



03 a 05 de dezembro de 2025

As Engenharias na Transformação Digital das PMEs

Maturidade da cultura de inovação de uma indústria alimentícia de gestão familiar: Uma análise com a metodologia Minnesota Innovation Survey

Cassius Alexandre Geremia

Programa de Pós-graduação em Administração e Contabilidade - Unochapeco

Diego Milnitz

Departamento de Administração Geral e Aplicada – UFPR

Geversen da Rosa

Programa de Pós-graduação

Gestão de Organizações, Liderança e Decisão - UFPR

Mauro Lizot

Departamento de Administração Geral e Aplicada - UFPR

Resumo: O objetivo da presente pesquisa é analisar a maturidade dos elementos que compõe a estrutura de sustentação de uma cultura de inovação em uma indústria alimentícia de gestão familiar. Metodologicamente a pesquisa caracteriza-se um estudo de caso de caráter descritivo e de abordagem quali-quantitativa. O ambiente de estudo é formado por 83 colaboradores respondentes do questionário de pesquisa, em uma empresa produtora de alimentos, com gestão familiar, localizada na Região Oeste de Santa Catarina. A coleta de dados foi realizada por meio de *survey* com instrumento estruturado, contemplando 54 questões que foram divididas em duas partes. Os resultados apontaram a existência de todos os 9 elementos, constatando que a organização apresenta todos os atributos que uma empresa necessita para ser obter a maturidade da cultura de inovação, com destaques positivos para os elementos Valores, Comunicação e Heróis que obtiveram as maiores médias, apontando uma reciprocidade significativa entre os interesses da organização e colaboradores, a existência de pessoas confiáveis dentro da empresa com quem podem discutir os assuntos relacionados a inovação, bem como colegas que, apesar de não possuírem cargos de chefia, são considerados inovadores natos que inspiram outros a buscarem à inovação.

Palavras-chave: Gestão da inovação, Maturidade da Inovação, Cultura de Inovação, Empresas familiares.

Maturity of the innovation culture of a family-run food industry: An analysis using the Minnesota Innovation Survey methodology

Abstract: The objective of this research is to analyze the maturity of the elements that make up the supporting structure of a culture of innovation in a family-run food industry. Methodologically, the research is characterized as a descriptive case study with a qualitative and quantitative approach. The study sample consisted of 83 employees who responded to the survey questionnaire at a family-run food production company located in the western region of Santa Catarina. Data collection was conducted through a survey with a structured instrument, comprising 54 questions divided into two parts. The results indicated the existence of all 9 elements, confirming that the organization presents all the attributes a company needs to achieve the maturity of the culture of innovation, with positive

highlights for the elements Values, Communication and Heroes that obtained the highest averages, indicating a significant reciprocity between the interests of the organization and employees, the existence of trustworthy people within the company with whom they can discuss matters related to innovation, as well as colleagues who, despite not holding management positions, are considered natural innovators who inspire others to seek innovation.

Keywords: Innovation Management, Innovation Maturity, Innovation Culture, Family Businesses.

1. Introdução

A inovação é uma necessidade em diferentes tipos de empresas, porém cada aspecto deve ser observado, a fim de fomentá-la ou eliminar as barreiras que podem dificultá-la (KAMMERLAND; ESSEN, 2017). Os conceitos de inovação são geralmente complexos, possuindo distintas dimensões e contextos de aplicação que, por consequência, são compreendidos sob diferentes abordagens teóricas em vários campos do conhecimento, além de ramos de atividade dos setores industriais (MENDES, et al., 2004).

Também no contexto nacional, a inovação é restrita a nichos específicos de mercado, isso se dá pelas características do ambiente organizacional, o qual ainda reconhece a inovação como uma vantagem competitiva das empresas (ATIQUE et al., 2020). No contexto histórico, a partir da abertura de mercado nacional, iniciada na década de 1990, pode-se verificar o desenvolvimento da cultura inovadora das empresas, motivadas principalmente por empresas americanas (AZEEM et al., 2021).

No contexto das empresas familiares, verifica-se que ainda são escassas as pesquisas que exploram a inovação como vetor de desenvolvimento empresarial (KAMMERLAND; ESSEN, 2017). De acordo com Sharma, Chrisman e Gersick (2012), a inovação presente em empresas familiares ainda é pouco explorada, dessa forma configura-se um campo de estudo promissor de contribuição para o desenvolvimento teórico e a aplicação prática para o desenvolvimento destas organizações. Já, Moss et al., (2014) demonstraram que a base de sustentação das empresas familiares está vinculada a uma equiparação entre o modelo tradicional e de renovação constante, proporcionada pela sua flexibilidade de inovação.

