
Recebido em

27 de Fevereiro de 2014.

Aprovado em

17 de Junho de 2015.

1. Antonio Padilla-Meléndez

Doutor em Administração.
Universidade de Málaga
(Espanha)
[APM@UMA.ES]

2. Julio Dieguez-Soto

Doutor em Administração.
Universidade de Málaga
(Espanha)
[jdieguez@uma.es]

3. Aurora Garrido-Moreno

Doutora em Administração.
Universidade de Málaga
(Espanha)
[agarridom@uma.es]

Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa

Antonio Padilla-Meléndez

Professor Associado de Administração. Universidade de Málaga (Espanha)

Julio Dieguez-Soto

*Professor Associado de Contabilidade e Finanças.
Universidade de Málaga (Espanha)*

Aurora Garrido-Moreno

*Professora Associada de Administração.
Universidade de Málaga (Espanha)*

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.
Processo de avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Objetivo – O objetivo deste trabalho é apresentar os resultados de uma revisão sistemática da literatura a respeito de pesquisas empíricas sobre a inovação na Empresa Familiar (EF).

Método – Uma ampla revisão da literatura com base em uma análise em profundidade de 59 estudos empíricos foi realizada.

Resultados – A revisão apresenta um quadro integrador, identificando principais determinantes e dimensões da inovação, e resume as principais avenidas de pesquisa e as lacunas existentes, a fim de orientar futuras pesquisas.

Implicações práticas – O artigo resume o progresso das principais pesquisas sobre a inovação na Empresa Familiar em todo o mundo. Consequentemente, permite melhores decisões por parte dos dirigentes dessas empresas.

Contribuições – O estudo da inovação na Empresa Familiar emergiu como campo de pesquisa prolífico ao longo dos últimos anos, mas o conhecimento atual sobre como essas empresas inovam é ainda fragmentado e incompleto. Consequentemente, houve demanda para mais pesquisas nesse campo.

Palavras-chave – Empresa familiar; inovação; estrutura de propriedade; envolvimento da família.



**Revista Brasileira de Gestão
e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v17i56.1915

I INTRODUÇÃO

A Empresa Familiar ou Companhia Familiar (EF) é uma forma importante de negócios em todos os países (Chang, Wu e Wong, 2010), representando a forma predominante de organização empresarial ao redor do mundo (Sharma, Chrisman e Gersick, 2012). O estudo da EF tem sido considerado um campo diferenciado da gestão (González-Ferrero, Guzmán-Vásquez, Pombo-Vejarano e Trujillo-Dávila, 2011). Consequentemente, a pesquisa sobre EF vem crescendo ao longo da última década, de acordo com vários estudos recentes (como Benavides-Velasco, Quintana-García e Guzmán-Parra, 2013; Kraus, Harms e Fink, 2011; Litz, Pearson e Litchfield, 2012; Siebels e ZuKnyphausen-Aufseß, 2012). Da mesma forma, ao longo dos últimos anos, profissionais e pesquisadores têm percebido a importância da inovação como fonte essencial de vantagem competitiva (Dess e Picken, 2000). Baseado em Crossan e Apaydin (2010), consideramos que a inovação inclui tanto a inovação tecnológica quanto a não tecnológica (comercial, administrativa), o que nos permite usar um enfoque abrangente na realização de nossa pesquisa.

Existem evidências teóricas o suficiente para dizer que a inovação pode ser diferente em EFs e não EFs, como o comportamento único e distinto das EFs, o excepcional pacote de recursos e capacidades que as EFs possuem ou o próprio envolvimento da família.

Em primeiro lugar, as EFs têm um comportamento único e distinto, que a comunidade científica geralmente atribui à sua essência, uma visão desenvolvida por uma coalizão dominante e controlada que é sustentável ao longo de gerações (Chua, Chrisman e Sharma, 1999).

Em segundo lugar, as empresas com influências familiares são diferentes porque possuem um pacote único de recursos e capacidades que resultam de interações entre a unidade familiar, a entidade de negócios e os membros individuais da família, e também são particularmente distintas porque compartilham riqueza socioemocional (Gomez-Mejia, Haynes, Nunez-Níquel, Jacobson e Moyano-Fuentes, 2007). Por exemplo, as EFs são geralmente orientadas ao longo prazo

(Muñoz-Bullón e Sánchez-Bueno, 2012), o que as incentiva a se envolver em investimentos inovadores e promove a vontade de assumir riscos (Chen e Hsu, 2009). A proteção do bem-estar da família, garantindo a longevidade empresarial ou mantendo o controle (Chen e Hsu, 2009), pode também provocar, no entanto, um risco de comportamento adverso entre as EFs (Martí, Menéndez-Requejo e Rottke, 2013).

Em terceiro lugar, é extremamente provável que o envolvimento da família afete a inovação, o que ressalta a relevância de investigar a inovação entre as EFs. Por exemplo, quando os membros da família estão fortemente envolvidos, os empregados qualificados não familiares podem ser colocados de lado em decisões importantes, ou simplesmente não serão contratados, privando o negócio de ricas fontes de ideias para a inovação (Zahra, 2005).

A principal questão de pesquisa de nosso trabalho se refere a um fato: todos sabemos que a inovação é um elemento crucial em todas as empresas – mas será que ela é diferente para as EFs e para as empresas não familiares (ENFs)? De acordo com a literatura, responderíamos: “sim, é diferente em cada caso”. No entanto, e surpreendentemente, não há nenhuma pesquisa abrangente sobre os determinantes, as dimensões, os processos e os tipos de inovação, em suma, que cubra todo o espectro da inovação em um contexto de EF. A maioria dos trabalhos está focada em aspectos ou determinantes específicos da inovação, mas a pesquisa acadêmica sobre o tema permanece desconexa. Essa fragmentação nos impede de ver toda a imagem do fenômeno e impede a consolidação do campo.

Além disso, as revisões de literatura publicadas sobre o tema são escassas. Recentemente, De Massis, Frattini e Lichtenthaler (2013) analisaram e sistematizaram a literatura existente, mas concentrando-se exclusivamente na análise da inovação tecnológica nas EFs, sem considerar outros tipos de inovação. Além disso, desenvolveram uma estrutura para organizar a pesquisa existente sobre o tema, incluindo três principais etapas do processo de inovação (insumos-atividades-resultados), mas não foram mais fundo quanto à diferente natureza dos insumos e das atividades envolvidos nesse processo.

Consequentemente, pouco se sabe sobre as consequências do envolvimento da família nos determinantes e nas dimensões da inovação e suas relações. Apesar da grande importância do tema, a prática de inovar em um contexto de EF permanece ainda largamente desconhecida para profissionais e pesquisadores. Essa lacuna de pesquisa foi identificada em estudos anteriores (por exemplo, Casillas e Acedo, 2007; Wright e Kellermanns, 2011) e, portanto, novas pesquisas na área têm sido mencionadas como necessárias.

O objetivo específico deste estudo, quanto à mencionada questão de pesquisa, é analisar em profundidade, e de uma perspectiva geral e ampla, o estado da arte da pesquisa empírica sobre a inovação nas EFs, seguindo um enfoque abrangente. Em nossa opinião, se os pesquisadores de EFs querem ter uma imagem geral do que já sabemos e do que está faltando em nossa compreensão sobre a inovação nas EFs, precisam de uma estrutura multidimensional integrativa capaz de capturar cada aspecto da inovação nas EFs, de forma mais ampla e rigorosa. Este estudo oferece duas contribuições relevantes. Primeiro, fornece uma visão integrativa do estado da pesquisa sobre inovação num contexto de EF. Para organizar a literatura existente, desenvolvemos uma estrutura conceitual integrativa, incluindo tanto os determinantes quanto as dimensões da inovação, com base em um trabalho altamente citado nesse campo (Crossan e Apaydin, 2010). Em segundo lugar, ao resumir as pesquisas existentes, identificamos e descrevemos os principais caminhos de pesquisa no campo, destacando os tópicos mais abordados em estudos anteriores e as linhas de pesquisa emergentes e propondo lacunas de pesquisa com base nelas. Isso é particularmente útil para orientar futuros estudos sobre o tema, o que pode contribuir substancialmente para o desenvolvimento do campo, especialmente em áreas geográficas como a América Latina, onde há uma carência de estudos sobre a inovação em EFs. A estrutura do trabalho é a seguinte: começamos por resumir a principal fundamentação teórica da pesquisa (conceitos de inovação e EFs, a pesquisa

mais recente sobre inovação em EFs e a literatura brasileira sobre o tema). Em seguida, descrevemos o método e os principais resultados (analisando os determinantes e as dimensões das inovações). Depois, detalhamos as linhas de pesquisa observadas e propostas, juntamente com lacunas de pesquisa detectadas para cada linha de pesquisa. Finalmente, fechamos o artigo com as conclusões e as limitações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inovação

Ao longo dos últimos anos, profissionais e pesquisadores têm percebido a importância da inovação como fonte essencial de vantagem competitiva (Dess e Picken, 2000); isso foi revelado por negócios e por vários trabalhos acadêmicos (para uma revisão, ver Crossan e Apaydin, 2010). A inovação é uma ideia, uma prática ou um objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou por uma unidade de adoção (Rogers, 1983), desenvolvida como forma de responder a uma mudança no ambiente ou como forma de influenciá-lo (Nohria e Gulati, 1996). Constitui uma forma de mudar a organização (Damanpour, 1991), pode ter como resultado novas formas de fazer as coisas ou novos produtos, serviços ou técnicas (Porter, 1990) e tem sido considerada um fator importante para o empreendedorismo (Schumpeter, 1934). Na literatura, uma série de dimensões para analisar a inovação vem surgindo, como os tipos de inovação, as etapas que as organizações seguem para adotar as inovações e os fatores que afetam ou podem afetar a inovação em uma organização específica (Rogers, 1983). De acordo com Crossan e Apaydin (2010), a inovação pode ser definida como produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado em econômicas e sociais; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão. É ao mesmo tempo um processo e um resultado (p. 1.155).

2.2 Definição de empresa familiar

A literatura anterior procurou identificar as qualidades intrínsecas e a natureza fundamental das EFs e capturá-las por meio de definições teóricas. Assim, a essência de uma EF é uma visão desenvolvida por uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou um pequeno número de famílias, e que é sustentável ao longo de gerações da família ou famílias (Chua *et al.*, 1999). Empresas influenciadas por famílias diferem de outras empresas em que elas possuem um pacote único de recursos e capacidades que resultam de interações entre a unidade familiar, a entidade empresarial e os membros individuais da família, conhecido como *familiness* (Habbershon e Williams, 1999; Habbershon, Williams e Macmillan, 2003). Além disso, as EFs também são distintas porque compartilham riqueza socioemocional (Gomez-Mejia *et al.*, 2007).

