

UMA ANÁLISE MULTICASOS DE INOVAÇÕES EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS E PORTUGUESAS

RENATA BARCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
renatabarcel@yahoo.com.br

ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
allancqb.bhe@terra.com.br

CARLOS ALBERTO GONÇALVES

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
carlosag@fumec.br

UMA ANÁLISE MULTICASOS DE INOVAÇÕES EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS E PORTUGUESAS

1. Introdução: a relação entre empresas familiares e inovação e a importância de estudos comparativos entre países

A visão preponderante sobre as empresas familiares é de que as mesmas possuem maior aversão a risco (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2007). Diversos motivos fortalecem essa linha de argumentação baseando-se na orientação dessas empresas em satisfazerem os *stakeholders* familiares, na necessidade de garantir a sobrevivência das gerações futuras ou no maior receio associado ao risco de falência ou de perda de controle (MAHTO; KHANIN, 2015). A partir dessa visão, se a inovação pressupõe incerteza e maiores riscos, o modelo familiar poderia, em uma perspectiva teórica, ser contrário a essa importante necessidade estratégica.

Entretanto, tal ideia não se confirma empiricamente (BAMMENS; NOTELAERS; VAN GILS, 2014). Além disso, estudos recentes têm demonstrado que o desempenho financeiro das empresas familiares tende a ser maior do que o de firmas não familiares (BONILLA; SEPULVEDA; CARVAJAL, 2010). Se a inovação é fundamental ao desempenho, tais estudos podem ser tratados como evidências de que as empresas familiares sejam, sim, inovadoras.

Tais descobertas são alinhadas à perspectiva schumpeteriana (SCHUMPETER, 1950) segundo a qual a inovação é responsável pelo desenvolvimento econômico, afinal, foram as empresas familiares as maiores responsáveis pelo crescimento da maior parte das economias mundiais durante muitos anos.

Em especial em países como Brasil e Portugal, os quais passaram por crises severas durante a história moderna, o papel das empresas familiares pode ter sido determinante para o desempenho econômico, provavelmente pelo fato de tal estrutura de propriedade possibilitar maior suporte e tolerância a resultados inferiores e por possibilitar decisões que priorizam objetivos não financeiros (CHRISMAN; MEMILI; MISRA, 2013).

As empresas longevas nesses dois países sobreviveram a instabilidades econômicas e políticas. O Brasil vivenciou um processo de industrialização tardia e a falta de mecanismos que se aproximassem de uma política industrial até meados da década de 1950 (BRESSER PEREIRA, 1996; SUZIGAN, 1988), além de um período de ditadura militar de 1964 a 1985 e períodos de hiperinflação nas décadas de 1980 ao início da década de 1990. Portugal também vivenciou o militarismo entre as décadas de 1920 e 1970, quando ocorreu a nacionalização de empresas privadas. Nessa época, foi reduzido o investimento em infraestrutura e a confiança internacional para investimento no país, ocasionando baixos níveis de desenvolvimento econômico e alto nível de concentração da riqueza até a década de 1970 (MARTINS, 1975). Em ambos os países, um período de estabilização econômica começou a se desenhar ao final dos anos de 1990: o plano Real no Brasil, criado em 1994; e a entrada de Portugal para a zona do Euro em 1999.

Mesmo com tantas intempéries, as empresas familiares tiveram papel relevante e sobreviveram às dificuldades. Dados atuais do site do *Family Firm Institute* indicam que, tanto em Portugal quanto no Brasil, o grau de representatividade das empresas familiares no

produto interno bruto é superior a 70%. A organização ainda esclarece as estimativas atuais para a quantidade delas nas principais economias mundiais (Figura 1).

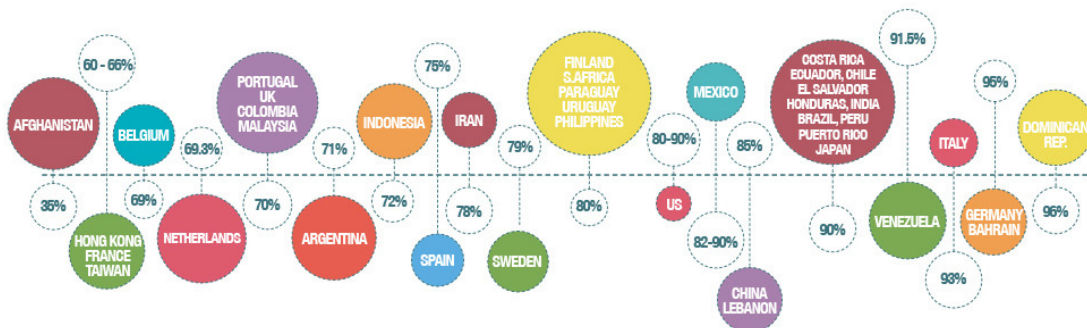


Figura 1: Participação das EFs no setor privado das economias mundiais. Fonte: <http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints>. Acessado em 07/07/17.