As empresas de gestão familiar são conhecidas pelo não apego ao risco, conservadoras e relativamente estagnadas (KAMMERLAND; ESSEN, 2017). Para o desenvolvimento da inovação, as empresas familiares podem apresentar certas barreiras, pois decorrem de questões pessoais como continuidade dos valores da família por meio da empresa; perpetuação da dinastia familiar; status social; preservação do capital social da família; quitação de obrigações familiares baseadas em laços de sangue (MITCHELL et al., 2011), sendo itens, barreiras no desenvolvimento da implementação de inovação.

As formas de inovação mais eficientes podem ser alcançadas por meio da utilização de uma cultura instalada na empresa, a qual remete a iniciativas de inovação (KOSTIS, 2021), a qual conduzirá para o desenvolvimento de modelos de gestão para a criação e manutenção de um ambiente inovador interno, podendo assim fortalecer a geração de uma cultura de inovação (MACHADO et al., 2013; AZEEM et al., 2021).

A cultura organizacional empresarial, é entendida como um dos fatores determinantes da inovação, por possuir elementos que podem ser propulsores de reforço ou inibição de comportamentos que contribuam com as inovações (MACHADO et al., 2013). Ainda, a inovação necessita ser introduzida por meio de um contexto, ou um ambiente organizacional adequado a realidade empresarial (AHMED, 1998).

Verifica-se que ainda existe a necessidade do desenvolvimento de pesquisas avaliando a presença da cultura organizacional de inovação (MACHADO et al., 2013; KAMMERLAND; ESSEN, 2017). Desta forma, o problema central desta pesquisa busca identificar, qual o

nível de maturidade dos elementos da Cultura de Inovação, em uma indústria alimentícia de grande porte com gestão familiar?

2 Revisão da literatura

A revisão da literatura apresenta os conceitos que sustentam o tema pesquisado, servindo de arcabouço teórico para posterior análise dos resultados.

2.1 Inovação e Gestão da Inovação

A inovação é reconhecida como uma das maneiras mais importantes para as empresas obterem vantagem competitiva no cenário atual (KOSTIS, 2021). A relevância da inovação como estratégia central da empresa leva a uma condução e orientação de investimentos, definindo o foco de pesquisas e de novos desenvolvimentos por meio do ponto de vista do mercado consumidor (DIAS et al., 2020). O objetivo da implementação da cultura da inovação é a criação de valor para o negócio, enquanto a estratégia conduz para as condições necessárias para se alcançar (TIDD; BESSANT, 2018).

Inovar também pode ser entendido como o ato de desenvolver e utilizar novas tecnologias, porém não somente isso. Nos negócios, inovar também pode ser entendido como a capacidade do gestor destacar-se para buscar novos meios de ampliar sua empresa ou torná-la mais competitiva e rentável (XAVIER et al., 2017). Por esse motivo, há um movimento no meio acadêmico e profissional referente ao tema inovação, sobretudo, os efeitos de uma cultura de inovação no desempenho organizacional (DOBNÍ, 2008).

A inovação pode ser dividida em quatro categorias, sendo elas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing (KASPARY et al., 2021). A aplicação destas categorias é aderente para as empresas de gestão familiar, muito embora essas definições são relacionadas também as outros tipos de organizações e ao setor de pesquisa (BARBOZA et al., 2015). Assim, as inovações de processo, marketing e organização demonstram crescimento vinculados à necessidade das empresas criarem e administrem conhecimentos próprios, os quais tem influência no desempenho da empresa.

As mudanças que uma empresa pode promover em seus métodos de trabalho, em sua produção e em seu desempenho comercial fazem relação com os tipos de inovação. Porém, para uma destas mudanças ser classificada como inovação, é necessário demonstrar um nível considerável de novidade, e que agregue valor (AUDY, 2017; OECD, 2018). Ou seja, inovador é quem tem capacidade de modificar a sua volta e agregar valor à tudo o que faz, transformando ou criando o novo.

A inovação mostra-se como um movimento que contempla iniciativas individuais e coletivas de criação de valor e de mudanças organizacionais, logo, a sua gestão necessita ocorrer de maneira intensa (THEIS et al., 2021). A inovação é considerada um mecanismo para a geração de valor e vantagens competitivas, para a construção do desenvolvimento econômico sustentável (DAVILA et al., 2018; GOMES et al., 2018). Devido a competição acirrada do mercado, as empresas buscam maneiras de diminuir seus custos e aumentar os seus lucros, motivados pela capacidade de inovar, a qual permite gerar riqueza contínua e manter-se à frente da concorrência (TRANTOPOULOS et al., 2017).

