LUMEN ET VIRTUS

Tradição e inovação: A resistência à mudança das pequenas empresas familiares do varejo

https://doi.org/10.56238/levv15n38-065

Ricardo Sérgio Gomes Vieira
Doutor em Administração
Instituição: Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
Endereço: Recife – Pernambuco, Brasil
E-mail: ricardo.vieira@ufpe.br

Guilherme Lima Moura
Doutor em Linguística
Instituição: Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
Endereço: Recife – Pernambuco, Brasil
E-mail: guilherme.lmoura@ufpe.br

Maria Fernanda Gatto
Doutora em Economia
Instituição: Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
Endereço: Recife – Pernambuco, Brasil
E-mail: maria.padil@ufpe.br

RESUMO
A resistência à mudança é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas familiares no processo de inovação. Este estudo teve como objetivo investigar os aspectos que influenciam a resistência à mudança nos processos de inovação de empresas familiares de pequeno porte no varejo, utilizando como base as dimensões do Radar da Inovação e estudos recentes sobre inovação em empresas familiares. A pesquisa foi realizada com empresas familiares na Região Metropolitana de Recife - PE. Os resultados obtidos através do Radar da Inovação revelaram áreas de maiores e menores resistências às mudanças no processo de inovação, refletindo as dinâmicas específicas dessas organizações. Apesar da evolução observada em todas as dimensões do Radar da Inovação entre o Radar 0 e o Radar 1, as empresas em conjunto não atingiram o nível de organizações inovadoras pontuais ou ocasionais. Os esforços alavancados durante o andamento do Programa para quebrar o paradigma de resistência às mudanças puderam desenvolver consequências positivas no que tange à abertura da cultura empresarial para o processo de inovação. O estudo ressalta a importância de uma abordagem integrada e contínua no processo de inovação, considerando as particularidades das empresas familiares e os desafios inerentes à resistência à mudança. As informações coletadas podem subsidiar o planejamento de novos esforços para a implantação do processo de inovação em empresas deste perfil, consolidando esforços estratégicos em pontos de maiores resistências às mudanças.

Palavras-chave: Inovação, Empresas familiares, Resistência à mudança.

1 INTRODUÇÃO

A resistência à mudança é um fenômeno complexo e amplamente estudado ao longo dos anos por diversos autores, como Taylor (1947), Lewin (1947), Watson (1971), Conner (1995), Motta (1998), George e Jones (2001), e Freire et al. (2010). Recentemente, pesquisadores como Sirmon e Hitt (2022), Pereira e Santos (2021), Senge et al. (2019), e Kotter (2021) têm contribuído significativamente para a compreensão dos mecanismos e das dinâmicas envolvidas na resistência às mudanças. Ela pode ser descrita como toda atitude que busca manter o status quo diante da necessidade de modificá-lo, sendo uma das principais barreiras para mudanças bem-sucedidas nas empresas (WATSON, 1971; FREIRE et al., 2010; KOTTER, 2021). Essas resistências são especialmente evidentes na implantação de mudanças organizacionais e processos de inovação (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; SIRMON; HITT, 2022).

Ao observar as mudanças advindas do processo de inovação, pode-se destacar que este visa o desenvolvimento contínuo de novas ideias e modificações de maneira integrada e estruturada (TIDD; BESSANT, 2021). Nos últimos anos, estudiosos como Westerman et al. (2020), Christensen, Ojomo e Dillon (2019), Chesbrough (2019), e Teece (2022) têm contribuído significativamente para a compreensão das dinâmicas e dos desafios enfrentados pelas organizações no processo de inovação. O processo de inovação não se limita a eventos isolados de mudança, mas necessita integrar-se de forma estruturada com todas as atividades organizacionais (TIDD; BESSANT, 2021). Dessa forma, esforços isolados em inovação em diferentes áreas da empresa afetam o desempenho global da organização, enquanto a falta de integração pode comprometer o resultado estratégico geral (TIDD; BESSANT, 2021; TEECE, 2022).