Percebe-se, portanto, o grau de relevância das empresas familiares nas economias brasileira e portuguesa, justificando os estudos nesse campo. Além disso, a possibilidade de se investigar empresas de diferentes nacionalidades vai a favor dos esforços de internacionalização tanto no campo teórico quanto prático. Um estudo comparativo entre empresas dos dois países vai a favor das trocas comerciais entre eles, uma vez que tanto Portugal pode ser um país de referência para empresas brasileiras que buscam penetração no continente europeu, quanto o Brasil pode ser uma fonte de investimentos significativos para a economia portuguesa (CEHELLA, 2007; MAGRINHO, 2007).

Demonstrada a relevância dos temas abordados – inovação e empresas familiares sob um cenário de internacionalização – o artigo segue a seguinte estrutura: após a apresentação do problema de pesquisa, o referencial teórico visa organizar os estudos que já trataram da interface entre empresas familiares e inovação. O caminho metodológico adotado apresenta a análise de estudos de casos de 8 empresas familiares (4 portuguesas e 4 brasileiras) que descreveram suas histórias por meio de entrevistas semi-estruturadas. Mapas cognitivos são elaborados a partir de eventos críticos citados a fim de se compreender a evolução e os pontos mais relevantes no percurso das empresas. Nesses mapas, os eventos relativos à inovação são destacados e analisados.

2. Problema da pesquisa e objetivos

O presente trabalho tem como objetivo principal investigar se a inovação se confirma como elemento significativo para o desenvolvimento das empresas familiares ao longo do tempo. Além disso, busca investigar quais tipos de inovações são mais relevantes para a evolução dessas empresas e estabelecer relações entre as inovações e a realidade dos contextos interno e externo a elas.

O equilíbrio de autores do campo da gestão que sejam especialistas no conhecimento acerca das empresas familiares com outros dedicados ao tema da inovação de forma específica visa obter uma visão mais completa, multidisciplinar e crítica do problema citado.

3. Fundamentação teórica

Existem razões teóricas fortes para que se conclua que a inovação em empresas familiares deva ser tratada de forma distinta da inovação em outros tipos de empresas, uma vez que os objetivos, a percepção de risco e o horizonte de tempo dos investimentos se diferenciam entre elas (CHRISMAN; CHUA; *et al.*, 2015).

De Massis *et al.* (2015) salientam que os estudos sobre inovação nas empresas familiares estão ainda em estágio inicial e marcados pela ausência de pesquisadores da gestão especialistas em inovação, os quais ignoram os efeitos dessa forma tão específica de governança, a familiar, e os recursos raros que ela pode produzir (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999).

Por definição, empresas familiares possuem membros familiares que possuem tanto o controle da propriedade quanto atuação nos níveis gerenciais mais estratégicos ou no conselho de administração (CHRISMAN; CHUA; *et al.*, 2015). Tal realidade pode produzir especificidades, tais como o comprometimento por parte dos sócios em função da priorização de resultados de longo prazo (MAHTO *et al.*, 2010; MAHTO; DAVIS; KHANIN, 2014) e um maior envolvimento dos colaboradores (BAMMENS; NOTELAERS; VAN GILS, 2014).

Bammens, Notelaers e Van Gils (2014) demonstram, inclusive, como o fator familiar está a favor da inovação: em um estudo com 893 trabalhadores, são encontradas evidências de que os profissionais de empresas familiares são mais inovadores do que o de empresas não familiares.

A percepção de risco é um elemento relevante para a inovação nesse tipo de empresas. Mahto e Khanin (2015) defendem que o mau desempenho passado propicia menor aversão a risco, identificando que a dependência da trajetória pode ser o fator mais relevante ao se avaliar o posicionamento frente à incerteza. Patel e Chrisman (2013) reforçam essa perspectiva ao demonstrarem que as firmas do tipo familiar tendem a investir em P&D em um sentido exploratório quando seus resultados vão além do esperado, mas tendem a ser mais exploratórias quando tais resultados são aquém do esperado.