2.2 Organizações Inovadoras

A condição para uma empresa ser definida como inovadora, pode ser representada de várias formas, pois conforme preconizado pelo Manual de Oslo (OECD, 2018), a definição usual de uma empresa inovadora é a empresa que implementa em seu negócio ao menos uma inovação. Já a PINTEC considera que para uma empresa ser classificada como inovadora, ela deve ter apresentado uma inovação nos últimos três anos (PINTEC, 2011).

Esta seção retrata os temas relacionados às organizações inovadoras, apresentando por meio de suas subseções, a definição de empresas inovadoras e elementos de uma empresa inovadora. Traçando um panorama do estado da arte destes temas.

Empresa inovadora são aquelas que tem a capacidade de incorporar as modernas estratégias com cultura, sendo uma estratégia adotada pelas empresas que procuram um diferencial no mercado, quer seja para o desenvolvimento de produtos, quer para superar seus concorrentes (HARGADON; SUTTON, 2000; KASPARY et al., 2021). Porém percebe-se na literatura, que os estudos indicam que ocorre a falta de alinhamento entre a estratégia e a cultura da empresa, pois, essas características representam a espinha dorsal da cultura inovadora, necessitando andar alinhadas para que a inovação possa ocorrer, onde muitas vezes necessitam incentivos para o seu desenvolvimento (SILVEIRA, 2013).

Organizações inovadoras são definidas pelas suas características de utilização de práticas, processos ou insumos materiais percebidos como novo, relevante e único, implantado nas empresas em seus processos, áreas ou por toda a organização (ZALTMAN et al., 1973; GOETZ; WALD, 2021). Outra definição conceitua organizações inovadoras como aquelas que seus processos de inovação compreendem o desenvolvimento tecnológico de uma invenção aliada à implementação dessa invenção ao consumidor, por meio de sua adoção e posterior difusão, além do processo de inovação ser iterativo, quando há a introdução de uma inovação acompanhada pela reintrodução da inovação melhorada (HARGADON; SUTTON, 2000).

3 Procedimentos metodológicos

No presente estudo, foram pesquisados os diretores, gestores e supervisores de uma indústria alimentícia da Região Oeste de Santa Catarina, a fim de entender as práticas de cultura de inovação e quais suas abordagens nessa empresa. De acordo com Silva e Menezes (2005), esse tipo de pesquisa busca explicar por meio de informações, opiniões avaliações para classificá-las e analisá-las. Para o alcance destes objetivos, é necessário a análise descritiva do fenômeno estudado.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, o ambiente de estudo corresponde a uma indústria alimentícia de médio porte localizada no Oeste do Estado de Santa Catarina, e a todos os colaboradores pertencentes ao quadro ativo da empresa estudada, representando uma quantidade de 604 funcionários. Neste ambiente busca-se investigar e compreender este todo, com base em uma análise de apenas um fragmento, chamado amostra (VOLPATO; BARRETO, 2016).

TABELA 1 - Caracterização da amostra de pesquisa do ambiente de estudo

Função exercida	Quantidade População	Quantidade Amostra	%
Diretor/Gerente	9	7	77,77
Supervisão/Analista/Especialista	39	24	61,53
Auxiliar/Assistente/Outro	556	52	9,35
Total	604	83	13,74

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa objeto da pesquisa, atua na atividade de produção de massas e biscoitos desde o ano de 1988, conta com um quadro colaborativo de aproximadamente 604 colaboradores, as funções de gestão estão divididas em dois diretores administrativos e sete gerentes (Financeiro, RH, Comercial, Logística, P&D, Produção e Manutenção). A empresa produz um mix formado por 96 produtos e possui um faturamento anual de cerca de R\$ 200.000.000,00. A amostra é composta de 83 colaboradores que responderam ao questionário conforme a Tabela 1, de forma eletrônica através da ferramenta *Google Docs*, no período de 01/02/24 a 28/02/24. Esta amostra do ambiente de estudo foi selecionada

por serem os colaboradores das funções de liderança da empresa, os quais, por estarem à frente do processo, são elegíveis para analisar as características da cultura inovadora da empresa.

Os dados foram coletados por meio de questionário, com a utilização de pesquisa caracterizada como Survey (YIN, 2005). O questionário é baseado na Metodologia *Minnesota Innovation Survey* (MIS), descrita por Van de Ven e Angle (2000), e adaptado por Machado, Lehmann e Araújo (2008), com os colaboradores da organização em estudo.