Diversos pesquisadores têm contribuído significativamente para o estudo das origens e dinâmicas do processo de mudança organizacional. Além de Hernandez e Caldas (2001), destacam-se autores como DiMaggio e Powell (2018), cujo trabalho sobre o novo institucionalismo na análise organizacional oferece insights profundos sobre como as instituições moldam e são moldadas por processos de mudança. Pettigrew, Woodman e Cameron (2020) abordam os desafios contemporâneos na pesquisa sobre mudança e desenvolvimento organizacional, enriquecendo o entendimento das complexidades envolvidas. Ford e Ford (2019) exploram a experiência contemporânea das pessoas no trabalho em face das mudanças organizacionais, destacando as interações entre indivíduos e estruturas organizacionais durante períodos de transformação. Recentemente, Kotter (2021) e Sirmon e Hitt (2022) têm aprofundado a compreensão sobre a gestão da mudança e a resistência em empresas familiares, respectivamente. Esses estudos ampliam o panorama sobre como diferentes perspectivas teóricas e empíricas contribuem para uma compreensão mais abrangente e atualizada dos processos de mudança nas organizações.

No contexto das empresas familiares, a resistência à mudança apresenta desafios únicos devido às dinâmicas específicas dessas organizações. Sirmon e Hitt (2022) destacam que a sobreposição entre família e empresa pode intensificar a resistência, uma vez que as mudanças organizacionais podem afetar não apenas a estrutura da empresa, mas também as relações familiares. Além disso, a presença de múltiplas gerações na gestão e a forte influência dos valores e tradições familiares podem dificultar a adoção de novas práticas e tecnologias (PEREIRA; SANTOS, 2021). Contudo, estudos recentes também apontam que as empresas familiares podem se beneficiar de suas características únicas, como a orientação de longo prazo e a maior flexibilidade na tomada de decisões, para superar a resistência e promover mudanças estratégicas (KOTTER, 2021; SIRMON; HITT, 2022).

Este estudo foca em investigar os aspectos que influenciam a resistência à mudança nos processos de inovação de empresas familiares de pequeno porte no varejo. Compreender as principais resistências enfrentadas por essas empresas permite a elaboração de estratégias de inovação mais eficazes, considerando suas particularidades e desafios específicos (SEBRAE, 2020; PEREIRA; SANTOS, 2021). Baseando-se nas dimensões do Radar da Inovação (BACHMANN; DESTEFANI, 2008) e em estudos recentes sobre inovação em empresas familiares (SIRMON; HITT, 2022; PEREIRA; SANTOS, 2021), o estudo examina o comportamento e os desafios das empresas familiares em uma capital do nordeste brasileiro.

Ao integrar esses conhecimentos, busca-se não apenas entender as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares no processo de inovação, mas também destacar a importância da gestão integrada das mudanças que a inovação demanda (KOTTER, 2021; TEECE, 2022). Este trabalho visa identificar os fatores que mais impactam na resistência às mudanças e propor estratégias que possam superar essas barreiras específicas, proporcionando insights valiosos para a formulação de futuras abordagens de gestão da inovação adaptadas às necessidades das empresas familiares de pequeno porte no Brasil (SEBRAE, 2020; PEREIRA; SANTOS, 2021; SIRMON; HITT, 2022).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para compreender a importância do trabalho na quebra de paradigmas referentes à inércia do status quo, é fundamental analisar o contexto das empresas familiares e suas resistências às mudanças no processo de inovação. Sabe-se da dificuldade de abandonar o tradicional nesse perfil de empresas, e para auxiliar neste processo de mudança, foram estudados o perfil das empresas familiares, bem como a importância do processo de inovação como ferramenta necessária para o crescimento das empresas na atualidade. Além disso, buscou-se identificar os fatores de maiores resistências às mudanças nas empresas familiares, considerando as contribuições de pesquisas recentes sobre o tema (PEREIRA; SANTOS, 2021; SIRMON; HITT, 2022).

2.1 EMPRESAS FAMILIARES E MUDANÇAS

Empresas familiares são organizações onde a propriedade e gestão empresarial são controladas pelos membros de uma mesma família, onde as crenças e valores da organização igualam-se àqueles do âmbito familiar. Recentemente, pesquisadores como Sirmon e Hitt (2022) e Pereira e Santos (2021) têm aprofundado a compreensão sobre as dinâmicas e desafios específicos enfrentados pelas empresas familiares no processo de mudança e inovação.