As pesquisas anteriores também transformaram essas definições teóricas em definições operacionais para realizar estudos empíricos. Alguns autores basearam suas definições em critérios objetivos, como o percentual de participação da família ou o número de membros da família que ocupam cargos de gerência ou diretoria (Dyer, 2006), ao passo que outros têm definido uma empresa como EF com base em aspectos subjetivos, como o fato de um entrevistado acreditar que a empresa é uma EF (Smith, 2007). Ademais, alguns estudiosos acreditam que uma EF é definida por sua dispersão intergeracional de propriedade (Kellermanns, Eddleston, Sarathy e Murphy, 2012), ao passo que outros usaram a intenção de transferir a propriedade para a próxima geração como critério de definição (Litz, 1995). Por fim, os autores também têm empregado o envolvimento da família para definir a EF, um termo amplo que inclui propriedade familiar, gestão, governança e continuidade transgeracional de sucessão (Handler, 1989), uma vez que a existência de componentes torna a essência possível (Chua *et al.*, 1999).

2.3 A inovação e a EF

O conceito de inovação na EF tem sido definido como a geração intencional ou a introdução

de novos processos e/ou produtos resultantes dos esforços autônomos e interativos dos membros de uma EF. A junção da EF e da inovação não tem sido, no entanto, um tema tão bem pesquisado, já que estão faltando cada um individualmente e uma perspectiva abrangente para a repercussão da influência da família sobre as dimensões e determinantes da inovação e suas conexões.

Antes de começar a descrever o método empregado para alcançar um conhecimento em profundidade quanto ao estado da pesquisa sobre inovação em um contexto de EF até 2012, vamos rever os artigos mais relevantes sobre o tema, publicados mais recentemente em fontes de referências internacionais, e também examinar a literatura brasileira sobre o tema.

2.3.1 Mais recente literatura sobre inovação em EF

Como mencionado, nossa revisão analisa detalhadamente artigos publicados até dezembro de 2012; nesta seção, estudamos a evolução da pesquisa sobre esse tema específico, a partir dessa primeira data até o presente, a fim de captar a última tendência. Apesar de seguirmos uma extensa estrutura multidimensional para classificar e sintetizar as principais linhas de pesquisa sobre o assunto (Crossan e Apaydin, 2010), a fim de sermos concisos, nessa epígrafe propomos uma estrutura mais geral para identificar duas grandes correntes no âmbito da pesquisa de inovação, distinguindo insumos de inovação e produtos de inovação e inovações de pesquisa em empresas familiares e não familiares *versus* inovações entre empresas familiares.

Um primeiro tema recorrente na literatura sobre inovação em empresas familiares é a influência do envolvimento da família nos investimentos em P&D. Embora os estudos sejam razoavelmente consistentes em apontar uma relação negativa entre o envolvimento e os gastos com P&D, a literatura tem continuado a acrescentar evidências teóricas e empíricas. Por exemplo, Schmid, Achleitner, Ampenberger e Kaserer (2014) verificaram que a intensidade da P&D é maior em empresas que são ativamente gerenciadas pela família, ao passo que o impacto do controle da família (via

direitos de voto) é negativo, mas na maior parte não significativo. Uma contribuição inédita a esse debate foi oferecida por Kotlar, Fang, De Massis e Frattini (2014), que mostraram que a importância de metas de rentabilidade e controle obedecem a uma lógica sequencial nas empresas familiares, tanto que reagem mais fortemente a aumentar o poder de barganha de fornecedores quando suas marcas de referência de rentabilidade foram atingidas.

Um segundo tema recorrente é se o envolvimento da família tem impacto sobre resultados da inovação. Estudos anteriores continuam a encontrar evidências empíricas mistas sobre o efeito da influência da família nos resultados em inovação (Classen, Carree, Gils e Peters, 2014; De Massis, Frattini, Pizzurno e Cassia, 2015; Matzler, Veider, Hautz e Stadler, 2015) e diferentes aspectos relacionados estão em estudo. Por exemplo, Block, Miller, Jaskiewicz e Spiegel (2013) analisaram o efeito da densidade da empresa familiar nos resultados da inovação regional. Enquanto isso, Kraiczy, Hack e Kellermanns (2014) exploraram a forma como o contexto organizacional (ou seja, a posse por parte de familiares e gerações da equipe de gestão de topo [*top management team/TMT*] no comando da empresa da família) de empresas familiares interage com a propensão ao risco do CEO no efeito sobre a inovação no novo portfólio de produtos, demonstrando que a propensão ao risco do CEO tem um efeito positivo sobre a inovação no novo portfólio de produtos. Da mesma forma, Clausen e Pohjola (2013) examinaram se e em que medida a inovação revolucionária e incremental de produtos é persistente ao nível da empresa, e Shan e Jolly (2013) revelaram que diferentes capacidades de inovação tecnológica têm impacto positivo sobre a inovação de produtos, começando com a capacidade de articulação, rumo à capacidade de produção, e terminando com a capacidade de investimento.

Por último, outros autores verificaram que a participação da família na gestão e governança tem um impacto negativo sobre os insumos da inovação e uma influência positiva sobre os resultados da inovação, sugerindo que os membros da família são avessos ao risco e relutantes em investir

em inovação, mas, ao mesmo tempo, o fazem de forma mais eficaz (Matzler *et al.*, 2015).

Além da linha de pesquisa anterior e recorrente, há outra que faz a distinção entre inovações em empresas familiares e não familiares *versus* inovações entre empresas familiares. A esse respeito, Classen *et al.* (2014) forneceram uma análise exploratória das diferenças entre empresas familiares e não familiares quanto a investimento em inovação, resultados de produtos, processos da inovação e produtividade do trabalho. Price, Stoica e Boncella (2013) examinaram a relação entre inovação e conhecimento em empresas familiares *versus* empresas não familiares quanto ao desempenho. Além disso, Chrisman, Chua, De Massis, Frattini e Wright (2014a) apresentaram uma estrutura sobre como o envolvimento da família influencia a gestão da inovação com base na capacidade (critério de ação) e a vontade (disposição à ação), dois motores que distinguem as empresas familiares das não familiares e levam à heterogeneidade entre as empresas familiares. Finalmente, Chrisman, Fang, Kotlar e De Massis (2014b) explicaram como a heterogeneidade na família quanto à ênfase no comando, na continuidade, na comunidade e nas conexões requer que a natureza multifacetada e potencialmente não linear da influência da família seja considerada na análise de decisões estratégicas referentes à inovação na empresa familiar.

2.3.2 Literatura brasileira sobre inovação e EF

As EFs são uma importante fonte de desenvolvimento e crescimento econômico no Brasil. Alguns autores destacam como cerca de 75% das empresas são gerenciadas por famílias nesse país (Lara de Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012). Elas são reconhecidas, portanto, como agentes econômicos relevantes, uma vez que as EFs, no Brasil, são responsáveis por quase 50% do Produto Interno Bruto e 60% dos postos de trabalho (Nóbrega e Hoffmann, 2014).

Aprofundando um pouco mais a análise da situação atual de EF brasileira, elas têm de enfrentar certos desafios, hoje em dia, que resultam da globalização. Dado o ambiente

extremamente competitivo que estão enfrentando, a inovação surge como condição básica ao sucesso em longo prazo, e o desenvolvimento de novos produtos e serviços para o mercado torna-se um imperativo estratégico (Gonçalves, 2000). A fim de sobreviver no ambiente competitivo atual, as EFs precisam ser mais flexíveis e adaptáveis às exigências ambientais, bem como para desenvolver características empreendedoras (Nóbrega e Hoffmann, 2014). Apesar, no entanto, da relevância estratégica das atividades de inovação na EF no Brasil, a pesquisa sobre o tema continua escassa. Identificamos estudos recentes que analisam o fenômeno da inovação nas empresas brasileiras, com foco em aspectos como a gestão da inovação, práticas inovadoras ou a inovação nos serviços (Biancolino, Maccari e Pereira, 2013; Nagano, Stefanovitz e Vick, 2014; Resende e Guimarães, 2012). Nenhum deles, no entanto, examinou esses conceitos especificamente num contexto de EF.

A fim de identificar o nível de progresso da pesquisa sobre EF no Brasil, analisamos várias revisões da literatura publicada sobre o assunto. Moraes, Barone e Pinto (2011) realizaram uma análise da produção científica sobre o assunto, abrangendo todos os artigos publicados em revistas entre 1961 e 2009. Eles concluíram que se trata de um campo de pesquisa jovem (a maioria dos artigos foi publicada a partir de 2008), com grande potencial de desenvolvimento. Quanto aos assuntos mais discutidos na literatura, porém, a inovação não é nem sequer mencionada nessa revisão. Da mesma forma, Borges, Lescura e Oliveira (2012) analisaram a produção científica brasileira na EF, avaliando artigos publicados entre 1997 e 2009, a fim de examinar o estado atual do campo. Os resultados indicam que a EF é um campo emergente no cenário acadêmico brasileiro, progredindo ao longo dos últimos anos, particularmente em termos de aumento no número de artigos publicados. Nessa revisão de literatura, Borges *et al.* (2012) destacaram a análise da inovação e do empreendedorismo num contexto de EF como relevante tema de pesquisa que precisa ser abordado em um futuro próximo, em um contexto brasileiro.

Por conseguinte, podemos afirmar que a pesquisa sobre a inovação na EF ainda está

começando no Brasil (Nóbrega e Hoffmann, 2014). Na verdade, identificamos um único artigo recentemente publicado (Borges *et al.*, 2014) que analisa o fenômeno empiricamente. O objetivo desse artigo é compreender como as práticas inovadoras são estabelecidas em empresas familiares; eles realizaram um estudo de caso em uma empresa familiar do setor de cachaça no Estado de Minas Gerais. Os resultados demonstraram que a empresa desenvolveu práticas inovadoras, mantendo um equilíbrio entre inovações de ruptura, como a criação de novos produtos, novos métodos produtivos, exploração de novas oportunidades de negócios e inovações incrementais nas atividades empresariais existentes. Eles concluíram que a inovação, como ação empresarial, permite que as empresas familiares inovadoras se estabeleçam, o que é uma potencial categoria teórica a ser explorada no campo da pesquisa em EF (Borges, Lima e Andrade, 2014). A pesquisa sobre a inovação no contexto da EF está, portanto, surgindo como uma linha de pesquisa emergente que deve ser desenvolvida no futuro, dada a importância estratégica do setor no Brasil.