Esses estudos de autores mais direcionados ao campo das empresas familiares desmistificam a ideia de que o simples caráter familiar possa indicar maior aversão a riscos. Tal conclusão pode ser complementada a partir dos estudos de Damodaran (2009) sobre riscos. Segundo ele, algumas inovações surgem para auxiliar investidores e empresas a protegerem-se contra riscos, enquanto outras se sustentam justamente pelo objetivo de “explorar riscos” (p. 26) – ou obter maiores retornos. Tais abordagens relativizam o risco no contexto da inovação, afinal, o “não-inovar” pode contemplar riscos ainda maiores.

Tal percepção é ainda mais adequada ao se considerar a inovação em escopo amplo considerando os 5 tipos previstos por Schumpeter (1997) – produtos, processos, mercados, recursos e organizacionais – uma vez que cada um desses tipos geram impactos e totalmente distintos. A importância do último tipo de inovação foi aqui tratada com cuidado especial,

pois, a partir de Damanpour (2014), a falta da priorização da inovação em processos gerenciais pode ser uma das causas de não se perceber com frequência a inovação nas empresas familiares.

Um outro fator que pode determinar a disposição para inovar nas empresas familiares é o objetivo dos sócios de manterem o controle sobre os negócios (CHRISMAN *et al.*, 2012; KOTLAR *et al.*, 2013). Nesse sentido, a obtenção de capital para o crescimento a partir da inserção de novos sócios pode ser comprometida, embora não se tenham identificado estudos que demonstrem que tal realidade seja diferente em empresas não familiares. Independentemente da questão da diluição societária, Chrisman et al. (2015) lançam a proposição teórica de que a relação entre o grau de comando de uma firma e a adoção entre tecnologias disruptivas seja negativa, uma vez que tal tipo de comando reduz a velocidade e a agressividade do processo da inovação.

Objetivos não econômicos estão também entre os fatores que podem influenciar negativamente a inovação. Leitterstorf e Rau (2013) defendem que as firmas familiares estão dispostas a sacrificarem ganhos econômicos em função de uma riqueza socioemocional (*SEW – socioemotional wealth*). O fator socioemocional é determinante para diversos outros autores (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2007; LE BRETON-MILLER; MILLER, 2013; NALDI *et al.*, 2013), e (CHRISMAN; MEMILI; MISRA, 2013) associam essa ideia a um maior nível de racionalidade limitada.

O conflito familiar é também um elemento relevante para o desenvolvimento das empresas familiares e largamente discutido no campo de estudos desse tipo de empresa (GERSICK *et al.*, 1997; KÖNIG; KAMMERLANDER; ENDERS, 2013). No campo da inovação, autores demonstram que conflitos são elementos relevantes no processo de inovação e que práticas de gestão de conflitos são favoráveis à inovação (CHEN *et al.*, 2012; SONG; DYER; THIEME, 2006).

4. Metodologia

O presente estudo foi conduzido por meio da investigação de oito estudos de caso para os quais foram seguidas as recomendações metodológicas de Yin (2009). A amostra é composta apenas por indústrias, sendo três alimentícias (duas vinícolas e uma de alimentos diversos), uma mineradora e quatro eletromecânicas, podendo todas serem consideradas como longevas e consolidadas no mercado, possuindo pelo menos 40 anos de existência (conforme Tabela 1).

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os principais gestores das empresas da amostra. As questões eram divididas em três grandes categorias de análises – história da empresa, desenvolvimento pessoal do sucessor familiar, desenvolvimento profissional do sucessor familiar e relações entre família e empresa – sendo a primeira especificamente relacionada à compreensão da evolução das firmas. Tal categoria foi trabalhada de forma livre, permitindo que o entrevistado contasse a história da empresa da maneira como ele a percebia. Tal opção metodológica foi adotada no intuito de reduzir a interferência do entrevistador e permitir que os elementos mais relevantes para os entrevistados pudessem vir à tona.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas e o conteúdo de cada uma foi transformado em um estudo de caso organizado seguindo um critério de temporalidade e relação entre os temas tratados a fim de produzir textos ordenados. Os estudos de casos estruturados foram então relidos e lançados no software ATLAS T.I. A partir dessa ferramenta, eventos mais críticos que surgiam durante a evolução histórica das empresas e que seriam fundamentais para a compreensão dela foram identificados como construtos de análise. A partir da lista de códigos geradas, pode-se perceber com facilidade os pontos mais fundamentais para a evolução das empresas investigadas. Tal etapa foi feita de forma contínua para todos os casos e por 1 único pesquisador, a fim de se buscar algum nível de uniformidade entre os códigos dos construtos identificados.