Na estrutura de uma empresa familiar, são corriqueiramente constatadas as crenças, valores e visões do fundador, que, por sua vez, a partir dessas verdades impostas, compõem a identidade da empresa, criando a cultura organizacional desta. Essa forte influência dos valores e tradições familiares pode dificultar a adoção de novas práticas e tecnologias (PEREIRA; SANTOS, 2021).

Existe um entendimento de que, nas empresas familiares, o proprietário, mediante suas ações, comportamentos e atitudes, tende a criar e dar forma à cultura organizacional da empresa. Geralmente, sua história se confunde com a história da própria empresa. Criando nesse sentido histórico, o apego à tradição e o legado construído pela "figura" do fundador. Esse apego à tradição e ao "jeito de administrar do fundador" leva a resistência às mudanças nos processos de gestão da empresa.

Entretanto, o mercado torna-se constantemente mais dinâmico e competitivo, e a não adequação à rotina do mercado, pode levar empresas a terem dificuldades de sobrevivência. Nas empresas familiares, grande parte dessas dificuldades vem do desconforto da 'desconstrução' da história do patriarca na empresa.

Em contrapartida, as empresas que buscam longevidade e sobrevivência no mercado, precisam se adequar às transições da economia, bem como às frequentes mudanças nas demandas de seus clientes. Se adequar e, portanto, mudar passa a ser condição obrigatória para a sobrevivência das organizações. Assim, estar atento às mudanças de mercado e mudar com elas torna-se, hoje, papel fundamental para as organizações. Kotter (2021) destaca a importância da gestão da mudança para que as organizações alcancem resultados difíceis de imaginar em tempos incertos e voláteis.

Sirmon e Hitt (2022) ressaltam que a sobreposição entre família e empresa pode intensificar a resistência, uma vez que as mudanças organizacionais podem afetar não apenas a estrutura da empresa, mas também as relações familiares. Contudo, os autores também apontam que as empresas familiares podem se beneficiar de suas características únicas, como a orientação de longo prazo e a maior flexibilidade na tomada de decisões, para superar a resistência e promover mudanças estratégicas.

Assim, mudar, criar soluções, melhorar os processos existentes, estar atento a novas formas de fazer para atender o cliente final, tornam-se ferramentas indispensáveis para sobrevivência competitiva das empresas atuais. Nesse sentido, a gestão da inovação, conceito que tratar-se-á a seguir, compreende a abordagem adequada para esta nova gestão empresarial competitiva.

2.2 A INOVAÇÃO

Na perspectiva de um mercado competitivo, onde a globalização ampliou a abertura entre mercados, inovar tornou-se ferramenta necessária para as empresas que buscam sobrevivência e crescimento. A inovação atualmente é um dos fatores-chave para o crescimento econômico das empresas que buscam se destacar no mercado competitivo (RESE; BAIER, 2011). Teece (2022) reforça essa visão, destacando que a inovação é essencial para a organização e o crescimento das empresas.

Inovação é definida pelo manual de Oslo (OCDE, 2018, p. 20), como "um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado a usuários em potencial (produto) ou utilizado pela unidade (processo)." Com esta definição abrangente, o processo de inovação pode compreender um conjunto amplo de possíveis inovações, por isso o Manual de Oslo divide as inovações entre inovações de processos, organizacional, Marketing e Produtos.

Tidd e Bessant (2021) descrevem o processo da inovação como a concepção e incremento de novas rotinas efetivas na empresa. Onde esta deve ser concebida como um processo e não como um evento isolado. Os autores enfatizam que o processo de inovação não se limita a eventos isolados de mudança, mas necessita integrar-se de forma estruturada com todas as atividades organizacionais.

Nesse sentido, apesar dos tipos de inovações citadas pelo manual de Oslo (2018), os autores enfatizam a necessidade de toda a inovação ser desenvolvida e gerenciada de forma integrada, quando afirmam que "a inovação necessita ser gerenciada de forma integrada; não basta gerenciar ou desenvolver habilidades em apenas algumas dessas áreas" (TIDD; BESSANT, 2021, p. 82).

Assim, Bachmann e Destefani (2008) apresentam as dimensões (Tabela 1) de influências no processo de implantação-inovação e coloca-os como dimensões diferentes que se correlacionam entre si, apontando caminhos para o processo de inovação integrada.

