

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL E INOVAÇÃO NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA GAÚCHA DO RAMO CALÇADISTA<sup>1</sup>**

### **SOCIAL RESPONSIBILITY AND INNOVATION IN THE PROCESS OF FAMILY SUCCESSION: A CASE STUDY IN A GAUCHO COMPANY OF THE FOOTWEAR SECTOR**

**Táisa Schéfer Roveda<sup>2</sup>, Maria Margarete Baccin Brizolla<sup>3</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Artigo apresentado as disciplinas do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional da Unijuí

<sup>2</sup> Bolsista Fapergs

<sup>3</sup> Pós Doutora em Contabilidade e Controladoria na UFSC Docente no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI

<sup>4</sup> Pós Doutor em Administração pela FGV-RJ Docente no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI -

#### RESUMO

No atual mundo das organizações, tanto empresas familiares e não familiares, onde a inovação e a responsabilidade social estão cada vez mais sendo discutidas, leva as empresas hoje a trabalharem com vantagens competitivas para continuarem se destacado no mercado. Assim, este estudo tem como objetivo verificar como a responsabilidade social pode ser considerada estratégia de inovação no processo sucessório familiar de uma empresa do ramo calçadista. Optou-se pela pesquisa qualitativa de caráter descritivo, por meio de estudo de caso, sendo realizada uma entrevista semiestruturada como instrumentos de coleta de dados. Teve-se como resultados que a empresa em estudo, está na segunda geração, onde não pensa ainda em processo sucessório, trabalha com inovação de acordo com o que o mercado solicita e a responsabilidade social faz parte de toda a empresa.

Palavras chaves: Estratégia, Práticas sociais, Processos, Rotinas

#### 1 INTRODUÇÃO

A inovação está cada dia mais presente em todas as organizações, e as mesmas precisam se adaptar a essa nova tendência para continuar no mercado com seus produtos e serviços. Assim cria-se a estratégia de inovação onde a mesma acaba sendo uma vantagem competitiva entre seus stakeholders, garantindo o sucesso da empresa.

Pode-se dizer que a inovação, é uma mudança na tecnologia que afeta o processo e/ou produto e serviços que acaba chegando para ser disponível ao mercado (MONTEIRO; MACHADO, 2013).

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

Estudos indicam que a responsabilidade social empresarial (RSE), pode ser considerada uma estratégia de inovação (PESSOA et al,2009).

Hoje as organizações trabalham com duas questões importantes para se ter diferencial no mercado: a inovação e a vantagem competitiva. É natural que gestores busquem a sobrevivência da organização num primeiro momento e, posteriormente, a ampliação de suas atividades por meio de estratégias que se desdobrem em diferenciação ou competição por custos, seja com foco amplo ou em nichos. É nesse contexto que a função de inovação se insere como fator de geração de vantagem competitiva (CONTO; JUNIOR; VACCARO 2016).

Assim a criação de um produto ou serviço acaba se tornando um diferencial competitivo entre os concorrentes, ou seja, a inovação busca romper barreiras em vários segmentos, e a vantagem competitiva é o diferencial e a criação de valor, em produtos e serviços (CONTO; JUNIOR; VACCARO 2016).

A sucessão nas organizações, é mais relevante ainda quando se trata de uma empresa familiar. Sabe-se que a sucessão familiar é um passo que se deve ser estudado e planejado, para que quando o sucessor decidir sair do comando da empresa e resolver passar para o sucedido, a mesma esteja apta para tal mudança. Ricca Neto (1998) menciona que as empresas familiares apresentam características que as distinguem das demais organizações: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam o direito de sucessão nos cargos de direção. Assim, tem-se a questão de investigação: Como as práticas de responsabilidade social pode ser considerada estratégia de inovação no processo sucessório familiar de uma empresa do ramo calçadista?

Pessoa et al (2009), analisam as possíveis ligações existentes entre ações de responsabilidade social, estratégia empresarial e vantagem competitiva. Onto, Júnior e Vaccaro (2016) verificaram como as inovações contribuíram para a conquista de vantagens competitivas numa firma produtora de suco e vinho orgânicos. Cruz (2013) buscou perceber os processos associados ao planejamento de sucessão e de que forma estes se podem refletir na dependência face à liderança numa organização. Neste sentido, este estudo se difere dos anteriores por abordar junto com a RSC e a inovação também a sucessão familiar a partir de um estudo de caso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Sáenz e Sousa Paula (2006, p. 46), mencionam que a inovação é um processo sistêmico, interativo, multidisciplinar e de múltiplos e diferentes atores. Toda inovação é um processo de aprendizagem, no qual novos conhecimentos são gerados, outros são transferidos e outros já existem nas instituições participantes. Esse conjunto de novos e existentes conhecimentos é assimilado e interconectado para introduzir na sociedade uma nova tecnologia.

Wang e Ahmed (2004), destaca cinco dimensões: inovação de produto; inovação de processo; inovação de mercado; inovação comportamental; inovação estratégica. Sendo o primeiro deles a inovação de produto que é determinante para o sucesso das organizações, assegurando a sustentabilidade econômica do negócio, pois a descoberta de produtos inovadores apresenta grandes oportunidades para as empresas em termos de crescimento e expansão, permitindo que as organizações atinjam uma posição confortável e dominante no mercado.

A inovação de processo, configura-se na introdução de novos métodos de produção, novas abordagens de gestão e novas tecnologias que poderão ser usadas para melhorar os processos da

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

produção. Pode ser a introdução de uma nova matéria prima, ou novos equipamentos, ou uma melhora nos procedimentos (WANG; AHMED, 2004).

A inovação de mercado refere-se à inovação condizente com a pesquisa de mercado, publicidade, identificação de novos mercados e entrada em novos segmentos. São as abordagens que as empresas adotam para entrar e explorar o mercado, identificando novos nichos para atuação (WELTER, 2018).