A metodologia do *Minnesota Innovation Survey* (MIS) pode ser observada nos estudos de Kannan-Narasimhan (2014), nos quais demonstraram que o ganho de recursos pode gerar ganhos às inovações em estágio inicial. Já Goh, Goodman e Weingart (2013) verificaram os ciclos de validação da inovação, nos quais as equipes de inovação alinham a sua produção com os requisitos do projeto por meio de modificações incrementais. Além dos estudos de Börjesson e Elmquist (2011) os quais realizaram um estudo longitudinal em uma empresa, e verificaram que uma empresa inovadora precisa desenvolver constantemente suas competências gerenciais que propiciem um ambiente favorável à criação. Sendo passível a ser utilizado para atender diferentes objetivos.

Os questionários foram enviados para o e-mail eletrônico de cada colaborador com o link da pesquisa. Este questionário possui 54 questões divididas em 9 dimensões: a) valores; b) crenças e pressupostos; c) ritos, rituais e cerimônias; d) histórias e mitos; e) tabus; f) heróis; g) normas; h) comunicação e i) artefato e símbolo (Freitas, 1991).

A validação do questionário, bem como a sua adaptação e redução das questões, do método original de Machado (2004), foram averiguadas e aprovadas, das duas formas, tanto internamente pelo Gerente de RH da empresa pesquisada, como externamente por dois profissionais, docentes de Programa de Pós-graduação e intimamente ligados a temática de inovação.

O modelo utilizado para esta pesquisa é composto por vinte e nove dimensões. O modelo proposto se baseou na metodologia *Minnesota Innovation Survey* (MIS), descrita por Van de Ven e Angle (2000) para análise do ambiente de inovação. Machado, Lehmann & Araújo (2008) analisou os construtos teóricos e observaram a possibilidade de agrupamento das dimensões que, por meio de análise fatorial, se mostraram factíveis devido à multicolinearidade entre os dados.

Com isso, as 29 dimensões propostas por Van de Ven e Angle (2000), foram reduzidas para 9, agrupadas da seguinte maneira: a) valores; b) crenças e pressupostos; c) ritos, rituais e cerimônias; d) histórias e mitos; e) tabus; f) heróis; g) normas; h) comunicação e i) artefato e símbolo (Freitas, 1991).

4 Análise e interpretação dos resultados

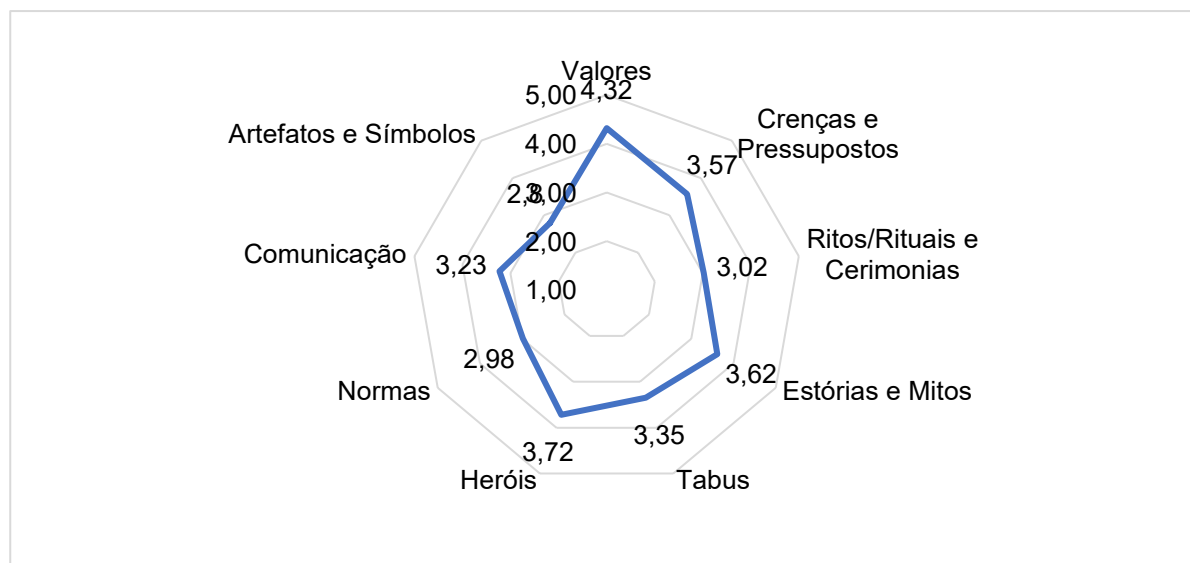
A empresa em estudo está sediada na cidade de São Lourenço D'Oeste, no estado de Santa Catarina, está enquadrada como uma empresa de médio porte, com gestão familiar, e regida pelas regras de uma S/A (Sociedade Anônima) de capital fechado. A atividade principal está voltada a industrialização e comercialização de produtos alimentícios, com seu quadro apresentando aproximadamente 604 colaboradores, que estão divididos nos setores produtivo, logística, comercial e administrativo.