Todas as dimensões no âmbito da inovação, buscam incrementar na organização inovações de diferentes tipos, a depender da realidade de cada empresa, onde estas irão influenciar diretamente no nível inovador da empresa (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Dessa maneira, estas dimensões buscam auxiliar na organização de ações e projetos dentro das empresas para que estas possam desenvolver sua cultura inovadora e tratar a inovação como processo integrado ao crescimento da organização (TROTT, 2021).

Tabela - 1 Dimensões do Radar da Inovação

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
Plataforma	Refere-se a métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma "modular", na construção de um portfólio de produtos.
Marca	Refere-se ao conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
Clientes	Refere-se aos clientes e os métodos de inovação centrados no nós para a otimização dos processos comerciais.
Solução	Refere-se a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar potenciais demandas dos clientes.
Relacionamento	Refere-se a experiência do Cliente, leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa.
Agregação de Valor	Refere-se aos mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado.
Processos	Refere-se as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa
Organização	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas, e o papel e responsabilidade dos colaboradores.
Cadeia de Fornecimento	Refere-se à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega.
Presença	Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
Rede	Refere-se aos aspectos relacionados às formas pelas quais a empresa conecta-se aos seus clientes.
Ambiência Inovadora	Refere-se a mensuração da equipe e ambiente voltado para inovação

Fonte: SISTEMALI (2017), adaptado de Bachman e Destefani (2008).

Entretanto, a ação primária da inovação é a mudança, o que reflete na modificação dos padrões rotineiros, que afetarão consigo o processo integrado de gerir a organização. E a resistência à mudança nesse processo constroem barreiras para que as empresas criem em sua cultura o perfil inovador. Nesse processo, as empresas familiares - além da necessidade em inovarem para estarem dentro do nível competitivo do mercado - precisam vencer os desafios internos de suas próprias características, adaptando seu tradicionalismo patriarcal aos novos cenários do mercado e à indispensabilidade em mudar, por meio da inovação (RESE; BAIER, 2011; SIRMON; HITT, 2022).

Pereira e Santos (2021) destacam que compreender as principais resistências enfrentadas pelas empresas familiares permite a elaboração de estratégias de inovação mais eficazes, considerando suas particularidades e desafios específicos. Nesse sentido, estudos recentes sobre inovação em empresas

familiares (SIRMON; HITT, 2022; PEREIRA; SANTOS, 2021) buscam examinar o comportamento e os desafios dessas organizações no processo de inovação.

Ao integrar esses conhecimentos, busca-se não apenas entender as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares no processo de inovação, mas também destacar a importância da gestão integrada das mudanças que a inovação demanda (KOTTER, 2021; TEECE, 2022). Identificar os fatores que mais impactam na resistência às mudanças e propor estratégias para superar essas barreiras específicas são essenciais para a formulação de abordagens de gestão da inovação adaptadas às necessidades das empresas familiares (PEREIRA; SANTOS, 2021; SIRMON; HITT, 2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar as áreas da inovação com maiores resistências às mudanças nas empresas familiares de pequeno porte, varejistas de material de construção da Região Metropolitana de Recife-PE, o trabalho buscou se pautar em uma pesquisa quantitativa, que utiliza a quantificação na coleta de dados e no tratamento das informações através de técnicas estatísticas (CRESWELL, 2007), utilizando-se para esse fim questionários com alternativas fechadas.

Dentro do universo de empresas familiares varejistas de material de construção da RMR-PE, delimitou-se a amostra em 32 empresas de perfil familiar deste segmento, participantes do programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae. Neste caso, as empresas foram selecionadas de modo não aleatório, seguindo análise de perfil (CRESWELL, 2007), o que caracteriza uma amostragem por conveniência, adequada para estudos exploratórios que buscam insights iniciais sobre um tema (MALHOTRA, 2019).

O programa tem por finalidade "promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada" (SEBRAE, 2015, p.1). Durante o andamento do programa, ele utiliza como uma de suas ferramentas metodológicas o Radar da Inovação (BACHMANN; DESTEFANI, 2008) como métrica para analisar o grau de inovação das empresas de pequeno porte no acompanhamento das empresas.