Em função da complexidade, recorrência temporal e volume dos construtos contidos nos casos, foram construídos mapas cognitivos que os relacionassem em relações de causalidade e tempo (BASTOS, 2002; HUFF, 1990). Os tipos de relações entre os construtos foram destacadas nas linhas entre os construtos a fim de se facilitar a compreensão. Tais relações seguiram fidedignamente as indicações dos entrevistados, sendo que, diversas vezes, foi necessária uma releitura de fragmentos dos casos para validação de cada uma delas.

A estrutura da resposta dos entrevistados fez com que todos os casos se iniciassem com o perfil empreendedor dos fundadores das empresas, o que foi destacado no mapa com um retângulo azul. A mudança de gerações no controle das empresas foi também destacada, a fim de ser percebida com facilidade.

O processo de elaboração dos mapas deu-se, portanto, da seguinte forma: leitura do caso, elaboração de mapa cognitivo relacionando todos os construtos, releitura dos casos e validação das relações entre os construtos. O cuidado com o qual eles foram construídos refletiu o objetivo de que cada mapa fosse suficiente para se contar a história da evolução da empresa de forma esquemática e completa. Após a conclusão de cada um deles, um segundo pesquisador avaliou se os mapas elaborados refletiam os casos descritos de forma fidedigna.

Depois dos mapas construídos e validados, a relação de cada construto com um evento de inovação foi testada e aqueles que podiam ser classificados como inovação foram pintados de cor diferente a fim de se destacarem no contexto geral. Foram consideradas nessa etapa, inovações de qualquer tipo, considerando-se mudanças que foram fundamentais no processo de evolução da empresa.

5. Análise dos resultados

As indústrias analisadas no presente estudo encontram-se na Tabela 1. Variáveis como idade e tamanho das firmas e geração de controle foram considerados na análise com fins de categorização da amostra e facilitação da compreensão histórica dos casos.

Tabela 1: as empresas investigadas na pesquisa

País	Empresa	Setor	Idade*	Faturamento anual**	Geração entrevistada	Função ocupada pelo sucessor
Brasil	IND-BR	Mineração	45	Maior que R\$ 300 milhões	3a.	Diretor Acionista
	AliBras	Alimentos	42	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	2a.	Presidente Acionista
	Madebras	Móveis	107	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	2a.	Presidente Acionista
	MaqBras	Indústria de maquinário	45	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	2a.	Presidente Acionista
Portugal	IND-PT	Siderurgia	40	Maior que € 16 milhões e menor ou igual a € 90 milhões	2a.	Diretor Acionista
	EletroPT	Indústria de eletrodomésticos	95	Maior que € 16 milhões e menor ou igual a € 90 milhões	3a.	Vice-Presidente Acionista
	Vinoplus	Vinícola	100	Maior que € 2,4 milhões e menor ou igual a € 16 milhões	4a.	Diretor Acionista
	Vinomaster	Vinícola	60	Maior que € 90 milhões e menor ou igual a € 300 milhões	3a.	Diretor Acionista
Fonte: elaborado pelos autores						
* idade das firmas na ocasião das entrevistas (ano de 2006).						
** corte de faturamento seguindo a definição do BNES para a definição do tamanho de empresas. Em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html						

A seguir, são apresentados os mapas cognitivos construídos para cada um dos casos (Figura 2 a 9), os quais descrevem a história e estratégia das empresas familiares analisadas. Conforme citado no capítulo de metodologia, os construtos relativos às inovações foram pintados em amarelo e as relações indicadas nas setas foram as indicadas pelos entrevistados. O momento de fundação e os eventos que denotaram uma nova cultura gerencial foram relacionados ao perfil dos fundadores ou dos sucessores a partir das caixas azuis.