O presente estudo dedicou-se na identificação dos elementos da cultura de inovação e sua relação no ambiente descrito anteriormente, sendo identificado a intensidade de absorção dos componentes fundamentais para uma atmosfera favorável aos processos inovativos dentro da organização, descrito da literatura e oriunda de vertentes distintas.

Assim, formando um ranking com as melhores médias da presença dos elementos de cultura no estudo, pela escala Likert de 1 a 5, tem-se primeiramente Valores com 4,32, posteriormente Comunicação registrando 3,73, em terceiro tem-se Heróis com 3,72, adiante Estórias e Mitos com média de 3,62, em quinto posição Crenças e Pressupostos com média de 3,57, após tem-se Tabus com média de 3,35, em sétimo Ritos/Rituais e Cerimonias com média 3,02, posteriormente Normas com média 2,98, e por fim Artefatos e Símbolos com média 2,80.

A média geral registrada de 3,49, compreende a presença dos elementos de cultura na organização, com moda 4, indicando existência de forma parcial, sendo que cada elemento atua e age diferentemente na empresa, em maior ou menor intensidade.

FIGURA 1 - Absorção dos elementos da Cultura de Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela Figura 1, se observa que dentre os nove elementos de cultura analisados, alguns operam com maior força, mas de forma geral todos tem um campo que ainda podem ser explorados para ser utilizado na sua plenitude. Positivamente, tem-se o elemento Valores, com a maior média, demonstrando que organização zela demasiadamente pela ética e moral, defendida principalmente pelos seus valores no plano estratégico, disseminada por quadros implantados em sua estrutura física.

Negativamente, tem-se o elemento Artefatos e Símbolos, com a menor média, muito pelo elemento ser contemplado com registros de premiações ou bonificações. A qual não ser reconhecida na organização como uma prática rotineira e consentida na empresa pelo receio eventualmente de criar um mal-estar destes os colaboradores.

Realizando um comparativo com outros estudo, tem-se a pesquisa de Machado (2004), onde praticamente boa parte dos elementos apontaram semelhança nos percentuais, onde registra-se que Ritos/ Rituais e Cerimonias e Tabus destoaram negativamente. E de forma positiva tem-se os elementos Valores, Estórias e Mitos e Artefatos Símbolos, com percentuais ligeiramente maiores, inclusive registra-se que Valores foi o elemento onde ambas registraram os maiores índices Damannpour (1991) utilizando outra metodologia, pesquisando a presença de outros 13 elementos da inovação, o qual constatou de forma semelhança o elemento Comunicação, com caráter positivo na busca pelos processos inovativos.

Verifica-se pelos resultados o grau de maturidade dos elementos da Cultura de Inovação, detalhando-se os achados de cada componente, pode-se observar o status dentro deste contexto. Pelo que Stock et al. (2013) apontam, que uma cultura voltada à

inovação é medida pelo grau em que seus elementos culturais contribuem para a inovação na organização. Assim, reconhecendo esta intensidade de ação dos elementos, verifica-se a maturidade que estes elementos agem dentro deste ambiente.

Pelos achados, todos os elementos estão presentes. No entanto três elementos, sendo eles Ritos/Rituais e Cerimonias, Normas e Artefatos e Símbolos, atingiram as menores médias, restando em um nível intermediário. Pode-se observar que estes elementos, se encontraram estabelecidos como processo sistemático e estruturado, no entanto carecem ainda de aspectos, tanto individuais ou coletivos, e internos ou externos, para sua plenitude.

Até mesmo pelo que defende De Figueiredo (2009), das exigências do mercado atualmente, por uma inovação sistemática e permanente, ou seja, culturalmente enraizada. Sendo que os demais 6 elementos, Valores, Crenças e Pressupostos, Estórias e Mitos, Tabus, Heróis e Comunicação estão neste estágio com categoria de Inovação como Cultura conforme sua média.