Esta metodologia foi desenvolvida pelo Professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellog School of Management, em Illinois - EUA (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). É aplicado nas empresas, dentro do programa, através de um questionário fechado, no qual avalia 13 dimensões referentes à inovação nas organizações (Dimensões citadas Tabela 1).

Mediante a aplicação do questionário e os resultados coletados, o Radar pontua a empresa entre 1,0 e 5,0 em cada dimensão, onde empresas com Pontuação 1, classificam-se como organizações pouco ou nada inovadora; empresas com pontuação 3, como organizações inovadoras pontuais ou ocasionais

e; empresas com pontuação 5, como organizações inovadoras sistêmicas, que já possuem cultura inovadora (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Assim, para fins do objetivo deste trabalho, a coleta de dados ocorreu por meio do Radar da Inovação, que foi aplicado duas vezes em momentos diferentes durante visitas em cada empresa no exercício da atividade enquanto Agente Local de Inovação.

O Primeiro momento se deu no início do Programa na empresa, onde foi aplicado o questionário do Radar da Inovação com as empresas, o que resultou em uma média inicial de inovação para cada dimensão (Tabela 1), caracterizando-se como Radar 0. Com base nos resultados do Radar 0, foram propostas ações de inovação para cada empresa, segundo os resultados das dimensões de seu Radar de Inovação, para que estas pudessem, a partir da prática, desenvolver seu perfil inovador. Para a execução dessas ações, foi oferecido um intervalo de tempo médio de 6 a 8 meses para que as empresas pudessem executar algumas das ações propostas. Após este intervalo, dando início ao segundo momento, foram catalogadas as ações realizadas por cada empresa e aplicado novamente o Radar de Inovação para observar a evolução destas no processo de inovação, o que resultou em uma média do Radar de Inovação, chamado Radar 1.

Nesse sentido, para que se pudesse identificar quais áreas no processo de inovação possuíram maiores resistências às mudanças, foram analisadas as médias de pontuações das 13 dimensões do Radar da inovação no Radar 0 e Radar 1, observando em quais delas as empresas sentiram maiores dificuldades em inovar.

Para esta análise, na etapa de tratamento dos dados, foi utilizada uma análise estatística descritiva (CRESWELL, 2007), onde as pontuações obtidas pelas empresas nas dimensões do Radar 0 e Radar 1, passaram pelo cálculo de média aritmética, para que fosse possível descobrir o nível global de inovação das empresas em cada dimensão. Após obtidas as médias do nível global do Radar 0 e Radar 1, foi contabilizado o número total de ações realizadas por todas as empresas em cada dimensão. A partir da obtenção dessas informações, foi elaborada uma tabela apresentando o nível global de inovação do Radar 0 e sua evolução para o Radar 1, bem como o número de ações de inovação concluídas pelas empresas.

Por meio da análise estatística descritiva (CRESWELL, 2007), a avaliação partiu do pressuposto de que as dimensões que evoluíram no nível de inovação com número alto de ações concluídas possuem menores resistências a mudanças, enquanto as dimensões com níveis baixos de maturidade e poucas ações concluídas possuem maiores resistências às mudanças.

A robustez do método utilizado se dá pela combinação de uma ferramenta validada para mensuração da inovação (Radar da Inovação) com a análise quantitativa dos dados, permitindo uma avaliação objetiva das áreas com maiores resistências à mudança. Além disso, a aplicação do Radar

em dois momentos distintos possibilita uma análise longitudinal, capturando a evolução das empresas no processo de inovação e fornecendo insights sobre as dificuldades enfrentadas.

Contudo, é importante ressaltar as limitações do estudo, como a amostragem por conveniência e o foco em um segmento específico (varejistas de material de construção), que podem limitar a generalização dos resultados para outros contextos. Apesar disso, o método empregado oferece uma contribuição relevante para a compreensão das resistências à mudança em empresas familiares de pequeno porte, servindo como base para estudos futuros mais abrangentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos resultados obtidos através do Radar da Inovação nas empresas familiares estudadas revela aspectos importantes relacionados à resistência à mudança, corroborando com a literatura existente sobre o tema. Como mencionado por Watson (1971) e Freire et al. (2010), a resistência à mudança pode ser entendida como uma atitude que busca manter o status quo diante da necessidade de modificá-lo, sendo uma das principais barreiras para mudanças bem-sucedidas nas empresas. Essa resistência é especialmente evidente na implantação de mudanças organizacionais e processos de inovação (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; SIRMON; HITT, 2022).