A inovação comportamental pode ser observável em três níveis: ao nível individual, ao nível de uma equipe e ao nível da gestão. Essa inovação deve refletir a mudança comportamental sustentada diante a inovação. A inovação estratégica de acordo com esses autores é definida como sendo o desenvolvimento de novas estratégias competitivas que criam valor para a empresa, identificando novas oportunidades externas a fim de identificar uma lacuna existente entre os recursos internos e o ambiente externo (WANG; AHMED, 2004).

No contexto da competitividade (TIDD; BESSANT; PAVITTI 2015), além da inovação, a responsabilidade social empresarial (RSE), pode ser considerada uma estratégia de inovação (PESSOA et al., 2009). O comportamento ético e moral tem norteado as ações empresariais da atualidade. Muitas empresas mostram maior consideração e preocupação em proporcionar um ambiente confortável e adequado para o trabalho, formando um cenário em que a transparência e a responsabilidade passam a ser mais importantes (MACÊDO; GADELHA; CÂNDIDO, 2014).

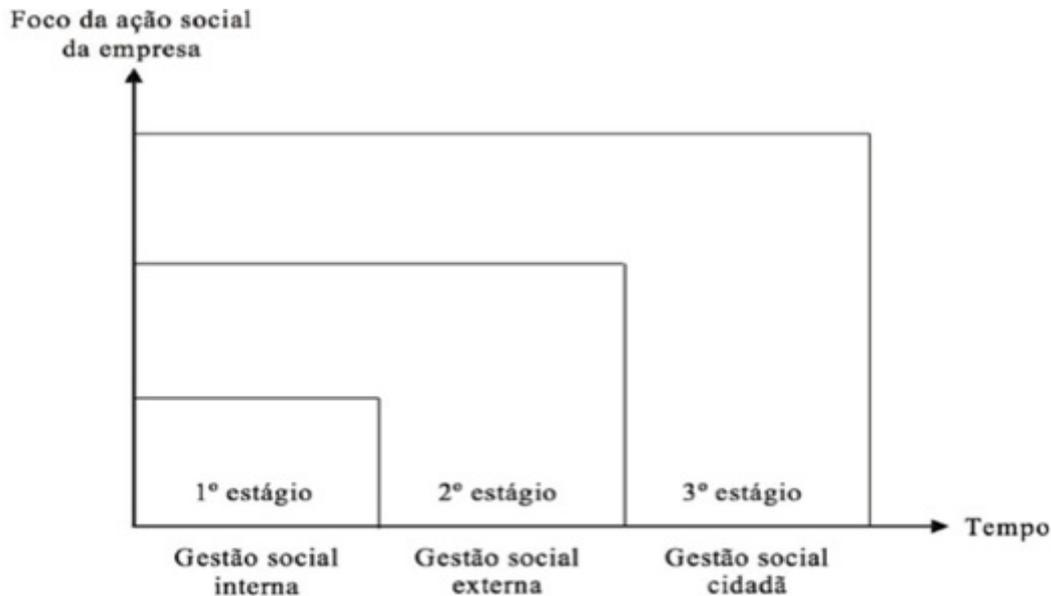
Algumas definições envolvem, o papel do governo e os tipos de contrato entre a organização e os grupos de pessoas envolvidas. A consideração da RSE por parte de uma empresa está relacionada à sua própria cultura e características e aos tipos de relações que mantém com seus stakeholders. McWilliams e Siegel (2001) consideram que a empresa socialmente responsável deve investir em ações que visem promover benefícios com práticas sociais que vão além da geração de lucros e do cumprimento de leis.

Não existe um consenso dos estudos sobre a definição mais adequada para Responsabilidade Social. Contudo, verifica-se uma convergência em torno da crença de que o bem-estar coletivo deve perpassar o alcance dos objetivos organizacionais, inclusive os empresarias, como o lucro (LIMA et al., 2011).

Nesse sentido, os modelos de RSC, podem nortear as perspectivas de compreensão do comportamento empresarial. Sendo assim o modelo tridimensional pode ser um viés de estudo para analisar as organizações no que se refere as ações de RSC. Tal modelo refere-se aos três domínios da Responsabilidade Social Corporativa proposto por Schwartz e Carroll (2003) sendo formado por três áreas de responsabilidade: econômica, legal e ética, como mostra a figura 1. O modelo é apresentado por meio do diagrama de Veen, sugerindo que nenhum domínio (econômico, legal ou ético) é mais importante ou significativo em relação aos outros.

Figura 1 - Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Corporativa

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa



Fonte: Schwartz e Carroll (2003)

No modelo dos três domínios, o campo econômico, de acordo com Schwartz e Carroll (2003), compreende as atividades que se destinam a produzir impactos econômicos positivos, diretos ou indiretos sobre a empresa, visando a maximização do lucro. O domínio legal aborda as ações em conformidade com as expectativas de natureza legal, ou seja, obedecer à lei, evitando litígios civis e antecipar-se à lei. A dimensão ética refere-se àquelas que são esperadas do negócio pela população em geral e seus stakeholders.

Pode-se afirmar que familiar é a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família. Tal relação pode ser identificada quando um ou mais dos seguintes fatores estiverem presentes (DONNELLEY, 1964). Assim, não só o relacionamento familiar constitui importante fator na determinação da dinâmica da sucessão em sua direção, como esposas e filhos do proprietário têm assento no conselho de administração, além de, nesse caso, os valores da empresa e da família confundirem-se. (LEITE, 2006).

