de suas famílias, além das contribuições que os membros devem fazer às suas famílias (JASKIEWICZ; DYER, 2017). As estruturas familiares estão relacionadas às funções que as famílias atribuem a seus membros e esperam delas. A empresa familiar, às vezes, é um meio de fornecer funções familiares (por exemplo, garantir que os membros da família tenham emprego e *status*), embora tais funções possam custar recursos valiosos e escassos, sem oferecer valor visível para a empresa. Compreender o *mix* de funções familiares e o seu impacto nas empresas pode ajudar a entender a dinâmica das empresas familiares (JASKIEWICZ; DYER, 2017).

Outra dimensão importante para compreender a heterogeneidade familiar é o tipo de interação que caracteriza as relações entre os membros da família. A relevância da interação destes para os resultados das empresas familiares tem sido investigada por alguns pesquisadores (DAVIS, 1983; HOLLANDER; ELMAN, 1988). As famílias consistem em sistemas que interagem entre si e com o meio ambiente, assim, sistemas familiares funcionais e interações familiares saudáveis são importantes para a sustentabilidade da família empresarial e da empresa (JASKIEWICZ; DYER, 2017).

Para entender a trajetória das famílias e suas relações com as empresas, também é necessário levar em conta os eventos familiares, os quais mudam a estrutura e as funções das famílias e as interações entre seus membros (LESCURA et al., 2012). Eventos familiares comuns (nascimento, casamento) são indicativos de membros da família passando de um estágio de ciclo de vida para outro, em um contexto de mudanças que determinam novas tarefas e demandas de seus membros. Estágios alternativos do ciclo de vida da família também devem ser considerados, como divórcio, novo casamento, ausência voluntária de filhos, casais do mesmo sexo, famílias mistas, entre outros (JASKIEWICZ; DYER, 2017), pois implicam dinâmicas próprias para a construção da legitimidade de herdeiros, por onde perpassa a ideia de comprometimento com a continuidade do negócio da família (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013; HERNANDÉZ-PERLINES; MORENO-GARCIA; YÁÑEZ-ARAQUE, 2017).

A partir da compreensão da complexidade que envolve o estudo de empresas familiares, como descrito anteriormente, opta-se por considerar as quatro dimensões descritas por Jaskiewicz e Dyer (2017) na operacionalização da definição de empresa familiar: estrutura familiar, funções familiares, interações entre os membros da família e eventos familiares. A opção teórica se justifica, primeiro, por reconhecer a heterogeneidade familiar na dinâmica interna e no processo decisório da empresa familiar, e, segundo, por considerar as diferenças entre famílias na sociedade contemporânea (família nuclear, família ampliada, outras), os laços familiares que incluem os parentes por consideração, as características das interações entre seus membros (padrões de comunicação, por exemplo), os quais afetam o comportamento e o desempenho das empresas familiares.

Estudar ACAP individual em empresas familiares brasileiras implica, também, reconhecer a interferência dos elementos próprios da sua realidade. DaMatta (1984) apresenta diversas questões que o permeiam como mecanismo comum da pessoa, que acredita e se utiliza das relações sociais nas situações que lhe convém. Portanto, é possível deduzir que a ACAP nas empresas familiares brasileiras é específica do contexto local, no qual as interações, funções, eventos e estruturas familiares diferem-se de outros contextos implicando na *exploratory innovation* e na *exploitative innovation*.

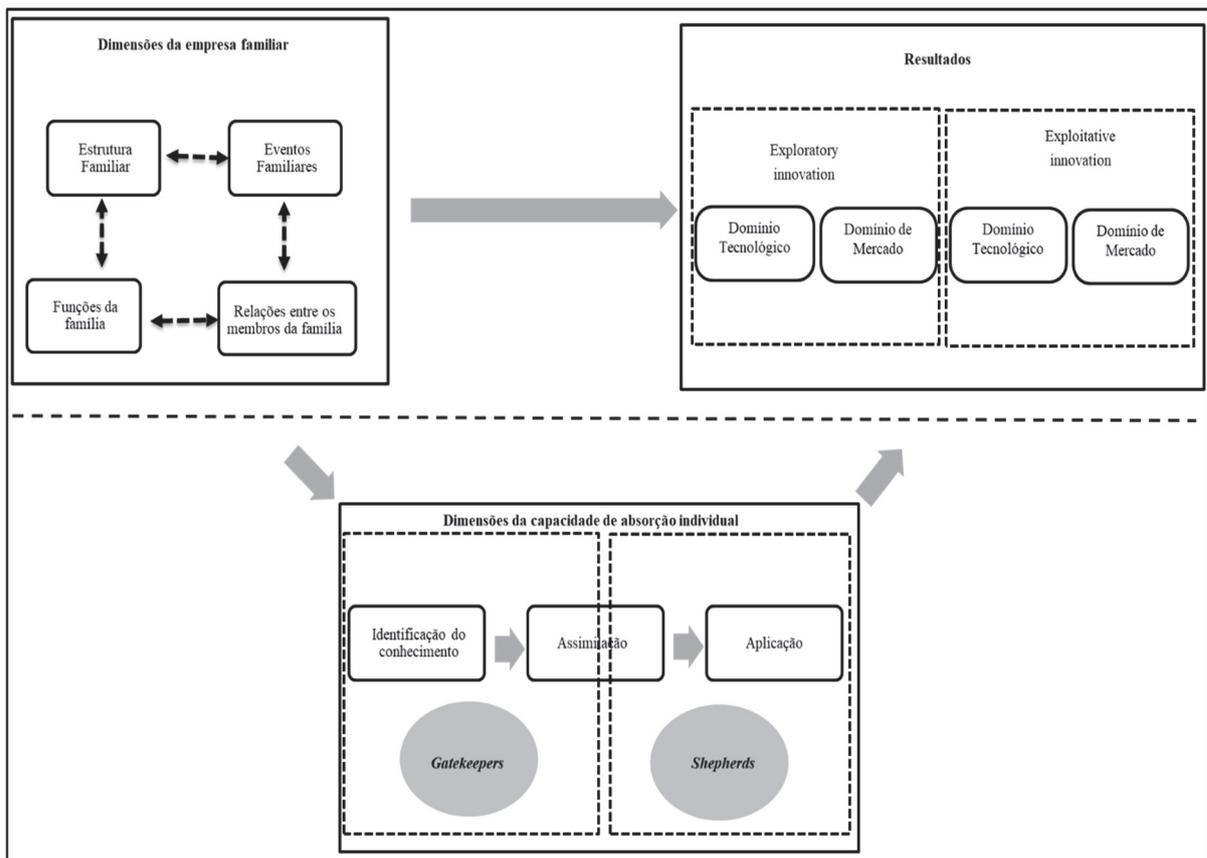
Com base nos pesquisadores sobre empresas familiares brasileiras (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001; MENDES-DA-SILVA; GRZYBOVSKI, 2006; MACHADO et al., 2013; OLIVEIRA; SAUER, 2016; RAIFUR; SOUZA, 2016; FERREIRA; FERREIRA, 2017; MURAD; LOURENÇO; NASCIMENTO, 2017; AYRES et al., 2018), pode-se afirmar que diferentes variáveis são influenciadoras da capacidade de absorção – identificar, assimilar e aplicar – novo conhecimento pelo papel dos indivíduos-chave (*gatekeepers* e *shepherds*).

3.4 Modelo teórico da pesquisa

As dimensões da ACAP estão diretamente associadas às capacidades individuais de aprendizagem, ou seja, à capacidade de identificar o conhecimento externo, de assimilá-lo e transformá-lo com vistas à sua aplicação. Contudo, tais capacidades caracterizam os papéis que o indivíduo assume na ACAP, papéis esses apresentados como *gatekeepers* e *shepherds*. Os *gatekeepers* atuam como “facilitadores” do processo de ACAP, como representado na Figura 3, enquanto os *shepherds* atuam como “pastores” (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017).

Para tanto, na dimensão “identificação do conhecimento”, observa-se as categorias: (i) conhecimento prévio; (ii) fontes de informação; e (iii) ações no trabalho, pois são determinantes no referido processo, tendo em vista que os comportamentos dos indivíduos refletem valores, ambições, ideologias e visões nas práticas de gestão. Na assimilação, as categorias são: (i) tradução do conhecimento e (ii) transmissão e transferência de conhecimento externo. Já na aplicação, são (i) compromisso em aplicar o conhecimento e (ii) monitoria da aplicação conhecimento. Quando se trata de estudo aplicado no contexto das empresas familiares, assumem-se novas dimensões analíticas: (i) estrutura familiar; (ii) funções da família, (iii) relações entre os membros da família; e (iv) eventos familiares. Os resultados trazem implicações para as dimensões da *exploratory innovation* e da *exploitative innovation* na empresa (ENKEL et al., 2017). Buscando compreender essas duas dimensões, duas categorias distintas em cada uma das dimensões são analisadas: (i) tecnológica e (ii) mercado. A Figura 4 apresenta o modelo teórico da pesquisa:

Figura 4 – Modelo para estudo da influência das dimensões da EF na ACAP individual



Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores Cohen e Levinthal (1990), Jaskiewicz e Dyer (2017), Enkel et al. (2017); Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017).

Os membros da família podem atuar como facilitadores ou dificultadores para o desenvolvimento da ACAP individual, pelas questões afetivas/emocionais, vínculos de parentescos, perfil institucional (hierarquia, divisão de gênero, herança, sucessão, casamentos, compadrios) ou mesmo pelo histórico da própria família empresária, que impõe uma convivência liberada ou forçada. Também há os pressupostos que promovem a interação empresa-família, cujos critérios são a confiança mútua entre os seus membros na estruturação hierárquica e na identidade de papéis, os fatores organizacionais, as relações entre os membros da família proprietária, a reputação da empresa, a expectativa de fidelidade/austeridade/ideal, entre outras variáveis.

O estudo em empresas familiares brasileiras implica, também, reconhecer a interferência dos elementos da cultura do lugar no processo investigativo como específicos da sociedade brasileira (DaMATTA, 1984). Sendo assim, o modelo de estudo da ACAP no nível individual em empresas familiares requer considerar a dinâmica da família proprietária, razão pela qual tomam-se as quatro dimensões abordadas por Jaskiewicz e Dyer (2017), tendo em vista que contemplam a heterogeneidade familiar e os elementos amplamente aceitos no cotidiano e que fazem parte da cultura do Brasil.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados a classificação e os delineamentos da pesquisa empírica sob os aspectos de orientação da natureza da realidade (ontologia), do conhecimento (epistemologia), dos princípios que inspiram e governam a investigação científica (metodologia), bem como a definição dos métodos, das técnicas e dos instrumentos da coleta e tratamento dos dados empíricos.

4. Classificação e delineamento da pesquisa

A escolha de determinada posição filosófica e metodológica leva a uma preferência por um determinado método de pesquisa com base em sua adequação (GELO; BRAAKMANN; BENETKA, 2008). Assim, o presente estudo é desenvolvido orientado pelo paradigma interpretativo, considerando o subjetivismo como um elemento da realidade investigada e aproximando o investigador e objeto de estudo (BURRELL, 1999; AUGUSTO, 2014). A escolha do paradigma interpretativo tem a ver não apenas com a temática do estudo, mas também com o tipo de questão que nele se pretende tratar, de natureza aberta e compreensiva, e com a convicção da relevância desse paradigma para a temática da ACAP individual e da EF.

Nessa perspectiva paradigmática, as realidades múltiplas são socialmente construídas, gerando diferentes significados para diferentes indivíduos, cuja interpretação depende do olhar do investigador (BURRELL, 1999; GELO; BRAAKMANN; BENETKA, 2008; AUGUSTO, 2014). O investigador e o objeto de estudo são dependentes um do outro numa relação que influencia o processo de interpretação dos dados (GELO; BRAAKMANN; BENETKA, 2008; AUGUSTO, 2014). Isso significa que o conhecimento é construído e não revelado, e o pesquisador trabalha para reconstruir eventos e acredita que os seres humanos são ativos na construção do conhecimento, em vez de serem receptores passivos de conhecimento (DE MASSIS; KOTLAR, 2014). Trata-se de uma realidade social que se configura como um processo emergente, uma extensão da consciência humana e da experiência subjetiva (VERGARA; CALDAS, 2005).

Quanto ao nível da pesquisa, o estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo (GIL, 2016). Exploratório porque aprimora as ideias ou descobre intuições, proporcionando maior familiaridade com a questão/problema com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2016); e descritivo porque tem o objetivo de descrever um determinado fenômeno num determinado contexto (GIL, 2016).

Entre as estratégias de pesquisas qualitativas, foi selecionado do **estudo de caso** (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). Um estudo de caso é uma estratégia particular para pesquisa empírica qualitativa que permite uma investigação profunda de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2005). Nesse sentido, desempenha um papel particularmente importante nas pesquisas sobre empresa familiar e continua a representar um dos métodos qualitativos mais adotados nos estudos organizacionais (EISENHARDT, 1989; DE MASSIS et al., 2012; DE MASSIS; KOTLAR, 2014) e tem sido reconhecido como uma abordagem metodológica que permite gerar e testar a teoria no campo da gestão (CHANDLER, 1962; PENROSE, 1960; EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Importante considerar, contudo, que não há um padrão para escrever métodos de estudo de caso (BANSAL; CORLEY, 2012; COFFEY; ATKINSON, 1996; MAXWELL, 2012; DE MASSIS; KOTLAR, 2014), o que pode resultar em estudos superficiais, de baixa qualidade, como apontam os autores supracitados. De Massis e Kotlar (2014) sugerem que, para superar a superficialidade nos estudos de caso no campo da empresa familiar, é preciso aplicar a estratégia de maneira robusta, o que Yin (2005) demonstra com rigor de detalhes.

Entre outras recomendações metodológicas, De Massis e Kotlar (2014) afirmam ser necessário escolher o tipo de estudo de caso mais apropriado para a questão de pesquisa, definindo a unidade de análise, selecionando os casos que vão compor a amostragem, coletando informações por meio de diferentes fontes de evidências⁵ (triangulação de fontes) e submetê-las à validade do constructo, seguindo as recomendações de Yin (2005).

Adotando tais cuidados metodológicos, o estudo de caso torna-se uma estratégia valiosa para conduzir pesquisas em nível descrito, tendo em vista que, primeiro, o rigor supera as críticas de subjetividade presente no processo (YIN, 2005) e, segundo, estabelece um encadeamento de evidências de forma a descrever fenômenos complexos ou quiçá desenvolver novas teorias ou refinar e ampliar as teorias existentes (DE MASSIS; KOTLAR, 2014).

⁵ Yin (2005) relaciona os pontos fortes e fracos de seis fontes de evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

Alguns pesquisadores convergem no sentido de que não há apenas uma forma de interpretar um evento e não há uma interpretação que seja a “correta” (JANESICK, 2000). Adotar uma visão holística do objeto é importante característica da pesquisa qualitativa. O estudo de caso parece, portanto, ser uma metodologia bem adequada, uma vez que (i) lida com a situação na qual existem múltiplas variáveis de interesse que estão embutidas no contexto da investigação e (ii) depende de múltiplas fontes de evidências, com dados precisando convergir de forma triangular (YIN, 2005; DE MASSIS; KOTLAR, 2014).

Em razão da escolha do paradigma interpretativista para conduzir o estudo, é recomendável utilizar a abordagem qualitativa dos dados, que serve como um conceito “guarda-chuva”, que abrange várias formas de pesquisa e “ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural” (GODOI; BALSINI, 2006, p. 91). Ainda, a abordagem qualitativa é útil para descrever o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, ou seja, o universo subjetivo dos fenômenos que constituem o campo de atuação dos gestores-proprietários.

A abordagem qualitativa permite aprofundar a investigação, no mundo dos significados, daquilo que não é visível e que requer a subjetividade do pesquisador na sua interpretação (BAUER; GASKELL, 2002; MINAYO, 2011; 2017), em um contexto no qual o conhecedor e o conhecido estão inextricavelmente conectados um ao outro (GELO; BRAAKMANN; BENETKA, 2008). Contudo, a referida abordagem metodológica não exclui a abordagem quantitativa com vistas a conferir maior robustez às afirmações, de modo que elas podem ser complementares.

Quando se trata de pesquisas conduzidas pela estratégia estudo de caso isolado, há uma série de limitações, especialmente relacionadas à validade interna e externa (YIN, 2005), apesar de descrever de maneira rica um fenômeno (SIGGELKOW, 2007; DE MASSIS; KOTLAR, 2014). Ciente da referida limitação e do risco metodológico, a presente pesquisa foi desenvolvida pelo estudo profundo de múltiplos casos, e a estratégia analítica foi “construção de explanação” (YIN, 2005), apropriada para responder perguntas “como” e “por que” ou para descrever um fenômeno organizacional por meio do encadeamento de evidências.

Para De Massis e Kotlar (2014), estudos de casos múltiplos fornecem uma base mais forte para a construção *ou* explicação da teoria. Um estudo de casos múltiplos permite que o pesquisador da empresa familiar analise dentro de cada configuração e entre as configurações. No geral, a teoria criada a partir de múltiplos casos é considerada mais robusta porque os argumentos são mais profundamente fundamentados em evidências empíricas variadas (DE MASSIS; KOTLAR, 2014). Os casos da amostra devem ser selecionados por razões teóricas,

isso é, porque permitem a previsão de resultados semelhantes (replicação literal) ou resultados contrastantes, mas por razões previsíveis (replicação teórica) ou porque permitem a eliminação de explicações alternativas (YIN, 2005; DE MASSIS; KOTLAR, 2014).

As diferentes técnicas de coletas e análise de dados selecionadas para este estudo são entrevistas, observação não participante, documentos e questionários. Isso significa dizer que foi realizada a triangulação de diferentes fontes de informação de dados, que é uma estratégia primária, pois examina as evidências das fontes e as usa para criar uma justificativa coesa para os temas (CRESWELL, 2007; DE MASSIS; KOTLAR, 2014).

As entrevistas são frequentemente a principal fonte de dados em estudos de caso (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; DE MASSIS; KOTLAR, 2014), no entanto, apresentam limitações decorrentes da experiência do pesquisador no processo de condução da entrevista, perguntas mal articuladas com o tema decorrentes de pré-conceitos, resposta ou viés de interpretação pessoal (DE MASSIS; KOTLAR, 2014). Por isso, é fundamental combinar técnicas de coleta, como entrevistas e observação não participante.

A observação é considerada uma abordagem flexível, pois permite ao observador reagir e registrar aspectos dos fatos e dos comportamentos à medida que ocorrem (COOPER; SCHINDLER, 2003). Além de observar, é importante que o pesquisador faça anotações de campo para registrar suas observações. Essa fonte de dados pode ser particularmente útil para responder a perguntas de pesquisa sobre empresas familiares (DE MASSIS; KOTLAR, 2014). Tendo em vista o problema de pesquisa e, também, a natureza do compartilhamento do conhecimento tácito, em que as palavras não o esboçam, sendo na prática diária a manifestação, a observação torna-se instrumento fundamental da pesquisa.

Na pesquisa de estudo de caso, documentos são normalmente usados para corroborar e aumentar evidências de fontes adicionais (DE MASSIS; KOTLAR, 2014). A pesquisa documental ocorre tipicamente em determinados formatos, como notas, relatórios de caso, contratos, anotações, diários, estatísticas, certidões, cartas ou pareceres de especialistas. Os documentos, ao mesmo tempo em que são fonte de evidências, também fornecem novas pistas que permitem a contextualização do evento e a produção da validade interna, como recomenda Yin (2005).

As múltiplas fontes de evidências proporcionam diversas avaliações do mesmo fenômeno, e, em muitos estudos de caso, o fenômeno de interesse pode pertencer a um evento comportamental ou social, com a descoberta convergente assumindo implicitamente uma única realidade, aumentando a precisão dos resultados (YIN, 2016).

Para analisar os dados da pesquisa, foi utilizado o método abordado por Bardin (2016), técnica de categorização, que é integrante do método análise de conteúdo. Na técnica de categorização, os dados do texto são desmembrados em unidades e em categorias que reagrupam analogicamente os dados (BARDIN, 2016).

4.2 Campo de investigação, casos e sujeitos da pesquisa

Quanto ao campo de pesquisa, o estudo foi desenvolvido na região Sul do Brasil, tendo em vista que representa a maior taxa de sobrevivência (87,2%) do país e que, dentre as Unidades da Federação o Rio Grande do Sul apresenta a segunda maior taxa de sobrevivência de empresas (87,5%) (IBGE, 2018) e o quarto lugar no ranking do PIB da indústria (avaliação do ano de 2016), ou seja, 7,1% do PIB da indústria nacional.

Com vistas a considerar os elementos da cultura do lugar na gestão das empresas participantes do estudo, optou-se por selecionar um município no estado do Rio Grande do Sul, e, para tanto, foi necessário utilizar a perspectiva de território de Milton Santos (1978) na seleção do espaço da pesquisa. Tapejara é município integrante da mesorregião Noroeste sul-rio-grandense, com a terceira maior concentração de empresas industriais do setor metalomecânico gaúcho (FIERGS, 2017).

Os casos para o estudo foram selecionados seguindo os critérios apresentados no Quadro 2, os quais são definidos com base na teoria da empresa familiar.

Quadro 2 – Critérios para seleção das empresas familiares

Critérios	Descrição
Transição geracional	Sucessão finalizada ou em fase de transição de, pelo menos, uma geração
Estrutura do capital social	Propriedade familiar, condicionada à família ser detentora (mesmo com capital pulverizado entre parentes) de, no mínimo, 50% da propriedade da empresa.
Tipo de gestão	Gestão familiar, considerada quando o CEO é membro da família proprietária.

Fonte: A autora

Os casos foram selecionados por serem particularmente adequados para iluminar um fenômeno e entender relações e lógica entre variáveis. Trata-se de uma amostragem teórica (EISENHARDT, 1989; GRAEBNER; EISENHARDT, 2004; DE MASSIS; KOTLAR, 2014) cuja robustez metodológica decorre da validade externa da pesquisa, da possibilidade de

generalização e do grau de confiabilidade dos dados. Esses são três critérios considerados por Yin (2005) e por Gummesson (2007) como determinantes da referida robustez.

De Massis e Kotlar (2014) argumentam que uma amostragem teórica particularmente importante é a “tipos polares”, amplamente utilizada no campo estudos sobre negócios de família). Nessa abordagem, o pesquisador mostra casos extremos para observar mais facilmente os padrões de contraste nos dados (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Na presente dissertação, assume-se que os “tipos polares” não são considerados adequados quando se quer aprender questões de contexto (particularidades da cultura nacional) na dinâmica da família na gestão da empresa familiar. Assim, as diferenças (“casos extremos”) estão limitadas à estrutura e à dinâmica da família empresária, não nas características e estrutura da empresa familiar. Como afirmam Andrade, Grzybovski e Lima (2005), há elementos característicos da empresa familiar brasileira que difere de outros países, tornando os elementos da cultura nacional mais relevantes para caracterizar os casos como extremos.

Com base no exposto, definiram-se os seguintes critérios para seleção dos casos: empresa de pequeno porte, propriedade e gestão familiar, segmento metalmeccânico de atuação, ter finalizado o primeiro processo sucessório ou estar em fase de finalização, ter sido fundada na década de 1990 ou anterior em razão da abertura do mercado brasileiro. Os casos selecionados estão identificados no Quadro 3.

Quadro 3 – Dados gerais dos casos selecionados e informações sobre os gestores

CASO	FAMÍLIA	INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA	INFORMAÇÕES SOBRE OS GESTORES
1	Alfa	Especializada em serralheria, fabricando portões, janelas e grades. Fundada em 1997 (11 anos). Gestão compartilhada entre membros das primeira e segunda gerações.	Identificados 7 gestores-proprietários (pai, dois filhos, uma filha, marido da filha [genro], dois funcionários não membros da família).
2	Beta	Especializada na fabricação de estruturas metálicas. Fundada em 1971 (47 anos). Gestão compartilhada entre membros das primeira e segunda gerações.	Identificados 3 gestores-proprietários: pai, esposa e um filho (cargo não gerencial)
3	Gama	Fundada em 1972 (46 anos). Processo sucessório consolidado na segunda geração. Especializada em revendas de máquinas agrícolas.	Identificados 4 gestores-proprietários: avô (falecido), dois netos e dois funcionários não membros da família.

Fonte: A autora (2020)

Os sujeitos da pesquisa foram identificados pelo perfil de “proprietário” ou “funcionário que atua como gestor” no momento da pesquisa, por entender que esses conhecem a história da empresa e sua dinâmica numa perspectiva longitudinal. Ainda, seguindo as orientações de De Massis e Kotlar (2014), também foram considerados sujeitos da pesquisa os gestores-proprietários, os gestores não familiares, os membros da família (pessoas com algum tipo de laço familiar), os cônjuges de gestores da família e os membros da empresa equiparados a familiares. Conforme consta na Tabela 1, fizeram parte da pesquisa 12 sujeitos.

Tabela 1 – Número de sujeitos entrevistados, por empresa

Caso	Família	Número de entrevistados
1	Alfa	7
2	Beta	2
3	Gama	3
	Total	12

Fonte: A autora (2020)

4.3 Coleta de dados

Para De Massis e Kotlar (2014), os dados do estudo de caso geralmente oferecem vantagens em poder integrar dados objetivos e perceptuais. Essa integração é particularmente importante na pesquisa de empresas familiares, nas quais os relacionamentos familiares e as questões de negócios são tipicamente inseparáveis na tomada de decisões. Assim, o uso de eventos/fatos do estudo de caso obtidos por meio de diferentes fontes de evidência é importante para suportar os achados. Para orientar todo o processo de coleta dos dados, seguiu-se a recomendação de Yin (2005) para o uso do protocolo de estudo de caso (Apêndice E). Na sua interpretação, o protocolo serve como um *check list* para o pesquisador, ou seja, um roteiro que deve ser seguido a fim de levantar todos os aspectos propostos na pesquisa.

O estudo foi marcado, primeiramente, pela aproximação da pesquisadora com o campo de estudo no espaço empírico. Presencialmente a pesquisadora teve seu primeiro contato com as empresas com o objetivo localizar geograficamente as empresas e apresentar o estudo. Após, foram feitos os agendamentos das visitas. A pesquisadora se dirigiu às três empresas pesquisadas entre os meses de junho e setembro de 2019.

Foram realizadas visitas em cada uma das empresas observando as rotinas e a dinâmica da família na empresa. Após receberem explicações sobre os objetivos e a dinâmica da pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi assinado (Apêndice D) e iniciou-se

o processo de coleta dos dados. As entrevistas foram gravadas com o auxílio de gravador eletrônico.

Durante o período do mês de junho, coletou-se os dados da empresa da família Alfa (caso 1), e, a partir desses dados, desenvolveu-se um relatório. Na sequência, as empresas da família Beta (caso 2) e da família Gama (caso 3) foram visitadas nos meses de julho e agosto, respectivamente. A partir dos relatórios desenvolvidos em cada uma das empresas, sentiu-se a necessidade de retornar às empresas no mês de setembro de 2019 para complementar os dados e aprofundar as análises. Em razão da especificidade da empresa brasileira (informalidade no registro dos fatos administrativos), a definição dos documentos investigados deu-se *in loco*, no momento da coleta dos dados. No Quadro 4, estão apresentadas as técnicas e os instrumentos utilizados na pesquisa.