Os resultados mostram que, apesar da evolução observada em algumas dimensões do Radar da Inovação, o nível geral de maturidade em inovação das empresas familiares estudadas ainda é baixo. Conforme apresentado na Tabela 2, a média geral do Radar 0 foi de 1,6, enquanto no Radar 1 foi de 2,0, demonstrando um crescimento de apenas 0,4 pontos. Além disso, o número total de ações concluídas foi de apenas 81, o que indica um baixo nível de implementação de práticas inovadoras. Esses resultados corroboram o que Freire et al. (2010) apontam sobre a resistência à mudança, especialmente no processo de inovação, pelas empresas de perfil familiar, onde a cultura da rotina dos valores familiares transmite segurança por meio da tradição.

Tabela - 2 Média Radar e Total Ações realizadas

MÉDIA GLOBAL DO RADAR COM O TOTAL AÇÕES REALIZADAS			
	Radar 0	**Nº Ações Concluídas**	**Radar 1**
Oferta	2,3	7	2,4
Plataforma	1,1	1	1,2
Marca	1,5	0	1,6
Clientes	1,5	10	1,6
Soluções	1,4	2	1,5
Relacionamento	1,8	26	2,0
Agregação de valor	1,3	4	1,4
Processos	1,3	5	1,4
Organização	1,4	4	1,7
Cadeia de fornecimento	1,8	3	2
Presença	1	3	1,1
Rede	1,3	8	1,7
Ambiência inovadora	1,4	32	1,7

Fonte: Elaborado pelos autores

Esse paradigma de segurança transmitido pela tradição familiar e pela forma de gerir os negócios está relacionado à inércia do status quo diante das mudanças (WATSON, 1971; FREIRE et al., 2010). No contexto do processo de inovação, a resistência a algum tipo de mudança reflete diretamente no nível de inovação das empresas estudadas, visto que a disposição em mudar somente em alguns aspectos da organização não atende à essência do que o processo de inovação propõe dentro do seu desenvolvimento contínuo e integrado.

As dimensões com maior resistência à mudança identificadas no estudo, como Marca, Plataforma, Presença e Soluções (Tabela 3), podem estar relacionadas às dinâmicas específicas das empresas familiares. Sirmon e Hitt (2022) destacam que a sobreposição entre família e empresa pode intensificar a resistência, uma vez que as mudanças organizacionais podem afetar não apenas a estrutura da empresa, mas também as relações familiares. Além disso, a presença de múltiplas gerações na gestão e a forte influência dos valores e tradições familiares podem dificultar a adoção de novas práticas e tecnologias (PEREIRA; SANTOS, 2021). Essas dimensões apresentaram baixo crescimento entre o Radar 0 e o Radar 1, como pode ser observado na Tabela 2, onde a dimensão Marca cresceu apenas 0,1, Plataforma 0,1, Presença 0,1 e Soluções 0,1 pontos.

Tabela - 3 Níveis de resistência às mudanças

Dimensões com menores resistência às mudanças	**Dimensões com maiores resistência às mudanças**	**Dimensões que aceitam parcialmente às mudanças**
• Oferta, • Clientes, • Relacionamento, • Cadeia de Fornecimento, • Rede • Ambiência inovadora	• Marca, • Plataforma, • Presença • Soluções	• Agregação de Valor • Processos • Organização

Fonte: Elaborado pelos autores

Por outro lado, as dimensões com menor resistência à mudança, como Oferta, Clientes, Relacionamento, Cadeia de Fornecimento, Rede e Ambiência Inovadora (Tabela 3), podem indicar áreas em que as empresas familiares conseguem se beneficiar de suas características únicas. Kotter (2021) e Sirmon e Hitt (2022) apontam que a orientação de longo prazo e a maior flexibilidade na tomada de decisões podem ajudar as empresas familiares a superarem a resistência e promover mudanças estratégicas nessas áreas. Essas dimensões apresentaram um maior crescimento entre o Radar 0 e o Radar 1, como Oferta com 0,1, Clientes com 0,1, Relacionamento com 0,2, Cadeia de Fornecimento com 0,2, Rede com 0,4 e Ambiência Inovadora com 0,3 pontos (Tabela 2).