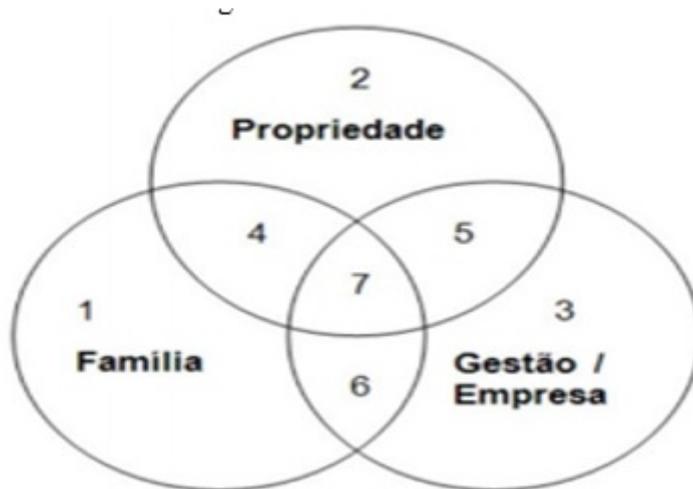
De acordo com o Jornal Estado de Minas (2018), no Brasil, 95% das empresas têm origens familiares. No Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de 9 anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e por ainda, apenas 5% passam para a terceira. (OLIVEIRA, 2010).

Dentro da empresa familiar existe o modelo criado pelos autores Gersick et al. (1997), onde descreve o sistema de empresa familiar chamado Modelo de Três Círculos, que são como três subsistemas independentes, mas superpostos — gestão, propriedade e família —, o que implica dizer que isso leva a uma relação de interdependência entre os subsistemas do modelo, como

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

mostra a Figura 2 abaixo:

Figura 2 - Modelo dos Três Círculos



Fonte: Gersick et al. (1997)

O modelo é um instrumento para a compreensão da dinâmica da empresa familiar, no que se refere particularmente à complexidade da relação entre os membros de sua gestão/ direção, que se configura a partir da existência dos seguintes atores identificáveis na figura 1: (1) membros da família que não tem capital nem trabalham na empresa; (2) acionista que não são membros da família, mas que não trabalham na empresa; (3) colaboradores que não são membros da família; (4) membros da família que tem ações, mas que não trabalham nela; (5) acionistas que não são membros da família, mas que trabalham na empresa; (6) membros da família que trabalham na empresa, mas não tem ações; (7) membros da família que tem ações e trabalham na empresa.

A partir do modelo dos três círculos, pode-se estudar e verificar a possibilidade de haver a sucessão. Assim Grzybovski (2002) define sucessão como a substituição do criador do empreendimento por um sucessor, o qual dará prosseguimento à obra projetada, criada e gerida pelo pioneiro, porém, com enfoque alterado em relação ao estilo de liderança, podendo renovar a empresa em função da sua formação atualizada em termos teóricos e práticos.

Bernhoeft (1989) argumenta que o primeiro processo de sucessão é o mais complexo, visto que a partir dele, a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho de uma única figura - o fundador. O sucessor geralmente possui comprometimento, com os ideais da organização, inferior ao do fundador, pela simples razão de o negócio não representar uma escolha livre, mas sim uma fatalidade.

### 3 MÉTODO

Visando responder a questão de pesquisa como a responsabilidade social pode ser considerada

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

estratégia de inovação no processo sucessório de uma empresa familiar do ramo calçadista, optou-se pela pesquisa qualitativa de caráter descritivo, por meio de estudo de caso, sendo realizada uma entrevista semiestruturada como instrumentos de coleta de dados.

A pesquisa qualitativa para Michel (2005), fundamenta-se na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos.

O estudo de caso é um método recomendado por permitir a caracterização e explicação do fenômeno em seu contexto (YIN, 2005), o que possibilita atingir o objetivo de descrever um caso de sucessão familiar de uma empresa do setor de decoração enfatizando as ações de transferência de conhecimento intergeracional.

É descritiva pois teve como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2002), descrevendo com exatidão os fatos e fenômenos das organizações investigadas (TRIVIÑOS, 1987).

Para a entrevista utilizou-se estudos a respeito do tema investigado neste estudo, sendo eles o estudo de Gadelha e Cândido (2014), utilizado na construção dos parâmetros para a aplicação do modelo conceitual tridimensional de performance social de Carroll e Leone (2004); Para a abordagem dada ao processo sucessório em empresas familiares, utilizou-se o estudo de Crasto (2012); e por fim Welter (2018) que deu suporte a pesquisa empírica que contempla a capacidade inovativa.

A entrevista teve como roteiro inicialmente identificar as capacidades inovativas, seus mecanismos e instrumentos de desenvolvimento de capacidade inovativa. No segundo momento teve-se como foco a responsabilidade social com os três atributos: econômica, legal e ética. Por fim o último tópico foi abordado o tema sucessão familiar.

A mesma foi realizada no dia 31 de janeiro de 2019 no escritório da empresa, a qual foi gravada e depois transcrita e analisada, utilizando-se para tanto a análise de conteúdo, como o objetivo de responder a questão de investigação proposta neste estudo.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados a análise dos resultados obtidos a partir das respostas obtidas com a aplicação da entrevista, visando atender ao objetivo proposto para o estudo que é observar como a responsabilidade social pode ser considerada estratégia de inovação no processo sucessório familiar de uma empresa do ramo calçadista. Para tanto foi entrevistado um dos diretores da empresa, que ocupa o cargo de diretor administrativo a 47 anos. O mesmo é um dos filhos do fundador, que já faleceu e a empresa está na segunda geração, sendo fundada em 1924.

##### 4.1 CAPACIDADES INOVATIVAS

No primeiro momento foi abordado questões sobre capacidades inovativas, para identifica-las na empresa, bem como seus mecanismos e instrumentos de desenvolvimento, as questões foram adaptadas a realidade da empresa de acordo com os autores Wang e Ahmed (2004).