Quadro 4 – Técnicas e instrumentos de coleta dos dados

	Técnicas e instrumentos	Procedimentos de organização e tabulação dos dados
ACAP exploratory innovation e exploitative innovation	Entrevista (Roteiro de entrevista; Apêndice A e Apêndice B)	Pré-análise e leitura flutuante das entrevistas. Categorização. Constituição do <i>corpus</i> de pesquisa que foi submetido aos procedimentos analíticos.
	Observação não participante (Caderno de campo)	Registro de áudios e imagens das práticas por meio de fotografias e filmagens. Constituição do <i>corpus</i> de pesquisa que foi submetido aos procedimentos analíticos.
	Pesquisa documental (Formulário de coleta de dados. Biblioteca de arquivos)	Seleção e catalogação de documentos de análise. Registro e codificação dos elementos que foram submetidos à análise.
Empresa familiar	Entrevista (Roteiro de entrevista; Apêndice C)	Pré-análise e leitura flutuante das entrevistas. Constituição do <i>corpus</i> da pesquisa que foi submetido aos procedimentos analíticos. Desenho do genetograma da família empresária.
	Observação não participante (Caderno de campo)	Registro de áudios (vídeos) e imagens (fotografias) das práticas Constituição do <i>corpus</i> a que foram submetidos aos procedimentos analíticos.
	Pesquisa documental (Formulário de coleta de dados. Biblioteca de arquivos)	Seleção e catalogação de documentos de análise. Registro e codificação dos elementos que foram submetidos à análise.

Fonte: A autora

Todos os dados coletados foram registrados num diário de campo e descritos livremente, para, em fase subsequente, serem classificados. As entrevistas, nos três casos, duraram aproximadamente duas horas, e foram transcritas pela pesquisadora em arquivo eletrônico Word® e arquivados em pastas separadas por nome das empresas participantes do estudo.

Quanto ao processo de coleta dos dados, foram realizadas várias visitas para contemplar a complexidade e a particularidade das agendas dos gestores, como relatado a seguir:

- Caso 1 – Ao chegar na empresa e após consentimento formal do gestor mediante assinatura no TCLE, foi realizada visita às instalações físicas da empresa para conhecer a instituição e o processo produtivo, momento em que foi realizada a observação não participante, com anotações em caderno de campo dos comportamentos dos trabalhadores em situação de trabalho e em todos os setores da empresa. Também foram realizados registros fotográficos da empresa, de produtos e das dinâmicas internas, e se procedeu à coleta de informações em documentos. Durante o período de quinze dias, foi possível acompanhar diariamente a rotina da empresa e da dinâmica da família. Conforme agenda dos gestores, foram realizadas sete entrevistas na empresa da família Alfa. O filho mais velho, que não atua diretamente na empresa, foi entrevistado fora da organização. A partir dos dados coletados, desenvolveu-se o relatório do caso 1.
- Caso 2 – O primeiro procedimento foi a realização de uma entrevista com o sócio-proprietário. Após, se obteve o consentimento formal e a assinatura do TCLE. Na sequência, foi realizada a pesquisa documental e o registro fotográfico. Nessa empresa, foram feitas quatro visitas, algumas agendando as entrevistas e outras para a observação não participante. Os dados foram registrados em caderno de campo. A empresa da família Beta, no entanto, tem uma particularidade, estava encerrando as atividades no período da coleta dos dados.
- Caso 3 – Ao chegar na empresa no horário combinado, a pesquisadora foi recebida por Suzana (administradora que compartilha a gestão com seu primo Eduardo), a quem foram apresentados os objetivos do trabalho. Após consentimento formal para realizar a pesquisa, mediante assinatura no TCLE, foram realizadas seis visitas, nas quais as entrevistas e a observação não participante foram realizadas. Na segunda visita, Eduardo apresentou toda a estrutura da empresa, quando foi possível realizar o registro fotográfico e também a pesquisa documental.

Após concluído o processo de coleta dos dados, procedeu-se às transcrições das entrevistas, à organização das fotos e às anotações nos dados coletados no diário de campo, referentes aos documentos, às observações e às entrevistas. O processo resultou em uma totalidade de 96 páginas transcritas, 30 fotografias e 20 páginas no diário de campo.

4.4 Análise dos dados

Em estudos de casos múltiplos, mais do que familiaridade com ferramentas analíticas, há de se ter uma estratégia geral, a qual se encontra no problema de pesquisa, na apresentação de suas categorias analíticas numa matriz (matriz de categorias) na qual serão dispostas as evidências, bem como os fluxogramas, esquemas gráficos e outros gráficos. Conforme observa Yin (2005, p. 140), a estratégia geral “ajuda a considerar as evidências justas, produzir conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas”.

No presente estudo, os casos são apresentados separadamente e a estratégia analítica é a “construção de explanação”, a qual consiste em analisar dados do estudo de caso construindo explanação sobre o caso. O objetivo não é concluir o estudo, mas estipular elos causais em relação a ele de forma narrativa, ou seja, encadeando evidências. Os conteúdos presentes nas mensagens transcritas de cada entrevista foram analisados manualmente, de acordo com os procedimentos recomendados por Bardin (2011) e Mozzato e Grzybovski (2011) para o método análise de conteúdo, quais sejam: (i) pré-análise e exploração do material, com apontamentos temáticos à margem das mensagens; (ii) tratamento dos resultados, seguido de (iii) interpretação dos conteúdos por meio das técnicas de categorização e co-ocorrências. O processo analítico se deu em duas fases, como descrito na sequência.

a) Fase 1

Contempla a análise dos dados das entrevistas seguindo o **método análise de conteúdo** (BARDIN, 2016), por ser um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). As categorias analíticas foram definidas *a priori* com base em Jaskiewicz e Dyer (2017), conforme consta no Quadro 5.

Também, os dados das dimensões familiares foram analisados a partir das informações dispostas nos genetogramas, cujas evidências serão correlacionadas à tipologia de família, ao perfil do “chefe da família” e à compreensão da dinâmica do sistema familiar funcional e interacional. O genograma é uma representação gráfica que agrega símbolos que não seguem uma padronização universal, podendo variar de acordo com a complexidade de cada estrutura familiar e a criatividade do pesquisador (LOZA, 1986). A estrutura de apresentação dos dados consiste em um diagrama que detalha a estrutura familiar, fornece informações sobre papéis dos membros e das diferentes gerações, cedendo espaço para a discussão e a análise das

interações familiares (CARVALHO, 2006), sendo útil para categorizar o tipo de família (família nuclear, família extensa, família ampliada, etc.) e compreender as relações familiares.

Quadro 5 – Categorias de análise da dinâmica da família na empresa

Dimensões da EF	Categorias analíticas	Elementos observados
Família na empresa	Estrutura familiar	Membros da família e grau de parentesco entre si com vistas a definir o tipo de família (família nuclear; família extensa, etc).
		Papel de “chefe da família”
		Contribuições que os membros levam à família.
	Funções familiares	Funções atribuídas pela família aos seus membros. Cargos de gerencia para não membros da família
		Acesso dos membros ao conjunto de recursos da família.
	Relações entre os membros da família	Tipo de interação que caracteriza as relações entre os membros da família.
	Eventos familiares	Indicativos de familiares passando de um estágio do ciclo de vida para outro, cujas mudanças determinam novas tarefas e demandas aos seus membros (Ex: casamento/divórcio)

Fonte: A autora (2020)

Na análise das dimensões familiares, foram consideradas/confrontadas as observações registradas no caderno de campo e apontamentos coletados nos documentos. Esses procedimentos estruturados para coleta e análise de dados auxiliam para dar confiabilidade na pesquisa (DE MASSIS; KOTLAR, 2014). Por essa razão, os conteúdos presentes no caderno de campo e nos documentos foram analisados de acordo com os procedimentos recomendados por Bardin (2016) e de forma manual, tomando por base a técnica análise categorial, a qual desmembra os dados do texto em unidades e em categorias, reagrupando analogicamente os dados (BARDIN, 2016).

No processo analítico, os dados coletados na Fase 1 são considerados complementares e indissociáveis aos coletados na Fase 2.

b) Fase 2

Consistiu na análise específica dos conteúdos relativos à capacidade de absorção individual, à *exploratory innovation* e à *exploitative innovation* da empresa, a qual foi desenvolvida pelo método análise de conteúdo e a técnica análise categorias, cujos procedimentos estão descritos em Bardin (2016).

As categorias analíticas foram definidas *a priori* com base no modelo desenvolvido por Ter Wal, Criscuolo e Salter (2011, 2017) e Enkel et al. (2017). As mesmas são consideradas

válidas na investigação da ACAP individual em razão da preservação da proximidade com conceito original de Cohen e Levinthal (1990) e Lane Lubatkin (1998). As categorias de análise da ACAP individual estão apresentadas a seguir no Quadro 6.

Quadro 6 – Categorias de análise da ACAP individual

Dimensões da ACAP individual	Categorias	Elementos observados
Identificação do conhecimento	Conhecimento prévio (<i>background</i>)	Formação
		Experiência
	Fontes de informação e conhecimento	Cursos formais
		Contato com fornecedores
		Contato com clientes
		Consultorias
		Contato com concorrentes
		Internet/notícias
		Feiras do setor ou outras
	Contato com universidade	
Ações no trabalho	Participa das reuniões e da tomada de decisão	
	Monitora tendências	
Assimilação	Tradução do conhecimento	Avalia o potencial de mercado do conhecimento externo
		Identifica as necessidades de negócios que podem ser abordadas
		Colocar conhecimento externo em um formato que possa ser revisado internamente
	Transmissão e transferência de conhecimento externo	Reuniões formais na empresa
		Conversa com membros da empresa informalmente
		Elabora materiais e preparação de reuniões
Aplicação	Compromisso em aplicar o conhecimento	Assume riscos e enfrenta a resistência para utilizar o conhecimento externo
		Forte compromisso e persistência para utilizar o conhecimento externo
	Monitoria da aplicação conhecimento	Certifica-se e apoia que o conhecimento externo seja implementado, mesmo que a ideia não seja originalmente sua
		Toma medidas para garantir que o potencial de conhecimento externo seja realizado

Fonte: A autora (2020)

As capacidades individuais foram dispostas em planilhas eletrônicas no formato “linha x coluna” e, uma vez identificadas em cada sujeito da pesquisa, foram assinaladas. Ao final do percurso analítico, cada indivíduo foi categorizado em *gatekeeper* ou *shepherd*, com base nas características descritas no Quadro 7. O nível de intensidade da capacidade foi mensurado com

base numa escala binária (maior intensidade; menor intensidade) tomando por base as características individuais descritas por Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017).

Quadro 7 – Categorias de análise das características individuais dos envolvidos

Papel	Descritor	Características individuais
<i>Gatekeepers</i>	Indivíduos que atuam como “facilitadores” que combinam esforços na busca de informações externas para ampliar o grau de inovação da empresa.	Indivíduos que ajudam a criar o conjunto de conhecimento externo internalizado com potencial para aplicação interna. Ajudam a direcionar as atividades de pesquisa. Seu grau de envolvimento nessas ações oferece oportunidades para orientar outros no processo de assimilação. Exercem duplo papel, na aquisição e na tradução de conhecimento externo.
<i>Shepherds</i>	Indivíduos que atuam como “porteiros/pastores” e que combinam a capacidade de assimilação com o esforço de utilização de conhecimento que auxiliar na geração de inovação.	Indivíduos que indicam outros para pressionar pela aplicação do conhecimento externo, seja por meio de procedimentos internos de seleção, gerenciamento de sua adaptação e integração com o conhecimento interno existente (produção sinérgica de esforços).

Fonte: A autora (2020)

Os resultados em *exploratory innovation* e *exploitative innovation* também foram dispostos em planilhas eletrônicas no formato “linha x coluna” e, uma vez identificados em cada empresa, foram registrados no Quadro 8.

Quadro 8 – Categorias analíticas e descritores da *exploratory* e da *exploitative innovation*

Dimensões da inovação	Categorias	Elementos observados
<i>Exploratory innovation</i>	Tecnologia	Desenvolvem regularmente novos produtos e serviços.
		Comercializam produtos e serviços novos para nossa empresa.
		Durante a busca de novas ideias, procuram fora da caixa, ou seja, em locais diferentes do segmento em que atuam.
		O sucesso é baseado na capacidade de desenvolver novas tecnologias.
	Mercado	Frequentemente exploram oportunidades em novos mercados.
		Entram agressivamente em novos mercados.
		Utilizam regularmente novos canais de distribuição, ou seja, outros lugares de vendas para nosso produto.
		Procuram e adotam regularmente novos mercados.
<i>Exploitative innovation</i>	Tecnologia	Ampliam continuamente ofertas de produtos e serviços existentes.
		Fazem regularmente pequenas adaptações a produtos e serviços existentes.
		Lançam regularmente produtos e serviços aprimorados de forma incremental em nosso mercado local.
		Melhoram a eficiência na entrega de produtos e serviços.
	Mercado	O sucesso é baseado em otimizar tecnologias existentes na empresa.
		Investigam continuamente a satisfação dos clientes existentes.
		Verificam regularmente o que o cliente deseja para garantir a satisfação dos clientes existentes.
		Ampliam continuamente serviços para clientes existentes.

Fonte: A autora (2020)

5 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os casos selecionados para o estudo. O conteúdo está organizado por casos e descritos na perspectiva longitudinal. O texto está estruturado em temas, quais sejam: história de constituição do empreendimento e apresentação das famílias empresárias.

5.1 Caso 1

A Metalúrgica Alfa é uma sociedade empresarial limitada, que iniciou suas atividades em 1997 como empresa individual de propriedade de Genésio Alfa. Hoje, ela é uma típica empresa familiar na qual convivem três gerações (pai, filhos e neto) e um agregado à família por casamento. Juntos, esses integrantes representam a família proprietária Alfa. Em termos tributários, em nível federal, a organização é caracterizada como microempresa.

Genésio Alfa, sócio-fundador, continua atuando na empresa como “grande mentor” dos equipamentos lançados no mercado. Ocupa um papel simbólico no processo de desenvolvimento de produtos, sendo “cuidado” pelos filhos e “respeitado” por todos os membros da organização. A ele, é atribuído o elevado nível de crescimento da empresa, evidente nas palavras de Marcelo: “O meu pai sempre foi um mecânico industrial, trabalhou em grandes indústrias lá em Salvador na Bahia, ele tem uma vivência prática bem interessante, em termos de indústria e de mecânica.”.

Natural de Tapejara/ RS, Genésio sempre trabalhou no setor metalomecânico em grandes empresas. Casou-se com Geni, aos 20 anos, e constituiu família, tendo cinco filhos e, hoje, nove netos. Iniciou sua trajetória profissional na empresa Tramontina, na cidade de Carlos Barbosa, atuando com serviços gerais. Muito jovem, já com dois filhos, mudou-se para Bahia, após uma proposta para construir a fábrica da Tramontina naquele estado. Sempre atuou no setor metalmeccânico em grandes empresas, como Tramontina, Petrobrás e Duratex, entre outras, e, em 1991, retornou ao Rio Grande do Sul, para a localidade de Tapejara, onde estavam seus familiares. A ideia de empreender surgiu da necessidade de ter uma renda extra. Genésio inicia o pequeno negócio no porão de sua casa com atividades no segmento de serralheria, fabricando portões, janelas e grades. Nas palavras do fundador, a empresa cresceu significativamente nos vinte anos de existência e está estruturada para inovar continuamente:

Comecei fazendo um tambor, fazendo outro, fazendo outro, reformando, fazendo chiqueiro, no porão. Aí, o espaço ficou pequeno e o prefeito passou. Eu [es]tava no porão, eu comecei a trabalhar com estruturas, eu conhecia muito né, eu fiz a maior

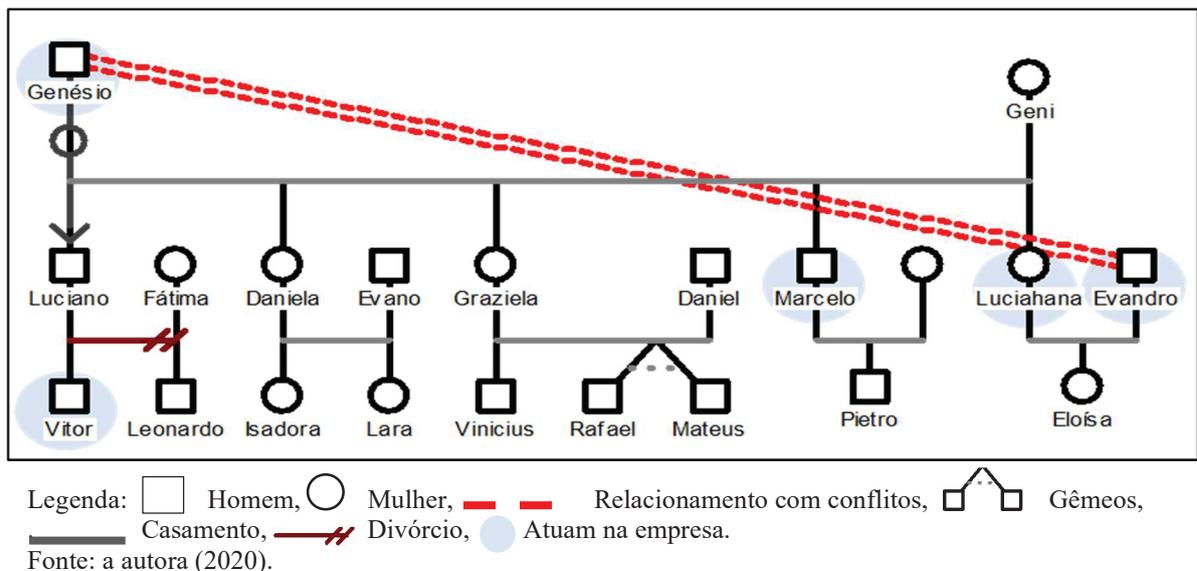
obra do, o ginásio de esportes do município de Tapejara. [...] Aí resultado, a coisa começou a ficar grande, aí me veio o prefeito e disse assim: mas Genesio, cê tá aqui nesse porão, fez um buraco no portão para poder[passar] as tesouras, que são muito compridas. Mas, homem, isso tá dando na rua! E se um carro bater? Digo: É, vai estragar o carro. Não! Pera aí! Eu vou dar um jeito para você. Eu tô com um programa lá assim e assim, cheio de terreno. Você sabe que aquele terreno ali? É terreno da prefeitura! Aí eu disse para ele assim: então manda as máquinas ali. Faz um aterro, que eu faço um barraco ali e boto a metalúrgica... Resultou numa coisa, que me deram aquele terreno para fazer o barraco.

A mesma compreensão da dinâmica de surgimento do empreendimento é descrita pela filha do fundador:

A empresa era pequeninha. Era lá no centro. Ele [pai] começou no porão da casa dele. Daí foi feito um galpãozinho maior. Fazem seis anos e pouco que a gente se mudou pra cá, pra essa estrutura. A gente tinha uma estrutura um pouco menor. Isso daí no começo. E ele mais administrava... Hoje, ele trabalha... mas, assim, ele trabalha, mas não tem mais aquela obrigação de trabalhá. Ele fica mais naquela parte de desenvolvimento [de novos] equipamentos. Por exemplo, nós estamos agora desenvolvendo um equipamento novo. Certo? Daí ele fica ali, ajudando a montá, tipo procurando peça.

O crescimento da empresa, baseado na inovação em produto, está diretamente vinculado à participação ostensiva dos membros da família proprietária. Atualmente, como sócios-proprietários, figuram o pai-fundador e sua filha mulher. Na Figura 5, é apresentada a estrutura simplificada da família proprietária e são identificados os membros que atuam como sócios do empreendimento. Daniela e Graziela, as duas filhas mulheres mais jovens, não participam da sociedade empresarial nem da gestão da empresa.

Figura 5 – Genetograma simplificado da Família Alfa



O filho homem mais novo, Marcelo, não tem participação societária formal, mas é gestor da empresa e ocupa o cargo de administrador geral. Luciano, outro filho homem, é considerado integrante do quadro societário mesmo que não atue diretamente na organização, pois é

proprietário de outra empresa no segmento gráfico. Na empresa, também atua o genro, Evandro, o qual é casado com Luciahana, e seu cargo é equivalente ao de um empregado remunerado, mas se identifica e é reconhecido por todos como um sócio-proprietário, como se fosse uma extensão da sociedade conjugal.

As evidências para essa afirmação estão presentes na fala de Marcelo, reproduzida a seguir. Marcelo argumenta a respeito do processo de inclusão dos demais irmãos na sociedade empresarial e a nova configuração da empresa em direção ao crescimento baseado na inovação em produto:

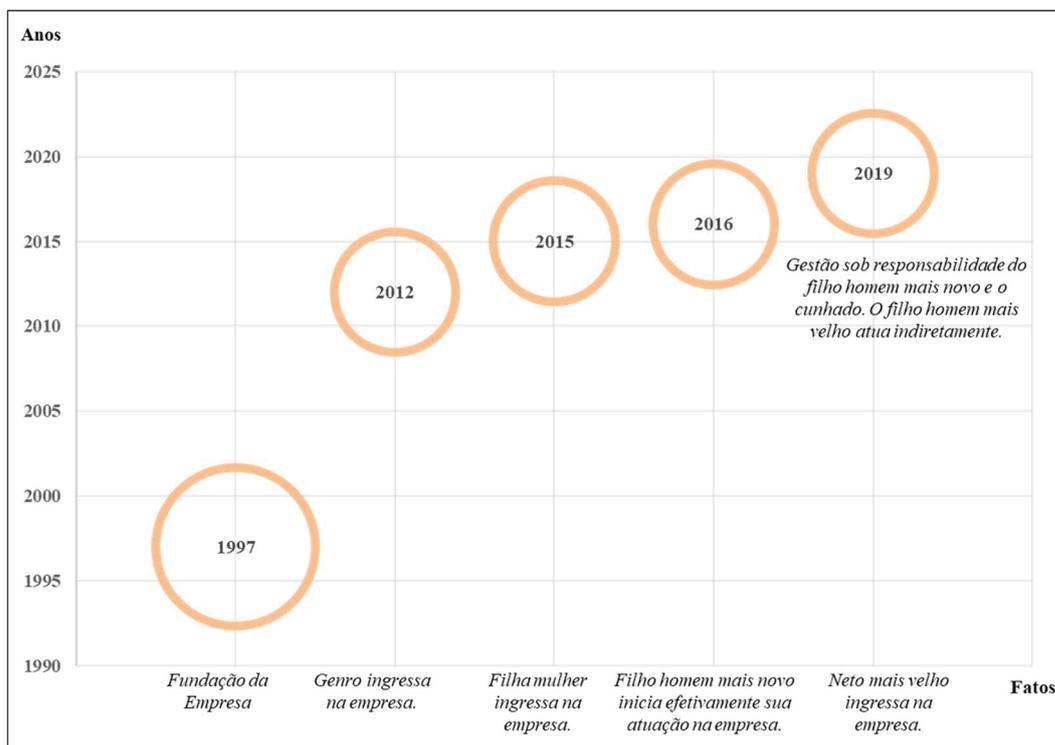
Hoje, nós somos em quatro sócios: o meu pai, eu, Luciano (meu irmão) e o Evandro que é meu cunhado, casado com a Luciahana. Então, a Luciahana, digamos, é nossa sócia. De [19]97 até 2012, a empresa sempre operou... somente com meu pai [como administrador geral]. Eu fazia outras coisas. O meu irmão [Luciano], outras coisas e o Evandro também trabalhava em outra EMPRESA, né? Em 2012, a gente então, percebeu que tinha uma oportunidade de avançar em termos de crescimento, em termos de negócio com essa empresa. Aí a gente se reuniu, principalmente com o Evandro, né? Eu, Marcelo, o Luciano e o Evandro e o [pai] Genésio e entendeu que podíamos investir no negócio. Aí a gente começou a::::: entende um pouco mais, participa um pouco mais do negócio, se associando EFETIVAMENTE ao negócio. ATÉ 2012, o negócio era do [pai] Genésio. [...] Evandro saiu da empresa que trabalhava e VEIO já ali e aí começou a sucessão. O Genésio para, com [a entrada] dos sócios mais jovens, digamos assim. Em 2012 que a gente resolveu investir e aí o Evandro saiu da empresa que ele trabalhava e veio trabalhar aqui com o Genésio. Em 2015 daí eu sai da empresa que eu trabalhava. Trabalhava no setor financeiro, né? Mercado financeiro. Sai e VIM trabalha aqui.

Recentemente, Vitor, neto do fundador e filho de Luciano, ingressou na empresa para realizar atividades administrativas. Ele é responsável pelo controle de estoque, desenvolvendo sistemas de controles. Luciano argumenta que a entrada do filho na empresa tem como objetivo desenvolver habilidades e gerar comprometimento com foco no planejamento da sucessão da empresa. Nas suas palavras:

Eu digo a ele [ao Vitor], use essa condição que você tem, pra aprender fazer algo. Em paralelo à faculdade, pra criar uma experiência positiva né, e um projeto bem delimitado no sentido de, de criar, desenvolver sistemas controles. Eu acho que ele [es]tá melhorando, né esse, essa apropriação que eu me refiro é isso, é tu pegar determinado processo e desenvolver, querer fazer né, e fazer com os olhos de quem, de quem é, realmente é dono daquilo, os olhos de um empreendedor, não os olhos de um, de um colaborador, é que não há problema nenhum, colaborador também pode, fazer e tomar uma condição especial, mas eu não posso anular o fato de ser o meu filho, não tem como, embora, tenha que dá as canelada nele igual como é, qualquer trabalhador, qualquer função, mas tem a parte dele de se apropriar daquilo.

Os membros da família proprietária realizaram vários movimentos em suas vidas profissionais com vistas a manterem-se integrados ao empreendimento familiar. Na Figura 6, são apresentados tais movimentos na estruturação da empresa e o delineamento das atividades de cada novo membro.

Figura 6 – Eventos que marcaram o ciclo de vida Metalúrgica Alfa



Fonte: A autora (2020)

Eventos ocorridos no período 1997 e 2019 indicam que Alfa é uma empresa familiar individual que evoluiu para o estágio de “trabalho conjunto”, na tipologia de Gersick et al. (1995). Constatou-se que a geração mais antiga está na faixa etária de 65 anos, enquanto a geração mais jovem está entre 37 e 43 anos. O único agregado à família proprietária por meio do casamento é Evandro, o qual iniciou suas atividades na empresa em 2012, três anos antes do filho homem compor a equipe laborativa em 2015. A filha mulher só ingressa efetivamente na empresa em 2016, mesmo admitida pelo pai como sua única sócia ainda em 2005.

No cotidiano organizacional, o papel da filha (formada em Pedagogia) é de secretária/atendente geral, num cargo sem expressividade gerencial, equiparando-se a serviços subalternos. Em 2017, ingressa na empresa Luciano (não membro da família proprietária) para realizar venda externa dos equipamentos desenvolvidos pela empresa. Em 2019, o neto Vitor também passou a compor a equipe, realizando atividades administrativas, e Maicon (não membro da família proprietária) assume o cargo de gestor produtivo. Maicon já atuava na empresa com serviços gerais no setor produtivo.