3 MÉTODOS

Para produzir um inventário de conhecimento confiável (Tranfield, Denyer e Smart, 2003), seguimos uma abordagem sistemática da revisão. Dividimos o processo de revisão em três partes (Crossan e Apaydin, 2010; Keupp, Palmie e Gassmann, 2012): coleta de dados, análise de dados e de síntese.

Em relação à *coleta de dados*, foram recolhidas as informações utilizando os seguintes bancos de dados: ISI Web of Knowledge, Emerald, Ebsco, Proquest (ABI), Science Direct, Scopus e Wiley. Fizemos várias buscas nos resumos e citações dos trabalhos, à procura de publicações indexadas e publicadas até dezembro de 2012. Limitamos a pesquisa a artigos de revistas acadêmicas com revisão de pares, omitindo livros, capítulos de livros e outras publicações não indexadas, porque artigos em revistas acadêmicas podem ser considerados como conhecimento validado e suscetível

de ter um impacto importante sobre o campo (Ordanini, Rubera e Defillippi, 2008). Utilizamos como termos de pesquisa vários itens referentes a EFs (ou seja, estrutura de propriedade, empresa familiar, negócio familiar) e inovação empresarial (ou seja, a inovação, a capacidade de inovação). Em seguida, olhamos para diferentes combinações de ambos os tipos de itens em todo o conteúdo dos documentos. Na sequência, para evitar deixar artigos importantes fora da análise e para minimizar o viés contra artigos relevantes publicados recentemente, e embora eles já devessem ter sido incluídos, pesquisamos os índices remissivos das mais relevantes revistas referentes à pesquisa em EF (13 revistas, a partir de uma lista bibliográfica de uma recente e abrangente revisão da literatura sobre a pesquisa em EF realizada por Benavides-Velasco *et al.* 2013).

Além disso, a fim de sermos mais rigorosos nas buscas, também pesquisamos o conteúdo de algumas relevantes revistas indexadas e especializadas em EFs que já haviam sido incluídas em pesquisas anteriores: *Family Business Review*, *Journal of Family Business Strategy* and *Journal of Family Business Management*. Uma amostra inicial de 335 artigos foi identificada. Em primeiro lugar, com base nos resumos e na análise de palavras-chave, realizada um filtro inicial. Observamos que 215 artigos realmente não abordavam o tema da inovação em EFs, uma vez que não incluíam os termos mencionados, nem no título nem no

resumo. Posteriormente, analisamos uma amostra refinada de 120 artigos que também foi depurada na sequência de um filtro adicional. Nessa fase de filtragem, que eliminou vários artigos porque eram não empíricos (isto é, Carney e Gedajlovic, 2003) ou porque seu tema central ou foco não era a análise dos fenômenos da inovação no contexto da empresa familiar. Analisamos em profundidade os artigos finais selecionados e concordamos (depois de um exercício de sala de guerra, incluindo leitura cruzada completa dos artigos e concordância de pelo menos dois dos três autores) que apenas 58 deles tratavam especificamente da inovação em EFs. Além disso, um artigo subsequente disponível online (De Massis, Frattini, Pizzurno e Cassia, 2015) também foi incluído em razão de sua relevância para a pesquisa. Por fim, também verificamos que todos os estudos analisados em uma recente revisão da literatura sobre inovação tecnológica (De Massis *et al.*, 2013) foram incluídos em nosso artigo. Por conseguinte, 59 artigos compuseram a amostra final utilizada para o estudo.

A análise dos dados: essa amostra depurada incluiu 59 estudos empíricos que analisam o tema da inovação em EFs. Semelhante a Bird, Welsh, Astrachan e Pistrui (2002), lemos todos os jornais a fim de determinar os principais temas, questões de pesquisa, métodos utilizados, amostra, variáveis utilizadas e principais resultados. Como resultado, foi construída a Tabela 1.

TABELA 1 – Método empregado, indústria estudada e país de origem em artigos analisados

Método	Tipo	Quantidade	Artigos (%)
<i>Quantitativo</i>	Dados primários	31	52,54%
	Dados secundários	15	25,42%
<i>Qualitativo</i>		13	22,03%
Total		59	100,00%
Indústria		Quantidade	Artigos (%)
Multi-indústria		32	54,24%
Indústrias de transformação		11	18,64%
Indústrias de alta tecnologia		5	8,47%
Alimentos e/ou bebidas		3	5,08%
Eletrônicos		2	3,39%
Indisponível		6	10,17%
Total		59	100,00%
Países		Quantidade	Artigos (%)
Estados Unidos		14	17,72%
Espanha		9	11,39%
Itália		8	10,13%
Alemanha		7	8,86%
Taiwan		5	6,33%
Holanda		5	6,33%
Reino Unido		5	6,33%
Bélgica		4	5,06%
Suécia		3	3,80%
França		3	3,80%
Suíça		3	3,80%
Austrália		2	2,50%
Áustria		2	2,53%
Dinamarca		2	2,53%
Finlândia		2	2,53%
Coreia		2	2,53%
Canadá		1	1,27%
Grécia		1	1,27%
Noruega		1	1,27%
Total		79	
		(Oito artigos incluíram uma amostra de múltiplos países.)	100,00%

A síntese dos dados: esta parte da análise é o principal produto de valor agregado de uma revisão, uma vez que produz novos conhecimentos com base na coleta de dados completa e na análise cuidadosa. Como mencionado, a fim de classificar e sintetizar as principais linhas de

pesquisa sobre o assunto, seguimos a estrutura multidimensional de inovação proposta por Crossan e Apaydin (2010). Semelhante a Stewart (2008) e Benavides-Velasco *et al.* (2013), seguimos uma variante da análise de copalavra como método qualitativo. Utilizando a análise de

conteúdo, três pesquisadores leram cada um dos 59 artigos e classificaram-nos de forma independente nas principais categorias de determinantes e dimensões da inovação. Construímos uma planilha com todos os códigos. Em seguida, as avaliações individuais foram comparadas e sintetizadas e, em caso de desacordo, o assunto foi discutido e resolvido com o acordo de pelo menos dois dos três pesquisadores. Como resultado, todos os 59 artigos foram classificados de acordo com os particulares determinantes e/ou dimensões que abordaram.

4 RESULTADOS: ANÁLISE DOS DETERMINANTES E DAS DIMENSÕES DA INOVAÇÃO

A maioria dos artigos utilizou metodologias quantitativas; mais da metade incluiu uma amostra multi-indústria; a indústria manufatureira

foi a mais estudada; e seu foco geográfico era principalmente os EUA, seguidos por Espanha e Itália. Em relação às revistas nas quais os artigos foram publicados (ver Tabela 2), os artigos analisados foram publicados em 34 revistas diferentes. Tem havido um crescente interesse no tema, com um número igualmente crescente de artigos desde 2009, possivelmente comparando-o com o (alto) crescimento do número de artigos sobre EFs em geral (Benavides-Velasco *et al.*, 2013). Observamos que relativamente pouca atenção tem sido dedicada às indústrias consideradas individualmente, com exceção das indústrias manufatureiras ou de alta tecnologia, em que predominam estudos de inovação tecnológica (De Massis *et al.*, 2013). Além disso, revelou-se uma relativa falta de estudos qualitativos sobre a inovação nas EFs, e a análise do tema não foi abordada em regiões como a África, a América – exceto os EUA e Canadá –, Europa Oriental e Ásia – exceto Taiwan e Coreia.

TABELA 2 – Revistas que foram fontes de artigos

Nome da revista	Quantidade de artigos	%	% acumulado
Family Business Review	10	16,95%	16,95%
Journal of Family Business Strategy	4	6,78%	23,73%
Small Business Economics	4	6,78%	30,51%
Journal of Small Business Management	3	5,08%	35,59%
Academy of Management Journal	2	3,39%	38,98%
Corporate Governance: An International Review	2	3,39%	42,37%
Entrepreneurship & Regional Development	2	3,39%	45,76%
Entrepreneurship Theory and Practice	2	3,39%	49,15%
International Journal of Entrepreneurial Behaviour& Research	2	3,39%	52,54%
International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	2	3,39%	55,93%
Journal of Business Ethics	2	3,39%	59,32%
Research Policy	2	3,39%	62,71%
22 Revistas com um artigo (*)	22		100,00%
Total	59	100,00%	

Nota: (*) Veja a seção de Referências, na qual os artigos analisados estão marcados com um asterisco (*).

A fim de organizar a pesquisa existente sobre o tema, desenvolvemos uma estrutura conceitual baseada em Crossan e Apaydin (2010), e inicialmente, consideramos os seguintes como os principais determinantes da inovação: liderança,

alavancas de gestão e processos de negócios. Em seguida, adicionamos variáveis adicionais, a fim de adaptar essa estrutura a um contexto de EFs, incluindo o ambiente como determinante (Keupp *et al.*, 2012), propriedade (Anderson, Duru, e

Reeb, 2012) e geração (Kellermanns *et al.*, 2012) como subcategorias de liderança. Como dimensões, consideramos a inovação como um processo

e a inovação como um resultado. Utilizamos essa estrutura para realizar a análise de copalavra (veja Figura 1 e Tabela 3).