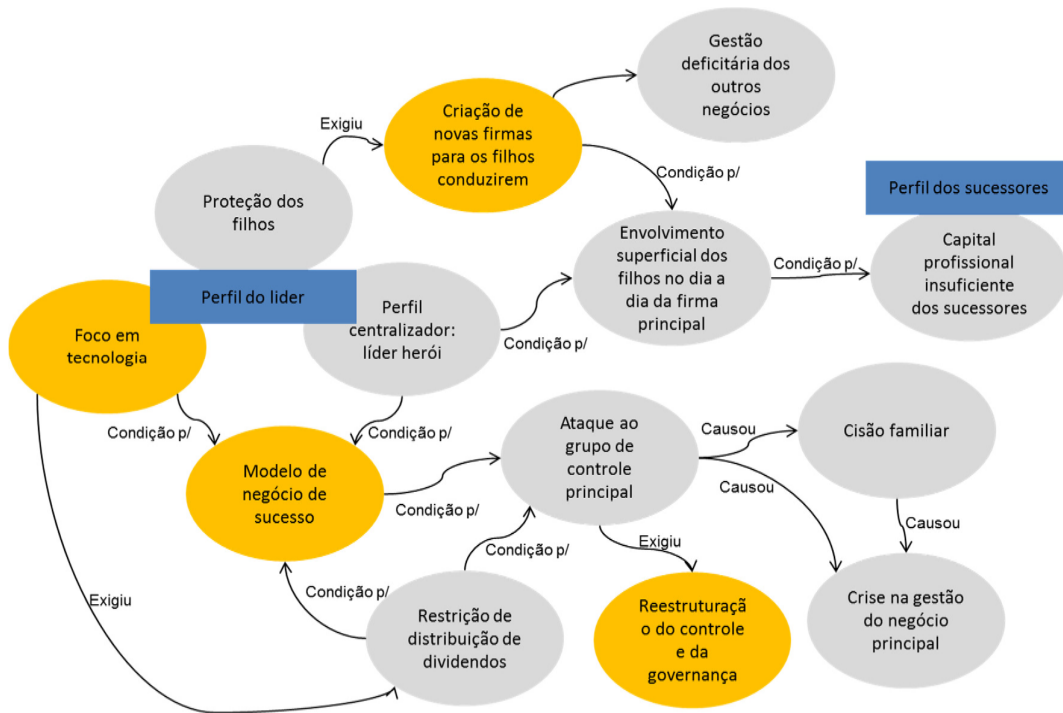


Figura 2: Ind-BR: mineradora brasileira líder no seu mercado de atuação há mais de 45 anos que passou por graves crise societária e familiar

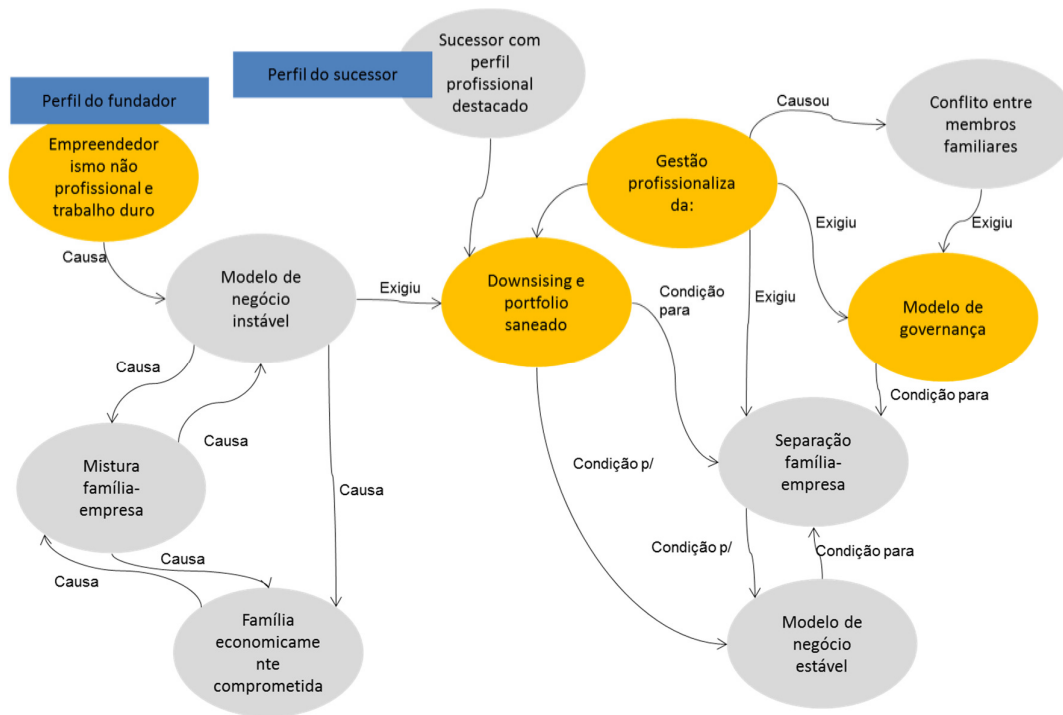


Figura 3: Alibras: indústria alimentícia brasileira com mais de 40 anos e que passou por crises econômico-financeiras graves

6. Conclusões

O estudo esclarece principalmente a relevância de inovações organizacionais – tanto em estrutura gerencial quanto em governança corporativa – para a evolução das empresas investigadas. Acredita-se que a percepção de tal realidade pode ser mais facilmente percebida pela perspectiva generalista das entrevistas e pelo uso dos mapas cognitivos como ferramentas de análise de trajetória.