Com a entrada dos filhos e do genro na empresa, o pai-fundador reservou para si o papel de desenvolvedor de novos produtos destinados à comercialização, porém, não participa efetivamente da administração geral. O genro, por sua vez, é considerado como membro da

família e equiparado a irmão para fins de determinação societária, o que, em termos jurídicos, implica a exclusão da irmã. Contudo, o pai-fundador incluiu a sua filha Luciahana como sócia da empresa, garantindo-lhe o patrimônio familiar. O gestor de produção, Maicon, também é considerado e equiparado à família, fato que é evidenciado na fala de Marcelo ao explicar que estão oportunizando o desenvolvimento de Maicon para atuar como gestor na empresa.

Na empresa familiar, os indivíduos responsáveis por acompanhar os desenvolvimentos externos, relacionar e integrar conhecimento externo com conhecimento interno e incorporar esse conhecimento no desenvolvimento de inovações são os gestores/proprietários, que em sua maioria incorporam diversas atividades na empresa. No caso 1, foram identificados sete gestores, sendo que dois deles se reconhecem como gestores-proprietários. Na Tabela 2, encontram-se descritos os membros da família proprietária, seu papel na empresa e a descrição das funções nela exercidas.

Tabela 2 – Membros da família Alfa e papel representado na empresa

Nomes	Membro da família	Papel na família proprietária	Papel na empresa*	Descrição das funções na empresa
Genésio	Sim	Progenitor	Sócio-proprietário	Fundador da empresa. Responsável pelo desenvolvimento, inovação e melhorias nos produtos. Papel simbólico nas relações sociais da empresa.
Luciano	Sim	Filho mais velho	Proprietário	Não atua diretamente na empresa, mas participa das decisões estratégicas.
Marcelo	Sim	Filho mais novo	Proprietário e administrador	Administrador generalista. Responsável pela emissão das ordens de produção e pela administração geral da empresa.
Evandro	Sim	Genro	Gestor	Responsável pela área comercial e assistência técnica
Luciahana	Sim	Filha mais nova	Sócia-proprietária e encarregada do financeiro	Sócia da empresa. Responsável pelas atividades administrativas de atendimento ao público em geral (recepção) e algumas negociações com fornecedores.
Vitor	Sim	Neto	Auxiliar administrativo	Responsável por organizar o estoque e implementar o sistema de controle de estoque.
Luciano	Não	-	Gerente comercial	Vendedor (setor Comercial). Responsável pelas vendas externas na empresa e assistência aos clientes.
Maicon	Não	Equiparado a membro da família	Gerente de produção	Gerente de Produção. Responsável pelo desenvolvimento dos projetos e equipe de equipamentos e estrutura

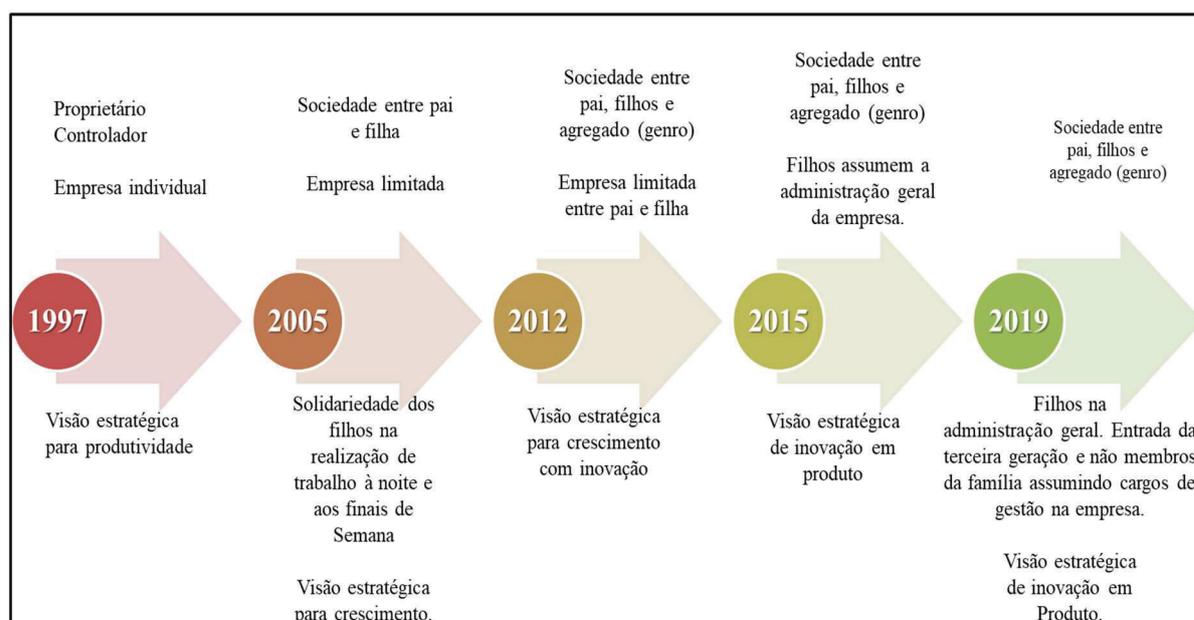
*Nem todos membros da família que se declaram proprietários efetivamente o são, tendo em vista que formalmente dois são sócios da empresa e os demais são herdeiros legítimos.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Há entendimento dos membros da família proprietária de que a indústria metalúrgica – que iniciou suas atividades no segmento de serralheria, fabricando portões, janelas e grades – teria maior oportunidade de crescimento atuando no segmento de equipamentos para suinocultura e avicultura. Assim, ocorre uma mudança na visão estratégica do negócio e a empresa familiar passou a fabricar, em 2012, aquecedores para aviários e pocilgas, estruturas metálicas para pavilhões industriais e comerciais, garagens e estufas.

A Figura 7 ilustra a alteração na visão estratégica do negócio, de produtividade (estágio do proprietário controlador) para inovação em produto (estágio da sociedade entre pai, filhos e genro) na dimensão de desenvolvimento da propriedade, interpretado a partir do modelo teórico de Gersick et al. (1997).

Figura 7 – Mudança na visão estratégica da Metalúrgica Alfa com o ingresso de familiares



Fonte: A autora (2020)

Na pesquisa documental, constatou-se uma marca e nome fantasia de outra empresa, de propriedade de um dos filhos de Genésio (empresa individual) e de responsabilidade limitada, fundada em 2015 por Luciano, portanto, sem vínculo societário com o caso 1. A atividade econômica da referida empresa é fabricação de máquinas e equipamentos para agricultura e pecuária, peças e acessórios pequenos, exceto para irrigação. A fachada da empresa revela que as duas marcas de produtos são comercializadas pela empresa. Ao ser questionado sobre as marcas dos produtos, Marcelo explica:

A gente tem a [...], que foi uma marca que a gente criou quando a gente passou a ser representante da [...], uma fabricante de equipamentos pra avicultura, mas aquela linha

de equipamentos pequenos, tipo: comedouro, bebedouro, silo metálico lá pra ração. Dentro da nossa estratégia, que é focada na avicultura, a CASP veio para complementar o nosso portfólio [...]. Hoje isso nos permite entregar aviários completos para os produtores, com chave na mão, certo?

A observação da rotina administrativa e a análise das falas dos gestores revelam que cada membro da família proprietária representa um papel na gestão da empresa da família, bem como revelam práticas individuais em direção à busca de informações no ambiente externo, as quais são traduzidas em esforços individuais em favor do coletivo. A proximidade e o grau de parentesco fazem com que os gestores, mesmo os não proprietários, envidem esforços com vistas a coleta de conhecimentos de valor para utilização interna.

5.2 Caso 2

A empresa Beta é uma sociedade empresarial limitada, que iniciou suas atividades em 1971 como empresa individual de Celso Beta e, em 2019, encontrava-se em fase de encerramento das atividades. Caracteriza-se como uma típica empresa familiar na qual convivem três gerações (pai/fundador/não sócio; filho/gestor/sócio; neto/sócio). A iniciativa de abertura do negócio partiu da visão de oportunidade do seu irmão Nelson- idealizador da empresa a partir da percepção de uma oportunidade de mercado identificada na cidade vizinha, considerando que na cidade de Tapejara não existia empresas que fornecessem tais produtos/serviços. Celso, à época, possuía um pequeno ateliê fotográfico no centro de Tapejara, e auxiliou o irmão na abertura do negócio.

Com a expansão do negócio, em 1976, os dois irmãos decidiram, formalmente, estabelecer uma sociedade, configurando a empresa familiar. Em 1978, Celso decide fechar o seu ateliê fotográfico e se dedicar exclusivamente à metalúrgica. Nelson continuou responsável pelo setor produtivo da empresa, enquanto Celso era responsável, além da administração do negócio, por acompanhar montagem das estruturas metálicas nas obras. A partir desse momento, os dois irmãos começam a atuar no negócio.

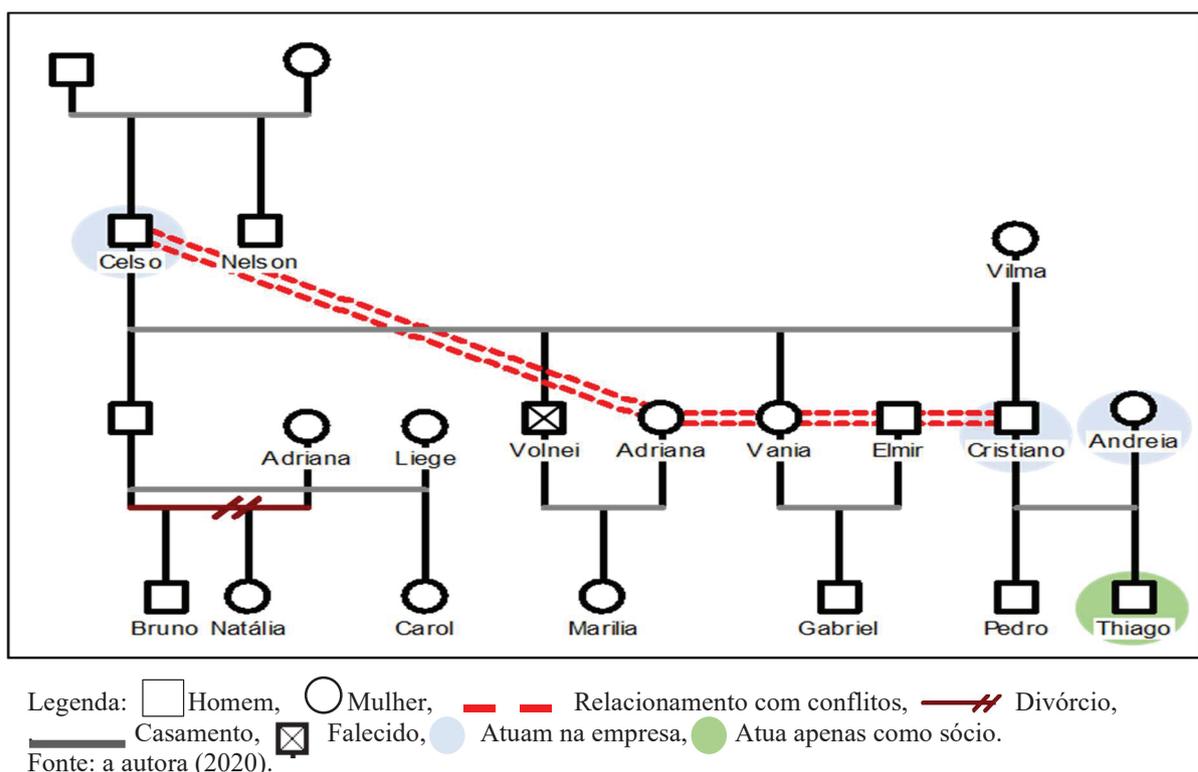
Nas palavras do gestor Cristiano, a empresa cresceu nos 47 anos de existência e está estruturada para inovar continuamente: “Na verdade, o pai iniciou as atividades dele em [19]71 como todo mundo inicia. Fazendo porta, janela, cerca, porão de casa, etc., e aí foi crescendo e foi construindo e tal coisa”. Empenho e dedicação marcam o período caracterizado pelo início do crescimento da empresa. Tal crescimento está diretamente vinculado à participação ostensiva dos membros da família proprietária no negócio. Cristiano relata a história da empresa:

O meu pai e o irmão dele começaram a tocar os dois juntos. Isso veio até 1984, 86 ahh, aonde eles resolveram abrir uma filial da empresa no Paraná, e uma lá no Mato Grosso. Nesse momento, o irmão do pai, que era sócio aqui, foi cuidar ali, ali no Paraná, e um outro irmão, que não fazia parte, foi cuidar lá no Mato Grosso, né, então a história da empresa é assim. Nesse momento, entre 87 e 88, o pai começou a ter as dificuldades financeiras dele [...].Então ele começou a ter uma dificuldade grande, financeira, naquele momento ali, aí eles vieram trabalhando, enfim, com bastante dificuldade, e em [19]94 aí eles resolveram chamar uma consultoria, pra dá uma analisada na empresa, questão financeira da empresa, [na época] tinha as filiais e os irmãos juntos, aonde é, nesse momento ali, depois, dessa crise financeira, vieram os consultores. Ali naquele momento eles sugeriram de, de ou vender ou dividir, as empresas. Aí no fim foi onde houve uma separação das empresas [...]. Nesse momento, o meu pai e meu irmão mais velho, tinha o Cezar que é o mais velho, o Volnei, que é o do meio, e a minha irmã, que era mais nova dos três, e eu sou mais novo. Então, o Cezar e o pai tocavam a empresa e os consultores organizaram a empresa, onde Cezar cuidava das vendas, o pai da produção e o Volnei da administração geral, devido ao perfil de cada um [...].

Em 1999, após enfrentar nova crise financeira, a família decide encerrar as atividades dessa e configurar uma nova empresa. Nesse período, Cezar, filho mais velho de Celso, não atuava na empresa e Cristiano ingressou para realizar serviços gerais, vindo a, mais tarde, tornar-se formalmente proprietário da nova empresa em razão do falecimento do seu irmão (Volnei), em 2002. Atualmente, como sócios-proprietários formais, figuram o filho homem mais novo e o neto adolescente de Celso, uma relação intergeracional.

Para melhor compreensão da estrutura familiar na empresa Beta, a Figura 8 apresenta o genetograma da família proprietária e a indicação das relações familiares daqueles que atuam como proprietários formais do empreendimento.

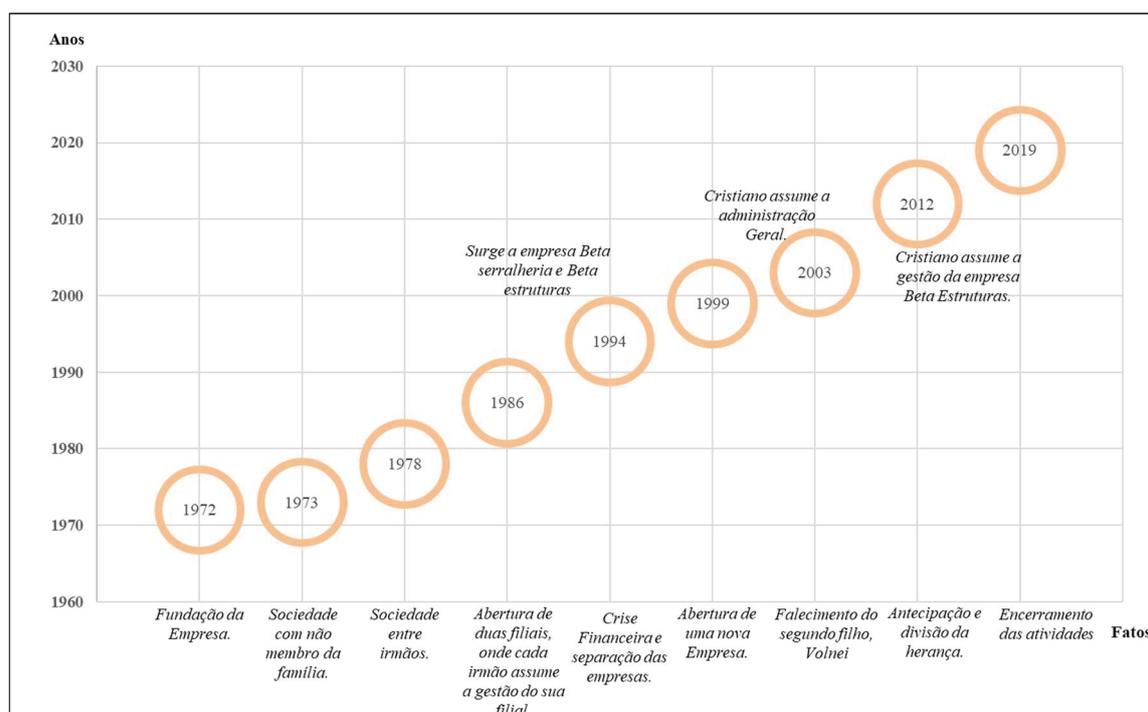
Figura 8 – Genetograma simplificado da família Beta



Mesmo que a propriedade e a administração geral da empresa Beta sejam do filho homem mais novo (Cristiano) e do neto adolescente, o pai/fundador (Celso) continua atuando na empresa (informalmente) como responsável pelo setor de compras. Também atua na empresa a nora Andreia (esposa de Cristiano), ocupando o cargo de responsável pelo setor financeiro. O filho homem mais velho e a filha mulher mais velha não têm participação societária na empresa e não ocupam cargos de gestão. Em contrapartida, numa decisão familiar, o pai distribuiu parte do seu patrimônio a eles a título de antecipação de herança, sendo representada por uma empresa de ônibus e uma empresa de alumínios.

Os membros da família proprietária realizaram vários movimentos em suas vidas profissionais com vistas a manterem-se integrados ao empreendimento familiar. Na Figura 9, são apresentados tais movimentos na estruturação da empresa e o delineamento das atividades de cada novo membro.

Figura 9 – Eventos que marcaram as fases da empresa familiar Beta



Fonte: A autora (2020)

A única agregada à família proprietária por meio do casamento (Andreia) iniciou suas atividades na empresa em 2012. No cotidiano organizacional, seu papel é de gestora financeira.

Com a entrada do filho e a nora na empresa, o pai-fundador reservou para si o papel de cuidar do setor comercial, pois compra a matéria prima para a produção e acompanha o processo, porém, não participa efetivamente da administração geral. Os papéis representados pelos membros da família proprietária estão descritos na Tabela 3, que demonstra profissionalização na gestão e articulação interna no que tange ao poder decisório, com maior prevalência da decisão ao homem do que à mulher da família proprietária.

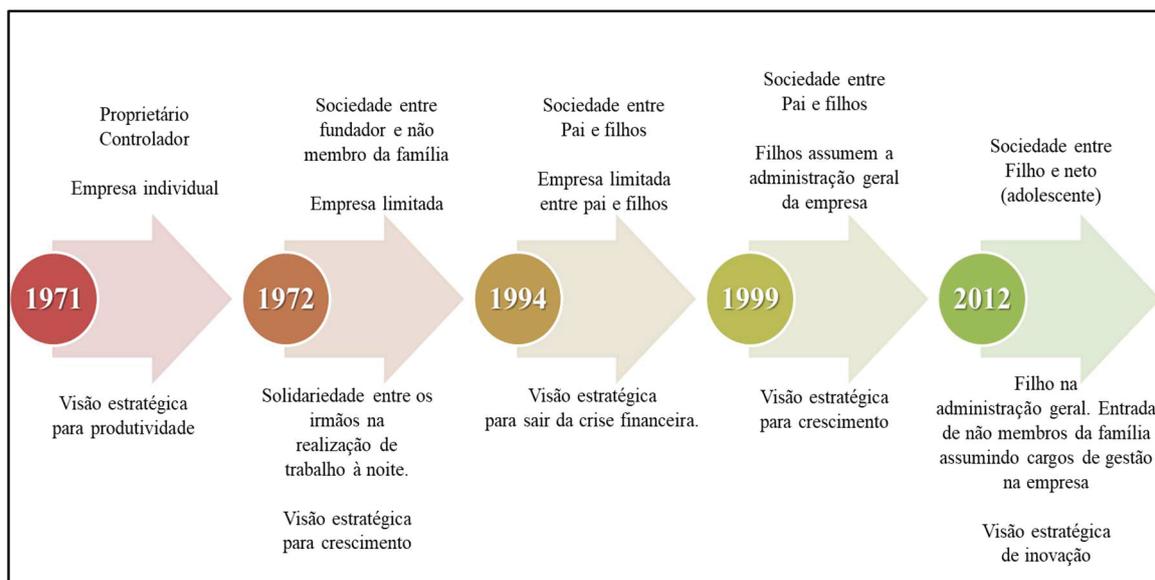
Tabela 3 – Membros da família Beta e papel que representam na empresa

Nomes	Membro da família	Papel na família proprietária	Papel na empresa	Descrição das funções na empresa
Celso	Sim	Progenitor	Gestor	Fundador da empresa. Responsável pelo setor comercial, compra a matéria prima para a produção e acompanha o processo. Papel simbólico nas relações sociais da empresa.
Cristiano	Sim	Filho mais novo	Proprietário e administrador	Administrador generalista. Responsável pela emissão das ordens de produção e pela administração geral da empresa.
Andreia	Sim	Nora	Encarregada do financeiro	Responsável pelas atividades administrativas de atendimento ao público em geral (recepção).
Thiago	Sim	Neto	Proprietário	Neto adolescente, cujo papel é de sócio proprietário. Não atua na empresa.

Fonte: A autora (2020)

Há entendimento da família proprietária no sentido de que a indústria metalúrgica, que iniciou suas atividades no segmento de serralheria, teria mais oportunidade de crescimento atuando no segmento de estruturas metálicas para edifícios comerciais/industriais. A Figura 10 ilustra a alteração na visão estratégica do negócio, de produtividade (estágio do proprietário controlador) para inovação em produto (estágio da sociedade entre pai, filhos e nora) na dimensão de desenvolvimento da propriedade. Tal configuração foi desenhada considerando o modelo teórico da empresa familiar apresentado por Gersick et al. (1997).

Figura 10 – Mudança na visão estratégica com ingresso de familiares na empresa Beta



Fonte: A autora (2020)

Com o propósito de se “tornar a melhor”, a família empresária Beta passou a investir, desde 2012, em qualidade, estrutura física, bem como desenvolveu nova forma de trabalho, baseada na especialização das equipes de trabalho. Declara-se uma empresa especialista e com capacidade para atender à demanda de crescimento no setor metalmeccânico e continuamente investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Apesar de todos os esforços para manter a estabilidade do negócio, o atual gestor relata que pretende encerrar as atividades em outubro de 2019. Alguns fatores foram decisivos para essa decisão, dentre os quais destacou a dificuldade de obter mão de obra qualificada. Relatou ainda que, desde 2017, alguns funcionários especialistas deixaram a empresa: “com o tempo, comecei a colocar encarregados e foi indo bem. A empresa tava bem, até que os encarregados começaram a sair e colocar negócios. Entendeu? Então fazer o quê? É o risco que se corria. Eu precisava”.

Em seu relato, Cristiano também destaca questões de confiança que afetam a relação empregador-empregado e qualificação profissional:

Não dá pra confiar! Não dá prá confiar! Eu tô convivendo agora, de dois anos pra cá que meu engenheiro saiu, esse outro fator, que juntou no grupo de fatores pra tomar essa decisão. Profissionais, assim, TOOTALmente despreparados, despreparados. Não sabiam fazer nada, gente! Nada, nada!

Além desses fatores que impedem a continuidade dos negócios, Cristiano acrescenta questões de contexto nacional, como o cenário de insegurança aos empresários brasileiros:

Não tem mais o que fazer. O gatilho foi o resultado, que vem duma série de fatores por trás de tudo que tá acontecendo no nosso país, infelizmente. Te falo, assim, que

aconteceu muito nesses últimos anos. Agora, eu vejo que a gente vem tentando fazer diferente, mas não/não se vai conseguir, porque tem muita gente querendo continuar do jeito que tava prá benefício próprio e não prá benefício do bem comum. Então, assim, eu resolvi parar antes que eu não consiga mais parar, ou seja, eu entre na fase de ficar vermelho de novo, de não ter recurso pra conseguir fechar a empresa e voltar de novo aquela fase velha de dever, dever...

Na sua percepção, a trajetória da empresa é marcada por diversos momentos de crises, o que também determinou a escolha por encerrar as atividades, atendendo a todos os compromissos sem que haja o endividamento do negócio.

5.3 Caso 3

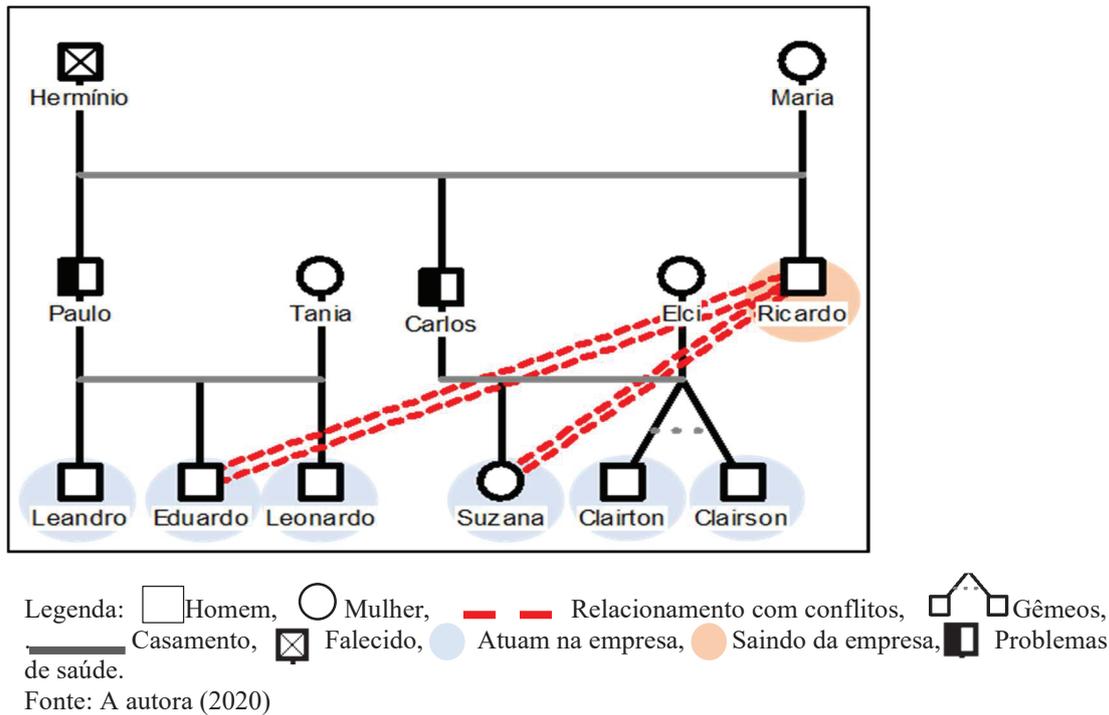
O caso 3 é uma sociedade empresarial limitada, que iniciou suas atividades em 1972 por Hermínio Paulino Gama, falecido em 2017. Hoje, ela é uma típica empresa familiar na qual convive a segunda (filhos) e terceira geração (netos), os quais, juntos, representam a família proprietária. Em termos tributários, em nível federal, essa organização é caracterizada como empresa de pequeno porte.