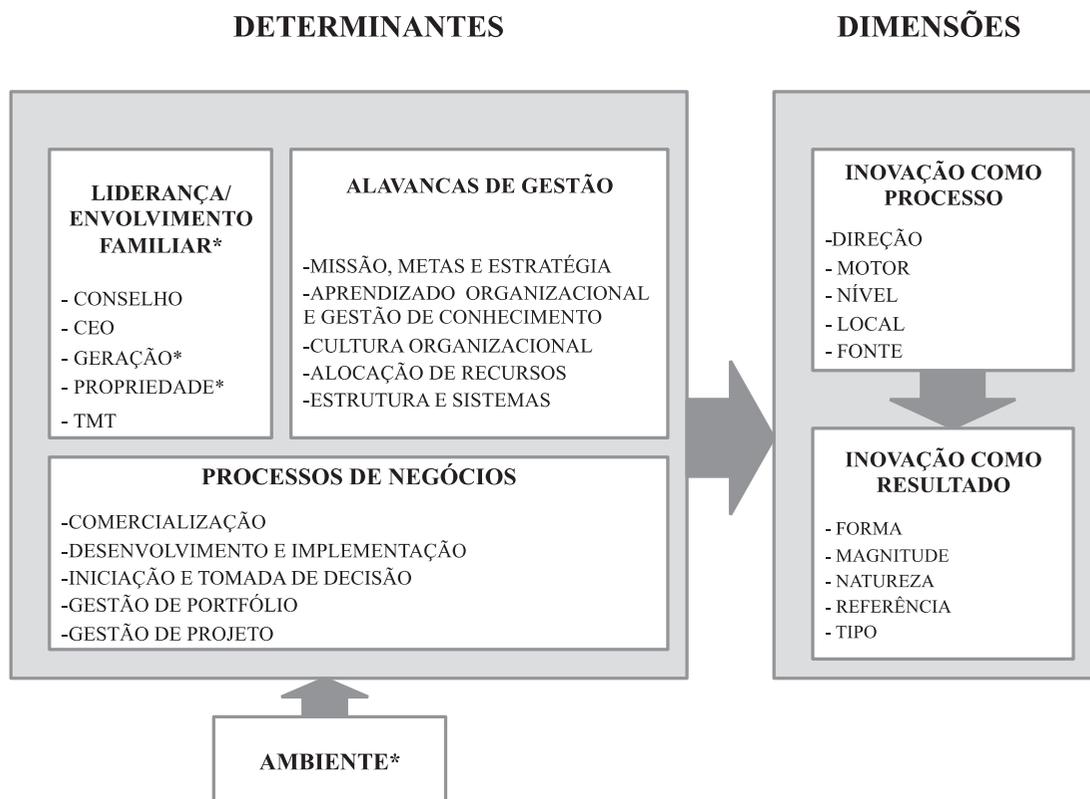


FIGURA 1 – Estrutura usada para estudar a pesquisa em inovação em EFs

*Novas categorias acrescentadas pelos autores

Fonte: Adaptado de Crossan e Apaydin (2010).

A maioria dos trabalhos incluía aspectos referentes a liderança e alavancas de gestão, ao passo que o ambiente e especialmente os processos de negócios têm sido pouco estudados (ver Tabela 3). Quanto às dimensões, a maioria dos artigos considerou a inovação como um resultado, sendo as subdimensões mais consideradas as seguintes: forma (produto), tipo (técnico) e referência (empresa) (veja a Figura 2). A inovação como um processo aparece como um tema menos abordado. Apenas 16,6% dos artigos analisados seguiram uma perspectiva de processo; direção, fonte e motor foram as subdimensões menos estudadas.

Portanto, podemos afirmar que esse campo não foi bem abordado pela literatura sobre EF. Isso é coerente com as conclusões de Keupp *et al.* (2012) que verificaram, após revisão sistemática, que as implicações das inovações de desempenho, e não o processo em si, têm recebido a maior parte da atenção da pesquisa. Da mesma forma, há coincidências com De Massis *et al.* (2013), em que, em sua recente revisão da literatura sobre a inovação tecnológica na EF, observaram que estudos abordando especificamente os processos de inovação eram escassos.

TABELA 3 – Estrutura multidimensional de artigos analisados (análise de copalavra)

		Quantidade	Subtotal	Total determinantes/ dimensões	% Total área	% Determ + Dimen	% Categoria	
Determinantes	Liderança	CEO	22				11,58%	
		TMT	17				8,95%	
		Conselho	14				7,37%	
		Propriedade	38				20,00%	
		Geração	12	103	190	54,21%	38,70%	6,32%
	Alavancas de gestão	Missão, metas e estratégia	15					7,89%
		Alocação de recursos	10					5,26%
		Cultura organizacional	20					10,53%
		Estrutura e sistemas	13					6,84%
		Aprendizado orga- nizacional e Gestão do conhecimento	14	72		37,89%		7,37%
	Processos de negócios	Iniciação e tomada de decisão	0					0,00%
		Desenvolvimento e implementação	0					0,00%
		Gestão de portfólio	0					0,00%
		Gestão de projeto	2					1,05%
		Comercialização	0	2		1,05%		0,00%
	Ambiente		13	13		6,84%		6,84%
	Inovação como um processo	Nível	Indivíduo	5				10,00%
			Grupo	3				6,00%
			Empresa	14				28,00%
		Motor	Recursos	2				
Oportunidade de mercado			5					10,00%
Direção		De cima para baixo	1					2,00%
		De baixo para cima	0					0,00%
Fonte		Invenção	3					6,00%
		Adoção	3					6,00%
Local		Empresa	10					20,00%
	Rede	4	50	301	16,61%	61,30%	8,00%	
Dimensões	Forma	Produto	45				17,93%	
		Fonte	33				13,15%	
		Processo	28				11,16%	
		Modelo de negócios	2				0,80%	
	Magnitude	Incremental	13					5,18%
		Radical	12					4,78%
	Referência	Empresa	24					9,56%
		Mercado	10					3,98%
		Indústria	7					2,79%
	Tipo	Administrativo	9					3,59%
		Técnico	35					13,94%
	Natureza	Tácita	10					3,98%
		Explícita	23	251		83,39%		9,16%
	Total		491	491				

Nota: O total nessa tabela se refere ao número de vezes que as dimensões e categorias foram estudadas pela amostra inteira de artigos.

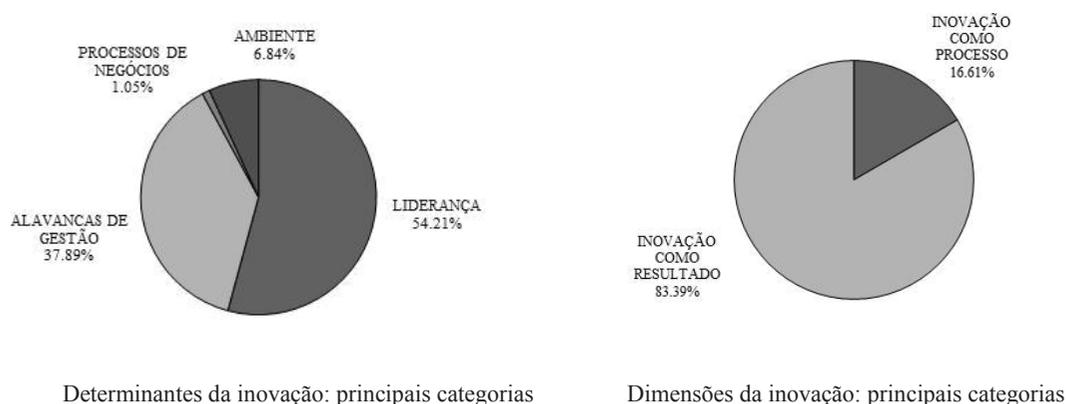


FIGURA 2 – Classificação de artigos por categoria

Seguindo a Figura 2, explicaremos nesta seção como diferentes determinantes e dimensões têm sido estudados na literatura, oferecendo um resumo dos principais fatores considerados nessas categorias que podem ser úteis para pesquisadores do assunto. Em primeiro lugar, a influência do envolvimento da família na *liderança*, e, como resultado, na inovação, tem sido identificada como um significativo caminho de pesquisa. Na Figura 3, oferecemos um resumo abrangente dos principais fatores abordados em estudos anteriores, organizados nos quatro componentes anteriores. Em segundo lugar, em relação às *alavancas de gestão*, elas incluem fatores organizacionais e contextuais, conectando intenções de liderança e resultados organizacionais, e são vitais para permitir a inovação, uma vez que a propensão da organização para inovar é um tipo de capacidade dinâmica que reside nas alavancas de gestão. Nessa linha de pesquisa, as seguintes categorias diferentes foram encontradas (ver Figura 4 e 5): missão, metas e estratégia, alocação de recursos, estrutura e sistemas, ferramentas de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento, e cultura. Em terceiro lugar, os *processos de negócios* se referem, em termos gerais, a como as organizações transformam insumos em produtos (Crossan e Apaydin, 2010). De acordo com nossa análise, esta metaconstrução é, sem dúvida, a menos abordada

na pesquisa sobre inovação na EF. Apenas dois estudos (Grundström, Oberg e Rönnbäck, 2012; Pittino e Visintin, 2009) foram identificados com foco parcialmente nessas categorias.

Em quarto lugar, os estudiosos das EFs têm analisado como a inovação empresarial é afetada pelas características do setor/indústria (*ambiente*) em que a empresa está localizada, como tangibilidade do setor, concentração da indústria ou crescimento da indústria (veja a Figura 6).

Em quinto lugar, a respeito das dimensões da inovação, como foi mencionado anteriormente, os estudos que abordam a inovação como processo eram escassos; sua dimensão como resultado é o campo mais estudado. Os artigos que consideraram a *inovação como processo* respondem à pergunta “como” a inovação é realizada ou implementada (por exemplo, Dibrell e Moeller, 2011). Em contrapartida, os artigos sobre a *inovação como resultado* respondem às perguntas “o quê” e “que tipo de resultados” a inovação gera (por exemplo, Beck, Janssens, Debruyne e Lommelen, 2011). Esses incluem diferentes subcategorias; *nível* e *local* são as mais estudadas na literatura (ver Tabela 3). Com base nas provas existentes descritas, vamos explicar, a seguir, as principais linhas de pesquisa sobre o tema que foi identificado e proposto.