Nesta etapa foi abordado sobre as capacidades de inovação de produto, sendo questionado ao gestor se entende que a inovação é um elemento essencial na competitividade de sua empresa, o mesmo disse que sim, que a integração dos funcionários é importante, bem como o conhecimento da missão e valores da empresa, e a pro atividade. Acredita que a segmentação de produtos,

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

quando decidiram separar os produtos por categorias, na época foi uma inovação, e os irmãos foram contra. A inovação de produto também pode ser caracterizada pela capacidade das empresas em introduzir produtos ou serviços de forma mais ágil que os seus concorrentes, possibilitando que a empresa fique à frente no mercado (WANG; AHMED, 2004).

Essa capacidade pode ser entendida, na visão de Wang e Ahmed (2004), como a identificação de novas oportunidades de mercado e a entrada de novos produtos e/ou serviços. Identificar e capitalizar oportunidades de mercado, bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente, são aspectos identificados por Meirelles e Camargo (2014) como uma habilidade condizente com as capacidades dinâmicas.

Foi questionado sobre a capacidade de inovação de mercado, quando a empresa lança novos produtos e serviços, ela analisa os novos concorrentes que fazem parte deste novo mercado, a resposta foi sim que analisa os seus concorrentes e que em alguns casos realiza o benchmarking, uma loja que a empresa analisa é a Renner por ser pioneira em atendimento e fidelização.

Sobre a inovação de mercado, no estudo de Lazarotto (2017) foi apontado que existe mais inovação em empresas que participam de congressos, feiras e realizam o benchmarking, com o objetivo de buscar conhecimento em suas áreas para aplicar em suas organizações. Também esse resultado é reforçado no estudo de Welter (2018), para a inovação de produtos, uma vez que foram encontradas evidências de que as empresas que participam de feiras têm uma importante fonte para buscar inovações, tendências e novas tecnologias, auxiliando no processo de desenvolvimento de inovações de produto

Com relação à capacidade de inovação de processos, foi questionado se a empresa está constantemente melhorando os processos de negócio, a mesma respondeu que sim, que trabalha com consultoria externa para a gestão, melhoria de processos, a parte comercial era somente os diretores que compravam as mercadorias e agora são colaboradores, que as realizam, a gestão de estoque também foi aperfeiçoada, bem como a política de venda e preço, a empresa foi se atualizando para melhorar cada vez mais para satisfazer o consumidor final.

Foi questionado sobre capacidade de inovação estratégica, se a empresa e seus diretores estão dispostos a assumir riscos elevados para aproveitar e explorar oportunidade de crescimento. O gestor respondeu que sim, mas ressaltou que depende da circunstância do mercado. Foi o que aconteceu em 2017, a empresa abriu uma loja em um shopping da cidade para que em 2018, uma loja de outro shopping fosse fechada. Com relação a capacidade de inovação estratégica, no estudo de Lazarotto (2017), os gestores responderam sobre a disposição das organizações de assumir riscos elevados para aproveitar oportunidades de crescimento, as respostas foram bastante divergentes. Alguns responderam que sim, mas desde que sejam riscos calculados, visto que todo investimento realizado demanda algum risco. O que corrobora com o este estudo onde o gestor respondeu que pode assumir algum risco, mas que seja de acordo com a circunstância do mercado.

Camargo (2012), Rosa (2016), Lazarotto (2017) e Welter (2018), os quais verificaram que nas empresas estudadas existe a habilidade de acesso aos níveis inferiores e superiores favorece a troca de conhecimento, também foi identificado o comportamento de tomar decisões compartilhadas e participativas, levando, juntamente com outros fatores ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Ainda, tais estudos mencionam que quando existe necessidade são

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

utilizados novos métodos para melhorar o processo, buscando auxílio externo (consultorias especializadas) para tomada de decisão.

#### 4.2 MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE INOVATIVA

Neste bloco as questões foram adaptadas a realidade da empresa em estudo de acordo com os autores Camargo e Meirelles (2012). Nesse sentido foi questionado sobre mecanismos e instrumentos de desenvolvimento de capacidade inovativa, com relação aos comportamentos (atitudes) e habilidades (saber fazer), se existe algum tipo de comprometimento com relação à mudança de padrões estabelecidos na organização por parte da equipe e que aspectos merecem destaque com relação a esse comprometimento.

O gestor respondeu que o comércio tem uma grande rotatividade e acaba que muitos estudantes trabalhem algum tempo na empresa e depois acabam saindo pelo fato de conseguir algo na área. Sendo que a empresa tem em torno de 20% dos colaboradores que possuem esse comprometimento com a empresa e estão a anos nela, e por acreditar que a cultura da empresa faça ele se sentir bem no seu trabalho. O que pode ser destacado é a disciplina, cumprimento de horário, apresentação dos colaboradores e a ética.

Buscou-se saber como a empresa identifica oportunidades de mercado na introdução de inovações, as oportunidades são discutidas através de viagens em feiras, eventos, convenções trazendo ideias novas para as lojas, e implementando-as.

A respeito dos processos e rotinas, investigou-se quais são os processos críticos que são decisivos para manter um ambiente inovador na organização, o mesmo respondeu que a comunicação é fundamental para o processo. Outro ponto que o gestor afirmou que com a ajuda do conselho tudo é realizado de acordo com o planejamento anual que a empresa realiza.

No estudo de Welter, Sausen e Cappelleri (2017) os processos e rotinas de busca e inovação da empresa, centram-se no planejamento rígido de procedimentos e rotinas para que o desenvolvimento de produtos tenha o andamento de acordo com o planejado, seguindo todos os passos para que não aconteçam erros e, caso houver, todos sabem o caminho para resolver. Cada setor e atividades são padronizados, cada membro da equipe sabe o que deve ser feito, evitando que corra problemas durante o processo, estando de acordo com o atual estudo.