Hermínio Gama, fundador da empresa, é considerado pelos filhos e netos como “grande mentor” dos equipamentos lançados no mercado pela empresa. No site oficial da empresa, retratam que, no início da década de 1970, Hermínio Paulino Gama, com seu espírito apaixonado por desafios e sua engenhosidade, plantou uma semente para o moderno agronegócio brasileiro. Entendeu o papel de destaque da semente na agricultura, e viu ali uma oportunidade de aplicar o seu dom em lidar com máquinas, para facilitar o trabalho do produtor rural. A ele é atribuído o elevado nível de crescimento da empresa, evidente nas palavras de Eduardo (neto):

Ele era muito de não querer informações dos outros, ele era mais de querer falar, ele dizia que era um engenheiro sem diploma, ele sempre falava, ele era bem entendido assim, na época. Daí depois ele fez uma plantadeira pequena também [...], mas quis focar sempre nos classificador. Ele foi sempre construindo e testando, construindo e testando.

A Figura 11 apresenta, de forma simplificada, a família proprietária e identifica os membros que atuam como sócios do empreendimento.

Figura 11 – Genetograma simplificado da família Gama



Conforme consta na página eletrônica da empresa, o crescimento da empresa é baseado na inovação em produto e está diretamente vinculado à participação ostensiva dos membros da família proprietária. A empresa iniciou suas atividades em 1972, como uma revenda de máquinas e implementos agrícolas, situada em uma área próxima às instalações atuais.

No ano de 1975, a empresa passou a produzir trilhadeiras, uma ação estratégica que marcou a história da empresa para tornar-se uma das mais importantes empresas no ramo agrícola no estado. O motivo para produzir trilhadeiras foi a escassez do produto no mercado. Na época, não havia selecionador de grãos, então, foi desenvolvida de forma pioneira uma máquina pequena para os agricultores da região.

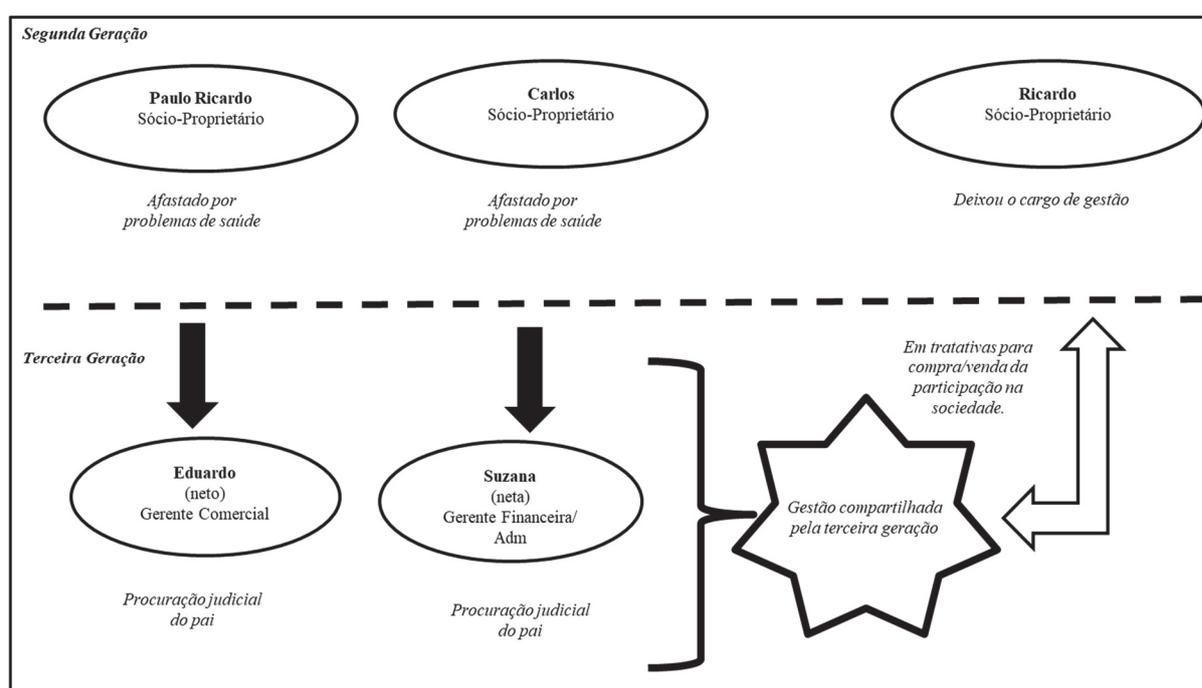
Em janeiro de 1980 foi fundada a sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Inicialmente, foram adquiridos o terreno e as instalações de uma antiga associação rural. Nesse período, impulsionada pelos bons resultados no mercado, começou a industrialização de outros modelos de máquinas como os selecionadores de cereais e carretas agrícolas. Com o passar do tempo, novos produtos foram incorporados à produção, desenvolvidos na empresa desde o projeto ao acabamento, conforme a necessidade dos clientes por meio de projetos individuais.

A trajetória da empresa é marcada por conflitos familiares, saídas e entradas de membros da família na gestão do negócio. Em razão do ingresso dos filhos de Hermínio na sociedade empresarial, em 2003, a empresa alterou sua razão social e configuração jurídica de empresa individual para limitada. Contudo, na sequência, a gestão de setores considerados estratégicos

sofreu alteração em razão das condições de saúde dos sócios-proprietários Carlos Alberto e Paulo Roberto. Ambos com problemas de saúde que os impedem de exercício qualificado da gestão empresarial, eles transferem seus poderes, por meio de procuração judicial, a dois dos seus filhos, para atuarem em seus nomes na gestão financeira e comercial, onde exercem o cargo de gerentes.

A Figura 12 traz a representação dos papéis de cada um dos sócios-proprietários e de seus representantes legais.

Figura 12 – Configuração intergeracional na gestão da empresa familiar Gama



Fonte: A autora (2020)

Nota: A linha pontilhada separa a segunda e a terceira geração.

Atualmente, a empresa está passando por uma nova transição, o filho mais novo, Ricardo, que até então era o administrador geral da empresa, decidiu deixar a administração e vender sua participação na sociedade. As tratativas estavam ocorrendo em meio à coleta de dados para esta pesquisa. Conforme evidenciado na Figura 12, a família Gama é de propriedade dos três filhos homens do fundador, sendo dois sócios representados pelos seus filhos (terceira geração). Eduardo, filho do sócio-proprietário Paulo Roberto, retornou para administrar a empresa junto à Suzana, filha do sócio-proprietário Carlos. Assim, a partir de junho de 2019, a gestão passou a ser compartilhada entre os membros da terceira geração da família Gama.

A nova configuração (intergeracional) na gestão da empresa tem por objetivo a profissionalização e a solução de conflitos inter e intrageracionais, que poderiam comprometer

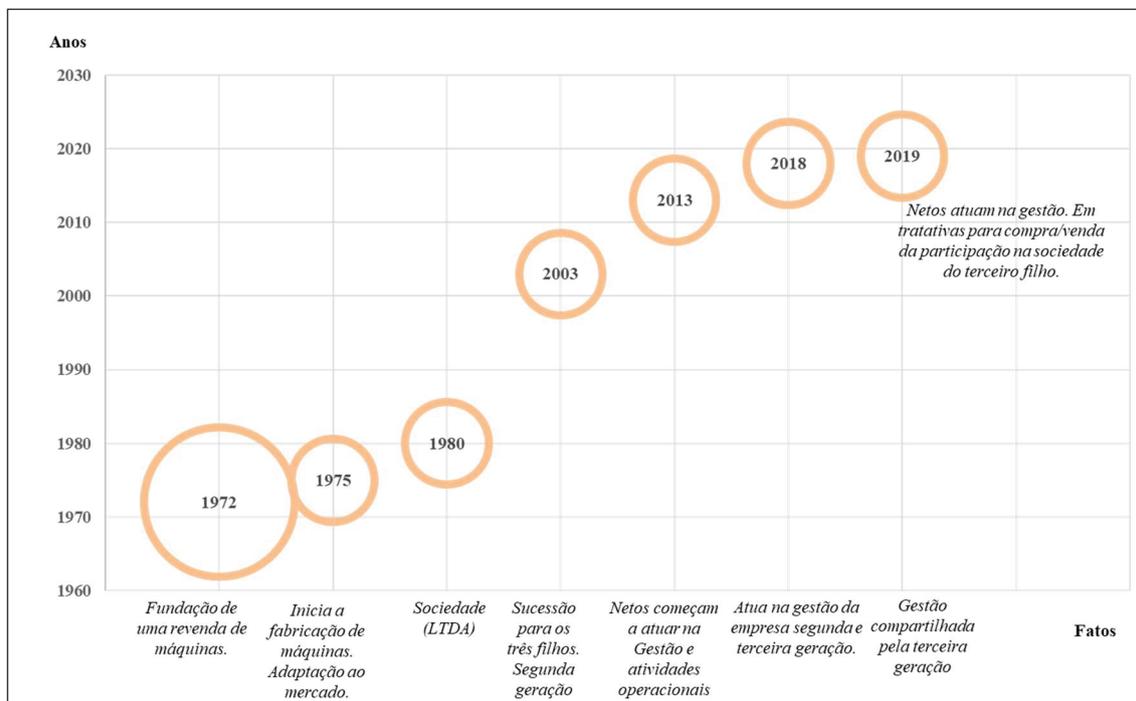
a sobrevivência organizacional. Suzana, administradora profissional, demonstra a importância dos controles de gestão e a transparência na origem e na aplicação dos recursos para a harmonia entre herdeiros dos recursos da empresa.

Nas palavras de Suzana:

Eu voltei pra valer, eu voltei em 2011, 2013, sempre na área administrativa, financeira. Voltei porque a empresa [es]tava abandonada, o meu tio Ricardo ele tinha problemas [...]. Agora, o Ricardo, em 2019, decidi sair! Ai agora estamos nos organizando pra buscar novos negócios[...]. Tomada de decisão é eu e o Eduardo. O pessoal pode vir trazer ideias, mas quem decide é eu e ele.

Os membros da família proprietária realizam vários movimentos em suas vidas profissionais com vistas a manterem-se integrados ao empreendimento familiar. Na Figura 13, são apresentados tais movimentos na estruturação da empresa e o delineamento das atividades de cada novo membro. Há evidências que indicam uma empresa familiar individual que evoluiu para uma empresa familiar de trabalho conjunto, como descrevem Gersick et al. (1995), uma vez que a primeira geração estava na faixa etária de 79 anos, enquanto que a segunda estava na faixa etária entre 37 e 57 anos, e a geração mais jovem, entre 23 e 35 anos.

Figura 13 – Eventos que marcaram as fases da empresa familiar Gama



Fonte: A autora (2019)

Na empresa, também atuam outros netos de Hermínio. Esses, contudo, realizam atividades operacionais e não gerenciais. São eles: dois irmãos de Suzana (Clairton e Clairson), os dois irmãos de Eduardo (Leonardo e Leandro). Em síntese, isso significa dizer que se trata

de uma típica empresa familiar, na qual convivem membros de duas gerações (tio e sobrinhos) em diferentes funções operacionais e/ou gerenciais.

No que refere ao cotidiano das atividades produtivas e administrativas do caso 3, os papéis representados pelos membros da família proprietária estão descritos na Tabela 4. Foram identificados quatro gestores, sendo que dois deles se reconhecem como gestores-proprietários, o que demonstra profissionalização na gestão e articulação interna no que tange ao poder decisório. Nas evidências coletadas, é possível verificar que o gestor Renato, engenheiro mecânico responsável pela área de produção, desenvolvimento e inovação de produtos, exerce um papel simbólico na empresa. O gestor é equiparado à família, como pessoas de confiança.

Tabela 4 – Membros da família Gama e papel que representam na empresa

Nomes	Membro da família	Papel na família proprietária	Papel na empresa*	Descrição das funções na empresa
Hermínio	Sim	Progenitor	Fundador Falecido em 2017	Foi responsável pelo desenvolvimento e inovação nos produtos da empresa. Sem formação em nível superior.
Ricardo	Sim	Filho mais novo	Sócio-proprietário	Atuou como administrador geral até 2019. Graduação incompleta em Administração.
Carlos Alberto	Sim	Filho	Sócio-proprietário	Sócio-proprietário. Não atua na empresa. Sem formação em nível superior.
Paulo Roberto	Sim	Filho mais velho	Sócio-proprietário	Sócio-proprietário. Não atua na empresa. Sem formação em nível superior.
Suzana	Sim	Neta	Administradora geral	Procuradora do pai (Carlos Alberto). Responsável pelo administrativo-financeiro.
Eduardo	Sim	Neto	Administrador geral	Procuração do pai (Paulo Roberto). Responsável pelo comercial e pela produção.
Leandro	Sim	Neto	Almoxarife	Responsável pelo estoque e almoxarifado da empresa. Sem formação em nível superior.
Leonardo	Sim	Neto	Comprador	Responsável pelas compras da empresa. Graduação incompleta em Engenharia Mecânica
Clairton	Sim	Neto	Assistência técnica	Responsável pela assistência técnica da empresa. Sem formação em nível superior.
Clairson	Sim	Neto	Vendedor	Responsável pelas vendas. Sem formação em nível superior.
Renato	Não	Equiparado a membro da família.	Gerente de produção	Gerencia a área de produção. Responsável pelo desenvolvimento dos projetos e pela equipe de equipamentos e estrutura.
Fábio	Não	-	Gerente comercial	Responsável pelas vendas externas e assistência aos clientes. Está na empresa desde 2019

Fonte: A autora (2020)

O crescimento da empresa está representado na ampliação das instalações, na variedade e na quantidade de produtos ofertados e imagem institucional associada ao lançamento de nova logomarca. Tais mudanças geraram novas alternativas de mercado, inclusive de exportação para países da América Latina.

A Figura 14 ilustra a alteração na visão estratégica do negócio, de produtividade e inovação (estágio do proprietário controlador) para inovação em produto (estágio da sociedade entre filhos e netos) na dimensão de desenvolvimento da propriedade, interpretado com base no modelo teórico de Gersick et al. (1997).

Figura 14 – Mudança na visão estratégica com ingresso de familiares no Caso 3



Fonte: A autora (2019)

A família empresária considera a empresa especialista no desenvolvimento de equipamentos para classificar, padronizar e tratar todos os tipos de sementes e grãos. Mais do que isso, declaram-se como os únicos totalmente focados nesse objetivo, conquistando, ano a ano, o reconhecimento do mercado nacional e internacional. Na empresa Gama, reúnem pessoas e ideias, combinam anos de experiência com novas tecnologias, para servir como um parceiro confiável do agricultor, que, no campo, trabalha, produz e prospera, produzindo a sua própria semente, classificando a sua própria produção.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem por objetivo discutir os resultados da pesquisa empírica de forma articulada com o referencial teórico. Para tanto, seu conteúdo está organizado em três partes. Na parte 1, está descrita a capacidade de absorção individual, organizada a seguir por categorias analíticas e ilustradas por evidências empíricas. Na parte 2, são descritos os papéis que os gestores assumem, articulando com a teoria, e, na última parte, as implicações para a *exploratory innovation* e para a *exploitative innovation* da empresa.

6.1 Dimensões da empresa familiar na ACAP individual

Quando se trata de estudo da ACAP individual aplicado no contexto das empresas familiares, é preciso considerar a dinâmica da família na empresa, cuja base teórica está em Jaskiewicz e Dyer (2017). Para tanto, assumem-se as dimensões da empresa familiar (estrutura familiar, funções da família, relações entre os membros da família e eventos familiares) para a sua compreensão.

Nos casos estudados, as evidências empíricas indicam que se trata de três empresas familiares típicas. A estrutura familiar é definida como família extensa, que Jaskiewicz e Dyer (2017) descrevem como sendo aquela formada por pessoas da família nuclear mais outros adultos de fora dela. Isso decorre da presença de membros de três gerações da família, encontrada no caso 1, sendo que alguns têm participação societária e outros apenas realizam atividades do cotidiano organizacional. Os casos 2 e 3 encontram-se na fase de transição da segunda para a terceira geração.

Na empresa familiar, os indivíduos responsáveis por acompanhar os desenvolvimentos externos, relacionar e integrar conhecimento externo com conhecimento interno, e incorporar esse conhecimento no desenvolvimento de inovações são os gestores/proprietários, que, em sua maioria, incorporam diversas atividades na empresa. A observação da rotina administrativa e a análise das falas dos gestores revelam que cada membro da família proprietária representa um papel na gestão da empresa da família, bem como revelam práticas individuais em direção a busca de informações no ambiente externo, as quais são traduzidas em esforços individuais em favor do coletivo. Por tanto a proximidade e o grau de parentesco fazem com que os gestores, mesmo os não proprietários, envidem esforços com vistas a coleta de conhecimentos de valor para utilização interna. Em todas as empresas, verificaram-se ações desenvolvidas pelos indivíduos internamente para identificar, assimilar e aplicar o conhecimento externo.

6.1.1 Identificação do conhecimento externo

Para compreender como os indivíduos reconhecem os conhecimentos na primeira dimensão (identificação do conhecimento externo), analisaram-se três categorias: fontes de informação, conhecimento prévio e ações no trabalho, tendo em vista que os comportamentos dos indivíduos refletem valores, ambições, ideologias e visões nas práticas de gestão.

Uma das condições para identificação do conhecimento é a captação e a tradução do conhecimento externo (COHEN; LEVINTHAL, 1990; LANE; LUBATKIN, 1998; TERWAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011; 2017). Nesse sentido, a capacidade individual de avaliar qual informação externa tem valor também se insere no debate. Nos três casos, constatou-se que os gestores-proprietários buscam informações externas, entretanto, com frequência e diversidade de fontes diferentes.

Os gestores relatam que as fontes externas de conhecimento são clientes, geralmente produtores rurais, ou empresas concorrentes e/ou parceiras, empresas que atuam no mesmo segmento e participam dos eventos (reuniões setoriais, por exemplo), feiras/exposições, por meio de visitas técnicas em empresas do setor metalmeccânico em outros países, conversando informalmente com profissionais da área, fornecedores e realizando cursos de capacitação.

Quanto à busca por informações, a periodicidade dessa ação varia de acordo com a fonte utilizada, não existindo padrão aplicado pelos indivíduos ou entre as empresas analisadas. Os gestores, nos três casos, enfrentam dificuldades de se ausentar da empresa, então, acessam informações remotas disponíveis na internet, em especial nas associações de classe. Eles entendem que empresas, profissionais de mercado e associações de classe são fontes de informações valiosas e atualizadas para a empresa, evitando dispersar o foco de atenção.

Em relação às fontes mais utilizadas, nota-se um padrão nas respostas dos entrevistados. As fontes mencionadas foram: clientes (em sua maioria, produtores rurais), consultorias, fornecedores, internet e participação em feiras. Ao serem questionados sobre universidades e centros de pesquisas, os gestores revelaram que têm interesse, no entanto, as parcerias que realizaram até hoje geraram poucos resultados.

Engenharia e técnica até chegar no produto final, demanda-se uma melhoria contínua mesmo. Eu acho que isso é uma carência brasileira. Na região também. A gente já teve aproximação, sim, com as universidades, mas mais do ponto de vista de gestão. Do ponto de vista técnico, eu acho que é uma carência importante. É, ainda não há um canal, pelo menos não que a gente perceba, que faça realmente funcionar. [Luciano, caso 1].

Desenvolvimento de novos produtos. Assim, se tem mil ideias, só que você não tem o amparo de alguém pra te ajudar. Tu não tem um amparo de algum instituto, de algum pesquisador! Esses tempos atrás eu tava querendo desenvolver um produto pra gente

aplicar em cima dos telhado, prá isolar um pouco a questão térmica. Os engenheiro mecânico civil não [têm capacidade], quando fugia da parte de engenharia de metal[...]. Na universidade, te confesso, nunca consegui nada. Mal e mal um teste de ruptura aqui na Universidade X, uma vez que fiz! [Cristiano, caso 2].

Estamos começando o contato com universidades. A gente está com uma consultoria e eles tão, nos orientando também, bastante nessa área de universidades, centros de pesquisas, Embrapa, alguma coisa assim. Até a gente tá começando, focar um pouco nisso. Devido a minha demanda se voltada bastante a produção, um bom período a gente acabou deixando a parte de desenvolvimento de lado, a gente tava focado na produção, por problemas que vieram de uma gestão que, faltou financeiramente! [Renato, caso 3].

A busca externa é dispendiosa em termos de recursos organizacionais porque os indivíduos precisam de tempo e liberdade para investir em uma variedade de canais de pesquisa potencialmente valiosos (LAURSEN; SALTER, 2006, TER WAL; CRISCULO; SALTER, 2017). Os três casos evidenciam que, na empresa familiar, o tempo e o recurso financeiro limitam a frequência na busca pelas informações externas. Os gestores e proprietários são responsáveis por diversas atividades na organização, realidade que acaba por limitá-los no que refere à busca por novas informações e ao desenvolvimento de novas fontes de pesquisa, como revelam os estratos de suas falas reproduzidos a seguir:

Quando eu digo que falta um pouco de técnica, é também, um pouco disso, porque as empresas como a nossa, as vezes não tem condições de criar uma equipe que pense só em inovação, ou que desenvolva projetos novos para o mercado, tem uma questão de orçamento no processo. [Luciano, caso 1].

Era um desenvolvimento de produto para condição térmica do telhado, melhorar a condição térmica do telhado, precisava de um engenheiro químico, tentei entrar em contato com outros, mas daí tu não tem, não tem muito respaldo, pessoal não te ajuda muito, e particular o custo é alto. [Cristiano, caso 2].

A gente tava focado na produção por problemas que vieram de uma gestão que, faltou financeiramente, a gente ficou uns quatro ou cinco anos, que o objetivo era produzir, produzir. [Renato, caso 3]

Ao se envolverem com a pesquisa externa, os gestores esclarecem que a diversidade de fontes de informação consiste em elemento essencial no reconhecimento de valor da informação, porém, as funções desempenhadas – consideradas tanto estratégicas quanto operacionais – e os recursos financeiros limitam sua atuação na busca ostensiva por informações. Como destaca a literatura pesquisada, a diversidade e o número de fontes de informação permitem aos gestores/proprietários o acesso a conhecimentos diferentes e complementares aos existentes internamente na organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002). No entanto, a limitação pelas diversas funções atribuídas aos gestores e a falta de parceria com centros de pesquisas evidencia uma lacuna posterior, na assimilação e na aplicação dos conhecimentos identificados, limitando, por conseguinte, a inovação da empresa.

Quanto ao *background* dos gestores, nos três casos analisados constatou-se que gestores com maior nível de experiência apresentam relação positiva com menores fontes de informação, enquanto que a formação não se mostrou com maior relevância.⁶ A diversidade da base de conhecimento possibilita que o novo conhecimento seja associado ao conhecimento existente, aumentando a absorção do novo conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; LOWIK; KRAAIJENBRINK; GROEN, 2012; OJO et al., 2014; NAGLE; TEODORIDIS; 2017; OJO; RAMAN, 2017). O aprendizado se torna mais fácil quando o novo conhecimento está relacionado ao que já se sabe. Portanto, o pressuposto teórico é de que gestores com maior *background* têm mais facilidade em apreender informações externas de valor para a empresa.

Nas empresas estudadas, os gestores que têm menor *background* são mais proativos na busca e no reconhecimento das informações externa e diversificam mais suas fontes de informações comparativamente àqueles com maior *background*. Essa limitação na identificação das informações externas implica maior ou menor nível de inovação na empresa familiar.

Tais resultados são analisados de forma conjunta com a capacidade de os gestores das referidas empresas monitorarem tendências de mercado. Constatou-se, nesse cenário, que a maioria dos gestores pouco se envolve na ação estratégia de monitorar tendências de mercado. Por conseguinte, reduzem a capacidade da organização antecipar-se à concorrência no setor de atuação e, em especial, à sua própria capacidade de influenciar no processo de reconhecimento do valor das informações externas, como propõem Lowik, Kraaijenbrink e Groen (2012).

Tendo por base os ensinamentos de Kotlar e Chrissman (2018), é possível inferir que as empresas familiares têm diferenças substanciais em termos de gestão, recursos, dinâmica e estrutura organizacional comparadas às não familiares. A família empresária influencia na gestão dos recursos, em especial na forma de sua utilização, e estabelece critérios para ingresso e permanência de alguns de seus membros no quadro de funcionário ou de sócios na empresa da família. A família estabelece/limita o exercício de funções, a realização das atividades e a ocupação de cargos a cada um de seus membros, aos agregados pelo casamento e àqueles que, por consideração, tem como membro da família. A respeito, comentam os gestores:

Eu digo a ele [ao Vitor], use essa condição que você tem pra aprender a fazer algo em paralelo à faculdade, pra criar uma experiência positiva e um projeto bem delimitado no sentido de criar/desenvolver sistemas de controles. Eu acho que ele tá melhorando esse/essa apropriação que eu me refiro. É isso! É tu pegar determinado processo e desenvolver; querer fazer e fazer com os olhos de quem é realmente dono daquilo. Os olhos de um empreendedor, não os olhos de um colaborador. É que não há problema nenhum! Colaborador também pode fazer e tomar uma condição especial, mas eu não

⁶ Os apêndices F e G apresentam mais informações sobre esse assunto.

posso anular o fato de ser o meu filho. Não tem como! Embora tenha que dá as canelada nele, igual como é com qualquer trabalhador, qualquer função, mas tem a parte dele de se apropriar daquilo [Luciano, caso 1].

Particularmente eu não ia nas feiras, por não... por enquanto não era... não cabia a mim. Não porque não... não que não quisesse ir, mas, ah, ok, tah! Tipo deixa, então! Também não davam muito espaço e eu também não me metia muito. Ah, tem quem faça! Então não ia! Não tem por que eu ir ou, de repente, dizia: Ah, vou passar por cima do fulano e... vou [Suzana, caso 3].

Seus discursos trazem evidências do que Jaskiewicz e Dyer (2017) denominam funções familiares. Os indivíduos têm acesso ao conjunto de recursos de suas famílias, com quem, ao mesmo tempo, devem contribuir. Assim, a empresa familiar é um meio de fornecer funções familiares (garantindo que os membros da família tenham emprego e *status*, neste caso), embora isso possa custar recursos valiosos e escassos, sem oferecer valor visível para a empresa. Os discursos também revelam que o tipo de interação que caracteriza as relações entre os membros da família (DAVIS, 1983; HOLLANDER; ELMAN, 1988) inibem ou intensificam a busca de conhecimento externo. As famílias consistem em sistemas que interagem entre si e com o meio, e, portanto, sistemas familiares funcionais e interações familiares saudáveis são importantes para a empresa (JASKIEWICZ; DYER, 2017) e para identificação das informações externas.

Na descrição da dinâmica interna das empresas, nos três casos estudados, é possível identificar períodos históricos de conflitos, cujo processo de busca do conhecimento se deu a partir da externalização dos conflitos e da socialização das angústias (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008; CANÇADO; LIMA; MUYLDER; CASTANHEIRA, 2013). Ao mesmo tempo, ficam evidentes as estratégias e o diálogo entre membros da família e funcionários, o que possibilitou que os negócios se reestabelecessem. Os três casos apresentam evidências de períodos de conflitos seguidos de crises financeiras, com entradas e saídas de membros da família na gestão.