Especificamente os elementos que demandam maior concentração, e não encontrada a maturidade na sua plenitude, tem-se o elemento Ritos/Rituais e Cerimonias, o qual verifica-se a ausência de momentos específicos para discussão da inovação, festas ou encontros para festejar ou mesmo incentivar as inovações. Estas ocasiões para Muisyo & Qin (2021), são justamente planejadas para obter a cultura inovativa mais presente. No mesmo tempo que o elemento Normas se mostrou deficiente pela falta de documento formais ou escritos que indiquem a forma de comportamento, como os colaboradores devem atuar ou mesmo os passos para que a inovação possa ocorrer. E por último o elemento Artefatos e Símbolos apresentou a menor média, não se enquadrando num elemento com inovação como cultura, devido principalmente a ser uma prática as bonificações por inovação alcançada.

Estes elementos tendem por hora, ainda serem reflexos da forma de gestão familiar. Kammerland & Essen (2017) destacam que as empresas com gestão familiar são vistas com perfil conservador, não tendo inclinação ao risco. Observado que os três elementos, Ritos/Rituais e Cerimonias, Normas e Artefatos e Símbolos, sugerem resquícios desta forma de gerenciamento.

De maneira geral os nove elementos obtiveram o resultado de 3,49 de média, sendo considerada inovação como Cultura, sendo o nível máximo nesta análise. De encontro ao estudo de Moss et al. (2014), que apresentou a gestão familiar em equilíbrio entre o modelo tradicional e a flexibilização para buscar a inovação incessantemente.

Um dos desafios encontrados no modelo de gestão familiar, não se encontra nas inovações de incremento, que envolvem melhorias de produtos e serviços, mas da inovação disruptiva. Para Audy (2017) que considera a inovação disruptiva, aquelas que estão relacionadas às transformações mais radicais, que posicionam os processos existentes com maior nível tecnológico, mas que por vezes, essas mudanças são mais complexas e de maior dificuldade de implantação.

Para De Figueiredo (2009) reforça que para se chegar ao status de inovação como cultura, é um processo moroso, que exige esforço e consistência. Por outro lado, uma empresa que se apresenta culturalmente imatura, corre o risco de muitas vezes não conseguir manter a organização num processo de inovação.

Um nível significativo de maturidade da Cultura de Inovação é primordial nos dias atuais. Silva et al., (2018), destaca que as empresas de gestão familiar necessitam de alto grau na competência de gerar inovação, como fator de competitividade e permanência no mercado. Assim, Benevides et al., (2021), acrescenta que a formação de uma cultura de inovação em empresas familiares se deve pelas oportunidades proporcionadas pelo desenvolvimento de ambiente inovador.

Alcançar e manter um nível consistente de atividades e processos inovativos nem sempre são simples, e alguns aspectos por vezes ainda faltam detalhes para que possa ganhar corpo e solidez. Reforçado pelo que Muisyo & Qin (2021) destaca, que as inovações tanto teológicas e organizações acontecem de maneira complexa, pois dependem do ambiente tanto interno como externo. Um caminho para que a empresa possa se aproximar das iniciativas inovadoras periodicamente, como Kostis (2021), seria por meio de uma cultura enraizada no seu dia a dia.

Neste viés, a forma de gestão tem um papel fundamental, como fator fomentador a inovação, tornando a atmosfera favorável para que a criatividade e as ideias possam ser externadas. Para Azeem et al. (2021) para sustentar e fortificar uma cultura de inovação, se conquista esse estágio através do desenvolvimento de modelos de gerenciamento que estimulem a criação e manutenção de um ambiente inovador.

5 Considerações finais e recomendações

O elemento Heróis, como componente neste processo, demonstra haver pessoas na organização, que possuem o dom de inspirar o desenvolvimento dos colegas, que apesar de não ocuparem cargos mais elevados, são considerados inovadores por natureza, servindo como exemplo a outros seguirem seus comportamentos.

A presença de forma intermediária aponta-se os elementos Estórias e Mitos, Crenças e Pressupostos, Tabus. Para o item Estórias e Mitos, por ser muitas vezes, um fato narrado, mas que não tem comprovação da veracidade, mas que na empresa é uma prática muito percebida pelos colaboradores na pesquisa, que auxiliam como forma de motivação a estarem constantemente inovando, por frequentemente ouvirem estórias de produtos e processos inovativos que colaboraram na resolução de problemas tanto de fornecedores, como de clientes.