Para Camargo (2012), em seu estudo, rotinas de monitoramento e controle permitem que as organizações possam mudar rapidamente o rumo, aumentando sua chance de adaptação, de sobrevivência e de manutenção da vantagem competitiva, o que neste estudo foi encontrado, onde os gestores e gerentes sempre estão monitorando as vendas de seus colaboradores para verificar se a meta está sendo atingida.

A última questão desse bloco foi referente ao processo de inovação interna, se a mesma incentiva os colaboradores, a mesma disse que sim, e que anos atrás um colaborador teve a ideia de substituir o copo plástico por um personalizado, e isso está sendo utilizado até hoje, com a utilização de canecas personalizadas.

Pode-se verificar sobre os mecanismos e instrumentos de desenvolvimento de capacidade inovativa, que na empresa em estudo os colaboradores possuem comprometimento com a empresa, bem como pro atividade em cativar os clientes, isso devido ao fato de possuírem treinamentos constantemente, através da universidade corporativa que a empresa possui.

Sobre a inovação interna, Welter, Sausen e Cappelleri (2017) apontam que os funcionários da

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

empresa possuem liberdade para inovar e dar ideias que possam vir a melhorar o processo produtivo. Isso é considerado um ponto decisivo que propicia a inovação na empresa, estando de acordo com o estudo em questão. No estudo de Lazarotto (2017), sobre capacidades dinâmicas em hospitais, ficou claro que existem procedimentos operacionais padrão, normas e manuais que devem ser seguidos, o que difere deste estudo onde a empresa não possui um manual ou código para que os colaboradores possam seguir.

Na ótica de Akman e Yilmaz (2008), a proatividade é o fator que mais impacta o sucesso da inovação. Neste sentido, percebe-se que as empresas apresentam esse comportamento no momento da introdução de inovações no mercado ou na busca de ferramentas que otimizem seus resultados.

#### 4.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Nesta etapa foi analisado a responsabilidade social empresarial, e juntamente foram observadas três dimensões propostas pelo Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Social de Carroll, que são variável econômica, legal e ética, de acordo com os autores Macêdo, Gadelha e Cândido, (2014).

A terceira parte da entrevista é sobre as práticas de responsabilidade social que a empresa possui. O primeiro bloco é sobre a variável econômica. Foi questionado sobre a existência de equilíbrio entre receitas e despesas, o gestor respondeu que sim, que foi cortado muitas despesas, e foi terceirizado outras coisas, e assim foi melhorado o rendimento. Caso o rendimento desse ano for igual ao último ano, a empresa terá lucro, devido aos cortes que a mesma fez, relatou o gestor, mas depende das vendas, do mercado.

Foi questionado se a empresa realiza investimento em estrutura física, treinamento dos funcionários e novos produtos, o gestor respondeu que sim, as lojas foram modernizadas nos últimos anos, bem como o ambiente para os funcionários, treinamento pela universidade corporativa, incentivo a bolsa de estudos, bem como outros benefícios que a empresa disponibiliza como o ticket alimentação e plano de saúde.

Outra questão levantada foi sobre se a empresa possui realização de transações satisfatórias para stakeholders (internos e externos), o gestor respondeu que sim, a empresa transita muito bem entre os concorrentes, e é respeitada por eles, por ter muitos anos de mercado. E para os internos a empresa possui o Encontro, que são atividades para os colaboradores, em um determinado final de semana.

Foi perguntado como é feito monitoramento da produtividade dos funcionários. O gestor respondeu que não há avaliação de desempenho. São acompanhados diariamente pelos funcionários pela intranet, como está a meta, como foi a venda diária. E se tem algum desempenho baixo o gerente chama o funcionário para ver o que está ocorrendo para solucionar o problema.

Outro ponto questionado é de que forma é realizada a efetividade no pagamento de impostos e tributos municipal, estadual e federal e de que forma é realizada as tributações da empresa, como legislação fiscal, tributária, previdenciária, sanitária e ambiental. Existe o setor contábil que realiza esses pagamentos, e possui uma consultoria fiscal para fazer consultorias dentro da empresa. Existe o compromisso da questão legal. Tudo é realizado conforme a lei determina.

Pode-se verificar que a empresa em questão, sobre a primeira variável, a econômica, observa-se

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

que a mesma, consegue ter equilíbrio entre as receitas e despesas apesar da crise dos últimos anos, bem como a modernização de todas as lojas da empresa, isso se fez devido ao fato da necessidade de inovar e deixar as lojas e vitrines mais interessantes aos consumidores. Um ponto negativo é que a empresa não possui avaliação de desempenho, uma ferramenta que poderia ser importante na empresa para verificar o desempenho individual e da equipe, também poderia ajudar nas falhas de vendas, o porquê do não cumprimento da meta, por exemplo, bem como novos talentos para ocupar novos cargos na empresa.

No estudo de Meireles, Melo e Estender (2013) também foi verificado não existir um sistema de avaliação de desempenho, portanto há uma fragilidade no crescimento organizacional, não há um instrumento utilizado pela empresa para conhecer o perfil de seus funcionários, e adequar seus conhecimentos profissionais às normas da empresa, pois quando se conhece às necessidades e o potencial de cada funcionário, consegue-se atender aos clientes com qualidade e com uma margem mínima de erros e o crescimento organizacional torna-se visível, como é no caso do estudo onde a empresa não possui um sistema formal de avaliação de desempenho.

É possível observar que as ações de RSC que contemplam as três dimensões do modelo de Schwartz e Carroll (2003), objetivam atender as demandas econômicas e legais da organização, fazendo com que de modo transversal, acabe contemplando os padrões, normas e expectativas das partes interessadas (CARROLL, 1991), alinhando-se com o que Carroll (1987) denomina de “gestão da moral”, segundo a qual a organização visão lucro, preza pelo cumprimento da lei e é sensível aos padrões de conduta ética.