A entrada e a saída de membros da família na gestão também ocorrem nos casos estudados devido a casamentos (evidenciados nos casos 1 e 3), morte de um membros da família (caso 2) e antecipação de herança (caso 2), revelando o que Jaskiewicz e Dyer (2017) denominam de eventos familiares.

Os eventos familiares mudam a estrutura e as funções das famílias e as interações entre seus membros (LESCURA et al., 2012), tais mudanças alteram os comportamentos comuns e resultados prováveis, os quais têm implicações imediatas para os negócios da família (JASKIEWICZ; DYER, 2017) e na busca por conhecimento externo. Ao mesmo tempo, a entrada de membros na gestão se torna um recurso valioso para manter o negócio da família, assim como relatam os gestores:

Só o Genésio e o Evandro, até ali, teve um ciclo de desenvolvimento, depois foi um desastre total, do ponto de vista de gestão. E quando nós, daí, realmente assumimos a gente, teve. É seis meses, teve o choque de gestão, depois a crise, e aí o Marcelo [a entrada dele na empresa]. Mas enfim, nesse sentido a gente tem uma boa troca de forma ríspida, mas, no campo da decisão, tomo mundo vai, e vai [há convergência] [Luciano (filho), caso 1].

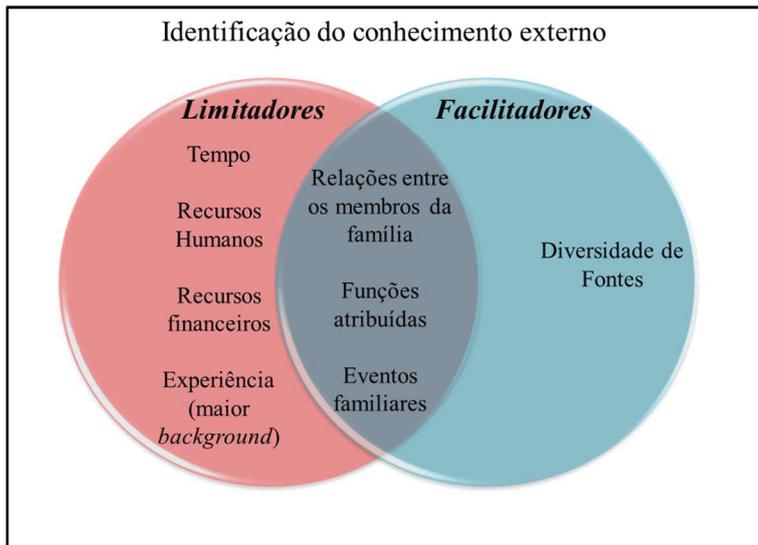
Eu briguei aquela vez com ele [Carlos] e com meu vô, e daí eu sai. Aí eu, meu irmão e a Suzana disse, não! Vamos voltar, tocar [dar continuidade ao negócio da família], e daí fazem dois meses que tô de volta, retornando[...]. [Hoje], o que eu e a Suzana decidir, tá decidido, e todo mundo faz daí, tá bem tranquilo, nessa parte. Já conseguimos mudar um pouco. Primeiro analisa [sobre ideias/sugestões dos outros], tem que ver, depois implementamos ou não [Eduardo, caso 3].

As mudanças determinaram novas tarefas e demandas dos membros. Tais evidências deixam claro que os estágios alternativos do ciclo de vida da família devem ser considerados, como divórcio, novo casamento, ausência voluntária de filhos, casais do mesmo sexo, famílias mistas, entre outros (JASKIEWICZ; DYER, 2017), pois eles implicam dinâmicas próprias para a construção da legitimidade de herdeiros, por onde perpassa a ideia de comprometimento com a continuidade do negócio da família (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013).

A identificação de conhecimento externo potencialmente útil é essencialmente um processo de busca que exige esforços dos membros da organização para monitorar, examinar e explorar o ambiente tecnológico e de mercado mais amplo (HAMBRICK, 1982; LEVINTHAL; MARCH, 1981; TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011; 2017). Com a pretensão de generalização teórica dessa dimensão da capacidade dos gestores-proprietários de empresas familiares, as evidências apresentadas corroboram com o conceito proposto por Cohen e Levinthal (1990), que é reconhecimento de valor de informações externas.

A Figura 15 apresenta os fatores limitadores e facilitadores da identificação do conhecimento externo no contexto das empresas familiares.

Figura 15 – Fatores limitadores e facilitadores na identificação do conhecimento externo



Fonte: A autora (2020)

A capacidade dos indivíduos de identificar7 informações valiosas externas ao ambiente organizacional é operacionalizada pela capacidade de avaliar com precisão o valor da informação externa, primeiro pilar da ACAP individual (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011; 2017). Tais gestores procuram – apesar das limitações de recursos (financeiros/humanos), das funções atribuídas a eles, das relações entre os membros da família e dos eventos que moldam o tipo de relação e novas funções assumidas na empresa – diferentes fontes de informação. Suas capacidades se ampliam quando a busca por informações é somada à experiência profissional, ou seja, o *Background*, (conforme Apêndices F e G) e às ações no trabalho (como manter-se atualizado e participação na tomada de decisão), facilitando a definição de onde e qual informação tem mais valor.

6.1.2 Assimilação do conhecimento

A assimilação consiste na capacidade dos indivíduos de traduzir as informações externas, de forma compressível (gerando o conhecimento), transferido para colegas que possam aplicá-lo internamente (MONTEIRO; BIRKINSHAW, 2017; ENKEL et al., 2017; TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011; 2017). Para compreender a segunda dimensão da ACAP individual, analisaram-se duas categorias: (i) tradução do conhecimento; (ii) transmissão e transferência de conhecimento externo.

A categoria tradução é operacionalizada pela capacidade de aprender, interpretar e desenvolver uma compreensão profunda do conhecimento externo capturado (ENKEL et al., 2017; TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011; 2017). Isso significa dizer que os indivíduos procuram avaliar o potencial de mercado do conhecimento externo para a empresa, identificar as necessidades de negócios que podem ser abordadas, avaliando como isso se relaciona com as prioridades estratégicas ou grupos de produtos da empresa e ainda, colocando o conhecimento externo em um formato que possa ser revisado internamente (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011;2017).

No contexto das empresas familiares, os caminhos pelos quais a tradução acontece diferem-se do que foi retratado por Ter Wal, Criscuolo e Salter (2011; 2017). Para que o conhecimento externo seja compreendido internamente pelos colegas, a tradução é realizada pelo grupo e não individualmente. Essa prática é específica do tipo de ligação existente entre família e empresa e vice-versa (SOUZA; MAZZALI, 2008). Há o envolvimento da família e daqueles indivíduos equiparados a membros da família, o que explica o desenvolvimento coletivo da assimilação do conhecimento externo. Observou-se que a confiança mútua e as relações entre os membros contribuem no processo de tradução, reflexão e ressignificação do conhecimento externo, reforçando os ensinamentos de Souza e Mazzali (2008) e Jaskiewicz e Dyer (2017).

A tradução do conhecimento externo na empresa familiar configura-se num esforço coletivo da equipe gerencial, seja por meio de reuniões (in)formais ou por outras formas. Maicon (gestor no caso 1) descreve o referido esforço coletivo da seguinte forma:

Para mudança de projeto ou projeto novo, geralmente a gente faz um alinhamento geral: como que vai ser? Eu faço o projeto, discuto geralmente com o Marcelo, o Evandro e o Genésio. Às vezes, o Samir também participa. É mais a gente mesmo prá discutir o projeto. Vamos supor, alguma mudança ou projeto novo, a gente meio tenta, meio todo mundo ter um parecer, né? Todo mundo colocar suas ideias e dar seu parecer. Ah, vamos seguir assim! Beleza! Vamos fazer! Tem alguma coisa pra mudar? [...] Alguém tem alguma sugestão de melhoria ou alguma coisa que acha que não vai funcionar direito? Então geralmente a gente conversa sobre isso.

Os gestores, nos três casos, relatam que não há uma preparação prévia ou compilação do conhecimento captados externamente. Eles revelam que, conforme o projeto, e a necessidade diária, reúnem-se e debatem seus conhecimentos. No caso 1, Marcelo é o responsável por reunir a equipe gerencial com vistas, também, a reunir todos os conhecimentos externos apreendidos individualmente nas diferentes fontes. No caso 2, Cristiano é o responsável, enquanto, no caso 3, essa função é compartilhada entres os primos Suzana e Eduardo.

Portanto, é nesses encontros que emergem os insights, ou seja, é no coletivo que produzem a inovação. Os esforços para traduzir e entender o contexto específico de suas origens

e, em seguida, remontar e traduzir o conhecimento externo são realizados coletivamente. Muitas vezes, o conhecimento externo é incompatível com o conhecimento interno, no entanto, para traduzir esse conhecimento, os envolvidos elaboram projetos, desenhos e fluxogramas, refletindo e ressignificando o conhecimento.

A tarefa de “ressignificar” o conhecimento envolve uma avaliação do valor das informações externas em relação às capacidades existentes e aos projetos em andamento, encontrando associações – até mesmo síntese – entre o conhecimento externo e o que é conhecido internamente (LINGO; O'MAHONY, 2010; TER WAL; CRISCULO; SALTER, 2017), porém, realizada coletivamente. Marcelo (caso 1) também descreve este momento:

a gente tem feito reuniões é, específicas, né, por exemplo, o Maicon, quando precisa de uma agenda ele tá com, com produto novo que é um enrolador de lona de fermentação para aviário, produto que a gente tá desenvolvendo um produto novo no mercado, né, então quando ele precisa de uma reunião ele manda para o meu e-mail, ó, Marcelo preciso de uma reunião tempo de uma hora participa Fulano, fulano e fulano, sugestão de data tal, a gente tem feito assim, entende, então aí a gente junta, aí entra a aplicação dos conhecimentos.

A combinação de conhecimento externo e interno não é realizada antes de os elementos envolvidos serem compartilhados com os tomadores de decisão, conforme argumenta Ter Wal, Crisculo e Salter (2017). Nesse caso, a avaliação do potencial de mercado do conhecimento externo para a empresa, a identificação das necessidades de negócios que podem ser abordadas e a avaliação de como isso se relaciona com as prioridades estratégicas ou grupos de produtos da empresa é realizada nessas reuniões, conforme descreve também Evandro:

já tivemos negócio, [por exemplo] na semana passada, de vender 10 unidades e eu disse para o Marcelo que não era para vender! Que não era para vender, não, mas, mas Evandro, não Marcelo, não, nós vamos ter estepe, porque hoje ele está na mão do Seu Genésio, e o Seu Genésio cada um é um, cada peça é uma peça, ou seja, se eu pegar o banco que tá nesse equipamento aqui não vai dar certo naquele que tá lá. Cada um é um. Ele sonha à noite, aí ele vem ali e projeta algo diferente e aí isso tudo dá um, dá um estresse. Deuso livre!

A ressignificação realizada em equipe também inclui articular o conhecimento externo de forma que possa ser revisado internamente para permitir que ele seja avaliado em relação a outros conhecimentos ou ideias em procedimentos internos da empresa. Nesses encontros, os gestores/proprietários reúnem-se, por meio dos seus backgrounds, diversidades de fontes e cognição, “atalham caminhos”, pois as informações externas precisam ser reformuladas para corresponder às expectativas internas, o que requer profundidade em conhecimento das rotinas, expectativas e formas de trabalho da empresa, conforme apontam Ter Wal, Crisculo e Salter (2017). Assim, esses encontros “facilitam” o processo de tradução do conhecimento externo.

Nos casos 2 e 3, no entanto, há fatores limitantes de tais práticas. As relações entre os membros da família e agregados por casamento geraram conflitos tanto inter quanto

intrageneracionais, mas também foram responsáveis pela origem de melhorias no processo produtivo e por mudança nas estratégias da empresa. No caso 2, por exemplo, os referidos conflitos levaram os gestores a dividir a empresa em duas, sob o argumento de que era necessário mudar a estratégia e o segmento de atuação da empresa herdada do pai. No caso 3, os conflitos entre netos e avô contribuíram para que os primeiros buscassem fortalecer os argumentos para implementar mudanças consideradas estratégicas no negócio, como descreve o gestor Eduardo:

Começou a chegar o plástico. Prá mudar as máquinas de plástico, o meu vô brigô com nós. O meu vô brigô com nós quando era pra mudar pra plástico! Questionou se não ia estragar as máquinas, quebra com a empresa... Nossa, era bem difícil de lidar com o vô!

Quando a gestão da empresa familiar é compartilhada entre membros de diferentes gerações, a realização das ações é limitada pelos papéis que cada um representa na estrutura familiar e pela qualidade das interações familiares estabelecidas entre seus membros, como descrevem Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015) e Jaskiewicz e Dyer (2017). Portanto, quando um dos membros da família assume o papel de mediador, acaba participando dos encontros familiares nos quais os conhecimentos externos são traduzidos. Por conseguinte, ao assumir o cargo de gestor da empresa da família, leva consigo esse conhecimento e amplia as possibilidades de aplicação interna.

Na categoria transmissão e transferência de conhecimento externo, observou-se que nas empresas familiares pesquisadas não há estrutura formal de P&D, cabendo aos gestores assumirem a liderança dos referidos processos. Isso não significa que o gestor o fará individualmente; é preciso integrar os membros da família e conduzir o referido processo coletivamente. Enquanto nas grandes empresas há um departamento de P&D que auxilia os gestores a traduzirem os conhecimentos externos e, em etapa seguinte, transmitirem e transferirem o conhecimento externo, conforme consta no modelo teórico de Ter Wal, Criscuolo e Salter (2011; 2017), nas empresas familiares investigadas, isso ocorre como sendo um único processo.

Em termos de capacidades, o gestor precisa ter a capacidade de compartilhar o conhecimento externo e garantir que ele seja difundido na empresa, podendo ser utilizado para identificar onde o conhecimento poderá ser aplicado (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011;2017). Tais capacidades desenvolvem-se por meio da preparação prévia e elaboração de materiais para discussões em grupo, em conjunto com a reflexão e ressignificação dos indivíduos sobre o conhecimento captado externamente (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011;2017). Nesse sentido, nenhum dos gestores participantes da pesquisa demonstrou se

preparar previamente para as discussões em grupos, as reflexões conjuntas ou outras formas de socialização de conhecimentos de valor.

Os gestores-proprietários, nos três casos, usam diferentes estratégias de conversação, tanto formais (reuniões) quanto informais (encontros nos corredores, bate-papos e momentos interativos ao final do expediente), mas sem debates intensos e profundos sobre determinados temas. Eduardo, gestor do caso 3, realiza debates sobre temas específicos com sua equipe de trabalho e o fez em reuniões (in)formais e encontros familiares, não havendo um momento formal para socialização de conhecimentos. Nas suas palavras:

É mais no dia a dia. A gente vai conversando. Ah, se fosse mudar aqui? Se fosse mudar ali? É mais vem na hora, sabe? Conforme vêm as necessidades. Daí, o [...] trás alguma coisa e a gente, junto, começa a discutir. Vamo mudar aqui? Vamo mudar ali? Eu e o [...], nessa área da produção, todos os dias as seis horas, a gente vai lá no pai tomar chimarrão. Aí o pai quer saber. Conto tudo pra ele! Tem que repassar pra ele! O pai já não opina, porque ele tá bem doente, né? Mas o pai da Suzana as vezes vem aqui e a gente conversa e, bah, se fosse fazer assim? [Eduardo, caso 3]

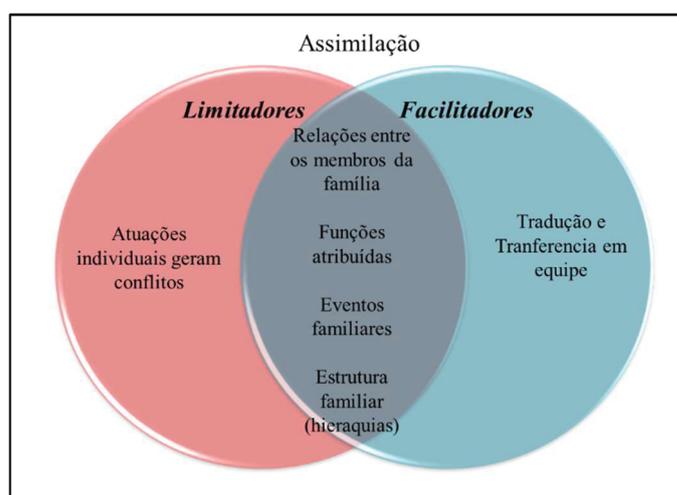
Outra particularidade é observada na empresa da família Beta (caso 2). Os debates ocorrem apenas entre o gestor Cristiano e seu pai, Celso, que ainda atua na empresa. Cristiano argumenta que, com os demais funcionários, apenas orienta e implementa as ideias e projetos gerados nesses debates. Nas empresas familiares, a informalidade nas relações é uma especificidade, por prevalecerem sistemas administrativos fracamente estruturados, com ausência de normas, regras e regulamentos. A estrutura organizacional flexível é considerada pelos gestores-proprietários como adequada para o porte da empresa, pois agiliza o processo decisório e reduz o número de pessoas na realização das atividades.

Isso significa dizer que nas empresas familiares a tradução do conhecimento e a transmissão e a transferência de conhecimento externo se confundem, pois, como os tomadores de decisão participam diretamente do processo de pesquisa e aplicação do conhecimento, elas acontecem ao mesmo tempo. A transferência do conhecimento externo é necessária para permitir que ele seja integrado aos resultados de inovação da empresa. Pesquisas mostram que o *background* do gestor contribui para a organização ampliar a capacidade de assimilar o conhecimento externo, o qual raramente é direto (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017). Encontrar conhecimento externo valioso requer tempo e esforço. Em empresas com departamento de P&D, o pesquisador precisa dispender esforços para convencer o gestor da utilidade do conhecimento gerado (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017). Nos três casos investigados, como consta nos Apêndices H e I, os gestores estabelecem acordos com a equipe de trabalho com vistas a identificar as categorias de produtos/processos/tecnologias que podem gerar alguma inovação.

Nesse contexto, tem destaque o caso 1. Com exceção dos demais casos, na empresa da família Alfa, o fundador ainda atua no desenvolvimento de produtos, e, devido ao seu status e autonomia interna na empresa, captura individualmente os conhecimentos debatidos no grupo, traduz e aplica. Marcelo e Evandro (caso 1) relatam que Genésio assume um papel diferente na assimilação. Segundo eles, Genésio tem o seu espaço no setor produtivo, ou, em suas palavras, tem “o canto dele”. Marcelo conta que é ali que seu pai fica “testando, mexendo e pensando” sobre os equipamentos. Isso revela que Genésio reflete e ressignifica individualmente.

A Figura 16 apresenta os fatores limitadores e facilitadores da assimilação de conhecimento externo nas empresas familiares.

Figura 16 – Fatores limitadores e facilitadores na assimilação do conhecimento externo



Fonte: A autora (2020)

6.1.3 Aplicação do conhecimento

Na terceira dimensão da ACAP, os indivíduos pressionam pela aplicação do conhecimento externo. Para compreender a terceira dimensão da ACAP individual, analisaram-se duas categorias: (i) compromisso em aplicar o conhecimento e (ii) monitoria da aplicação conhecimento. Os gestores/proprietários das empresas familiares utilizam ou aplicam o conhecimento externo, operacionalizando a capacidade de realizar avaliações internas com vistas a contribuir para lançar produtos ou processos inovadores, por meio das reuniões formais e informais, ou seja, no coletivo, refletem e ressignificam. Diferente do que sugerem Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017), não há superação da resistência dos tomadores de decisão, uma vez que a assimilação (onde acontecem os debates) ocorre em conjunto, pelos próprios gestores. As evidências estão na fala do gestor Maicon (caso 1), reproduzida a seguir:

[...] a gente faz o projeto e depois, com os impressos em mãos, senta prá vê se vai ser assim mesmo. Cada um dá suas ideias, faz sua colocação e daí, se tá tudo ok, vamo produzi. [...]. Geralmente eu busco sempre conversá com alguém antes de fazer alguma coisa. [...] Nunca faço uma mudança no equipamento sem conversar com o Marcelo e com o Evandro, sem ter um aval deles. Então, geralmente quando eu vejo que a ideia tem fundamento, sim, a gente segue...

Isso significa dizer que, nas empresas familiares, os tomadores de decisão estão envolvidos em todas as etapas da ACAP. Assim, o compromisso em aplicar o conhecimento, que envolve as capacidades dos indivíduos em assumir riscos e enfrentar a resistência para utilizar o conhecimento, além de ter compromisso e persistência para utilizar o conhecimento externo (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011;2017), assume características diferentes. Nas empresas familiares, os gestores são desafiados a implementar suas ideias/decisões para que a equipe execute. Nesse sentido, os gestores relatam que, no momento de implementar uma ideia apreendida externamente, encontram resistência, tanto dos membros de sua família quanto de funcionários mais antigos na empresa. O gestor Cristiano (caso 2) afirma que:

Já sofri mais com isso, porém, hoje, acho que em virtude do tempo que se trabalha na área/no negócio..., por eles todos, digamos, verem quando aconteceu alguma coisa que foi feito da forma que eu quis. No início tinha resistência, porém fizeram porque eu tinha mandado... e deu certo, por várias [vezes]. Hoje já não tem mais resistência, porque o pessoal já ganhou confiança – eles ganharam a confiança – da forma com que eu lidei com a situação. Sofri muito, porque era inexperiente. [...] Hoje já é bem mais tranquilo. Pessoal tem confiança. Agora, quando sugiro e tal, ficam meio assim, mas dizem: ‘sei lá! Vamos fazer!’. Procuo explicar o porquê.

A experiência e a ampliação do *background* conferem aos gestores maior aceitação dos trabalhadores em razão do tempo em que atuam na empresa, garantindo que consigam aplicar o conhecimento. Há embates diários entre o funcionário e o gestor a respeito do que cada um quer ou não fazer, justificado pela visão de ambos em razão do tempo de atuação na empresa. Os relatos do gestor entrecruzam resistência e níveis de confiança de ambos. A resistência em mudar práticas, no entanto, é descrita pelo gestor Eduardo (caso 3) como prevalente em trabalhadores com mais tempo de trabalho na empresa.

Na minha época, era tudo mais antigo, né? 50 ano/60 ano, tinha comportamento diferente. Eles não aceitavam mudança. Esse novo quadro que tem agora, não! Só tem cinco funcionário antigo (da minha época). Então é mais tranquilo tu implantá alguma coisa’. [...] Na minha época, era difícil! Meu vô era de um jeito, meu pai era de outro, o pai da Suzana de outro, tio de outro.

Também há relatos de conflitos entre os membros da família proprietária e, por conseguinte, resistência em adotar mudanças. Os dados revelam que a fonte de conflitos e resistência estão na visão de mundo dos membros de diferentes gerações (pais-fundadores e filhos-herdeiros, por exemplo) e nos papéis que cada uma representa na família (pai-proprietário, filho-sócio, nora/genro-agregado à família pelo casamento, dentre outros). Como já mencionado anteriormente, conflitos intergeracionais na gestão compartilhada em empresas

familiares podem representar uma oportunidade de gerar novos conhecimentos organizacionais, como descrevem Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015), mas também podem representar um fator limitador na capacidade de implementar ações inovativas, de acordo com o processo descrito por Colombo, Rabbiosi e Reichstein (2011).

Dois gestores entrevistados demonstram estar tentando romper barreiras produzidas pelos comportamentos de resistência e por relações de confiança estabelecidas entre os gestores, seus familiares e funcionários “de confiança” e o fazem por meio da conversa. Suas práticas revelam que atuam como “mensageiros de novas ideias”, adequam à linguagem e se aproximam da capacidade cognitiva do trabalhador em prol daquilo que pretendem realizar, ou seja, implementar ações inovativas. Dois gestores afirmam que fazem conversas individuais com os funcionários e/ou em reuniões com as equipes de trabalho, por disporem de tempo para tanto, momento em que explicam a todos as razões das mudanças que estão propondo:

Quando a gente vai trocar alguma coisa ou implementar alguma coisa nova. Sempre é feito uma reunião com todos os funcionários, antes de dar início ao serviço, antes de tudo é assim! E é colocado aviso no mural para eles lembrarem [Marcelo, caso 1].

Para implementar minhas ideias, procuro conversar individualmente, explicando o porquê da mudança. Exige bastante tempo pra convencer. Geralmente são longas conversas [risos]. [Cristiano, caso2].

Os elevados níveis de resistência que os gestores encontram na equipe de trabalho são fatores organizacionais que impedem e/ou dificultam as empresas familiares em absorver conhecimentos, em colocar-se num estado de aprendizagem contínua. Os relatos dos gestores-proprietários indicam que funcionários com mais tempo de trabalho, ao resistirem às mudanças/inoações/melhorias propostas, não só dificultam a passagem do conhecimento, mas condicionam a capacidade de absorção individual ao conhecimento prévio dos indivíduos.

A monitoria da aplicação de conhecimento envolve a participação e o apoio dos gestores-proprietários a implementações das ideias, mesmo não sendo suas, e ações para garantir que o potencial de conhecimento externo seja realizado. Os gestores comentam que procuram dialogar e acompanhar para que as ideias sejam implementadas:

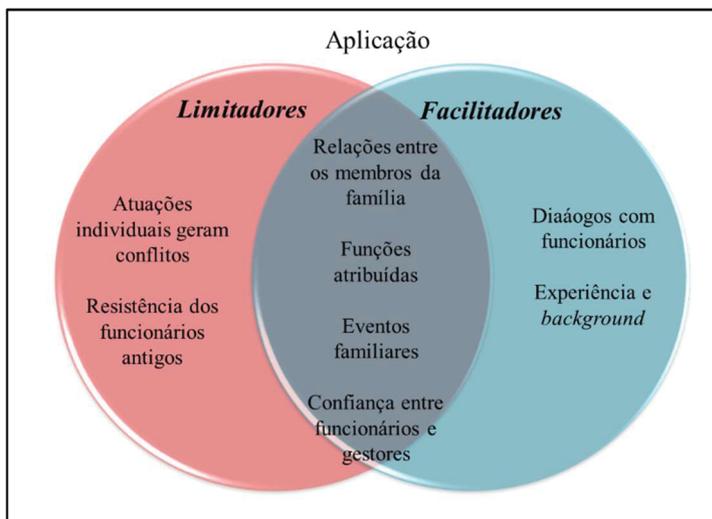
Eu sou aberto a sugestões e tal, tem exemplos assim do dia a dia principalmente assim de produção, alguma forma diferente assim, de fazer alguma coisa eu, para mim, cara! se você acha que vai ser melhor, mais rápido, mais fácil e vai ficar bom de uma toca ficha, eu sou dessa linha. Entendeu? [Marcelo, caso 1].

Eu procuro, na maioria das vezes, acompanhar, ficar junto, mostrar e conversar com a pessoa se ela sente dificuldade ou não. Na sequência a ideia é que ela execute. Posteriormente procuro voltar e analisar se aquilo está dando resultado. Se não, se ele tem alguma outra opinião também, a gente, da minha parte, sempre procuro... Eu não sou muito de impor. Eu gosto mais do diálogo, mas sempre analisando se realmente aquilo que ele tá fazendo vai gerar resultado. [Renato, caso 3].