Nível de gestão (CEO)

- Idade e gênero (Cruz e Nordquist, 2010)
- Presidente (Block, 2012)
- Descendente (Anderson *et al.*, 2012)
- Educação/Experiência (Classen, Van Gils, Bammens e Carree, 2012; Hausman, 2005)
- Membro da família (Cassia, De Massis e Pizzurno, 2011; Cassia, De Massis e Pizzurno, 2012; Casillas e Moreno, 2010; Casillas, Moreno e Barbero, 2011; Chen e Hsu, 2009; Chin, Chen, Kleinman e Lee, 2009; Chrisman e Patel, 2012; Classen *et al.*, 2012; Gurrieri, 2008; Kellermans *et al.*, 2012; Lichtenthaler e Muethel, 2012; Sirmon, Arregle, Hitt e Webb, 2008; Short, Payne, Brigham, Lumpkin e Broberg, 2009; Uhlaner, Berent-Brawn, Jeurissen e Wit, 2012)
- CEO estrangeiro (Battisti e Iona, 2009)
- Atitude de inovação (Donckels e Fröhlich, 1991)
- Fundador único (Block, 2012; Zahra, 2005)
- Gestão de conflitos (Hausman, 2005)
- Profissional (Anderson *et al.*, 2012)
- Controle de ações (Hausman, 2005)
- CEO cônjuge (Niehm, Tyner, Fitzgerald e Shelley, 2010)
- Posse (Block, 2012; Zahra, 2005)

Nível de gestão (TMT)

- Educação/Experiência (Classen *et al.*, 2012; Hausman, 2005)
- Membro da família (Casillas e Moreno, 2010; Cassia *et al.*, 2012; Chrisman e Patel, 2012; Classen *et al.*, 2012; De Massis *et al.*, 2015; Gurrieri, 2008; Huang, Ding e Kao, 2009; Kellermans *et al.*, 2012; Lichtenthaler e Muethel, 2012; Short *et al.*, 2009; Uhlaner *et al.*, 2012)
- Gerentes estrangeiros (Battisti e Iona, 2009)
- Atitude de inovação (Donckels e Fröhlich, 1991)
- Gestão de conflitos (Hausman, 2005)
- Não membro da família (Casillas *et al.*, 2011)
- Controle de Ações (Hausman, 2005)
- Especialização (Pittino e Visintin, 2009)
- Diretor cônjuge (Niehm *et al.*, 2010)

Componente de propriedade

Relacionado a indivíduo:

- Características demográficas (Yildirim e Saygin, 2011)
- Características empresariais (gênero, idade, qualificações) (Gurrieri, 2008; Pittino e Visintin, 2009)
- Propriedade familiar (Anderson *et al.*, 2012; Battisti e Iona, 2009; Bergfeld e Weber, 2011; Block, 2012; Cassia *et al.*, 2012; Chen e Hsu, 2009; Chrisman e Patel, 2012; Classen *et al.*, 2012; De Cleyn e Braet, 2012; De Massis *et al.*, 2012b; Dibrell e Moeller, 2011; Gudmundson, Tower e Hartman, 2003; Hsu e Chang, 2011; Kraus, Pohjola e Koponen, 2012; Llach e Nordquist, 2010; Llach, Marqués, Bikfalvi e Simon, 2012; McAdam, Reid e Mitchell, 2010; Munari, Oriani e Sobrero, 2010; Muñoz-Bullón e Sánchez-Bueno, 2011; Pittino e Visintin, 2009; Sirmon *et al.*, 2008; Short *et al.*, 2009; Uhlaner *et al.*, 2012; Zahra, 2005; Zellweger, Nason e Nordqvist, 2012)
- Propriedade individual (Tribo, Berrone e Surroca, 2007)
- Propriedade *insider-outsider* (Choi, Park e Hong, 2012; Pittino e Visintin, 2009)
- Estilo de liderança (Yildirim e Saygin, 2011)
- Propriedade de fundador único (Block, 2012; Zahra, 2005)
- Empresas gerenciadas pelo proprietário (Czarnitzki e Kraft, 2004)
- Propriedade do cônjuge (Niehm *et al.*, 2010)

Outros:

- Propriedade concentrada-dispersa (Baysinger *et al.*, 1991; Cassia *et al.*, 2011; Choi *et al.*, 2012; Czarnitzki e Kraft, 2009; Pittino e Visintin, 2009; Westhead, 1997)
- Propriedade institucional doméstica-estrangeira (Kim *et al.*, 2008)
- Propriedade institucional financeira (Munari *et al.*, 2010; Kim *et al.*, 2008)
- Propriedade estrangeira (Battisti e Iona, 2009; Choi *et al.*, 2012)
- Propriedade governamental (Choi *et al.*, 2012; Munari *et al.*, 2010)
- Propriedade institucional (Block, 2012; Chang *et al.*, 2010; Choi *et al.*, 2012; De Cleyn e Braet, 2012; Tribo *et al.*, 2007)
- Propriedade variada (Munari *et al.*, 2010)
- Preferência por incentivos públicos (Yildirim e Saygin, 2011)
- *Supershares* (Block, 2012)

Nível de governança (Conselho)

- CEO presidente (Block, 2012)
- Diretores familiares do Conselho (Casillas e Moreno, 2010; Chang *et al.*, 2010; Chin *et al.*, 2009; Chrisman e Patel, 2012; McAdam *et al.*, 2010; Muñoz-Bullón e Sánchez-Bueno, 2011; Short *et al.*, 2009)
- Presidente familiar (Chin *et al.*, 2009)
- Diretores *insider-outsider* (Baysinger, Kosnik e Turk, 1991; Chen e Hsu, 2009; De Cleyn e Braet, 2012; Gurrieri, 2008; Uhlaner *et al.*, 2012)
- Número de mandatos (De Cleyn e Braet, 2012)
- Tamanho do conselho de diretores (De Cleyn e Braet, 2012)
- Diretor cônjuge (Niehm *et al.*, 2010)

Geração

- Geração no controle (Beck *et al.*, 2011)
- Estágio da geração (Casillas *et al.*, 2011; Cruz e Nordquist, 2010; Galve-Górriz e Salas-Fumás, 2011; Pittino e Visintin, 2009; Zellweger *et al.*, 2012)
- Envolvimento da próxima geração da família (Casillas *et al.*, 2011)
- Número de gerações envolvidas na empresa (Hsu e Chang, 2011; Kellermans *et al.*, 2012; Pittino e Visintin, 2009; Uhlaner *et al.*, 2012; Weismeier-Sammer, 2011; Zahra, 2005)
- Sucessão a membros da família ou a atores externos (Grundström *et al.*, 2012)

<u>Missão, metas e estratégia</u>	<u>Alocação de recursos</u>	<u>Estrutura e sistemas</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia defensor inovador/prospector analisador e reator (McCann, Leon-Guerrero e Haley, 2001) - Orientação empresarial (Casillas e Moreno, 2010; Chirico e Nordqvist, 2010; Naldi, Nordqvist, Sjöberg e Wiklund, 2007; Short <i>et al.</i>, 2009; Zellweger e Sieger, 2010; Zellweger <i>et al.</i>, 2012) - Metas de inovação combinam com objetivos estratégicos: atitude conservadora (Cassia <i>et al.</i>, 2012; Donckels e Fröhlich, 1991); sobrevivência ou orientação empresarial de longo prazo (Bergfeld e Weber, 2011; Cassia <i>et al.</i>, 2011; Cassia <i>et al.</i>, 2012; Westhead, 1997); reputação (Westhead, 1997); valor transgeracional (Cassia <i>et al.</i>, 2011; Chirico e Nordqvist, 2010; Zellweger <i>et al.</i>, 2012); paternalismo (Chirico e Nordqvist, 2010); responsabilidade social empresarial (Wagner, 2010); disposição para mudança (Zellweger <i>et al.</i>, 2012; Weismeier-Sammer, 2011) - Concentração em serviços (Dibrell e Moeller, 2011) - Cultura de gestão (Dibrell e Moeller, 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dívida em financiamento RandD (Czarnitzki e Kraft, 2009) - Orientação financeira externa de longo prazo (Westhead, 1997) - Sobre financeira (Grundström <i>et al.</i>, 2012; Kim <i>et al.</i>, 2008) - Graduados dedicados em tempo integral a RandD (Galve-Górriz e Salas-Fumás, 2011) - Intenções de crescimento (Grundström <i>et al.</i>, 2012) - Resultado de inovação (foco incremental em novas estruturas...) (Grundström <i>et al.</i>, 2012) - Número de pessoas dedicadas em tempo integral ao RandD (Galve-Górriz e Salas-Fumás, 2011) - Benefícios financeiros percebidos (Uhlaner <i>et al.</i>, 2012) - Lacunas aspiracionais de performance (lacunas entre aspirações e performance) (Chrisman & Patel, 2012) - Pessoas com treinamento profissionalizante dedicadas em tempo integral ao RandD (Galve-Górriz e Salas-Fumás, 2011) - Atividades RandD (Czarnitzki e Kraft, 2004) - Investimento RandD (Sirmon <i>et al.</i>, 2008) - Abordagem radical vs. incremental Aberta versus fechada (De Massis <i>et al.</i>, no prelo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Idade (Battisti e Iona, 2009; Czarnitzki e Kraft, 2009; Duréndez, Madrid-Guijarro, e García-Pérez-De-Lema, 2011) - Intensidade de capital (Czarnitzki e Kraft, 2009) - Centralização e formalização (Craig e Moores, 2006; De Massis <i>et al.</i>, no prelo) - Características da empresa (Mudanças organizacionais herdadas...) (Gurrieri, 2008) - Uso do computador (Niehm <i>et al.</i>, 2010) - Emprego (Battisti e Iona, 2009; Niehm <i>et al.</i>, 2010) - Estabelecimento: Se o estabelecimento é um estabelecimento único e independente (Battisti e Iona, 2009) - Orientação exportação-importação (Czarnitzki e Kraft, 2009; Sirmon <i>et al.</i>, 2008) - Ciclo de vida empresarial (Craig e Dibrell, 2006) - Imitabilidade (Sirmon <i>et al.</i>, 2008) - Estratégias de internet e tecnológicas (Niehm <i>et al.</i>, 2010) - Sistemas de controle de gestão (Duréndez <i>et al.</i>, 2011; Kraus <i>et al.</i>, 2012) - Estruturas de gestão (Kraus <i>et al.</i>, 2012) - Influência de tamanho (Craig e Dibrell, 2006; Czarnitzki e Kraft, 2004; Duréndez <i>et al.</i>, 2011; Galve-Górriz e Salas-Fumás, 2011) - Tipos de clientes (Gudmundson <i>et al.</i>, 2003)

FIGURA 4 – Alavancas de gestão (I)