As dimensões Agregação de Valor, Processos e Organização apresentaram uma aceitação parcial às mudanças, indicando que as empresas familiares podem estar dispostas a promover algumas transformações nessas áreas, mas ainda enfrentam desafios para uma implementação completa. Essas dimensões tiveram um crescimento moderado entre o Radar 0 e o Radar 1, com Agregação de Valor crescendo 0,1, Processos 0,1 e Organização 0,3 pontos (Tabela 2).

No entanto, acredita-se que o processo de inovação não se limita a eventos isolados de mudança, mas necessita integrar-se de forma estruturada com todas as atividades organizacionais. Nesse sentido, não dar atenção às dimensões com maiores resistências à mudança, mesmo que essas estejam em menor número, influenciará diretamente no objetivo de inovar como um todo, não conseguindo alcançar níveis altos de maturidade inovadora.

Portanto, os resultados obtidos no estudo reforçam a importância de uma abordagem integrada e contínua no processo de inovação (TIDD; BESSANT, 2021), considerando as particularidades das empresas familiares e os desafios inerentes à resistência à mudança. As empresas familiares precisam desenvolver estratégias específicas para lidar com a resistência em todas as dimensões, buscando superar as barreiras culturais e promover uma cultura de inovação mais sólida (KOTTER, 2021; TEECE, 2022). Os dados apresentados nas Tabelas 2 e 3 evidenciam as áreas que requerem maior atenção e esforços para superar a resistência à mudança e alcançar níveis mais altos de maturidade inovadora.

Em conclusão, a análise dos resultados obtidos através do Radar da Inovação nas empresas familiares estudadas evidencia a complexidade da resistência à mudança e seu impacto no processo de inovação. As dimensões com maior resistência, como Marca, Plataforma, Presença e Soluções, refletem as dinâmicas específicas das empresas familiares e requerem estratégias direcionadas para superar essas barreiras. Por outro lado, as dimensões com menor resistência, como Oferta, Clientes, Relacionamento, Cadeia de Fornecimento, Rede e Ambiência Inovadora, indicam áreas em que as empresas familiares podem se beneficiar de suas características únicas para promover mudanças estratégicas.

No entanto, é fundamental adotar uma abordagem integrada e contínua no processo de inovação, considerando todas as dimensões e desenvolvendo estratégias específicas para lidar com a resistência à mudança. Somente assim as empresas familiares poderão superar as barreiras culturais, promover uma cultura de inovação mais sólida e alcançar níveis mais altos de maturidade inovadora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar os aspectos que influenciam a resistência à mudança nos processos de inovação de empresas familiares de pequeno porte no varejo, utilizando como base as dimensões do Radar da Inovação (BACHMANN; DESTEFANI, 2008) e estudos recentes sobre inovação em empresas familiares (SIRMON; HITT, 2022; PEREIRA; SANTOS, 2021). A pesquisa foi realizada com empresas familiares na Região Metropolitana de Recife - PE (RMR-PE), participantes do Programa Agentes Locais de Inovação.

A revisão de literatura evidenciou a complexidade da resistência à mudança e seu impacto no processo de inovação, fornecendo a base teórica para a compreensão dos mecanismos e dinâmicas envolvidas, especialmente no contexto das empresas familiares. Os resultados obtidos através do Radar da Inovação revelaram áreas de maiores e menores resistências às mudanças no processo de inovação, refletindo as dinâmicas específicas dessas organizações.

Apesar da evolução observada em todas as dimensões do Radar da Inovação entre o Radar 0 e o Radar 1, as empresas em conjunto não atingiram o nível de organizações inovadoras pontuais ou ocasionais. Esse resultado evidencia a dificuldade em inovar como um todo dentro dessas empresas, considerando que não possuíam um perfil inovador antes da inserção no Programa.

Os esforços alavancados durante o andamento do Programa para quebrar o paradigma de resistência às mudanças puderam desenvolver consequências positivas no que tange à abertura da cultura empresarial para o processo de inovação. Esse resultado reforça a importância de uma abordagem integrada e contínua no processo de inovação, considerando as particularidades das empresas familiares e os desafios inerentes à resistência à mudança.