Assim, os gestores garantem que as ideias sejam implementadas. Os estudos sobre ACAP individual, quando realizados em empresas familiares, precisam considerar, além das habilidades básicas e experiências anteriores dos indivíduos engajados, tal como sugerido por Cohen e Levinthal (1990), as relações de confiança entre funcionários e gestores que se comportam equiparados a familiares e/ou aos membros da família proprietária com mais tempo de atuação na empresa, geralmente longo. Os Apêndices J e K apresentam a aplicação nos três casos estudados.

A Figura 17 apresenta os fatores limitadores e facilitadores da aplicação do conhecimento nas empresas familiares investigadas.

Figura 17 – Fatores limitadores e facilitadores na aplicação do conhecimento externo



Fonte: A autora (2020)

Por meio da análise das evidências encontradas nas empresas familiares das três dimensões da ACAP individual, foi possível ilustrar o papel de *gatekeeper* e *shepherd* nas empresas familiares. Os estudos de Ferreira e Ferreira (2017) apontam também que ACAP são essenciais não apenas para fortalecer os elementos existentes nas empresas familiares, mas também para reconhecer e modificar tais elementos, permitindo que novas capacidades sejam criadas.

6.2 Papéis de *gatekeepers* e *shepherds*

As evidências encontradas nas empresas familiares indicam que gestores atuam como *gatekeepers* e *shepherds*, no entanto, alguns assumem papéis duplos (*gatekeeping* e *shepherd*), em intensidades diferentes. *Gatekeepers* são descritos como indivíduos que estão na interface da organização e do ambiente externo ou na interface entre suas subunidades, espaço no qual alguns membros assumem papéis relativamente centralizados de *gatekeeping* (ALLEN, 1977; TUSHMAN, 1977; TUSHMAN; KATZ, 1980; MACDONALD; WILLIAMS, 1994). Os *shepherds*, por sua vez, são indivíduos que atuam como “pastores” e que combinam a capacidade de assimilação com o esforço de aplicação do conhecimento que auxilie na geração de inovação (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017).

A experiência e o *background* assumem importância na busca pelo conhecimento externo, uma vez que, nas empresas familiares, os gestores possuem uma limitação (recursos humanos, financeiros e tempo) para buscar, em diferentes fontes, o conhecimento. Já os caminhos pelos quais a assimilação acontece diferem-se do que foi retratado por Ter Wal, Criscuolo e Salter (2011; 2017). O tipo de ligação existente entre família e empresa e vice-versa (SOUZA; MAZZALI, 2008), onde há o envolvimento da família e os equiparados à família, permite o desenvolvimento coletivo da assimilação do conhecimento externo. A confiança mútua e as relações entre os membros contribuem no processo de tradução, reflexão e ressignificação do conhecimento externo (SOUZA; MAZZALI, 2008; JASKIEWICZ; DYER, 2017).

Para compreender os papéis assumidos e a intensidade com que o fazem, os gestores-proprietários foram classificados em dois níveis:

- ❖ Nível 1 – Gestores-proprietários que atuam com maior intensidade na busca e assimilação do conhecimento externo;
- ❖ Nível 2 – Gestores-proprietários que atuam com menor intensidade na busca e assimilação do conhecimento externo.

Com base nesse critério, foi elaborado o Quadro 9, no qual estão identificados os gestores que assumem os papéis de *gatekeepers*, em cada caso estudado.

Quadro 9 – Papéis assumidos e nível de intensidade dos *gatekeepers*

Caso	GATEKEEPERS					
	Gestores	Membro da família proprietária	Busca conhecimento externo articulando com a experiência (<i>background</i>)		Assimila o conhecimento articulando com o conhecimento capturado*	
			Nível de intensidade		Nível de intensidade	
			1	2	1	2
Caso 1 (Alfa)	Genésio	Sim		X	X	
	Luciano	Sim	X			X
	Marcelo	Sim	X		X	
	Evandro	Sim		X	X	
	Luciahana	Sim		X		X
	Luciano	Não		X	X	
	Maicon	Equiparado		X	X	
Caso 2 (Beta)	Cesar	Sim		X	X	
	Cristiano	Sim	X		X	
	Andreia	Sim		X		X
Caso 3 (Gama)	Suzana	Sim		X	X	
	Eduardo	Sim		X	X	
	Renato	Equiparado	X		X	
	Fábio	Não		X	X	

*Assimilação ocorre em conjunto com a equipe gerencial

Fonte: A autora (2020)

Em consonância com a conceituação original de *gatekeeping* (ALLEN, 1977; TUSHMAN; KATZ, 1980; MACDONALD; WILLIAMS, 1994), Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017) retratam os *gatekeepers* como indivíduos que combinam altos níveis de amplitude de pesquisa externa com envolvimento ativo na assimilação. Nos casos 1 e 2, os gestores atuam com maior nível de intensidade na busca de conhecimento externo, articulando-o com seu *background* pessoal. Nos referidos casos, quem adota esse comportamento são os membros da família proprietária que ocupam o cargo de administrador-geral da empresa. São eles Marcelo (caso 1) e Cristiano (caso 2). No caso 3, quem adota esse comportamento não é membro da família proprietário, mas equiparado a ela (Renato).

Marcelo, Cristiano e Renato são os principais responsáveis por criar o conjunto de conhecimento externo, articular membros de sua equipe de trabalho para internalizá-lo e desenvolver práticas para viabilizar a sua aplicação interna. A capacidade que ambos têm de assimilar conhecimentos externos contribui para a empresa direcionar as atividades de pesquisa. Ainda, o seu grau de envolvimento nessas ações oferece oportunidades para orientar outros membros da empresa no processo de assimilação do conhecimento externo. Assim o fazendo,

Marcelo, Cristiano e Renato exercem duplo papel, quais sejam o de aquisição e o de tradução de conhecimentos externos.

Essa afirmação tem por base o entendimento de diferentes autores (ALLEN, 1977; TUSHMAN; KATZ, 1980; MACDONALD; WILLIAMS, 1994; TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017), os quais reconhecem que *gatekeepers* monitoram o meio ambiente e transferem as informações de difícil assimilação de uma forma compreensível para o grupo de trabalho, atuando como mensageiros de ideias para a organização com maior intensidade do que os demais gestores.

No que se refere à assimilação dos conhecimentos, a maioria dos gestores atua ativa e intensamente, pois participam da equipe gerencial. O desenvolvimento da assimilação é realizado coletivamente, e há o envolvimento da família e daqueles indivíduos equiparados a membros da família. Conforme já retratado, essa forma de organizar-se é específica do tipo de ligação existente entre família e empresa e vice-versa (SOUZA; MAZZALI, 2008). Nos casos 1 e 2, duas gestoras (Luciahana e Andreia) atuam com menor nível de intensidade na assimilação do conhecimento, pois não participam ativamente das reuniões gerenciais.

O Quadro 10 apresenta quais gestores assumem os papéis de *Shepherds*. Também foram utilizados critérios para compreender os papéis assumidos e a intensidade com que o fazem. Os gestores- proprietários foram classificados em dois níveis:

- ❖ Nível 1 – Gestores-proprietários que atuam com maior intensidade na assimilação e na aplicação do conhecimento externo;
- ❖ Nível 2 – Gestores-proprietários que atuam com menor intensidade na assimilação e na aplicação do conhecimento externo;

Com base nesse critério, foi elaborado o Quadro 10, no qual estão identificados os gestores que assumem os papéis de *shepherds*, em cada caso estudado.

O papel dos *shepherds* indica indivíduos que pressionam pela aplicação do conhecimento externo, orientando o conhecimento externo por meio de procedimentos internos de seleção, ao mesmo tempo em que gerenciam sua adaptação e integração com o conhecimento interno. É possível evidenciar que nos casos 1 e 2 os gestores estão assumindo duplo papel (*gatekeeper* e *shepherd*), enquanto que, no caso 3, o gestor que tem como função a administração geral da empresa assume o papel de *shepherd*.

Quadro 10 – Papéis assumidos e nível de intensidade dos *shepherds*

Família Caso	SHEPHERDS					
	Gestores	Membro da família	Assimila o conhecimento articulando com o conhecimento capturado*		Aplica o conhecimento assumindo riscos e acompanhando a implementação	
			Nível de intensidade		Nível de intensidade	
			1	2	1	2
Alfa Caso 1	Genésio	Sim	X		X	
	Luciano	Sim		X		X
	Marcelo	Sim	X		X	
	Evandro	Sim	X			X
	Luciahana	Sim		X		X
	Luciano	Não	X			X
	Maicon	Equiparado	X			X
Beta Caso 2	Cesar	Sim	X			X
	Cristiano	Sim	X		X	
	Andreia	Sim		X		X
Gama Caso 3	Suzana	Sim	X			X
	Eduardo	Sim	X		X	
	Renato	Equiparado	X			X
	Fábio	Não	X			X

*Assimilação ocorre em conjunto com a equipe gerencial

Fonte: A autora (2020)

Também é possível observar que nem todos que se esforçam para assimilar (visto que a assimilação é realizada no coletivo) efetivamente aplicam o conhecimento. Isso fica sob responsabilidade dos gestores que atuam na administração do negócio (Marcelo, no caso 1; Cristiano, no caso 2; e Eduardo, no caso 3), com exceção do caso 1 onde o fundador atua de forma independente no processo, conforme já descrito anteriormente. Tais gestores combinam a assimilação do conhecimento externo com sua defesa interna e se beneficiam das sinergias entre esses esforços, aumentando sua capacidade de inovar em relação àqueles que se concentram em um desses esforços (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017).

6.3 Resultados em *exploratory innovation* e *exploitative innovation*

Os esforços de busca, assimilação e aplicação de novos conhecimentos têm um efeito positivo sobre a geração de inovação da empresa, como advogam Enkel et al. (2017). Para compreender *exploratory innovation* e *exploitative innovation*, analisaram-se duas categorias: tecnológica e de mercado, em cada um dos tipos de inovação. Nas empresas familiares em razão dos recursos humanos, financeiros e tempo observa-se a que *exploratory innovation* é limitada.

As evidências demonstraram que apenas no primeiro caso há *exploratory innovation* e essa ocorre na dimensão tecnológica. Apoiando-se em Bierly et al. (2009) e Hernández-Espallardo et al. (2011), afirma-se que existe desenvolvimento de novas tecnologias, produtos/serviços, cujas evidências revelam o caráter heterogêneo da empresa familiar, demonstrando que nem todas elas são igualmente hábeis na exploração de seus recursos e capacidades (SHARMA; SALVATO, 2011; FERREIRA, 2017). Nesse sentido, as empresas familiares representam características únicas na medida em que são constituídas por sistemas complexos (estrutura familiar, funções familiares, relações e eventos familiares), achados também descritos por Jaskiewicz e Dyer (2017).

Nos três casos, há evidências de que o fundador da empresa é o “grande mentor” dos equipamentos lançados no mercado. A eles é atribuído o elevado nível de crescimento das empresas em todo período histórico em que estiveram à frente dos negócios. Tais evidências corroboram com o que Block et al. (2013) e Ferreira (2017) afirmam, o fundador tem uma postura competitiva, enquanto as gerações posteriores são propensas a agir de forma mais conservadora, centradas principalmente na preservação da riqueza socioemocional da família.

Não foram encontradas evidências, em nenhum dos casos, que confirmem a segunda categoria “mercado”. As empresas familiares não entram agressivamente em novos mercados. Na maioria das vezes adotam estratégias conservadoras, procuram proteger e atuar no mercado já consolidado e suas abordagens são de baixo risco. Gómez-Mejía et al. (2007) já haviam identificado o mesmo comportamento nas empresas familiares que estudou, de que preferem a continuidade de práticas. Assim, as escolhas acabam recaindo sobre aquilo opções estratégicas reconhecidas/percebidas pelos membros da família como “confiáveis”, já experimentadas anteriormente, prevalecendo às tradições familiares. Tais práticas na dimensão “mercado” confirmam que as empresas familiares adotam postura estratégica baseada em comportamentos passados, o que gera dificuldades de identificar e explorar novas oportunidades (ZAHRA, 2005; KELLERMANN; EDDLESTON, 2006).

É possível inferir, portanto, que, nas empresas familiares, a *exploratory innovation* depende da percepção e do comportamento dos fundadores da empresa, uma vez que são os mentores e participaram/participam ostensivamente do processo de inovação radical. Isso surge a existência de um desafio a ser superado pelas gerações que sucedem o fundador na gestão da empresa familiar. Há evidências de que membros da segunda e terceira gerações tem interesse em buscar alternativas para a inovação em especial em universidades e centros tecnológicos, no entanto as parcerias são incipientes.

Já na *exploitative innovation*, nos três casos, foram encontrados elementos que confirmam tanto a inovação tecnológica quanto a inovação de mercado (incremental). A *exploitative* é baseada em conhecimento existente e reforça habilidades, processos e estruturas (JANSEN et al., 2006; LEVINTHAL; MARCH, 1993). Nas empresas familiares, o *background* dos fundadores torna-se essencial, e em todos os casos evidenciou-se um trabalho de melhoria contínua, conforme verificamos nas falas dos gestores.

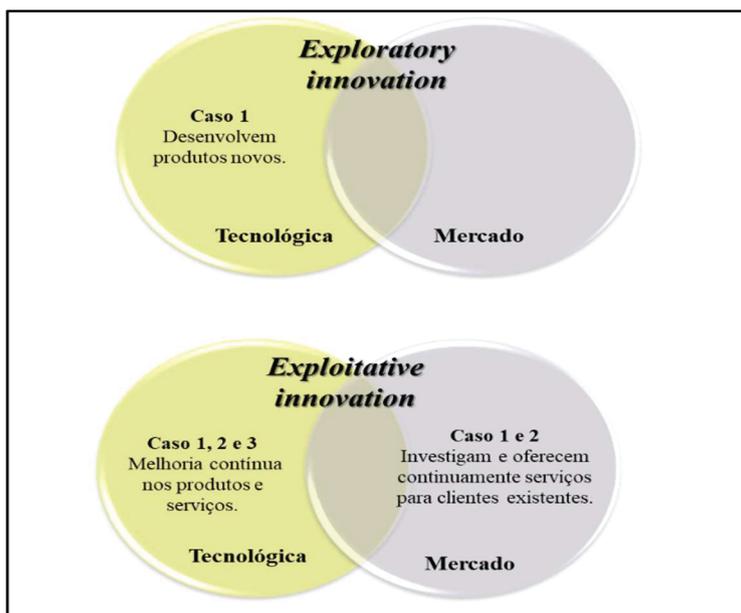
Nós temos que melhorar a nossa (produto), então isso tudo a gente acaba meio que absorvendo, essas coisas ruins, em tese, que os demais têm e trazendo para as nossas. E da mesma forma, sim! Não tô dizendo que a nossa é perfeita, não, não é, não existe, eu não conheço aquecedor que seja perfeito, tá, mas a gente acabou melhorando nesse sentido, os nossos né! [Evandro, caso 1]

A gente construiu a fábrica nova, separamos os setores pra organizar melhor, porque se fazia de tudo e nada bem feito! Tá, começamos a focar pra melhorar todo o setor, a estrutura melhorar, o alumínio melhorar, todos os setores melhorar, foi que aconteceu! [Cristiano, caso 2]

O objetivo era produzir, produzir! A gente melhorou equipamentos, reduziu gradativamente a parte de manutenção, de assistência, e a gente está com um produto ok! Mas a gente ainda sabe que o desenvolvimento, a pesquisa dos nossos produtos, é necessário para se manter, isso a gente sabe! [Renato, caso 3]

Existem, portanto, pequenas mudanças tecnológicas e de mercado (inovação incremental) (DOSI, 1982; BENNER; TUSHMAN, 2003; ENKEL et al., 2017) nas empresas estudadas. A Figura 18 ilustra a forma como ocorrem a *exploratory innovation* e a *exploitative innovation* nos casos estudados.

Figura 18 – Forma de ocorrência da *exploratory innovation* e da *exploitative innovation*



Fonte: A autora (2020)

É possível observar também que os fundadores das empresas atuam/atuavam assumindo o papel de *shepherd*, pessoas que desenvolvem/desenvolviam a *exploratory innovation*. A eles é atribuída a função de desenvolver/criar novos produtos/serviços e tecnologias. Estudos enfatizam a importância e a necessidade das organizações desenvolverem os dois tipos de inovação, como recomendam Chen e Kannan-Narasimhan (2015), Enkel e Heil (2014) e Raisch et al. (2009). Organizações que desenvolvem *exploratory innovation* e *exploitative innovation* têm a capacidade de superar a inércia estrutural resultante da *exploratory innovation*, e também de obter benefícios com a *exploitative innovation*. Assim, o envolvimento da família influi sobre a medida que a empresa é capaz de equilibrar *exploitation* e *exploration*, refletindo ambidestria de *exploratory innovation* e de *exploitative innovation* (MAHMOUD-JOUINI; MIGNON, 2009).

Uma das principais explicações para a sustentabilidade de empresas familiares reside no equilíbrio entre tradição e renovação, geralmente possibilitada a partir de sua capacidade de inovação (capacidade de promover a ambidestria). Combinar simultaneamente as duas inovações consiste num desafio às empresas familiares, pelas limitações de recursos e pelos conflitos nas relações, funções que se estabelecem, eventos que modificam, as estruturas familiares que moldam o negócio familiar. Tais elementos evidenciam porque as empresas familiares tendem a recorrer a rotinas de busca já conhecidas e consagradas, o que, segundo Ferreira (2017), pode limitar a percepção de outras oportunidades.

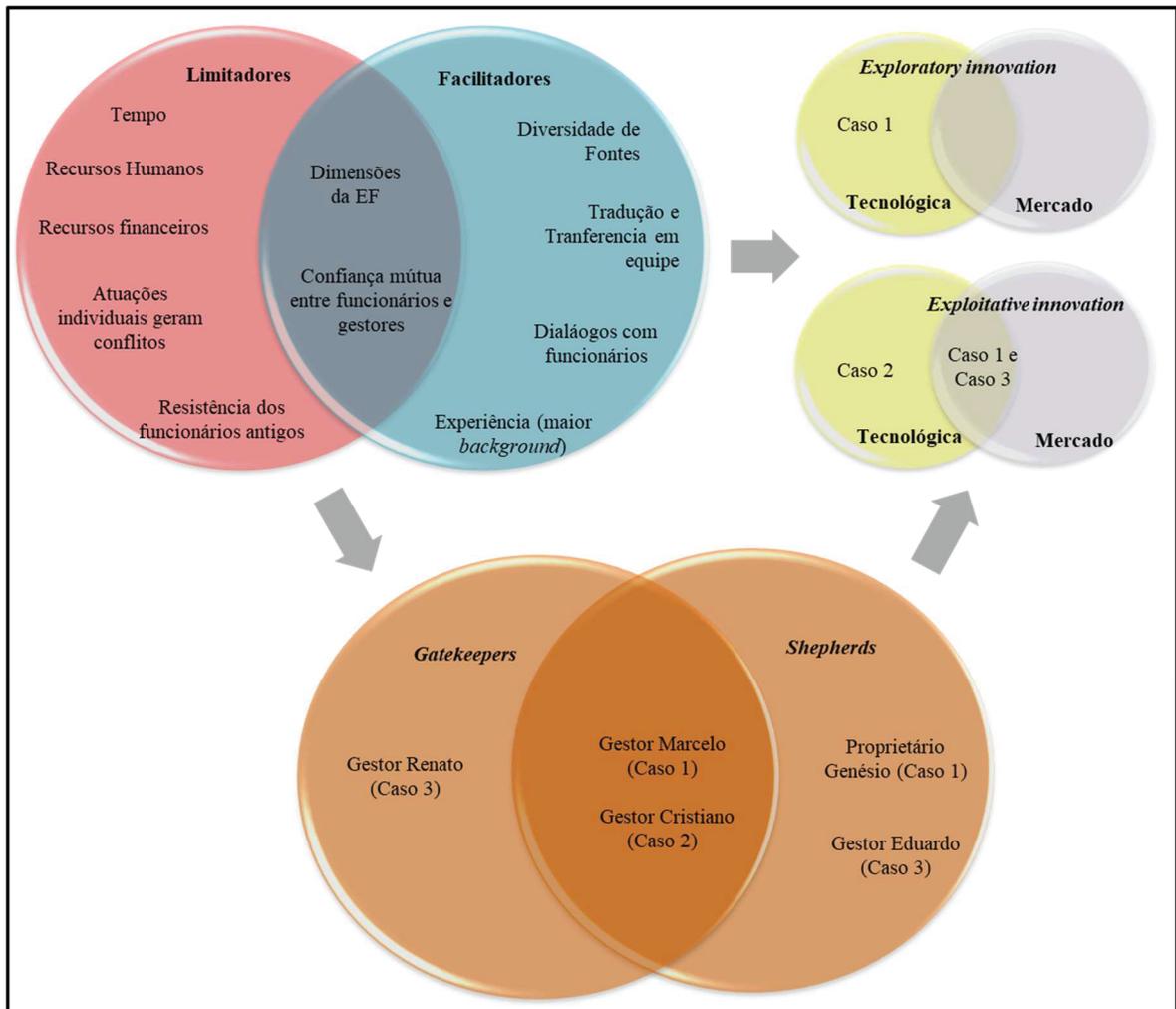
Alguns autores indicam que com a presença de mais gerações da família na gestão da empresa, o foco em inovação tende a aumentar (GERSICK et al., 2006). O engajamento de várias gerações da família na gestão da empresa propicia *insights* e novas experiências e, portanto, novos conhecimentos que tornam possível promover a inovação. Nos casos analisados do presente estudo, observa-se que a ambidestria ocorre no Caso 1, onde há presença do fundador e também de três gerações atuando na empresa, corroborando com os achados de Zahra (2005;2007). No entanto, Ferreira (2017) não encontrou relação positiva na participação de diferentes gerações com a inovação. O que converge entre os atores é que a heterogeneidade das empresas familiares (SHARMA; SALVATO, 2011; FERREIRA, 2017) molda os negócios e que as empresas familiares conseguem converter seus esforços e investem no seu desempenho em inovação incremental e radical. Esse resultado encontrado representa uma significativa contribuição ao campo de estudos sobre empresas familiares sobretudo brasileiras, visto que comumente são apontadas como avessas à inovação, em função do pouco investimento que fazem em P&D.

6.4 Limitadores e facilitadores da ACAP individual nas empresas familiares

A capacidade de absorção individual antecede o organizacional, pois é preciso entender a função dos indivíduos na capacidade das empresas de absorver os conhecimentos externos (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010). Argumenta-se que indivíduos podem assumir papéis de *gatekeepers* (aqueles que buscam e assimilam o conhecimento capturado) (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ENKEL et al., 2017; TER WAL, CRISCUOLO, SALTER, 2017) ou de *shepherds* (aqueles que assimilam e aplicam o conhecimento capturado) (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017), implicando na *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa.

A Figura 19 ilustra os facilitadores e os limitadores da ACAP individual e sua influência nos papéis assumidos. Alguns indivíduos atuam com intensidade maior que outros – representada por níveis, os quais encontram-se descritos nos quadros 9 e 10 – tanto como *gatekeeper* quanto *shepherd*. De qualquer modo, ambos provocam implicações na inovação da empresa. A figura apresenta, também, os gestores que apresentam maior intensidade e que assumem os papéis de *gatekeepers* e *shepherds*.

Figura 19 – Fatores limitadores e facilitadores da ACAP individual nas empresas familiares



Fonte: A autora (2020)

Nas empresas familiares, a presença da família na gestão do negócio, ao mesmo tempo que facilita, limita a capacidade dos gestores em identificar, assimilar e aplicar o conhecimento. Recursos humanos e financeiros, escassez de tempo, experiência (*background*), atuações individuais e resistência dos funcionários mais antigos em modificar práticas limitam a capacidade de absorção, enquanto a diversidade de fontes, a tradução de informações e sua transferência para equipes de trabalho, bem como o diálogo entre os funcionários facilitam a absorção.

Ainda, em empresas familiares, os gestores-proprietários assumem tanto o papel de *gatekeeper* quanto de *shepherd*. Ambos os papéis produzem algum tipo de implicação na inovação e na capacidade da empresa em promover a ambidestria. Os gestores, mesmo que representando ambos os papéis (*gatekeeper* e *shepherd*), o fazem em diferentes níveis de intensidades. Uma particularidade observada nas empresas familiares investigadas foi de que apenas os gestores-proprietários com função de administrador geral, atuam no nível 1, considerado o maior neste estudo. As evidências também demonstram que a ambidestria ocorre

apenas no caso 1, onde a *exploratory innovation* e *exploitative innovation* ocorrem na dimensão tecnológica. Nos outros dois casos foi possível observar apenas a *exploitative innovation*. Esses resultados confirmam a heterogeneidade da capacidade de absorção em empresas do tipo familiar.

CONCLUSÕES

Com a pretensão de contribuir para o campo de pesquisa voltado à ACAP, esta dissertação foi proposta para avançar nos estudos desenvolvidos por Ferreira (2017) sobre a capacidade das empresas familiares de absorver informações relevantes do ambiente externo e de incorporá-las em suas atividades inovadoras. O uso generalizado do constructo da capacidade de absorção se deve à falta de exposição teórica sistemática das dimensões e da articulação clara das medidas empíricas que as mapeiam. Como resultado, as produções científicas com dados empíricos sobre ACAP se apresentam superficiais, frágeis e fragmentadas, o que inibe o desenvolvimento cumulativo do campo.

Este estudo contribui teoricamente para o avanço dessa temática ao olhar o multinível da ACAP, analisando o nível individual, alinhando-se à concepção teórica original de Cohen e Levinthal (1990), bem como o campo de estudos sobre empresa familiar. Empresas familiares são caracterizadas como atípicas. Esse tipo organizacional apresenta complexidade na capacidade de absorção e sua gestão devido aos conflitos oriundos da relação família-empresa e da proximidade física dos membros da família proprietária.

Em razão da influência da família proprietária na gestão da empresa familiar, os papéis assumidos de *gatekeepers* e *shepherds* pelos gestores-proprietários na capacidade de absorção modificam-se e influenciam a *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa. Os estudos sobre ACAP individual, quando realizados em empresas familiares, precisam considerar, além das habilidades básicas e das experiências anteriores dos indivíduos engajados, as relações de confiança entre funcionários e gestores que se comportam equiparados a familiares e/ou aos membros da família proprietária com mais tempo de atuação na empresa, geralmente longo.

As evidências comprovaram que, considerando as três dimensões da ACAP individual, a dinâmica da empresa familiar (estrutura familiar, funções familiares, eventos familiares e a relação entre os membros da família) influencia e altera os papéis assumidos na absorção do conhecimento externo, com implicações principalmente para a *exploitative innovation* da empresa.

Nas empresas familiares, consideram-se os gestores-proprietários como facilitadores de ações inovativas observadas por meio das partes que compõem o processo de ACAP individual. A estrutura familiar determina as funções que cada membro da família, ou equiparado a ela, assume, e, portanto, as decisões da família são responsáveis pela definição de quem busca conhecimento, como isso é assimilado internamente e aplicado, para que resulte na *exploratory innovation* e *exploitative innovation* da empresa.