<u>Aprendizado organizacional e gestão do conhecimento</u>	<u>Cultura organizacional</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Controles comportamentais estratégicos (Hsu e Chang, 2011) - Gestão de conflitos (Cassia <i>et al.</i>, 2011) - Incidentes críticos (sucessão de expansão...) (McAdam <i>et al.</i>, 2010) - Equipes de funções cruzadas vs. organização funcional (De Massis <i>et al.</i>, no prelo) - Apoio ao consumidor (Westhead, 1997) - Grau de "progressão" de questões de recursos humanos e adequação de pessoal (Cassia <i>et al.</i>, 2012) - Conflitos de dinâmicas de grupo e racionalidade econômica de processos de tomada de decisão (Cassia <i>et al.</i>, 2012) - Alto nível de comunicação e compartilhamento de informação entre membros da família (Cassia <i>et al.</i>, 2011) - Importância de parcerias tecnológicas externas (Pittino e Visintin, 2009) - Inclinação de se tornar visível entre <i>stakeholders</i>-chave e a comunidade (Cassia <i>et al.</i>, 2012) - Nível de esforços de monitoramento e custos de agenciamento (Cassia <i>et al.</i>, 2012) - Coesão de motivação e comprometimento da força de trabalho (Cassia <i>et al.</i>, 2012) - Influência da rede (Hausman, 2005) - Nova organização do trabalho (Kraus <i>et al.</i>, 2012) - "Abertura" a capital social/redes e ambiente externo (Cassia <i>et al.</i>, 2012) - Profissionalização e objetividade (Cassia <i>et al.</i>, 2011) - Relações com parceiros externos (Kraus <i>et al.</i>, 2012) - Escopo da informação e oportunismo da informação (Craig e Moores, 2006) - Capital social (Registro na Câmara do Comércio Relações com bancos locais...) (Gurrieri, 2008) - Rede socioeconômica (cooperação, subcontratação, colaboração) (Donckels e Fröhlich, 1991) - Especificações de responsabilidades, conteúdos de comandos e de fluxos de informação (Kraus <i>et al.</i>, 2012) - Planejamento estratégico (Weismeier-Sammer, 2011) - Liderança transformadora (Yildirim e Saygin, 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de absorção /capacidade empresarial (Gurrieri, 2008) - Cultura de adhocracia (Duréndez <i>et al.</i>, 2011) - Autonomia (Casillas e Moreno, 2010; De Massis <i>et al.</i>, no prelo; Short <i>et al.</i>, 2009; Zellweger <i>et al.</i>, 2012) - Atitude de "encerramento" perante o ambiente externo (Cassia <i>et al.</i>, 2011) - Agressividade competitiva (Casillas e Moreno, 2010; Short <i>et al.</i>, 2009; Zellweger e Sieger, 2012) - Performance social empresarial (Wagner, 2010) - Capacidades dinâmicas (Chirico e Nordqvist, 2010) - Experiência e cultura familiares (Uhlaner <i>et al.</i>, 2012) - Formalidade da estratégia (Zellweger <i>et al.</i>, 2012) - Cultura hierárquica cultura inovadora (Duréndez <i>et al.</i>, 2011) - Capacidade para inovação (Casillas e Moreno, 2010; Cassia <i>et al.</i>, 2012; Duréndez <i>et al.</i>, 2011; Naldi <i>et al.</i>, 2007; Short <i>et al.</i>, 2009; Zellweger e Sieger, 2012; Zellweger <i>et al.</i>, 2012) - Orientação empresarial de longo prazo (Bergfeld e Weber, 2011; Cassia <i>et al.</i>, 2011) - Cultura de mercado (Duréndez <i>et al.</i>, 2011) - Ânimo e motivação: satisfação no trabalho (Donckels e Fröhlich, 1991) e empoderamento de funcionários (Gudmundson <i>et al.</i>, 2003) - Clima organizacional: preocupações tecnológicas (Westhead, 1997); apoio organizacional (Gudmundson <i>et al.</i>, 2003) - Proatividade (Casillas e Moreno, 2010; Cassia <i>et al.</i>, 2012; Grundström <i>et al.</i>, 2012; Kellermanns <i>et al.</i>, 2012; Naldi <i>et al.</i>, 2007; Short <i>et al.</i>, 2009; Uhlaner <i>et al.</i>, 2012; Zellweger e Sieger, 2012; Zellweger <i>et al.</i>, 2012) - Concentração de recursos (Zellweger <i>et al.</i>, 2012) - Cultura de risco (Casillas e Moreno, 2010; Cassia <i>et al.</i>, 2011; Cassia <i>et al.</i>, 2012; De Massis <i>et al.</i>, no prelo; Donckels e Fröhlich, 1991; Short <i>et al.</i>, 2009; Zellweger e Sieger, 2012; Zellweger <i>et al.</i>, 2012) - Concentração em serviços (Dibrell e Moeller, 2011) - Valores familiares compartilhados alta motivação coesão e comprometimento dos funcionários (Cassia <i>et al.</i>, 2011) - Estabilidade versus crescimento (Zellweger <i>et al.</i>, 2012) - Cultura de gestão (Dibrell e Moeller, 2011) - Orientação temporal (longo ou curso prazo) (Cassia <i>et al.</i>, 2012) - Expandir o "sonho empresarial" ao longo de gerações (Cassia <i>et al.</i>, 2011)

Figura 5 – Alavancas de gestão (II)

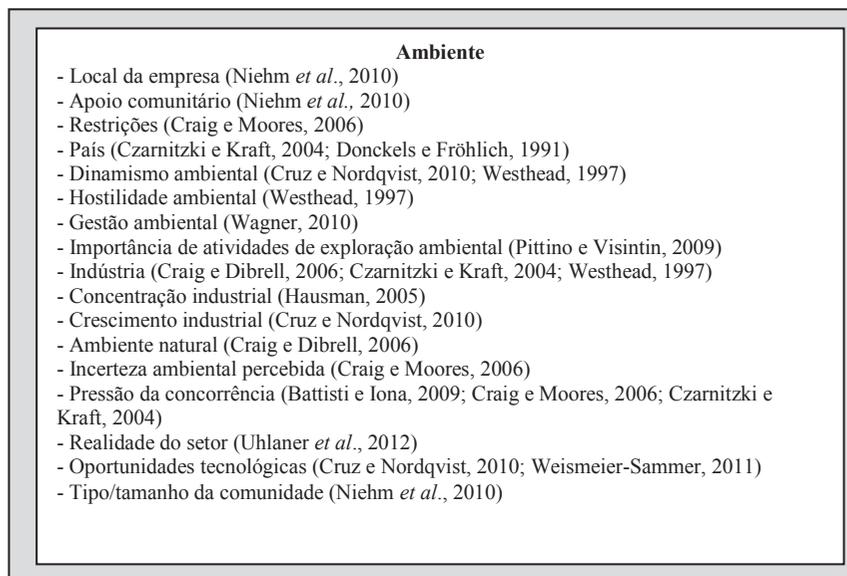


FIGURA 7 – Ambiente

5 LINHAS DE PESQUISA E LACUNAS EXISTENTES E EMERGENTES

Com base na análise realizada, várias linhas de pesquisa surgiram quando examinamos em profundidade como o envolvimento familiar influenciou determinantes e dimensões das inovações, e/ou suas relações (ver Figura 7). Nessa linha de pensamento, sete principais linhas de pesquisa já existentes e emergentes foram identificadas: influência direta do envolvimento da família nas

alavancas de gestão (Linha de Pesquisa 1, LP1), influência direta do envolvimento da família nos processos de negócios (LP2), influência direta do envolvimento da família em ambas as dimensões da inovação: inovação como resultado (LP3) e inovação como processo (LP4), e, por fim, moderando a influência do envolvimento da família nas relações entre determinantes (LP5), entre os determinantes e as dimensões (LP6), e entre as dimensões da inovação (LP7).

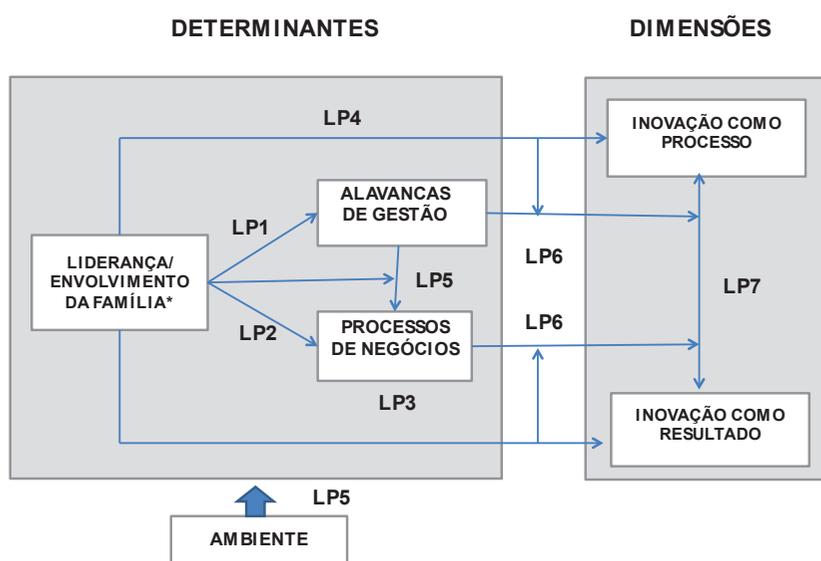


FIGURA 7 – Principais linhas de pesquisa

Com base na análise realizada, identificamos várias lacunas de pesquisa que surgem a partir dos resultados anteriores controversos ou assuntos em que falta pesquisa empírica. Não obstante, essas lacunas de pesquisa não pretendem ser rigorosas, mas servirem como ilustrações específicas incorporadas a nossa estrutura proposta.

Quanto à influência direta do Envolvimento da Família nas Alavancas de Gestão (LP1), esse envolvimento pode afetar diretamente a maneira como as alavancas de gestão são realizadas, e as perspectivas de longo prazo das EFs podem ser uma das principais causas. Por um lado, as EFs são geralmente orientadas a longo prazo, porque seus principais objetivos são manter a herança e transferir a empresa para as próximas gerações (Muñoz-Bullón e Sánchez-Bueno, 2011). A perspectiva de longo prazo incentiva as EFs a se envolverem em investimentos inovadores, impedindo um problema de falta de investimento em P&D (Chen e Hsu, 2009). Essa característica específica faz que as famílias se esforcem para garantir sua riqueza em longo prazo por meio da aplicação da inovação radical e progressiva, a fim de diversificar a orientação de suas explorações (Bergfel e Weber, 2011). O comportamento de aversão ao risco, no entanto, bloqueia atividades dispendiosas, como os investimentos em P&D. A lógica por trás disso é que proteger o bem-estar da família, garantir a longevidade da empresa ou manter o controle (Chen e Hsu, 2009) provoca um comportamento de aversão ao risco entre as EFs. Por outro lado, na literatura, não existe ainda nenhum acordo quanto às tendências empreendedoras das EFs, um dos possíveis aspectos levados em conta em alavancas de gestão empresariais. Assim, por exemplo, entender se e como a perspectiva de longo prazo faz que as EFs sejam diferentes das ENFs em relação a diferentes aspectos da orientação empresarial pode ser um caminho interessante para futuras pesquisas: Linha de Pesquisa 1 (LP1): *Como a orientação a longo prazo influencia o comportamento de aversão ao risco das EFs (orientação empresarial) como determinante da inovação?*

Sobre a influência direta do Envolvimento da Família nos Processos de Negócios (LP2), esse envolvimento pode influenciar diretamente

a maneira como os processos de negócios são realizados, e a visão baseada em recursos pode lançar luz sobre esse caso. Tipos únicos de capital humano, social, de marketing, físico e financeiro ajudam as EFs a melhor identificar e compreender os desafios e oportunidades que a empresa enfrenta. As EFs normalmente promovem relações com funcionários, concorrentes, fornecedores, clientes e/ou centros de pesquisa (capital social), à procura de recursos complementares em conhecimento, tecnologia ou pessoal, a fim de aumentar sua competitividade por meio do incremento da capacidade de inovação e de se estabelecer em novos mercados (Llach e Nordqvist, 2010). Quando, porém, os membros da família estão fortemente envolvidos, empregados qualificados não familiares podem ser colocados de lado em decisões-chave ou simplesmente não serão contratados, privando o negócio de uma rica fonte de ideias para a inovação (Zahra, 2005).