Nas Crenças e Pressupostos, os colaboradores apontaram positivamente que a empresa procura inovar para melhorar o ambiente onde está inserida, registrando uma preocupação não apenas em gerar lucros, mas também pensando na responsabilidade social que o mercado e a comunidade esperam dela. Sendo que um fator não reconhecido, ou mesmo por desconhecimento dos colaboradores que poderiam elevar a presença deste elemento, foi o fato de considerarem parcialmente que o quadro de funcionários da companhia é mais inovador de que outras empresas, sendo que os indícios que levam esta constatação, pela humildade de não vangloriar seus colegas ou por realmente não conhecer outros ambientes.

Para o elemento Tabus, os colaboradores optaram pela isenção, preferindo não entrar no assunto de preconceito e discriminação de raças e gênero, pelo fato do maior número de respostas ser “Não concordo/ Nem Discordo” com percentual de 50,40%, no entanto defendem a igualdade dentro os grupos, sendo constituído de formas variadas, denotando ser uma organização que zela pela homogeneidade independente descendência, sexo ou classe social.

De maneira geral, a organização possui todos os elementos de uma empresa de maturidade da Cultura de Inovação, com a presença de todos os elementos descritos na pesquisa, sendo que alguns componentes demandam maior aperfeiçoamento para que os elementos possam agir na sua plenitude e de forma equilibrada e equiparadas. Além da contribuição para com a empresa, o meio acadêmico foi enriquecido com um tema altamente discutido e as nuances que a inovação traz consigo, bem como o comportamento de um modelo de gestão próprio e característico como o da gestão familiar.

Como sugestão para pesquisas futuras, como esta foi realizada com um período de corte, ser realizada posteriormente, gerando uma comparação entre os dois períodos, bem como a realização da pesquisa utilizando da mesma metodologia, em outras empresas de gestão

familiar, ou mesmo em outros ambientes corporativos, disponibilização dessa maneira, informações para efetuar comparativos e informações e motivem novos estudos.

Referências

AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.

ATIQUE, M.; MOTA, I. B.; ALTHOFF, L. S.; OLIVEIRA, E. C. Gestão da inovação em organizações militares: Uma revisão sistemática da literatura. **Revista Gestão da Produção em Foco**, v. 41, p. 44-51, 2020.

AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, v. 31, p. 75-87, 2017.

AZEEM, M.; AHMED, M.; HAIDER, S.; SAJJAD, M. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. **Technology in Society**, v. 66, p. 101635, 2021.

BARBOZA, R. A. B.; FONSECA, S. A.; RAMALHEIRO, G. C. F. Inovação em micro e pequenas empresas por meio do Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 330-349, 2015.

BENEVIDES, G.; CARDOSO, A.; FIGUEIREDO, J.; OLIVEIRA, I.; PEREIRA, M. S. Exploratory study on the promotion of a culture of innovation in technology parks: The Sorocaba case. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 25, n. 5, p. 1-11, 2021.

BÖRJESSON, S.; ELMQUIST, M. Developing innovation capabilities: a longitudinal study of a project at Volvo Cars. **Creativity and Innovation Management**, v. 20, n. 3, p. 171-184, 2011.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DÁVILA, G. A.; DURST, S.; VARVAKIS, G. Knowledge absorptive capacity, innovation, and firm's performance: insights from the South of Brazil. In **Managing Knowledge, Absorptive Capacity and Innovation**, v. 1, p. 475-508, 2018.

DIAS, I. A.; DE SOUZA, J. A.; FERNANDES, R. F.; DE LIMA, C. R. M. Avaliação de Projetos de Inovação: uma Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Negócios**, v. 25, n. 1, p. 6-23, 2020.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European journal of innovation management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

FIGUEIREDO, A. D. A. Inovação Empresarial em Portugal e os Níveis de Maturidade da Inovação. **Anuario da Economia Portuguesa**, v. 22, p. 122-125, 2009.

FREITAS, M. E. D. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, p. 73-82, 1991.

GOETZ, N.; WALD, A. Employee Performance in Temporary Organizations: The Effects of Person-Environment Fit and Temporariness on Task Performance and Innovative Performance. **European Management Review**, v. 18, n. 2, p. 25-41, 2021.

GOH, K. T.; GOODMAN, P. S.; WEINGART, L. R. Team innovation processes: An examination of activity cycles in creative project teams. **Small Group Research**, v. 44, n. 2, p. 159-194, 2013.

GOMES, R. R. M.; MENDES, D. R. F.; CONSTANTINO, M. Grau de inovação nas microempresas e empresas de pequeno porte (MPE) do Distrito Federal (DF): um estudo do radar da inovação. **Economia & Região**, v. 6, n. 2, p. 157-169, 2018.