Os gestores-proprietários absorvem os conhecimentos externos, procurando, em fontes externas, a inspiração para desenvolver/aprimorar processos e práticas, contribuindo para a assimilação. No entanto, o tempo e os recursos humanos e financeiros limitam a frequência e a diversidade pela busca do conhecimento. Outro fator importante evidenciado no estudo é que gestores-proprietários com menor experiência estão atuando na linha de frente pela busca e pelo reconhecimento do conhecimento externo, enquanto gestores/proprietários com maior *background* reduzem sua atuação na busca por conhecimentos. Essa atuação limita a identificação dos conhecimentos externos e traz implicações para a *exploratory innovation*.

Na assimilação, a tradução do conhecimento, a transmissão e a transferência de conhecimento externo se confundem, pois, como os tomadores de decisão participam diretamente do processo de pesquisa e aplicação do conhecimento, eles acontecem ao mesmo tempo. A tradução do conhecimento e o compartilhamento do conhecimento externo são realizados coletivamente entre os gestores da família e membros equiparados à família, com o fim de identificar onde será alocado esse conhecimento.

Os conflitos ocasionados pela relação entre os membros da família e equiparados à família ora contribuem para que ocorra assimilação do conhecimento, ora dificultam. A confiança surge como elemento positivo nesse tipo de organização onde ficam evidentes as estratégias e o diálogo entre membros da família e funcionários que possibilitam a assimilação e a posterior aplicação do conhecimento. Os eventos familiares modificam as dinâmicas e funções dos gestores-proprietários nas empresas, a entrada de outros integrantes da família ou equiparados a ela, adiciona novos *backgrounds* e contribuem para a identificação do conhecimento, e, ao mesmo tempo, ocasionam conflitos e disputas internas pela tomada de decisão, ao assimilarem e aplicarem o conhecimento.

Os gestores das empresas familiares utilizam ou aplicam o conhecimento externo, operacionalizando a capacidade de realizar avaliações internas com vistas a contribuir para lançar produtos ou processos inovadores, por meio das reuniões formais e informais, ou seja, no coletivo, traduzem o conhecimento. Não há superação da resistência dos tomadores de decisão, uma vez que a identificação e a assimilação (onde acontecem os debates) são processos realizados pelos próprios gestores, em reuniões gerenciais.

Os resultados confirmam o gestor-proprietário da empresa familiar como *gatekeeper e shepherd*, uma vez que procuram trazer, processar e utilizar o conhecimento externo, no entanto, alguns assumem papéis diferenciados e com intensidades diferentes. Também revelam limitações no seu papel mediadas por questões afetivas/emocionais, vínculos de parentescos,

histórico da própria família empresária que impõe uma convivência liberada ou forçada e à disponibilidade limitada de recursos.

As evidências empíricas demonstraram que, nos resultados em inovação, por meio da ACAP individual, as empresas familiares focam suas ações gerenciais no desenvolvimento, principalmente da *exploitative innovation*. Apenas no primeiro caso encontram-se evidências que indicam o desenvolvimento da *exploratory innovation* na dimensão tecnológica, pois a empresa desenvolve um novo produto por ano e o inclui em seu portfólio de venda. Nos três casos, há evidências de que o fundador da empresa é o “grande mentor” dos equipamentos lançados no mercado, o que torna possível a inferência de que, nas empresas familiares, a *exploratory innovation* tem uma dependência dos fundadores da empresa, uma vez que são os mentores e participaram/participam ostensivamente no processo de inovação radical.

Nesse cenário, relevante observar que, se, por um lado, os gestores-proprietários atuam como indivíduos-chave na ACAP por facilitarem a comunicação e a passagem do conhecimento pelas fronteiras da empresa, representando a *exploitative innovation* da empresa, por outro lado, a empresa familiar pode apresentar dificuldades para aprender/assimilar novos conhecimentos em razão das influências da família proprietária, indicando a importância dos estudos sobre ACAP individual e de considerar as especificidades dos tipos organizacionais na análise.

Os gestores-proprietários apresentam aspectos comportamentais que facilitam e produzem melhorias nas rotinas organizacionais, facilitam o compartilhamento de conhecimentos e experiências pela interação social no ambiente de trabalho. O sistema fracamente estruturado contribui para a interação social e o estabelecimento de laços afetivos entre gestor e funcionários equiparados aos da família, de forma que o ambiente de trabalho reflete valores, ambições, ideologias e visões da comunidade que se forma.

Com relação às contribuições práticas deste estudo, observou-se que, na gestão das empresas familiares, é preciso considerar a dinâmica a partir da análise da sua singularidade – estrutura familiar, funções familiares, eventos familiares e a relação entre os membros da família –, as especificidades da estrutura societária, os laços de parentesco entre gestores, proprietários e funcionários, as questões de contexto (local, regional, nacional) e de cultura da família proprietária que influenciam na dinâmica da família na empresa e alteram papéis assumidos na capacidade de absorção individual. Tais especificidades implicam a *exploratory innovation* e a *exploitative innovation* da empresa. Aos estudantes e administradores profissionais, a aplicação dos fundamentos da gestão em empresas familiares exige adaptação teórica e conceitual, e, para a capacidade de absorção individual e a *exploratory innovation* e a

exploitative innovation da empresa, é preciso levar em consideração brasileiros elementos da cultura nacional.

Como principais limitações do estudo, destacam-se: (i) restrição da pesquisa a apenas um setor; (ii) as especificidades das empresas familiares, pois as informações estão no “cerne” da família proprietária e dificilmente os membros falarão sobre elas, contexto que faz com que seja necessária maior profundidade na investigação e na análise dos dados implícitos nas falas dos sujeitos da pesquisa; (iii) no segundo caso, a empresa estava encerrando as atividades, o que impossibilitou observar e entrevistar gestores não membros da família.

Para futuros estudos, sugere-se, então, considerar os multiníveis da capacidade de absorção, como aponta Zahra (2018) no contexto de empresas familiares, para que se tenha uma melhor compreensão de como os indivíduos e demais elementos organizacionais contribuem para a capacidade de absorção e inovação nas empresas. Outra sugestão é verificar em que nível os papéis assumidos na capacidade de absorção individual impactam na *exploratory innovation* e na *exploitative innovation*, se *shepherds* ou *gatekeepers*. Ainda, destaca-se a relevância de ampliar o número de empresas em setores diferentes para que se possa compreender, em outros contextos, a capacidade de absorção individual e multinível. Também sugere-se aplicar a proposição do modelo teórico para estudo da capacidade de absorção individual e suas implicações na *exploratory innovation* e *exploitative innovation* das empresas familiares brasileiras, podendo ser realizado em outro cenário brasileiro (estado, região) ou em um cenário estrangeiro (estado, região).

Por fim, considera-se que os resultados ora encontrados representam um avanço no campo da capacidade de absorção, especificamente capacidade de absorção individual das empresas familiares no contexto brasileiro, abrindo espaço para que outras pesquisas empíricas sejam desenvolvidas em diferentes países.

8 REFERÊNCIAS

- AALBERS, H. L.; DOLFSMA, W. A. Bridging firm-internal boundaries for innovation: directed communication orientation and brokering roles. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 36, n. 1, p. 97-115, 2015.
- ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, v. 14, n. 1, p. 3-22, 1985.
- AGRAWAL, A.; GOLDFARB, A.; TEODORIDIS, F. Understanding the changing structure of scientific inquiry. **American Economic Journal: Applied Economics**, v. 8, n. 1, p. 100-128, 2016.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- ALLEN, T. **Managing the flow of technology**: technology transfer and the dissemination of technological information within the r and d organization. Cambridge: MIT, 1977.
- ALMEIDA, A. C. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- ALVES, C. A.; GAMA, A. P. M. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 163-182, 2020.
- ANDERSÉN, J. The absorptive capacity of family firms: how familiness affects potential and realized absorptive capacity. **Journal of Family Business Management**, v. 5, n. 1, p. 73-89, 2015.
- ANDRADE; D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **REAd**, v. 47, n. 11, n. 5, 2005.
- APRILYANTI, I. D.; ALAN, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, v. 26, n. 5, p. 896–907, 2017.
- AUGUSTO, A. Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. **Forum Sociológico**, v. 24, n. 2, p. 73-77, 2014.
- AYRES, L. C. N.; CRUZ, V. L.; SANTOS, R. R. D.; LEONE, R. J. G. Controle interno em empresas familiares de pequeno porte: uma aplicação do modelo Coso II. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 1, p. 3-17, 2018.
- BANSAL, P.; CORLEY, K. What’s different about qualitative research? **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 509–513, 2012.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARBOSA, L. O.; COSTA, F. L.; VIEIRA, C. A. O “jeitinho” brasileiro como um recurso de

- poder. **Revista de Administração Pública**, v. 16, n. 2, p. 5-31, abril-julho, 1982.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. Trad. Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BIERLY, P. E.; DAMANPOUR, F.; SANTORO, M. D. The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p. 481-509, 2009.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **The Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.
- BLOCK, J., MILLER, D., JASKIEWICZ, P., & SPIEGEL, F. Economic and technological importance of innovations in large family and founder firms: an analysis of patent data. **Family Business Review**, v. 26, n. 2, p. 180-199, 2013.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 315-332, 2012.
- BORGES, A. F.; BRITO, M. J.; LIMA, J. B.; CASTRO, C. L. C. Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 93-121, 2016.
- BUCHWEITZ, M. J. R.; MACHADO, D. G.; MENEZES, G. R. Empresa familiar: um meta-estudo, de 1997 a 2016, dos Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad). **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 13, n. 1, p. 1889-1905, 2019.
- BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs. edição original). In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. Capítulo 17, p. 439-462.
- BRINKERINK, J. Broad search, deep search, and the absorptive capacity performance of family and nonfamily firm R&D. **Family Business Review**, v. 31, n. 3, p. 295-317, 2018.
- CALANTONE, R.J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 1, p. 515-524, 2002.
- CANÇADO, V. L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **REAd**, v. 75, n. 2, p. 485-516, mai/ago, 2013.
- CARRÃO, A. M. R. Empresa familiar: risco e oportunidades. In: ENCONTRO DA ANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras, 1997. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 1997.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. GRZYBOVSKI, D. (Orgs.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: UPF, 2008.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT, 1962.

CHEN, R. R.; KANNAN-NARASIMHAN, R. P. Formal integration archetypes in ambidextrous organizations. **R&D Management**, v. 45, n. 3, p. 267–286, 2015.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n.4, p. 19–39, 1999.

COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data: complementary research strategies**. London: Sage, 1996.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and learning: the two faces of R&D. **The Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 128-152, 1990.

COLOMBO, M. G.; RABBIOSI, L.; REICHSTEIN, T. Organizing for external knowledge sourcing. **European Management Review**, v. 8, n. 3, p. 111-116, 2011.

COMBS, J. G.; SHANINE, K. K. What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theories. **Family Business Review**, v. 33, n. 1, p. 38-63, 2020.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DaMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** 5.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

DANES, S. M. The future of family business research through the family scientist's lens. In: MELIN, L.; NORDQVIST, M.; SHARMA, P. (Eds.). **The Sage handbook of family business**. Thousand Oaks: Sage, 2014. p. 611-619.

DASPIT, J. J.; LONG, R. G.; PEARSON, A. W. How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: a dynamic capability perspective of the family firm. **Journal of Family Business Strategy**, v. 10, n. 2, p. 133-143, 2018.

DA SILVA, N.; DAVIS, A. R. Absorptive capacity at the individual level: linking creativity to innovation in academia. **The Review of Higher Education**, v. 34, n. 3, p. 355–379, 2011.

DAHLANDER, L.; O'MAHONY, S. C.; GANN, D. One foot in, one foot out: how does individuals' external search Breadth affect innovation outcomes? **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 280–302, 2016.

DAVIS, P. S. Realizing the potential of the family business. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 47-56, 1983.

DE MASSIS, A.; CHRISMAN, J.; SHARMA, P.; CHUA, J. **Family Business Studies**. Northampton: Edward Elgar, 2012.

DE MASSIS, A.; DI MININ, A.; FRATTINI, F. Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms. **California Management Review**, v. 58, n. 1, p. 5–19, 2015.

DE MASSIS, A.; FOSS, N. Advancing family business research: the promise of microfoundations. **Family Business Review**, v. 31, n. 3 4, p. 386-396, 2018.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 15-29, 2014.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 2, p. 344-364, 2014.

DISTEL, A. P. Unveiling the microfoundations of absorptive capacity: a study of Coleman's Bathtub Model. **Journal of Management**, v. 45, n. 5, p. 2014-2044, 2017. Doi: 10.1177/0149206317741963

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research Policy**, v. 11, n. 3, p. 147-162, jun. 1982.

DURAN, P.; KAMMERLANDER, N., VAN ESSEN, M.; ZELLWEGER, T. Doing more with less: Innovation input and output in family firms. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 4, p. 1224-1264, 2016.

DYER JR., W. G. **Cultural change in family firms**: anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

EBERS, M.; MAURER, I. Connections count: how relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. **Research Policy**, v. 43, n. 2, p. 318-332, 2014.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ENKEL, E. et al. Exploratory and exploitative innovation: to what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? **Technovation Elsevier**, v. 60–61, n. 18, p. 29-38, fev. 2017.

ENKEL, E.; HEIL, S. Preparing for distant collaboration: Antecedents to potential absorptive capacity in cross-industry innovation. **Technovation**, v. 34, n. 4, p. 242–260, 2014.

FARREL, C. C.; COBURN, C. E. Absorptive capacity: a conceptual framework for understanding district central office learning. **Journal of Educational Change**, v. 18, n. 2, p.

135–159, 2016.

FELIN, T.; HESTERLY, W. The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 195-218, 2007. Doi: 10.2307/20159288

FELIN, T.; FOSS, N.; HEIMERIKS, K.; MADSEN, T. Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 1351-1374, 2012.

FERANITA, F.; KOTLAR, J.; DE MASSIS, A. Collaborative innovation in family firms: past research, current debates, and an agenda for future research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 8, n. 3, p. 137-156, 2017.

FERREIRA, G. C. Capacidade de absorção e desempenho em inovação em empresas familiares brasileiras. 2017. 163f. **Tese (Doutorado em Gestão)**– Universidade da Beira do Interior, Covilhã.

FERREIRA, G. C.; FERREIRA, J. J. M. Absorptive capacity: an analysis in the context of brazilian family firms. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 174-204, 2017.

FOSS, N. J. Reflections on a decade of microfoundations research. **Revista de Administração**, v. 51, n. 1, p. 117–120, 2016.

FRANK, H. et al. Principles for innovation management in family firms. **Journal of Family Business Management**, v. 9, n. 3, p. 319-348, 2019

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da família patriarcal**. 51.ed. São Paulo: Global, 2006.

GAO, S et al. A literature analysis of the use of absorptive capacity construct in IS research. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 2, p. 36–42, 2017.

GELU, O.; BRAAKMANN, D.; BENETKA, G. Quantitative and qualitative research: beyond the debate. **Integrative Psychological and Behavioral Science**, v. 42, n. 3, p. 266-290, 2008.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-112.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; TAKÁCS HAYNES, K.; NÚÑEZ-NICKEL, M.; JACOBSON, K. J. L.; MOYANO-FUENTES, J. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, 106–137, 2007.

GRAEBNER, M. E.; EISENHARDT, K. M. The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance syndicate in entrepreneurial firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 49, n. 3, p. 366–403, 2004.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383 f. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade Federal de Lavras, Lavras.

GRZYBOVSKI D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar versus competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

GUMMESSON, E. Case study research and network theory: birds of a feather. **Qualitative Research in Organizations and Management**. v. 2, n. 3, p. 226-248, 2007.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, H.; SÁNCHEZ-PÉREZ; M.; SEGOVIA-LÓPEZ, C. Exploitation-and exploration-based innovations: the role of knowledge in inter-firm relationships with distributors **Technovation**, v. 31, n. 5-6, p. 203-215, 2011.

HERNANDÉZ- PERLINES, F.; MORENO-GARCIA, J.; YÁÑEZ-ARAQUE, B. Family firm performance: the influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity. **Psychology & Marketing**, v. 34, n. 11, p.1057-1068, 2017.

HOLLANDER, B. S.; ELMAN, N. S. Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. **Family Business Review**, v. 1, n. 2, p. 145-164, Jun. 1988.

HUANG, M.; BHATTACHERJEE, A.; WONG, C. S. Gatekeepers' innovative use of IT: an absorptive capacity model at the unit level. **Information & Management**, v. 55, n. 2, p. 235–244, 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2016**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. (Estudos e pesquisas. Informação Econômica n. 31).

JANESICK, V. J. The choreography of qualitative research, In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**, Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 379-420.

JANSEN, J. J. P.; Van Den BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999–1015, 2005.

JASKIEWICZ, P.; DYER, W. Addressing the elephant in the room: disentangling family heterogeneity to advance family business research. **Family Business Review**, v. 30, n. 2, p. 111–118, 2017.

JONES, B. F. The burden of knowledge and the death of the renaissance man: is innovation getting harder? **The Review of Economic Studies**, v. 76, n. 1, p. 283-317 2009.

JONES, B. As science evolves, how can science policy? **NBER Innovation Policy and the Economy**, v. 11, n. 1, p. 103-13109, 2010.

JONES, O. Developing absorptive capacity in mature organizations: the change agent's role. **Management Learning**, v. 37, n. 3, p. 355-376, 2006.

KAMMERLANDER, N.; BREUGST, N. Construals matter: painting the big pictures or drawing the brushstrokes of the family firm. **Family Business Review**, v. 32, n. 3, p. 222-232, 2019.

KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A. Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n.6, p. 809-830, 2006.

KETS DE VRIES, M. F. R. The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. **Organizational Dynamics**, v. 21, n. 3, p. 59-71, 1993.

KHACHLOUF, N.; QUÉLIN, B. V. Interfirm ties and knowledge transfer: the moderating role of absorptive capacity of managers. **Knowledge and Process Management**, v. 25, n. 2, p. 97-107, 2018.

KHOSRAVI, P.; REZVANI, A. Individuals' absorptive capacity in enterprise system assimilation. In: AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 23, 2012, Geelong. **Proceedings of the 23rd...** Geelong: Australasian Conference on Information Systems, 2012.

KOTLAR, J.; CHRISMAN, J. Point: how family involvement influences organizational change. **Journal of Change Management**, v. 19, n. 1, p. 26-36, 2019.

KOTLAR, J.; SIGNORI, A.; DE MASSIS, A.; VISMARA, S. Financial wealth, socioemotional wealth, and IPO underpricing in family firms: a two-stage gamble model. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 1, p. 1073-1099, 2018.

KRUCZEWSKI, L. R.; MARIANO, S. A. Família nuclear patriarcal: breves notas sobre a (re)construção da teoria social e os estudos feministas. In: SIMPÓSIO GÊNERO E POLÍTICAS PÚBLICAS, 3, 2014, Londrina. **Anais do...** Londrina: Universidade Federal de Londrina, 2014.

LANE, P. J., KOKA, B. R., PATHAK S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LANE, P. J., LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 131-150, 2006.

LEA, J. W. **Keeping it in the family: successful succession of the family business.** New York: John Wiley & Sons, 1991.

- LEE, D.; MCLANAHAN, S. Family structure transitions and child development: Instability, selection, population heterogeneity. **American Sociological Review**, v. 80, n. 1, p. 738-763, 2015.
- LESCURA, C. et al. A dinâmica família-empresa: uma aplicação do método historiográfico e da técnica do genograma. **Organização & Sociedade**, v. 19, n. 60, p. 67-86, mar. 2012.
- LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 95-112, 1993.
- LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LOWIK, S.; KRAAIJENBRINK, J.; GROEN, A. J. The effects of prior knowledge, networks, and cognitive style on individuals' absorptive capacity. **Academy of Management Proceedings**, v. 2012, n. 1, p. 1-7, 2012.
- LOZA, C. A. M. O genograma e seus símbolos. **Temas em Terapia Familiar e Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 55-67, 1986.
- MACDONALD, S.; WILLIAMS, C. The survival of the gatekeeper. **Research Policy**, v. 23, n. 2, p. 123-132, 1994.
- MACHADO, R. T.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, E. B.; SILVA, M. D. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 198-210, 2013.
- MAHMOUD-JOUINI, S.; MIGNON, S. Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle. **Management International**, v. 14, n. 1, p. 25-41, jan. 2009.
- MALDONADO, T., SALAIZ, A., VERA, D., KELLER, R. T. Taking stock of the absorptive capacity construct and its dimensions in the context of technological innovation: a meta-analytic approach. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 66, n. 2, p. 193-207, May, 2019.
- MARTINKENAITE, I.; BREUNING, K. J. The emergence of absorptive capacity through micro-macro level interactions. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 700-708, 2016.
- MASSUKADO-NAKATANI, M. S.; MUSSI, F. M.; PEDROSO, J. P. P. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, p. 100-130, Jul./Ago. 2009.
- MAXWELL, J. A. **Qualitative research design: an interactive approach**. Thousand Oaks: Sage, 2012.
- MENDES-DA-SILVA, W.; GRZYBOVSKI, D. Efeitos da governança corporativa e da

performance empresarial sobre o turnover de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e não familiares. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 1, p. 45-70, 2006.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MINAYO, M. C. S. Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 1, p. 16-17, jan. 2017.

MIRANDA, S. R.; GRZYBOVSKI, D. Governança na pequena empresa familiar: caso Bilhares Engers. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

MORAES FILHO, A. C. T.; BARONE, F. M.; PINTO, M. O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1971-1991, 2011.

MORAES FILHO, A. C. T.; BARONE, F. M.; ZOUAIN, D. M. M.; SOUZA, L. A. V.; DUARTE, A. L. F. Análise da produção científica sobre empresas familiares no período de 1961 a 2014. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 10, 2017, Petrópolis. **Anais do...** Volta Redonda: Universidade Federal Fluminense, 2017.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MURAD, I.; LOURENÇO, C. D. S.; NASCIMENTO, A. P. Poder e conflito nas organizações: o caso de uma empresa familiar do setor de construção civil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 1, p. 125-152, 2017.

NAGLE, F.; TEODORIDIS, F. Jack of all trades and master of knowledge: the role of generalists in novel knowledge integration. **USC-INET Research Paper N° 17-23**, 2017. Doi: 10.2139/ssrn.3017363.

NANDI, M. L.; VAKKAYIL, J. Absorptive capacity and ERP assimilation: the influence of company ownership. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 695-715, 2018.

NECKEBROUCK, J.; SCHULZE, W.; ZELLWEGER, T. Are family firms good employers? **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 1, p. 553-585, 2018.

NEUBAM, D. Family business research: roads travelled and the search for unworn paths. **Family Business Review**, v. 31, n. 3, p. 259-270, 2018.

NEUBAUM, Donald O.; KAMMERLANDER, Nadine; BRIGHAM, Keith H. Capturing family firm heterogeneity: how taxonomies and typologies can help the field move forward. **Family Business Review**, v. 32, n. 2, p. 106-130, 2019.

NORDQVIST, M.; WENNEBERG, K.; BAU, M.; HELLERSTEDT, K. An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. **Small Business Economics**, v. 40, n. 4, p.

1087-1122, May, 2013.

OJO, A. O.; RAMAN, M. Individual differences and knowledge acquisition capability in joint ICT project teams in Malaysia. **International Journal of Technology, Policy and Management**, v. 17, n. 1, p. 20–39, 2017.

OJO, A. O.; RAMAN, M.; CHONG, C.W. Individual differences and potential absorptive capacity in joint project teams in the Nigerian upstream oil industry. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 46, n. 1, p. 45-63, 2016.

OJO, A. O.; RAMAN, M.; CHONG, S.C.; CHONG, C.W. Individual antecedents of ACAP and implications of social context in joint engineering project teams: a conceptual model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 1, p. 173-197, 2014.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De "filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 21-33, mar. 2013.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M.; FERRAUDO, A. Managerial styles of small business owners: a study based on the organizational life cycle and on concepts concerning managers' functions and roles. **Review of Business Management**, v. 17, n. 57, p. 1279-1299, 2015.

OLIVEIRA, R. R.; SAUER, A. B. S. Gestão compartilhamento de conhecimento em uma empresa familiar: um estudo à luz da investigação apreciativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 175-199, 2016.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da Anpad no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 148-173, 2008.

PANDZA, K., THORPE, R. Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 118-131, 2009.

PAYNE, G. T. Reflections on family business research: considering domains and theory. **Family Business Review**, v. 31, n. 2, p. 167–175, 2018.

PAYNE, G. T. Family Business Review in 2020: focus on the family. **Family Business Review**, v. 33, n. 1, p. 6-9, 2020.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema se a gestão é profissional? **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 126-135, jul/set, 2015.

PENROSE, E. T. The growth of the firm – a case study: the Hercules Powder Company. **Business History Review**, v. 34, n. 1, p. 1–23, Spring, 1960.

PETTIGREW, A. M. **The politics of organizational decision making**. London: Tavistock,

1973.

POPADIUK, S., SOUZA, Y.S., LACERDA, A., BRENO, F. Efeitos da capacidade de absorção do conhecimento individual nos domínios de aprendizagem com base na taxonomia de Bloom. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2018, Curitiba. **Anais do...** Paraná: Anpad, 2018.

POZA, E. **Family business**. South-Western College: Cengage, 2010.

POSEN, H. E., CHEN, J. S. An advantage of newness: vicarious learning despite limited absorptive capacity. **Organization Science**, v. 24, n. 6, p. 1701–1716, 2013.

RAI, R.; PRAKASH, A. How do servant leaders ignite absorptive capacity? The role of epistemic motivation and organizational support. **Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones**, v. 32, n. 2, p. 123–134, 2016.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J.; PROBST, G.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 685–695, 2009.

RAIFUR, L.; SOUZA, A. F. Impactos do capital humano no desempenho de pequenas e médias empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 33–48, 2016.

RICHARDS, M.; KAMMERLANDER, N.; ZELLWEGER, T. Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. **Family Business Review**, v. 32, n. 4, 2019. Doi: 10.1177/0894486519833511.

ROSCOE, M. T. A.; VIEIRA, A.; GRZYBOVSKI, D. Family social capital, transgenerational learning and transgenerational entrepreneurship. In: SHARMA, P. K.; AULETTA, N.; DEWITT, R. L.; PARADA, M. J.; YUSOF, M. (Eds.). **Developing next generation leaders for transgenerational entrepreneurial family enterprises**. Northampton: Edward Elgar, 2015. p. 192–211.

SANTOS, M. **Por uma Geografia nova**. São Paulo: Hucitec/Edusp, 1978.

SCAGLIA, A. P.; MISHIMA-GOMES, F. K. T.; BARBIERI, V. Paternidade em diferentes configurações familiares e o desenvolvimento emocional da filha. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 23, n. 2, p. 267–278, June, 2018.

SCHONNING, A.; WALTHER, A.; MACHOL, S.; HUSE, M. The effects of directors’ exploratory, transformative and exploitative learning on boards’ strategic involvement: an absorptive capacity perspective. **European Management Review**, v. 16, n. 4, 2018.

SCHWEISFURTH, T. G., RASCH, C. Absorptive capacity for need knowledge: antecedents and effects for employee innovativeness. **Research Policy**, v. 47, n. 4, p. 687–699, 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório de pesquisa sobre empresas familiares**. Abr. 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2018.