Outros estudos revelam que as EFs tendem a ser menos dependentes do ambiente de cultura e das redes socioeconômicas do que as ENFS (Donckels e Frolich, 1991) e têm menos propensão à inovação, à criatividade e à mudança (De Massis *et al.*, 2013). As EFs têm um portfólio de projetos de inovação, assim como qualquer outro tipo de organização. Não sabemos, contudo, se as EFs tendem a iniciar a inovação por meio da geração ou da adoção, ou se preferem desenvolver novos produtos ou processos ou adotar a inovação a partir do exterior. Então, se adotarmos uma perspectiva baseada em recursos, seria interessante estudar: LP2: *As características únicas de envolvimento da família influenciam a adoção ou geração de inovações?*

A influência direta do Envolvimento da Família na Inovação como Resultado (LP3) significa que esse envolvimento pode ter influência direta sobre os resultados da inovação, e o número e os tipos de gerações envolvidas podem desempenhar um papel central na mesma. Zahra (2005) sugere que as EFs têm uma cultura mais orientada para a inovação quando gerações posteriores estão envolvidas na gestão da empresa. Em gerações posteriores, mais membros da família tendem a participar da tomada de decisões e o

profissionalismo é reforçado, o que é benéfico para a inovação de uma empresa (Beck *et al.*, 2011). Zellweger e Sieger (2012) propuseram que as mudanças geracionais podem aumentar o nível da capacidade de inovação interna e externa nas EFs, e suas entrevistas detectaram altos níveis de inovações internas e “invisíveis”, como a exploração de soluções existentes e a melhoria dos sistemas de gestão e estruturas de governança. Por outro lado, a dispersão da propriedade geracional não favorece a atitude inovadora, porque surgem conflitos familiares. Isso significa que, à medida que a família se torna maior e a propriedade está mais dispersa entre várias gerações, conflitos familiares podem surgir facilmente (Block, 2012; Kellermanns *et al.*, 2012). Essa atmosfera não promove uma atitude inovadora. Consequentemente, com base nesses resultados contraditórios, seria interessante fornecer alguma evidência sobre a real influência da geração no comando sobre a magnitude dos resultados de inovação da empresa: (LP3): *Como podem aspectos geracionais da família determinarem o caráter incremental ou radical da inovação?*

No que tange à influência direta do Envolvimento da Família na Inovação como Processo (LP4), esse envolvimento pode influenciar diretamente o processo de inovação. As características únicas das EFs, como o altruísmo, a lealdade e a confiança, podem promover vínculos familiares (Chang *et al.*, 2010), uma disposição para assumir riscos (Chen e Hsu, 2009), e fornecer o apoio flexível necessário para explorar a capacidade de inovação de uma empresa com sucesso (Kellermanns *et al.*, 2012). Alguns desses valores, no entanto, podem ter o efeito oposto; por exemplo, o altruísmo pode restringir a capacidade firme de selecionar e avaliar valiosos projetos de inovação (Chang *et al.*, 2010). Na verdade, o altruísmo pode provocar problemas de autocontrole (Block, 2012), atribuindo funções estratégicas a membros da família, em vez de ao gerente mais capaz (Morck e Yeung, 2003). Da mesma forma, os membros da EF têm de decidir como o processo de inovação começa e se desenvolve.

Os membros da família se comunicam de forma mais eficiente e compartilham mais informações (Tagiuri e Davis, 1996), o que facilita a

participação de toda a organização na geração da inovação, apoiando um processo de baixo para cima. A concentração de propriedade, controle e gestão que geralmente caracteriza as EFs e a típica falta de acesso a recursos humanos qualificados poderiam, contudo, concentrar as decisões em poucas pessoas, optando por um processo de cima para baixo. Considerando-se que nenhum esforço sério foi feito para esclarecer essa questão, seria um tema de pesquisa interessante examinar se o altruísmo ou o nepotismo desempenham um papel importante para explicar o sentido da inovação: LP4: *Como e em que medida o altruísmo e o nepotismo influenciam a direção de processos de inovação (de cima para baixo, de baixo para cima)?*

Sobre o efeito moderador do envolvimento da família sobre as relações entre determinantes (LP5) e sobre as relações entre determinantes e dimensões (LP6), esse envolvimento pode exercer também um papel moderador nas relações entre os determinantes e entre os determinantes e as inovações, e a teoria da agência pode ajudar a explicar essas influências.

De uma perspectiva de agência, poderíamos argumentar que os acionistas da família dominantes poderão desapropriar a minoria de não familiares para seu próprio interesse (Block, 2012; Chang *et al.*, 2010). Os membros da família podem retirar ativos das empresas que possuem, e são relutantes em transformar grandes porções de folga financeira em investimentos em P&D (Kim, Kim e Lee, 2008). Essa situação poderá causar, por exemplo, o favorecimento de altos dividendos sobre investimentos em P&D (Muñoz-Bullón e Sánchez-Bueno, 2011). Nessa linha, há pouca dúvida de que os membros da família podem perseguir seus próprios interesses privados, e que conflitos de interesse entre a família e o negócio podem surgir. Quando os membros da família servem como os gerentes sêniores das empresas, a informação assimétrica e as situações de risco moral podem ser evitadas.

Nenhum gerente tem uma melhor informação sobre a política de inovação do que os proprietários (informação assimétrica), nem os gestores só estão interessados no desempenho de curto prazo (risco moral). Essa característica

alinha preferências para uma estratégia de crescimento e de tomada de riscos entre a família e a empresa. Alguns pesquisadores afirmam que as decisões dos CEOs sobre o ambiente podem ser decisivas na orientação empreendedora da empresa, com base na premissa de que o ambiente tem uma influência importante sobre essa orientação (Dess, Lumpkin e Covin, 1997).

Por conseguinte, poderia ser útil examinar se a influência do ambiente (determinante) sobre certos aspectos da cultura organizacional (determinante) poderia ser influenciada pela autoridade organizacional exercida pela família no controle: *LP5: Como e em que medida diferentes graus de envolvimento da família influenciam a relação entre o ambiente e a cultura organizacional (cultura de risco, etc.)?*. Outro tema interessante é a relação existente entre a alocação de recursos da empresa (considerada como uma alavanca de gestão, determinante, em nossa estrutura) e a inovação eficaz. Jensen (1986) sugeriu que o *cash-flow* livre permite que as empresas invistam em projetos duvidosos, e por isso um excesso de folga financeira poderá torná-los mais complacentes e menos forçados a se envolver em projetos de inovação. Consequentemente, considerando os custos de agência, torna-se necessário explorar mais isso: *LP6: Como e em que medida diferentes graus de envolvimento da família influenciam a relação entre a falta de recursos e os produtos, serviços e processos de inovação?*.

Por fim, quanto ao efeito moderador do envolvimento da família sobre a relação entre as dimensões, esse envolvimento também poderá ter um papel moderador nas relações entre as dimensões da inovação. A teoria comportamental poderá esclarecer esse efeito. Segundo essa teoria, os membros da família priorizam decisões a fim de proteger a riqueza socioemocional, embora possam não ser adequadas do ponto de vista econômico (Chrisman e Patel, 2012). Portanto, não está claro o que o comportamento esperado das EFs será quando enfrentam decisões arriscadas, como aquelas que se referem à dimensão desejada de inovações ou na direção dos processos de inovação. Por um lado, os investimentos arriscados com retornos de longo prazo podem ameaçar a

atual riqueza socioemocional, e isso pode aumentar a aversão ao risco dos membros da família, promovendo inovações de cima para baixo e incrementais. Por outro lado, as decisões de risco podem aumentar ou preservar a riqueza socioemocional e, conseqüentemente, inovações de baixo para cima e radicais podem ser vistas como necessárias por membros da família (Chrisman e Patel, 2012). Consequentemente, seria interessante estudar: *LP7: Como a riqueza socioemocional impacta a relação entre a direção da inovação (de cima para baixo/de baixo para cima) e a magnitude do processo de inovação (incremental/radical)?*.

6 CONCLUSÕES

As EFs são uma significativa instituição social e econômica em nível mundial, e a pesquisa no campo passou recentemente por um período de rápido desenvolvimento (Gedajlovic, Carney, Chrisman e Kellermanns, 2012). Apesar da crescente maturidade da pesquisa em EFs, no entanto, o campo está fragmentado e não há evidências claras sobre as conseqüências do envolvimento da família em termos de inovação. Ao realizar este estudo, consolidamos a pesquisa empírica existente sobre a inovação em EFs, propondo uma estrutura integrativa que reflete conexões entre determinantes e dimensões. Com base nisso, identificamos os principais caminhos de pesquisa sobre esse campo e as atuais e emergentes linhas de pesquisa e lacunas. O presente estudo avança o conhecimento sobre a inovação num contexto EF, e oferece duas contribuições relevantes.