HAIR JR, J. F.; GABRIEL, M. L.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HARGADON, A.; SUTTON, R. I. Building an innovation factory. **Harvard business review**, v. 78, n. 3, p. 157-157, 2017.

KAMMERLAND, N.; VAN ESSEN, M. Family firms are more innovative than other companies. **Harvard Business Review**. January, v. 1-5, 2017.

KANNAN-NARASIMHAN, R. Organizational ingenuity in nascent innovations: Gaining resources and legitimacy through unconventional actions. **Organization Studies**, v. 35, n. 4, p. 483-509, 2014.

KASPARY, T.; GRZYBOVSKI, D.; GOETTEMES, T. B.; DOS SANTOS, N. M. Fatores de geração de inovação em micro e pequenas empresas familiares: análise no contexto de um município de pequeno porte do Rio Grande do Sul. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 9, n. 1, p. 73-92, 2021.

KOSTIS, P. C. Culture, Innovation and Economic Development. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 10, n. 1, p. 22, 2021.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador** (Doctoral dissertation). 2004.

MACHADO, D. D. P. N.; LEHMANN, C. A.; DE ARAÚJO, B. Organização e cultura de inovação: elementos concretos e fatores percebidos. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p. 152-168, 2008.

MACHADO, D. D. P. N. Organizações inovadoras: estudo dos principais fatores que compõem um ambiente inovador. **Revista Alcance**, v. 15, n. 3, p. 306-321, 2008.

MACHADO, D. D. P. N.; GOMES, G.; TRENTIN, G. N. S.; SILVA, A. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013.

MENDES, M. C. M.; FABRICIO, M. M.; IMAI, C. Proposta de método otimizado para a avaliação de desempenho em uso de sistemas construtivos inovadores. **Ambiente Construído**, v. 20, p. 457-474, 2020.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; CHRISMAN, J. J.; SPENCE, L. J. Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms¹. **Business ethics quarterly**, v. 21, n. 2, p. 235-255, 2011.

MOSS, T. W.; PAYNE, G. T.; MOORE, C. B. Strategic consistency of exploration and exploitation in family businesses. **Family Business Review**, v. 27, n. 1, p. 51-71, 2014.

MUISYO, P. K.; QIN, S. Enhancing the FIRM'S green performance through green HRM: The moderating role of green innovation culture. **Journal of Cleaner Production**, v. 289, p. 125720, 2021.

OECD, ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2018). *Oslo manual*: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Paris: OECD.

PESQUISA, D. I. T. Pesquisa de inovação 2014. **Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2013. Disponível em <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf> . Acesso em 20 de novembro de 2020

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 5-15, 2012.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, 123, 2005.

SILVA, M. C. D.; RAMPASSO, I. S.; ANHOLON, R.; COOPER ORDOÑEZ, R. E.; QUELHAS, O. L. G.; SILVA, D. D. Critical success factors of Brazilian business incubators. **Latin American Business Review**, v. 19, n. 3-4, p. 197-217, 2018.

SILVEIRA, S. M. P. D. **Redes de agroecologia: uma inovação estratégica para o desenvolvimento territorial sustentável**. Estudo de caso de dois grupos do Núcleo Litoral Catarinense da Rede Ecovida de Agroecologia no período de 2002 a 2012. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Florianópolis, 2013.

THEIS, V.; BLOS, C. F.; SCHREIBER, D. Gestão da inovação em empresas do setor coureiro-calçadista. **RACE-Revista De Administração, Contabilidade E Economia**, p. 1-20, 2021.

TRANTOPOULOS, K.; VON KROGH, G.; WALLIN, M. W.; WOERTER, M. External knowledge and information technology: Implications for process innovation performance. **MIS quarterly**, v. 41, n. 1, p. 287-300, 2017.

TIDD, J., & BESSANT, J. R. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. John Wiley & Sons, 2013.

VAN DE VEN, A. H., & ANGLE, H. L. **Suggestions for managing the innovation journey** (No. 9). Strategic Management Research Center, University of Minnesota, 1989.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. (Eds.). **Research on the management of innovation: The Minnesota studies**. Oxford University Press on Demand. 2000.

VOLPATO, G. L.; BARRETO, R. E. **Estatística sem dor**. (2a ed.). Botucatu: São Paulo: Best Writing. 2016.

XAVIER, A. F.; NAVEIRO, R. M.; AOUSSAT, A.; REYES, T. Systematic literature review of eco-innovation models: Opportunities and recommendations for future research. **Journal of cleaner production**, v. 149, p. 1278-1302, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora. 2015.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovations and organizations**. New York; Toronto: Wiley. 1973.