- SHARMA, P. Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms. 1997. **Tese** (Doutorado) - University of Calgary, Alberta.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 5, p. 667-687, 2003.
- SHARMA, P.; SALVATO, C. Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 6, p. 1199-1205, 2011.
- SIACHOU, E.; GKOREZIS, P. Do empowered employees absorb knowledge? **Management Research Review**, v. 37, n. 2, p. 130–151, 2014.
- SIGGELKOW, N. Persuasion with case studies. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 20–24, 2007.
- SONG, Y.; GNYAWALI, D. R.; SRIVASTAVA, M. K.; ASGARI, E. In search of precision in research absorption capacity: the synthesis of the literature and consolidation of findings. **Journal of Management**, v. 20, n. 10, p.1-32, 2018.
- SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 3, Set/Dez. 2008.
- TER WAL, A. L. J.; CRISCUOLO, P.; SALTER. Absorptive capacity at the individual level: an ambidexterity approach to external engagement. **Druid**, v. 54, n. 9, p.1529-1543, 2011.
- TER WAL, A. L. J.; CRISCUOLO, P.; SALTER, A. Making a marriage of materials: the role of gatekeepers and shepherds in the absorption of external knowledge and innovation performance. **Research Policy**, v. 46, n. 5, p. 1039–1054, 2017.
- TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2, 2001, Londrina. **Anais do...** Londrina: Anegepe, 2001.
- TIAN, A.W.; SOO, C. Enriching individual absorptive capacity. **Personnel Review**, v. 47, n. 5, p. 1121-1137, 2018.
- TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.
- TORTORIELLO, M. The social underpinnings of absorptive capacity: the moderating effects of structural holes on innovation generation based on external knowledge. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 586–597, 2015.
- TUSHMAN, M. Special boundary roles in the innovation process. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 4, p. 587-605, Dec., 1977.
- TUSHMAN, M.L., KATZ, R. External communication and project performance: an

- investigation into the role of gatekeepers. **Management Science**, v. 26, n. 11, p. 1071–1085, 1980.
- VAN DE VRANDE, V.; JONG, J. P. J.; VANHAVERBEKE, W.; DE ROCHEMONT, M. Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges. **Technovation**, v. 29, n. 6-7, p. 423-437, 2009.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretativista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72 2005.
- VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 931-951, Jul-Aug. 2010.
- WANG, W.; LIU, L.; FENG, Y.; WANG, T. Innovation with IS usage: individual absorptive capacity as a mediator. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 8, p. 1110–1130, 2014.
- WANG, W.; FENG, Y.; LIU, L. The effect of organizational levers and the mediating role of individual absorptive capacity in information system innovation. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 48, 2015, Hawaii. **Proceedings of the...** Washington: IEEE Computer Society Washington, 2015.
- YILDIZ, H. E.; MURTIC, A.; ZANDER, U.; RICHTNÉR, A. What fosters individual-level absorptive capacity in MNCs? An extended motivation–ability–opportunity framework. **Management International Review**, v. 59, p. 93-129, 2019. Doi: 10.1007/s11575-018-0367-x
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.
- ZAHRA, S. A. Entrepreneurial risk taking in family firms. **Family Business Review**, v. 18, n. 1, p. 23–40, 2005.
- ZAHRA, S. A. Entrepreneurial risk taking in family firms: the wellspring of the regenerative capability. **Family Business Review**, v. 31, n. 2, p. 216 -226, 2018. doi:10.1177/0894486518776871

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista da capacidade de absorção individual.

Bloco I – Dados da caracterização do perfil do entrevistado

1) Faixa etária

- (a) De 18 a 25 anos
- (b) De 25 a 45
- (c) De 45 a 65 anos
- (d) Acima de 65 anos

2) Gênero

- (a) Feminino
- (b) Masculino

3) Formação educacional

- (a) Ensino Fundamental
- (b) Ensino Médio
- (c) Formação Técnica
- (d) Graduação. Curso? _____
- (e) Pós-Graduação. Curso? _____

4) Há quanto tempo atua na empresa?

- (a) Até 2 anos
- (b) De 2 a 5 anos
- (c) 5 a 10 anos
- (d) Acima de 10 anos

5) Nome do seu cargo: _____

6) Há quanto tempo você atua neste cargo?

- (a) Até 2 anos
- (b) De 2 a 5 anos
- (c) De 5 a 10 anos
- (d) Acima de 10 anos

7) Ano de fundação da empresa: _____

8) Quem a fundou: _____

9) Qual é o seu grau de parentesco com o fundador da empresa?

- (a) Irmão
- (b) Filho
- (c) Marido/Esposa
- (d) Neto
- (e) Outra: _____

10) Além de você, quem mais da família proprietária atua na empresa?

NOME	RELAÇÃO DE PARENTESCO COM O FUNDADOR	CARGO QUE OCUPA

Bloco II – Investigação da ACAP no nível individual

Prezado senhor(a),

Agora eu gostaria de saber algumas informações a respeito da forma como o conhecimento sobre o mercado é gerenciado na sua empresa. Eu dividi os questionamentos em três partes, que são: identificação, assimilação e aplicação do conhecimento externo. Contudo, eu gostaria de conversar livremente a respeito. Proponho lhe fazer algumas provocações e o senhor(a) sinta-se à vontade para falar da forma que quiser ou achar melhor. Pode ser assim? O senhor(a) se importa se eu gravar suas respostas? Isso facilita muito o meu trabalho, porque senão terei que ficar anotando tudo. No entanto, depois que eu fizer a transcrição da sua entrevista, essa gravação será descartada.

Para o senhor(a) se sentir seguro quanto a esse meu compromisso ético, eu trouxe o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que proponho lermos juntos. Ao final, se o senhor(a) concordar, assinamos juntos e eu lhe entrego uma via.

Iniciar a leitura do TCLE, assinar e iniciar a gravação da entrevista

11) Identificação do conhecimento

Para iniciarmos a conversa, eu gostaria de saber como o senhor(a) se mantém atualizado sobre o mercado em que atua e onde consegue as informações que precisa para se manter atualizado sobre o que está acontecendo tanto em termos de produto ou outra coisa que considera importante para sua empresa.

Como sabe como está o mercado? Como fica sabendo o que o cliente deseja e o que o concorrente está oferecendo? E sobre as tendências tecnológicas, as pesquisas que os centros tecnológicos e as universidades estão fazendo e que podem afetar o seu negócio?

O senhor(a) costuma participar de seminários, palestras, feiras/exposições do setor? Quais? Por quê? O que acontece quando o senhor retorna para empresa? Como os outros da empresa ficam sabendo o que o senhor(a) viu e/ou aprendeu?

As informações que busca ali fora e tudo aquilo que traz para empresa podem ser consideradas informações de valor pra sua empresa?

Me fala um pouco sobre seu relacionamento com os outros empresários do setor, quando está em algum evento (feira, palestra, curso, etc) e se encontram? Costumam interagir, trocar ideias? E com fornecedores e/ou clientes, também tem o mesmo comportamento? Me fala um pouco a respeito.

12) Assimilação do conhecimento externo

Esse conhecimento que o senhor busca fora da empresa? por exemplo, nas aulas formais, seminários, feiras e exposições do setor, com fornecedores, clientes e concorrentes costuma trocar ideias com outras pessoas ou áreas da sua empresa? Como você costuma fazer? Por quê o faz?

Você prepara reuniões, ou conversas informais, nos corredores, em almoços com seus colegas/funcionários, para explicar e discutir os novos conhecimentos que obteve? Por exemplo, você organiza ou prepara algum material, como meio de organizar as informações importantes que identificou?

É costume ter intensas discussões sobre estas informações obtidas externamente? Como são esses debates com eles e as discussões para a troca de informações e desenvolvimento de novas ideias?

13) Aplica do conhecimento externo

Quando o senhor deseja implementar essas novas ideias, encontra resistência por parte dos colegas/funcionários? Como você faz para que as ideias sejam realmente implementadas? Investe tempo para convencer quem não está a favor, reúne as pessoas, comunica pessoalmente, escreve um e-mail formal, manda mensagens?

E, por exemplo, se outro colega identificou uma necessidade de mercado, por exemplo, e você concorda com ele, o senhor busca argumentar e convencer os outros da importância de tal ideia? Como o senhor faz para implementar essa nova ideia que identificou? Alguém ajuda nesse processo de implementação das novas ideias?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista sobre *Exploratory innovation* e *Exploitative innovation*

1) Dimensão Exploratory innovation

a) Categoria Tecnológica

Vocês costumam desenvolver novas tecnologias? Como é o desenvolvimento de novos produtos e serviços? Comercializam novos produtos? Como isso acontece? Durante a busca de novas idéias vocês procuram fora da caixa, ou seja, em locais diferentes do nosso segmento? Você pode exemplificar? Vocês acreditam que o sucesso da empresa é baseado na capacidade de desenvolver novas tecnologias? Por que?

b) Categoria de Mercado

Procuram continuamente explorar novos mercados? Como isso acontece? Consegue exemplificar? A entrada nos novos mercados, vocês consideram-se agressivos quando entram com novos produtos em novos mercados? Procuram novos canais de distribuição, ou seja, outros lugares de vendas para nosso produto? Como isso ocorre? Procuram e adotam regularmente novos mercados?

2) Dimensão Exploitative innovation

c) Categoria Tecnológica

Vocês procuram ampliar continuamente os produtos e serviços já existentes? Como é a melhoria contínua? Isso acontece na empresa? Fazem regularmente pequenas adaptações a produtos e serviços existentes? Como isso acontece? Procuram lançar regularmente produtos e serviços aprimorados de forma incremental no mercado local? Melhoram a eficiência na entrega de produtos e serviços?

d) Categoria de Mercado

Procuram continuamente investigar a satisfação dos clientes? Como isso acontece? Consegue exemplificar? O sucesso da empresa vocês atribuem a melhoria continua dos serviços e produtos existentes? Por que? Verificam regularmente o que o cliente deseja para garantir a satisfação dos clientes existentes? Como isso ocorre? Ampliam continuamente serviços para clientes existentes?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista sobre dimensões da família

a) Estrutura da família e Eventos familiares

Como iniciou a empresa? Quem participou do início da empresa? Há quantos anos existe a empresa? Quem se envolveu com a empresa nos anos seguintes?

Me conte sobre sua família: como esta constituída? Quantas pessoas da família trabalham na empresa? Quais são os vínculos? (filhos, netos, genros, nora)

Os membros da família foram preparados para gerenciar a empresa?

b) Funções e Relações entre os membros da família e não membros

Quais são as atividades de cada membro da família na empresa? Os membros da família ocupam cargos na empresa que são aderentes ao seu perfil profissional? Na organização há espaço para os funcionários ocuparem cargos de confiança, por exemplo, há gerentes que não são da família? A família participa ativamente nas decisões?

Costumam reunir-se pra debater situações ou tomar decisões na empresa? Como é isso? Vocês costumam dialogar, trocar ideias, tem alguém que você conversa mais? Ou alguém que você não costuma conversar? Algum membro da família propõe mais ideias? Ou não membro da família? Alguém não se envolve nessa atividade?

A família participa ativamente nas decisões? Na sua percepção, família coloca os interesses da empresa na frente dos interesses individuais? Os membros da família ganham salários compatíveis com sua função na empresa?

No seu entendimento, o nível de comunicação entre os membros da família é bom? O relacionamento entre a família e demais funcionários é bom?



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis
Programa de Pós Graduação em Administração

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre “CONTRIBUIÇÃO DOS GESTORES-PROPRIETÁRIOS NO DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA DAS EMPRESAS FAMILIARES” que será disposta na Dissertação do Mestrado em Administração, sob a responsabilidade da pesquisadora Nadiesca Manica dos Santos. A motivação para este estudo decorre das inconsistências nas abordagens conceituais e metodológicas observadas sobre a capacidade absorptiva e empresa familiar. Faltam estudos que tratam empiricamente a ligação entre ações individuais e resultados organizacionais para todas as três dimensões da capacidade absorptiva no contexto das empresas familiares brasileiras, bem como um comparativo com realidades de outros países. Como tal, este estudo contribui para a compreensão mais geral da capacidade absorptiva. O objetivo da pesquisa é compreender a contribuição dos gestores-proprietários para o desenvolvimento da capacidade das empresas familiares brasileiras de absorver informações relevantes do ambiente externo, assimila-las e utiliza-las na gestão.

A sua participação na pesquisa será em 4 encontros, pela parte da manhã e à tarde, com duração aproximada de 1 hora, sendo que o tempo restante será utilizado para a realização da entrevista e observação no setor produtivo (foco de estudos). Se houver necessidade, a pesquisadora poderá realizar um novo encontro, para coleta de dados. Você poderá sentir um pouco de desconforto durante a realização da entrevista e observação, se for identificado algum sinal de desconforto psicológico da sua participação na pesquisa, a pesquisadora compromete-se em orientá-lo (a) e encaminhá-lo (a) para os profissionais especializados na área. Ao participar da pesquisa, você terá os seguintes benefícios estará contribuindo para um avanço teórico dos estudos em administração, no qual impacta positivamente na sociedade moderna atual e nas organizações. Poderá se apropriar dos resultados da pesquisa para melhorar e avançar significativamente a sua organização.

Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada a pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, além disso você não receberá pagamento pela sua participação no estudo. As suas informações serão gravadas e posteriormente destruídas. Os dados relacionados à sua identificação não serão divulgados. Os resultados da pesquisa serão divulgados cientificamente, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados. Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com o (a) pesquisador (a) Nadiesca Manica dos Santos, (55) 991731990 ou também pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira. Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo. Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador (a) responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o (a) pesquisador (a).

Passo Fundo, ___ de _____ de _____.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____

Nome da pesquisadora: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE E – Protocolo para estudo dos casos

A. VISÃO GERAL DO PROJETO DO ESTUDO DE CASO

- ❖ Questão principal da pesquisa: Como os gestores-proprietários contribuem para o desenvolvimento da capacidade absorviva das empresas familiares?
- ❖ Objetivo principal: Compreender a contribuição dos gestores-proprietários para o desenvolvimento da capacidade das empresas familiares brasileiras de absorver informações relevantes do ambiente externo, assimila-las e utiliza-las na gestão.
- ❖ Temas de sustentação teórica:
 - Capacidade de absorção individual (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011, 2017)
 - Empresa família (heterogeneidade) (JASKIEWICZ; DYER, 2017).

B. PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

- A) Unidade de análise: A análise ocorre no nível individual, portanto a unidade de análise é o indivíduo integrante das empresas familiares estudadas. Por meio da análise das categorias da ACAP no nível individual serão identificados quais os papéis os gestores-proprietários assumem (*gatekeepers* e/ou *shepherds*, ou outros).
- B) Sujeitos da pesquisa: gestores, proprietários das empresas familiares, membros e não-membros da família proprietária, parentes por consideração, funcionários tidos pela família empresária como “de confiança”.
- C) Fontes de evidência: entrevistas, observação não participante, documentos.
- D) Período de realização da coleta dos dados:
 - Maio – contato com uma das empresas da amostra para definir os procedimentos, dias e horários de coleta dos dados; visita no parque fabril; entrevistas com os gestores e proprietários; coleta de dados em documentos; transcrição das entrevistas e submissão das mesmas para aprovação dos entrevistados.
 - Junho – Redação do relatório do Caso 1; revisão do protocolo e dos instrumentos de coleta. Início do processo de coleta dos dados no Caso 2.
 - Julho – Redação do relatório do Caso 2. Início da coleta dos dados do Caso 3.
 - Agosto – Redação do relatório do Caso 3. Início da coleta dos dados do Caso 4.
 - Setembro – Redação do relatório do Caso 4. Elaboração do texto de discussão dos resultados com base no referencial teórico. Conclusões.
 - Outubro – Início do estágio na Universidade de Lisboa.
 - Novembro – Pesquisas empíricas em Portugal. Seleção de casos portugueses com base nos mesmos critérios adotados para os casos brasileiros.

- Dezembro – Redação do relatório das pesquisas realizadas em Portugal.
 - Janeiro – Retorno ao Brasil. Elaboração do relatório final de dissertação.
 - Fevereiro – Férias institucionais.
 - Março – Protocolo da versão final da dissertação.
 - Abril – Defesa da dissertação
- E) Local da coleta de evidências: nas empresas brasileiras (MADRIL, SIM, METALZAN e CIMISA) selecionadas, em local a ser definido pelos empresários definidos como sujeitos da pesquisa.
- F) Síntese do processo de coleta das evidências
- Nas entrevistas sobre empresa familiar, buscar evidências que permitam compreender as quatro dimensões propostas por Jaskiewicz e Dyer (2017);
 - Nas entrevistas sobre capacidade absorptiva no nível individual, buscar evidências para compreender as três dimensões e identificar os papéis de *gatekeeper* e *shepherd* (por COHEN; LEVINTHAL, 1990; TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011, 2017).
 - Nas entrevistas sobre a família empresária, buscar evidências para identificar os laços/amarras familiares e desenhar o genograma da(s) família(s) empresária(s)
 - Solicitar uma cópia do organograma da empresa. Caso não tiver desenhado, coletar os dados relativos aos cargos e funções e desenhar o organograma. Destacar nele os cargos ocupados pelos membros da família
 - Solicitar os arquivos contendo as atas das reuniões, dos diferentes níveis hierárquicos e departamentos. Buscar nelas evidências relativas a conflitos de familiares, planos/projetos para o futuro da empresa no mercado e/ou sob o controle societário familiar, critérios para ingresso de familiares e outros elementos intervenientes no processo de aprendizagem através de experiências dos dirigentes.
 - Solicitar os arquivos contendo o contrato social e alterações. Identificar os seguintes dados: data da alteração contratual, evento ocorrido, arranjos societários
 - Solicitar os arquivos contendo as normas e regulamentos, instruções ou comunicados internos da gerência para os departamentos de recursos humanos. Identificar o tipo de comunicação (instrução ou ordem) com vistas a mapear questões de poder e dominação, a (im)personalidade no discurso e a formalização dos processos. Segmentar os apontamentos em duas categorias “dirigentes membros da família” e “dirigentes não membros da família”.
 - Entrevistar o responsável pelo departamento de recursos humanos da empresa (ou equivalente) com vistas a compreender a dinâmica da família na empresa sob a ótica desta área específica da administração (competência, vagas disponíveis, processo seletivo e outros elementos que caracterizam o processo administrativo relativo à contratação e demissão de pessoal).
 - Entrevistar os dirigentes que ocupam cargos de alta e média gerência com vistas a identificar as práticas gerenciais adotadas (rotinas, modo de trabalho, cultura organizacional), o cumprimento de horários, o *layout* dos espaços físicos, o

comportamento de trabalho e de comunicação com os níveis hierárquicos inferiores, as evidências de conflitos entre membros da família na empresa e possibilidade de rupturas. Buscar evidências desse comportamento numa perspectiva histórica.

- Entrevistar o(s) fundador(es), herdeiros do patrimônio legalmente constituídos e atuais e prováveis sucessores na gestão do patrimônio da família. Focalizar a carreira profissional tentando identificar desejos e sonhos profissionais, a visão sistêmica em relação a empresa da família (cadeia de causalidade ou círculos de causa e efeito) no futuro, as disputas, conflitos e amarras familiares. Buscar evidências desse comportamento numa perspectiva histórica.
- No discurso de todos os entrevistados, identificar os valores da organização a partir dos valores impressos pelo fundador. Apresentar, em forma de diagrama, a ocorrência de alterações (se houver) e os eventos que provocaram esta alteração.
- Também, no discurso de todos os entrevistados, identificar como as “funções da família” aparecem na cultura, no controle e na resistência organizacional.
- Observar as práticas de trabalho e as rotinas organizacionais, nos diversos departamentos da empresa e durante todos os turnos de trabalho, com o objetivo de identificar como a família exerce poder e dominação na empresa e em que medida o faz.
- Acompanhar o processo de socialização dos novos membros na empresa e relatar os elementos formadores da cultura organizacional que estão sendo a eles apresentados.

APÊNDICE F – Identificação do conhecimento externo nos casos 1

IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO EXTERNO												
Gestor	Conhecimento prévio (<i>background</i>)		Fontes de Informação							Ações no Trabalho		
	Formação	Experiência	Cursos formais	Fornecedor	Clientes	Consultoria	Concorrente	Internet/ Notícias	Feiras de negócios	Universidade	Participação em reuniões e no processo de tomada de decisão	Monitoria das tendências de mercado
Membros da família												
Genésio	Curso Técnico	Na indústria/serv., no setor metalmeccânico, há mais de 40 anos			X						X	
Luciano	Graduação	Na indústria e no setor de comunicação, há mais de 25 anos	X			X		X		X	X*	X
Marcelo	Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	Na indústria e no setor de comunicação, há mais de 20 anos	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Evandro	Ensino Médio	No comércio e serviços, há mais de 20 anos		X	X	X			X		X	
Luciahana	Graduação	No comércio, há mais de 10 anos	X			X						
Não membros da família												
Luciano	Graduação	No comércio, no setor elétrico, há mais de 20 anos	X	X	X	X		X	X		X	X
Maicon	Graduação	Na indústria/serviços, no setor metalmeccânico, há 4 anos	X	X	X			X	X		X	

Fonte: A autora (2020)

APÊNDICE G – Identificação do conhecimento externo nos casos 2 e 3

Identificação do conhecimento externo												
Gestor	Conhecimento prévio (<i>background</i>)		Fontes de informação							Ações no Trabalho		
	Formação	Experiência	Cursos formais	Fornecedores	Clientes	Consultorias	Concorrentes	Internet/ Notícias	Participação em feiras	Univer- sidade	Participa das reuniões e da tomada de decisão	Monitora tendências
CASO 2 – Membros da família												
Celso	Ensino fundamental	Experiência com ateliê fotográfico Experiência na empresa há mais de 40 anos Setor metalmeccânico.		X	X						X	
Cristiano	Curso Técnico	Trabalha desde os 18 anos na empresa da sua família- setor metalmeccânico.	X	X	X		X	X	X		X	X
Andreia	Ensino Médio	Trabalha na empresa desde 2012 -setor metalmeccânico. Experiência anterior com comércio	X	X				X			X	

Continua...

Continuação.

CASO 3 – Membros da família													
Suzana	Graduação	Há 12 anos atuante na empresa da família					X		X			X	
Eduardo	Ensino Médio	Há 10 anos atuante na empresa da sua família. Abriu seu próprio negócio (cilagem)			X		X		X		X		X
Não membros da família													
Renato	Graduação	Há 18 anos na empresa da família. Atuou em todos os setores		X		X		X		X		X	X
Fábio	Ensino Médio	Comércio/serviços (mais de 15 anos)		X		X			X		X		X

APÊNDICE H – Assimilação do conhecimento externo no Caso 1

ASSIMILAÇÃO DO CONHECIMENTO EXTERNO*									
Gestor	Tradução do conhecimento					Transmissão e transferência de conhecimento externo			
	Avalia o potencial de mercado do conhecimento externo	Identifica as necessidades de negócios que podem ser abordadas	Colocar conhecimento externo em um formato que possa ser revisado internamente	Reuniões formais na empresa	Conversa com membros da empresa informalmente	Elabora materiais e preparação de reuniões			
Membros da família									
	Individual	Coletivo	Individual	Coletivo					
Genésio	X	X	X	X		X	X		
Luciano	X		X	-					
Marcelo		X		X		X	X		
Evandro		X		X		X	X		
Luciahana	X		X						
Não membros da família									
Luciano	X			X		X	X		
Maicon				X		X	X		

Fonte: A autora (2020)

*A assimilação ocorre em equipe.

APÊNDICE I – Assimilação do conhecimento externo nos Casos 2 e 3

ASSIMILAÇÃO DO CONHECIMENTO EXTERNO*									
Gestor	Tradução do conhecimento			Colocar conhecimento externo em um formato que possa ser revisado internamente			Transmissão e transferência de conhecimento externo		
	Avalia o potencial de mercado do conhecimento externo	Identifica as necessidades de negócios que podem ser abordadas	Colocar conhecimento externo em um formato que possa ser revisado internamente	Reuniões formais na empresa	Conversa com membros da empresa informalmente	Elabora materiais e preparação de reuniões			
Caso 2									
Membros da família									
Nome	Individual	Coletivo	Individual	Coletivo	Colocar conhecimento externo em um formato que possa ser revisado internamente	Reuniões formais na empresa	Conversa com membros da empresa informalmente	Elabora materiais e preparação de reuniões	
Cesar		X	X	X		X	X		
Cristiano	X	X	X	X		X	X		
Andreia						X			
Assimilação*									
Caso 3									
Gestor	Tradução do conhecimento			Colocar conhecimento externo em um formato que possa ser revisado internamente			Transmissão e transferência de conhecimento externo		
	Avalia o potencial de mercado do conhecimento externo	Identifica as necessidades de negócios que podem ser abordadas	Colocar conhecimento externo em um formato que possa ser revisado internamente	Reuniões formais na empresa	Conversa com membros da empresa informalmente	Elabora Materiais e preparação de reuniões			
Membros da família									
Individual	Coletivo	Individual	Coletivo	Reuniões formais na empresa	Conversa com membros da empresa informalmente	Elabora Materiais e preparação de reuniões			
Suzana	X		X	X					
Eduardo	X		X	X	X				
Não membros da família									
Renato	X		X	X	X	X			
Fábio	X		X	X	X	X			

Fonte: A autora (2020)

*A assimilação ocorre em equipe.

APÊNDICE J – Aplicação do conhecimento externo no caso 1

APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO EXTERNO					
Gestor	Compromisso em aplicar o conhecimento		Monitoria da aplicação conhecimento		Toma medidas para garantir que o potencial de conhecimento externo seja realizado.
	Assume riscos e enfrenta a resistência para utilizar o conhecimento externo.	Forte compromisso e persistência para utilizar o conhecimento externo.	Certifica-se e apoia que o conhecimento externo seja implementado, mesmo que a ideia não seja originalmente sua.		
Membros da família					
Genésio	X	X	X		X
Luciano	X				
Marcelo	X	X	X		X
Evandro	X		X		X
Luciahana			X		
Não membros da família					
Luciano				X	
Maicon				X	

Fonte: A autora (2020)

APÊNDICE K – Aplicação do conhecimento externo nos casos 2 e 3

Aplicação					
Gestor	Compromisso em aplicar o conhecimento		Monitoria da aplicação conhecimento	Monitoria da aplicação conhecimento	
	Assume riscos e enfrenta a resistência para utilizar o conhecimento externo.	Forte compromisso e persistência para utilizar o conhecimento externo.		Certifica-se e apoia que o conhecimento externo seja implementado, mesmo que a ideia não seja originalmente sua.	Toma medidas para garantir que o potencial de conhecimento externo seja realizado.
Caso 2					
	Membros da família				
Cesar	X	X	X		
Cristiano	X	X	X		X
Andreia		X	X		
Aplicação					
Gestor	Compromisso em aplicar o conhecimento		Monitoria da aplicação conhecimento	Monitoria da aplicação conhecimento	
	Assume riscos e enfrenta a resistência para utilizar o conhecimento externo.	Forte compromisso e persistência para utilizar o conhecimento externo.		Certifica-se e apoia que o conhecimento externo seja implementado, mesmo que a ideia não seja originalmente sua.	Toma medidas para garantir que o potencial de conhecimento externo seja realizado.
Caso 3					
	Membros da família				
Suzana	X	X			
Eduardo	X	X	X		X
Não membros da família					
Renato		X	X		X
Fábio			X		

Fonte: A autora (2020)