Tal resultado fortalece a conclusão de Damanpour (2014), segundo o qual a falta da priorização da inovação em processos gerenciais e de governança pode ser uma das causas de não se enxergar frequentemente a inovação nas empresas familiares.

Do ponto de vista metodológico, ao se visualizar os mapas cognitivos de cada um dos casos, foi surpreendente encontrar um peso tão relevante de construtos relacionados à inovação, identificando o caráter fundamental do fenômeno para as firmas analisadas. A Tabela 3 demonstra como as inovações identificadas nos casos foram classificadas. Além da tipologia original schumpeteriana, foram destacadas inovações em negócios (aquelas que configuram a criação de novas firmas em novos setores) e, no caso das inovações organizacionais, diferenciadas em inovação gerencial ou em governança.

Considera-se que a principal contribuição do presente trabalho serve aos estudos das organizações em geral – não necessariamente familiares – por esclarecer a relevância da inovação organizacional como condição para o sucesso das inovações em produto ou processo.

O papel das crises econômicas também surgiu em destaque. Tal contexto ambiental exigiu inovações e reconfigurações das formas de se encarar a empresa (EletroPT, Vinomaster), podendo ter sido grande responsável pela exigência de mudanças significativas como *turnarounds* (Alibras) ou mudanças na estrutura de propriedade (IndBR, EletroPT).

Na grande maioria dos casos, as inovações em governança foram oriundas de problemas já instalados e, muitas vezes, não surgiram como uma opção, mas como uma condição fundamental para a sobrevivência da empresa. Exceto no momento da fundação, as inovações percebidas foram prioritariamente de ‘defesa’, as quais são ‘puxadas’ pelo contexto externo e pela conjuntura intraorganizacional, demonstrando a relevância da dependência do passado para os eventos inovativos.

Uma análise mais aprofundada das firmas indica que esse perfil ‘defensivo’ é relacionado à dificuldade em se estabilizar a performance dos negócios por longos períodos. A Tabela 2 explicita tais conclusões enquanto a Tabela 3 explicita os diversos tipos de inovações (SCHUMPETER, 1997) identificados e evidências de resistência a elas.

Diversas propostas para novos estudos surgiram a partir das análises dos resultados. Em função da relevância e dependência das inovações nos modelos de governança, sugere-se uma agenda para a investigação de inovações de outros tipos nos períodos que antecedem e nos que se seguem às crises de propriedade e controle. Um aprofundamento teórico acerca de inovações defensivas e proativas é também sugerido, bem como um melhor detalhamento teórico das inovações organizacionais que valide o papel da inovação em governança corporativa. Os casos investigados ainda possibilitam uma análise futura mais aprofundada

acerca do papel dos fundadores e da forma como eles conduzem os negócios em relação ao desempenho e à capacidade inovadora das mesmas. Eles ainda permitem uma investigação mais detalhada e qualitativa sobre a importância do comprometimento dos familiares (DAWSON *et al.*, 2013; MAHTO; DAVIS; KHANIN, 2014) ao longo da história das empresas e sobre os atributos bivalentes existentes nesse tipo de firma (TAGIURI; DAVIS, 1985).

Tabela 2: origens das principais inovações citadas pelos entrevistados

Origem das principais inovações Empresa	Inovação de defesa, prioritariamente em função do contexto interno	Inovação de defesa, prioritariamente em função do contexto externo	Inovação proativa
IND BR	Inovação na estrutura de propriedade e em governança – risco de perda de controle		Novos produtos da mesma linha e novos mercados: centro de pesquisa.
Alibras	- Inovação em governança – risco de crises familiares - Inovação em produtos e mercados – risco de falência	‘Refundação’ da empresa: inovação em produtos e mercados – risco de falência	
Maqbras	- Inovação em estrutura de propriedade – risco de crises familiares - Inovação em produto – produtos anteriores não chegaram a gerar diferencial competitivo		
Madebras	- Inovação em estrutura de propriedade: concentração	Inovação em produto e mercados – variação cambial inviabilizou produtos e mercados anteriores	Novos produtos e novas tecnologias em busca de crescimento
Ind PT			Investimento constante em tecnologia garante crescimento duradouro - Inovação em governança mesmo antes de problemas familiares
EletoPT	Inovação em estrutura de propriedade (fonte de financiamento) em função das crises	- Novos mercados em função da crise do mercado português - Novos produtos seguidores do mercado	
Vinoplus	Inovação em estrutura de propriedade: centralização	‘Refundação’ da empresa	Novos produtos da mesma linha, novos processos e novos mercados
Vinomaster	Inovação em estrutura de propriedade: concentração	Novos produtos da mesma linha, novos processos e novos mercados	Novos produtos da mesma linha, novos processos e novos mercados