Com relação a variável legal, foi questionado de que forma é realizado o cumprimento integral das leis do trabalho e de obrigações contratuais. A empresa busca ser correta. O sindicato e a empresa possuem uma relação muito boa entre eles. E com os colaboradores também, é bem transparente e correto, a empresa possuiu compromisso sério com a legalidade. Outro ponto foi saber como a empresa se adequa os produtos ao Código de Defesa do Consumidor, a empresa trabalha muito bem com o código. Se há um produto para troca com defeito a mesma irá realizar a troca. A ideia sempre foi atender o cliente. As leis só vieram regular as normativas, pois a empresa sempre trabalhou com código.

Foi questionado se há cumprimento da legislação ambiental, a empresa separa o lixo, o papel e papelão são para os recicladores, as pilhas para descarte correto, assim como os copos.

E foi indagado se há existência e aplicação de um código de ética na empresa, o gestor respondeu que não há nada formalizado. Nesse sentido pode-se verificar que as condições legais estão de acordo com a legislação, por exemplo questões contratuais, leis trabalhistas, isso faz com que a empresa tenha credibilidade no mercado. Outro ponto que pode ser destacado é a inexistência de um código de ética na organização. Seria de grande importância ter um manual para que os colaboradores tenham acesso a leitura do mesmo, assim normas e condutas, penalidades e punições estariam à disposição de todos. De acordo com o estudo de Lopes (2015) onde foi analisada quatro empresas, todas as empresas demonstram uma preocupação pelo cumprimento da lei, o que reintegra o referido estudo.

Schwartz e Carroll (2003) em que a responsabilidade legal é uma das componentes da responsabilidade social, por ser um dos padrões e normas mínimas para o bom desenvolvimento das empresas.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

Sobre a última variável, ética, foi questionado se há respeito à integridade física e moral de funcionários e clientes, o gestor respondeu que sim, que há apoio para esse fim.

Também foi levantado se existe a abertura ou procedimento confidencial na empresa para funcionários tratarem de questões problemáticas, o gestor disse que sim, há uma psicóloga que auxilia quando há algum problema ou situações e a mesma dá apoio, e caso precise o colaborador é encaminhado para mais auxílio.

Outra questão se existem campanhas de doação de alimentos, ou material que a empresa realiza para auxiliar a comunidade mais carente, o gestor respondeu que sim a empresa possui o projeto Amarração Solidária, pois alguns calçados devido ao fato de ficar exposto na vitrine perde a cor, e então esses são destinados a doação, bem como os colaboradores e os clientes que doam nas lojas, os uniformes que não são mais utilizados é doado, bem como champanhas de arrecadação de alimentos, e agasalhos quando é criado nas lojas. E há também parcerias com escolas do município para realizar trabalhos educativos, como aulas de música, e são os próprios colaboradores que realizam essa tarefa.

Na última variável, percebe-se que a empresa deixa claro e enfatiza a cultura da mesma, e por se tratar de uma empresa familiar, a cultura acaba sendo mais forte, por ser administrada por membros da família, por ter padrões que devem ser seguidos pelos seus colaboradores. Outro ponto de destaque são as campanhas de arrecadação de alimentos e agasalhos durante o ano que os colaboradores se empenham em realizar, bem como projetos em escolas, com música e leitura.

Os resultados a respeito das campanhas que a empresa realiza, está de acordo com o estudo dos autores Filho et al., (2018) onde há programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA), como no caso da empresa estudada existe a Universidade Corporativa, que funcionários e não funcionários podem fazer cursos de capacitação, bem como campanhas de alimentos que ambas realizam. Assim essa prática pode ser compreendida como puramente ética, visto que não reflete em ganhos para organização, assim como não se trata de uma obrigação legal (FILHO et al, 2018).

Com relação a variável econômica do modelo de RSC utilizado no estudo, Filho et al (2018), mencionam que a variável está ligada à concentração de esforços para atingir os objetivos econômicos por meio do direcionamento e sensibilização dos agentes na direção dos interesses organizacionais; a variável legal está incorporada através do atendimento da legislação e antecipação da lei por parte da empresa. Quanto a variável ética, esta está associada à promoção do bem-estar e melhorias na qualidade de vida das partes interessadas. Ocorrendo uma sobreposição dos domínios econômico, legal e ético. Ressaltando que, no geral, as ações de RSE são pautadas pela variável econômica e legal, reverberando no domínio ético.

#### 4.4 SUCESSÃO E EMPRESA FAMILIAR

No que se refere a sucessão e empresa familiar, adaptado conforme a realidade da empresa dos autores Leone (2004) e Crasto (2012). O gestor afirmou que existem quatro sócios na empresa, sendo que são dois irmãos, o pai e o filho. E que somente alguns filhos que trabalham nela.

Assim, analisou-se que o número 3 onde é a gestão/empresa são os funcionários, mas que não são membros da família, onde possui três pessoas para analisar essa parte. Já o número 6, que faz parte da família e da gestão da empresa, são membros da família que trabalham na empresa, mas não possuem ações, que seria o neto do fundador.