Ademais, é fundamental conhecer a fundo a cultura individual de cada empresa e seus gestores, para que as informações obtidas nesta pesquisa possam auxiliar de maneira eficaz no planejamento do processo de inovação de cada empresa. As empresas familiares precisam desenvolver estratégias específicas para lidar com a resistência em todas as dimensões, buscando superar as barreiras culturais e promover uma cultura de inovação mais sólida.

As informações coletadas neste estudo podem subsidiar o planejamento de novos esforços para a implantação do processo de inovação em empresas deste perfil, consolidando esforços estratégicos em pontos de maiores resistências às mudanças. Ressalta-se a importância dos esforços contínuos em integrar a inovação em todas as áreas de atividade da empresa, considerando a cultura individual de

cada organização, que, dentro do perfil de empresas familiares, envolve não apenas processos de gestões tradicionais, mas também valores familiares individuais.

Por fim, sugere-se que estudos futuros explorem abordagens qualitativas para aprofundar a compreensão das dinâmicas específicas de cada empresa familiar, complementando os resultados obtidos por meio de métodos quantitativos como o Radar da Inovação. Essa combinação de abordagens pode fornecer insights valiosos para o desenvolvimento de estratégias de inovação ainda mais eficazes, adaptadas às necessidades e desafios únicos das empresas familiares de pequeno porte no Brasil.

O presente estudo contribui para a literatura sobre inovação em empresas familiares, evidenciando a importância de considerar a resistência à mudança no processo de inovação e fornecendo insights sobre as áreas de maiores e menores resistências. Os resultados obtidos podem orientar a formulação de políticas e programas de apoio à inovação, bem como auxiliar gestores de empresas familiares na elaboração de estratégias para superar as barreiras à mudança e promover uma cultura de inovação mais sólida. Por fim, agradecemos a Fernanda Cruz pela valiosa contribuição na coleta de dados, fundamental para a realização deste estudo.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. Curitiba: SEBRAE, 2008.

CHESBROUGH, H. Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business. Oxford University Press, 2019.

CHRISTENSEN, C. M.; OJOMO, E.; DILLON, K. The prosperity paradox: How innovation can lift nations out of poverty. HarperCollins, 2019.

CONNER, D. R. Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail. Random House, 1995.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The new institutionalism in organizational analysis. University of Chicago Press, 2018.

FORD, J. D.; FORD, L. W. The experience of change: Navigating the contemporary workplace. Routledge, 2019.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. Towards a process model of individual change in organizations. Human Relations, v. 54, n. 4, p. 419-444, 2001.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

KOTTER, J. P. Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times. John Wiley & Sons, 2021.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MOTTA, P. R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Qualitymark Editora Ltda, 1998.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 4. ed. Paris: OCDE, 2018.

PEREIRA, J. A.; SANTOS, V. M. Gestão da inovação em empresas familiares: desafios e oportunidades. Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 3, e200095, 2021.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: Challenges for future research. Academy of Management Journal, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2020.

RESE, N.; BAIER, D. Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. R&D Management, v. 41, n. 2, p. 138-155, 2011.

SEBRAE. Agentes locais de inovação: receba o Sebrae na sua empresa. Brasília: Sebrae, 2015. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em: 12 abr. 2023.

SEBRAE. Inovação nas pequenas empresas. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 2020.

SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations. Crown Business, 2019.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A. Managing resources and innovation in family firms: The Janus face of socioemotional preferences. Journal of Management Studies, v. 59, n. 1, p. 165-196, 2022.

SISTEMALI. Radar da Inovação. 2017. Disponível em: <https://www.sistemali.com.br/radar-inovacao>. Accesso em: 10 abr. 2023.

TAYLOR, F. W. Scientific management. Harper & Brothers, 1947.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. Oxford University Press, 2022.

TIDD, J.; BESSANT, J. Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. John Wiley & Sons, 2021.

TROTT, P. Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2021.

WATSON, G. Resistance to change. American Behavioral Scientist, v. 14, n. 5, p. 745-766, 1971.

WESTERMAN, G.; SOULE, D. L.; ESWARAN, A. Building digital-ready culture in traditional organizations. MIT Sloan Management Review, v. 60, n. 4, p. 59-68, 2020.