Tabela 3: os tipos de inovações nas empresas investigadas

	inovação em produto	inovação em processo	inovação em negócios (diversificação)	inovação organizacional	inovação organizacional (governança)	inovação em mercados	resistência à inovação
Ind br	Desenvolvimento tecnológico como base	Desenvolvimento tecnológico como base	Nova empresa no setor mecânico, verticalização no mesmo setor	Novas diretorias para os familiares	Estrutura de governança para evitar perda de controle da família	Evolutiva, devido ao alto crescimento da empresa	Sucessor: "Essa história de governança está afundando muita gente..."
Maqbras	Base para a sobrevivência do negócio, desenvolvimento tecnológico como base	Desenvolvimento tecnológico como base	Ao contrário, concentração no negócio atual	Cisões e segmentação do negócio para deixar que cada familiar trabalhasse da forma como defendia	Estrutura de governança para pensar na sucessão Centralização da propriedade	Evolutiva, devido ao crescimento da empresa	Não identificada no caso analisado
Alibras	Não foram criados novos produtos, mas houve a revisão do mix: de 700 para 70 produtos	Reestruturação (demissão de metade dos funcionários na crise)	Os outros negócios da família não foram oriundos da Alibras. Já existiam anteriormente	Liberdade dos filhos para tomadas de decisões, internacionalização	Estrutura de governança para equalização de direitos e deveres entre os sócios e filhos	Conquista do mercado argentino	Não identificada no caso analisado
Madebras	Em função de crises no mercado, novas linhas de produto	Desenvolvimento tecnológico como base	Não identificada no caso analisado	Novas áreas (design e comercial) em função de novos produtos e mercados	O entrevistado não pretende discutir a governança ou sucessão no curto prazo	Em função de crises no mercado, novos mercados	Não identificada no caso analisado
Ind-PT	Desenvolvimento tecnológico como base	Desenvolvimento tecnológico como base	Hotelaria Agricultura	Internacionalização Novas unidades de negócio (uma para cada filho liderar)	Estrutura de governança para evitar conflitos e perda de controle da família	África: produção e exportação	Fundador: "Enquanto eu estiver vivo, essa empresa não abre capital!"
EletroPT	Associação com italianos em busca de tecnologia e design	Em função de novos produtos	Imobiliária, prestação de assistência técnica	Novas diretorias para os familiares	Holding em função da associação com a empresa italiana (30%)	Associação com empresa italiana	Não identificada no caso analisado

Vinoplus	Desenvolvimento de produtos como base	Em função dos novos produtos e enfoque em qualidade	Hotelaria (ainda que venha para potencializar o negócio do vinho)	Reestruturação total para o crescimento ('refundação')	Concentração da propriedade prévia ao crescimento	Desde a 'refundação', foco em internacionalização	Não identificada no caso analisado
Vinomaster	Desenvolvimento de produtos como base Revisão total de seu portfólio 50 anos após fundação e de dependência em um único produto	Racionalização e qualificação de recursos	- Imobiliária - banco de investimento - eliminação de empresa de embalagens - serviços - cerveja	Novas unidades de negócio internacionais. Consultoria internacional contratada para reestruturação geral e redefinição estratégica	Modelos de governança para proteção do controle familiar, arranjos em sócios para evitar conflitos	Desde a origem da empresa, foco em internacionalização	Não identificada no caso analisado

7. Referências

- BAMMENS, Y.; NOTELAERS, G.; VAN GILS, A. Implications of Family Business Employment for Employees' Innovative Work Involvement. *Family Business Review*, p. 0894486513520615-, 2014.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia (Natal)*, v. 7, n. spe, p. 13, 2002.
- BONILLA, C. A.; SEPULVEDA, J.; CARVAJAL, M. Family Ownership and Firm Performance in Chile: A Note on Martinez et al.'s Evidence. *Family Business Review*, v. 23, n. 2, p. 148–154, 2010. Disponível em: <<http://fbr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0894486510365508>>.
- BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Empresários, suas origens e as interpretações do Brasil. *História de empresas e desenvolvimento econômico*. São Paulo: FAPESP, 1996. .
- CEHELLA, Cristiano Dias. Os Investimentos Brasileiros em Portugal. In: SILVA, JOAQUIM RAMOS; BARBOSA, ALLAN C. QUEIROZ (Org.). *Estado, Empresas e Sociedade - Um Mosaico Luso-Brasileiro*. Lisboa: Edições Colibri, 2007. .
- CHEN, Xiao-hong *et al.* Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International Journal of Conflict Management*, v. 23, n. 2, 2012.
- CHRISMAN, James J; FANG, Hanqing; *et al.* A Note on Family Influence and the Adoption of Discontinuous Technologies in Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, v. 32, n. 3, p. 384–388, 2015.
- CHRISMAN, James J. *et al.* Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 36, n. 2, p. 267–293, 2012.
- CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; *et al.* The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, v. 32, n. 3, p. 310–318, 2015.