E por fim, o número 7, que está em todo o círculo, são os membros da família que tem ações e

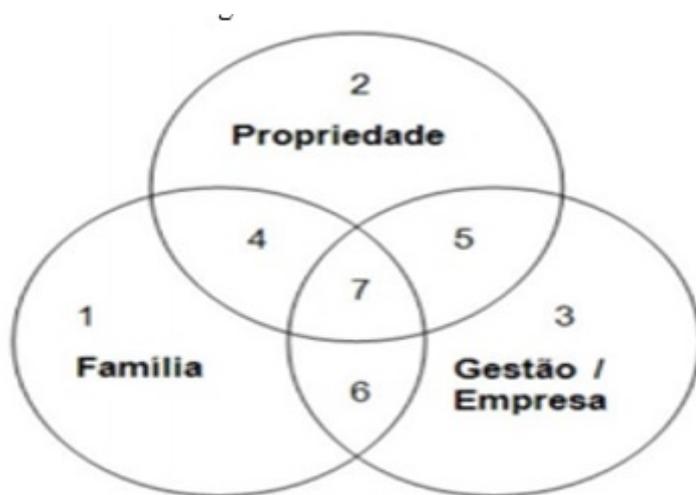
**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

trabalham na empresa, no caso são três pessoas que seriam da direção. A partir das informações foi possível criar o modelo dos três círculos para a empresa em estudo, como mostra a figura 3 a seguir.

Foi questionado qual é o principal desafio da continuidade da empresa, o gestor respondeu que é a lucratividade devido as vendas do ano anterior, a empresa espera que tenha uma virada. A empresa está com todo o planejamento pronto para que volte a ser como antes, mas para isso o mercado tem que reagir. Várias crises foram passadas, mas a pior segundo o gestor foi o ano de 2018. Rocha-Vidigal e Vidigal (2012) argumentam que a qualificação dos trabalhadores beneficia a empresa através do aumento da produtividade e eficiência, assim como, em última instância, aumenta a lucratividade da organização.

Quando foi perguntado se existe algum perfil para o cargo de sucessor, o mesmo disse que existe, mas não tem um escolhido ainda. A empresa está se profissionalizando, a cultura está sempre enraizada. Sobre se há disputa de poder entre membros da família devido ao fato da sucessão ocorrer, o mesmo disse que pode ser que ocorra, não é poder, mas o que está por trás. Poder é daquele que tem conhecimento. Pode ter poder no papel, mas na prática não.

Figura 3 - Modelo dos Três Círculos da empresa em estudo



Fonte: Gersick et al. (1997)

Foi questionado se existem conflito na empresa. O gestor disse que sim, como em qualquer organização, e esses conflitos são dirigidos para o conselho, que é composto por três pessoas da família, três funcionários, sócios acionistas, bem como o financeiro e a contabilidade que são terceirizados.

Um dos momentos mais interessantes da entrevista com o gestor foi quando foi questionado sobre a opção de entrar para a empresa foi sua ou foi influenciada por alguém, e o gestor contou a história de que ele fez vestibular para administração e passou. Ele sempre participou da empresa,

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

auxiliava desde criança no depósito, para conferir mercadoria. Os pais do gestor foram viajar para o exterior. E o gestor cursando a faculdade, escreveu uma carta ao seu pai, dizendo o que ele achava da empresa, quando o seu pai voltou o mesmo foi convidado para trabalhar na empresa. Foi neste momento que o fundador viu o interesse do seu filho na empresa.

Verificou-se que a empresa tem total confiança nos seus atuais gestores, e que ainda não foi pensado em sucessão. A empresa está se profissionalizando para que a gestão continue nas mãos da família, isso durante a entrevista ficou bem claro, a empresa deverá continuar na família, só em último caso, isso não acontecerá, a lucratividade e a sobrevivência da empresa está em primeiro lugar.

Por isso os dois principais sucessores estão na empresa trabalhando e aprendendo cada vez mais, para quando ocorrer a passagem de bastão quem for escolhido saberá dar continuidade ao legado do fundador. Não se pode deixar de destacar a grande importância do conselho de administração que a empresa possui, pois é a partir do conselho que são tomadas todas as decisões necessárias para as mudanças, inovações e desafios futuros da organização.

A profissionalização dentro da empresa familiar requer cuidados redobrados, pois, neste tipo de organização, há fortes laços de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros. Esses traços culturais, quando mal orientados, podem acarretar problemas na hierarquia, na sucessão e, até mesmo, na provável desconfiança de familiares (FREITAS E BARTH, 2010).

O termo sucessor suporta a ideia de sequência, continuidade. Para Lodi (1987) e Tillmann e Grzybovski (2005), os sucessores são preparados para o exercício profissional na empresa da família desde a infância até o momento da transferência de poder investido pelo cargo de gestor.

Outro ponto que pode ser destacado, é a separação dos assuntos empresa x família. Durante o decorrer da entrevista, ficou nítido que esses assuntos são bem divididos, quando estão em família, o assunto empresa não é tocado, nada da empresa é conversado durante esses encontros familiares, e nada de assuntos familiares é discutido na empresa. Isso mostra o quanto é importante o equilíbrio dessas duas dimensões, já que existem muitas empresas que acabam misturando os assuntos e podendo haver conflitos e desavenças.

O estudo de Birley e Godfrey (1999), que afirmam que a falta de separação da família de questões de negócios pode ser a causa do baixo planejamento da sucessão.

Já para Bornholdt (2005), o conselho de administração tem função de proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento, a curto e longo prazo, materializando sua missão, pela otimização do desempenho, pela qualidade de gestão e pelo cuidado com o futuro.

Assim a partir da entrevista e das respostas do gestor, percebe-se que a empresa possui responsabilidade social e a partir dela realiza inovações principalmente pelo fato de possuir a Universidade Corporativa onde os colaboradores são treinados e capacitados para serem inovadores desde o início das vendas e com o contato com o cliente. E com relação ao processo sucessório ficou explícito que a mesma ainda não pensa em realizar a passagem de bastão pelo fato que ainda não há um sucessor para tal função.

## CONCLUSÃO

A proposta deste estudo foi analisar uma empresa familiar que está no mercado de calçados há mais de 90 anos, e verificar como as práticas sociais pode ser considerada estratégia de inovação

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

no processo sucessório familiar de uma empresa do ramo calçadista. Pode-se concluir que o objetivo foi atingido pelo fato de que a empresa trabalha com responsabilidade social através da universidade onde capacita e treina seus colaboradores, bem como o público externo que deseja ter uma capacidade a mais para o mercado de trabalho.