- CHRISMAN, James J.; MEMILI, Esra; MISRA, Kaustav. Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner's Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, p. 1–25, 2013.
- DAMANPOUR, F. Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, v. 35, n. 9, p. 1265–1285, 2014.
- DAMODARAN, Aswath. *Gestão Estratégica do Risco*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DAWSON, Alexandra *et al.* Predictors of Later-Generation Family Members' Commitment to Family Enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, p. 545–570, 2013.
- GERSICK, K.E.; *et al.* *Generation to Generation - Life Cycles of the Family Business*. [S.l.]: Harvard Business School Press, 1997.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R *et al.* Socioemotional Wealth Evidence from Spanish. *Administrative Science Quarterly*, v. 52, p. 106–137, 2007.
- HABBERSHON, Timothy G; WILLIAMS, Mary L. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, v. XII, n. 1, 1999.
- HUFF, Anne Sigismund (Ed.). *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley, 1990.
- KÖNIG, Andreas; KAMMERLANDER, Nadine; ENDERS, Albrecht. The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, v. 38, n. 3, p. 418–441, 2013.
- KOTLAR, Josip *et al.* Technology Acquisition in Family and Nonfamily Firms : A Longitudinal Analysis of Spanish Manufacturing Firms *. *Journal of Product Innovation Management*, v. 30, n. 6, p. 1073–1088, 2013.
- LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny. Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "family business survival and the role of boards". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 37, n. 6, p. 1391–1397, 2013.
- LEITTERSTORF, Max P.; RAU, Sabine B. Sociomotional Wealth and IPO Underpricing of Family Firms. *Strategic Management Journal*, v. 760, n. February, p. 12, 2013.
- MAGRINHO, André. Portugal e Brasil: Uma Parceria para a Economia Global. In: SILVA, JOAQUIM RAMOS; BARBOSA, ALLAN C. QUEIROZ (Org.). *Estado, Empresas e Sociedade - Um Mosaico Luso-Brasileiro*. Lisboa: Edições Colibri, 2007. .
- MAHTO, Raj V. *et al.* Satisfaction with firm performance in family businesses. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 34, n. 5, p. 985–1001, 2010.
- MAHTO, Raj V.; DAVIS, Peter S.; KHANIN, Dmitry. Continuation Commitment: Family's Commitment to Continue the Family Business. *Journal of Family and Economic Issues*, v. 35, n. 2, p. 278–289, 2014. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10834-013-9367-y>>.
- MAHTO, Raj V.; KHANIN, Dmitry. Satisfaction with Past Financial Performance, Risk Taking, and Future Performance Expectations in the Family Business. *Journal of Small Business Management*, v. 53, n. 3, p. 801–818, 2015. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/jsbm.12088>>.
- MARTINS, Maria Belmira. *Sociedades e Grupos em Portugal*. Lisboa: Editorial Estampa, 1975.
- MASSIS, Alfredo De; FRATTINI, Federico; PIZZURNO, Emanuele. Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms : An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, v.

53, n. 1, p. 1–36, 2015.

NALDI, Lucia *et al.* Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 37, n. 6, p. 1341–1360, 2013.

PATEL, Pankaj C; CHRISMAN, James J. Risk Abatement as a Strategy for R&D Investments in Family Firms. *Strategic Management Journal*, v. 627, n. January 2012, p. 12, 2013.

SCHUMPETER, Joseph A. Business cycles. v. 1950, n. 1939, p. 1883–1950, 1950.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SONG, Michael; DYER, Barbara; THIEME, R Jeffrey. Contingency Perspective Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 34, n. 3, p. 341–356, 2006.

SUZIGAN, W. Estado e industrializacao no Brasil. *Revista de Economia Politica*, v. 8, n. 4, p. 5–16, 1988.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Bivalent attributes of the family firm. *Harvard Business Review*, 1985.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. [S.l.]: Sage Publications, 2009. v. 5. Disponível em: <<http://books.google.com/books?id=FzawIAdilHkC&pgis=1>>. (Applied Social Research Methods Series).