A empresa não possui grandes inovações pois como o ramo é calçadista deve seguir as tendências da moda. O que ficou claro é que foi realizada mudanças de estrutura nas lojas, para chamar mais atenção do público. Mas fica claro no estudo que a empresa inova na escolha dos produtos que irão ser adquiridos para serem expostos nas vitrines, através de estudos e viagens em feiras nacionais e internacionais. Outro ponto é que ainda não há a definição clara para quem irá ser o novo sucessor, pois há dois candidatos para tal função, não há um planejamento preparado para o processo sucessório, mas o que ficou claro é que será membro da família e que a sucessão profissional será em último caso.

Pode ser destacado a inovação por estratégia da empresa, onde a mesma realizou um estudo de mercado em um ano para abrir mais uma loja, em outro ponto comercial da cidade, e fechar outra, realocando os seus funcionários.

Fica claro que a partir deste estudo, a inter relação dos assuntos abordados de inovação, responsabilidade social e empresa familiar, a partir de pesquisas para realizar o mesmo, a limitação foi que não foram encontrados estudos sobre a abordagem ligando esses três temas, somente inovação e responsabilidade social, o que fica como sugestão para futuras pesquisas para aprimorar mais sobre os mesmos.

#### REFERÊNCIAS

- BIRLEY, S., Ng, D., e GODFREY, A. The family and the business. Long Range Planning, 32 (6): 598- 608. 1999.
- BERNHOFTE, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.
- BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, v. 34, n. 4, pag. 39-48,1991
- CAMARGO, A. Capacidades Dinâmicas em uma empresa secular de serviços: o caso Berlitz. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Presbiteriana. Mackenzie, São Paulo, 2012.
- CASTRO, Inês Vaz Filipe. Fenómeno da sucessão - empresas familiares portuguesas. Mestrado em Ciências Empresariais. (Instituto Superior de Economia e Gestão). Universidade Técnica de Lisboa. Portugal. 2012.
- CONTO, Samuel Martim de, JÚNIOR, José Antônio Valle Antunes, VACCARO Guilherme Luís Roehe: A Inovação como fator de vantagem competitiva: Estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. Revista Gestão e Produção. v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.
- CRUZ, Diogo Miguel Gomes: Liderança e sucessão nas empresas familiares: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia do Porto. Portugal. 2013.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

DONNELLEY, Robert G. - First National City Bank of Chicago and R. R. Donnelley and Sons Company, 1964.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. De pai para filho: A complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, SET./DEZ. 2012.

FILHO, Arrilton Carlos de Brito; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; SILVA, Rosa Adeyde; FILHO, Valdemar Siqueira; ROSADO, Larissa Daniela da Escossia: Responsabilidade social empresarial: uma análise das práticas de uma empresa de fruticultura. Disponível em: <<http://engemausp.submissao.com.br/19/anais/arquivos/512.pdf>> Acesso em 12 nov 2018.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.

LAZAROTTO, E,C. Processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas em organizações do setor hospitalar. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2017

LIMA, T. C. A, et al. A Institucionalização das Práticas de Responsabilidade Social: um estudo da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 9, n.1, p. 79-95, jan./jun. 2011.

LEITE, R.C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. 2006

LODI, J. B. A empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.

MACÊDO, Nívea Marcela Marques Nascimento; GADELHA, Maria Albenisa; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde: Apresentação da Construção dos Parâmetros à Aplicação do Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Social de Carroll. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 7, número 2, p. 230-248, JUN. 2014.

MEIRELES, C.A; MELO, R,B; ESTENDER, A,C: Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.7 n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

MONTEIRO, Mariana Ribeiro; MACHADO, André Gustavo Carvalho: Estratégias de Inovação: Estudo de Casos em Empresas do Setor de Software. Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Campus Ponta Grossa - Paraná - Brasil. ISSN 1808-0448 / v. 09, n. 01: p. 194-224, 2013.

McWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. Corporate Social Responsibility . A

Theory of the Form Perspective. Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, pp. 117- 127, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa Familiar. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

PESSOA, Raimundo Wellington Araújo, NASCIMENTO, Leandra Fernandes do, NEVES João Adamor Dias e Filho, Geovane Silva Oliveira: Estratégia e vantagem competitiva da responsabilidade social empresarial. Gestão & Regionalidade - Vol. 25 - Nº 74 - mai-ago/2009.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

- RICCA NETO, D. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.
- ROCHA-VIDIGAL, C. B.; VIDIGAL, V. G. Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância. Acta Sci. Human Soc. Sci., Maringá, v. 34, n.1, p.41-48, 3 ago. 2012.
- ROSA, K. C. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas como recurso estratégico em uma organização do segmento do vestuário. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração da Faculdade Meridional (IMED), Passo Fundo, 2016.
- SÁENZ, T. W.; SOUSA PAULA, M. C. de. Innovación tecnológica y sustentabilidad. In: BEJERANO, R. F. (Coord.). Gestión de la innovación: una visión actualizada para el contexto iberoamericano. Havana: Editorial Academia, 2006.
- SCHWARTZ, M.; CARROL, A. B. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. Business Ethics Quarterly, 2003.
- TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. Chichester: West Sussex, England, John Wiley & Sons, 2005.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45- 61, 2005.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- WANG, C. L., & AHMED. P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. European Journal of Innovation Management, 7, 303-313, 2004.
- WELTER, Clarice Vepo do Nascimento: O Desenvolvimento da capacidade inovativa como recurso estratégico em organizações egressas de incubadoras de base tecnológica. Dissertação de Mestrado. (Mestrado em Desenvolvimento Regional). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2018.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.