Em primeiro lugar, este artigo fornece uma visão integrativa do estado da pesquisa nesse campo. Foi realizada uma revisão sistemática de todos os estudos empíricos sobre o tema publicados em revistas indexadas, na sequência de três fases: coleta de dados, análise de dados e síntese. A amostra depurada incluiu 59 estudos empíricos que analisam o tema da inovação nas EFs em 37 revistas diferentes. Essa análise detalhada da literatura existente revelou que tem havido um interesse crescente no campo nos últimos anos. Em seguida, inspirados na obra de

Crossan e Apaydin (2010), que foi amplamente citada na literatura, desenvolvemos uma estrutura integrativa (determinantes-dimensões) para a organização de pesquisas sobre inovação em EFs. Essa estrutura inclui duas dimensões da inovação, como resultado e como processo, e integra diversas determinantes que podem permitir a inovação dentro dessas empresas (liderança / envolvimento da família, nível gerencial, processos de negócios e ambiente). Ela também incorpora a conexão entre as dimensões e determinantes. Com base nessa estrutura integrativa, classificamos e sintetizamos pesquisas empíricas sobre o assunto, realizando a análise de copalavra dos artigos. Observamos que as pesquisas anteriores abordaram o estudo da inovação nas EFs sobretudo de forma quantitativa, e a maioria dos estudos focou em indústrias manufatureiras e examinou o tema principalmente nos EUA e em países europeus. Quanto aos determinantes da inovação, observamos que os processos de negócios e o ambiente foram as menos analisadas em estudos anteriores. O mesmo vale para o estudo da inovação como processo, já que essa dimensão da inovação recebeu pouca atenção na literatura anterior.

Em segundo lugar, com base na estrutura detalhada e relacionando determinantes e dimensões, identificamos os principais caminhos de pesquisa existentes e emergentes sobre a inovação em EFs. Essa análise nos permite mapear o conhecimento existente de forma rigorosa, na sequência de uma perspectiva mais abrangente e oferecendo à comunidade acadêmica uma visão geral desse campo particular. Levando em consideração essa literatura específica, resumimos algumas das descobertas mais relevantes dos estudos analisados, apontamos as áreas mais abordadas e identificamos tópicos nos quais ainda não existe evidência clara, porque está faltando a pesquisa empírica. Identificamos sete linhas de pesquisa: influência direta do envolvimento da família nas alavancas de gestão (LP1), influência direta do envolvimento da família nos processos de negócios (LP2), influência direta do envolvimento da família em ambas as dimensões da inovação: inovação como resultado (LP3) e inovação como processo (LP4), influência moderadora do envolvimento

da família sobre as relações entre determinantes (LP5), entre determinantes e dimensões (LP6) e entre dimensões da inovação (LP7). Além disso, várias lacunas de pesquisa surgiram a partir de controversos resultados de pesquisas anteriores ou de tópicos não abordados. Eles podem ser úteis para orientar futuros estudos nesse campo e formar uma agenda de pesquisa futura. A análise conduzida pode contribuir substancialmente para o desenvolvimento do campo, uma vez que poderia se tornar uma ferramenta valiosa para os pesquisadores. Ao destacar as lacunas de conhecimento existentes, este estudo pode ajudar a resolver inconsistências e dar à comunidade acadêmica uma visão geral desse campo particular. Até agora, os trabalhos publicados tinham um foco estreito, já que se concentraram em ângulos específicos de inovação. Este estudo contribui para a literatura por organizar a literatura existente e esclarecer quais são as necessidades de pesquisa sobre a inovação em EFs. Além disso, tem um enfoque abrangente, oferecendo evidências adicionais a revisões de literatura publicadas anteriormente e que se concentraram exclusivamente sobre um aspecto da inovação, como a mencionada em De Massis *et al.* (2013).

7 RELEVÂNCIA GERENCIAL

Este trabalho terá um impacto importante sobre a prática da gestão, particularmente das EFs. No geral, este estudo contribui para a prática, mostrando onde existem provas empíricas sobre o impacto positivo e negativo da influência da família em matéria de inovação. Ao fazer isso, ele ajuda os profissionais, oferecendo-lhes uma perspectiva mais holística sobre o processo de gestão da inovação. Os resultados das sete linhas de pesquisa identificadas têm consequências claras sobre os processos de gestão das EFs, que poderiam ser resumidos em duas ideias principais para os gestores. Em primeiro lugar, a gestão da inovação difere entre EFs e ENFs. Não ficou clara na literatura a influência direta do envolvimento da família nas alavancas de gestão, nos processos de negócios e em ambas as dimensões da inovação:

inovação como resultado e inovação como processo. Em segundo lugar, a própria inovação é afetada pelo fato de ser gerenciada em EFs, e há um efeito moderador no envolvimento da família sobre as relações entre determinantes e dimensões. Em suma, este estudo permite uma visão mais clara do fenômeno da inovação em um contexto de EFs e contribui para o meio acadêmico e a indústria, identificando linhas de pesquisa relevantes sobre o tema e fornecendo uma agenda para pesquisas futuras. Além disso, ao sintetizar as conclusões relevantes sobre a inovação em EFs, esse estudo ajuda os gestores e profissionais de EFS em seus processos de tomada de decisão.

Por fim, ao menos duas principais limitações do estudo podem ser mencionadas. Em primeiro lugar, uma vez que o processo de pesquisa terminou em dezembro de 2012, alguns artigos relevantes publicados recentemente podem existir e que não foram incluídos na análise. Os estudos mais representativos referentes à inovação em EFs, no entanto, estão incluídos, uma vez que as principais bases de dados da pesquisa foram extensivamente pesquisadas até esta data, assim como as revistas mais relevantes sobre o tema. Em segundo lugar, baseamos nossa análise em uma estrutura conceitual referente à inovação que é tendenciosa em direção ao nível da empresa, de modo que os níveis do indivíduo e da indústria foram menos considerados. Essa perspectiva deve ser analisada de forma mais detalhada em estudos futuros. Por último, dado que as pesquisas do passado e atuais têm estado extremamente focadas em países ocidentais desenvolvidos, estudos futuros deverão conduzir pesquisas em diferentes contextos sociais e geográficos, de modo a aumentar a validade dos resultados do passado e encontrar discrepâncias entre as diferentes regiões.

REFERÊNCIAS

- Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2012). Investment policy in family controlled firms. *Journal of Banking & Finance*, 36(6), 1744-1758. (*)
- Battisti, G., & Iona, A. (2009). The intra-firm diffusion of complementary innovations: Evidence from the adoption of management practices by British establishments. *Research Policy*, 38(8), 1326-1339. (*)
- Baysinger, B. D., Kosnik, R. D., & Turk, T. A. (1991). Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal*, 34(1), 205-214. (*)
- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 252-272. (*)
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57.
- Bergfeld, M. M. H., & Weber, F. M. (2011). Dynasties of innovation: highly performing German family firms and the owners' role for innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 80-94. (*)
- Biancolino, C. A., Maccari, E. A., & Pereira, M. F. (2013). Innovation as a tool for generating value in the IT services sector. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(48), 410-426.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Block, J., Miller, D., Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2013). Economic and technological importance of innovations in large family and founder firms: An analysis of patent data. *Family Business Review*, 26(2), 180-199.
- Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248-265. (*)

- Borges, A. F., Lescura, C., & Oliveira, J. L. (2012). O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: Análise da produção científica no período 1997-2009. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 315-332.
- Borges, A. L., Lima, J. B., & Andrade, D. M. (2014). Práticas de inovação em empresa familiar: Estudo de caso. *RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 37-54.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (2003). Strategic innovation and the administrative heritage of east asian family business groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(1), 5-26.
- Casillas, J. C., & Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141-162.
- Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 265-291. (*)
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2011). Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 90-100. (*)
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2011). An exploratory investigation on NPD in small family businesses from Northern Italy. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(2), 1-14. (*)
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 198-232. (*)
- Chang, S., Wu, W., & Wong, Y. (2010). Family control and stock market reactions to innovation announcements. *British Journal of Management*, 21(1), 152-170. (*)
- Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347-362. (*)
- Chin, C. L., Chen, Y. J., Kleinman, G., & Lee, P. (2009). Corporate ownership structure and innovation: Evidence from Taiwan's electronics industry. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 24(1), 145-175. (*)
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504. (*)
- Choi, S. B., Park, B. I., & Hong, P. (2012). Does ownership structure matter for firm technological innovation performance? The case of Korean firms. *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), 267-288. (*)
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2014a). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Chrisman, J. J., Fang, H., Kotlar, J., & De Massis, A. (2014b). A note on family influence and the adoption of discontinuous technologies in family firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 384-388.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 44(4), 976-997. (*)
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Classen, N., Carree, M., Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family

- SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609.
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. A. (2012). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191-215. (*)
- Clausen, T. H., & Pohjola, M. (2013). Persistence of product innovation: comparing breakthrough and incremental product innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(4), 369-385.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288. (*)
- Craig, J., & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10. (*)
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49. (*)
- Czarnitzki, D., & Kraft, K. (2004). Firm leadership and innovative performance: Evidence from seven EU countries. *Small Business Economics*, 22(5), 325-332. (*)
- Czarnitzki, D., & Kraft, K. (2009). Capital control, debt financing and innovative activity. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 71(2), 372-383. (*)
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- De Cleyn, S. H., & Braet, J. (2012). Do board composition and investor type influence innovativeness in SMEs? *International Entrepreneurial Management Journal*, 8(3), 285-308. (*)
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family Vs. non-family firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36. (*)
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.
- Dibrell, C., & Moeller, M. (2011). The impact of a service-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 43-51. (*)
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160. (*)
- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-De-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 21(40), 137-153. (*)
- Dyer, W. J. (2006). Examining the "Family Effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Galve-Górriz, C., & Salas-Fumás, V. (2011). Growth strategies, professionalization, ownership

structure and performance across generations of a family firm. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3589-3604. (*)

Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Gonçalves, J. R. S. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 7(1), 7-12.

González-Ferrero, M., Guzmán-Vásquez, A., Pombo-Vejarano, C., & Trujillo-Dávila, M. A. (2011). Revisión de la literatura de empresas familiares: Una perspectiva financiera. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 47, 18-42.

Grundström, C., Öberg, C., & Rönnbäck, A. R. (2012). Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-family successions and external takeovers. *Family Business Strategy*, 3(3), 162-173. (*)

Gudmundson, D., Tower, C. B., & Hartman, E. A. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 1-18. (*)

Gurrieri, A. R. (2008). Knowledge network dissemination in a family-firm sector. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2380-2389. (*)

Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

Habbershon, T. G., Williams, M., & Macmillan, I. (2003). A Unified systems perspective of family

firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441-448.

Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.

Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 773-782. (*)

Hsu, L., & Chang, H. (2011). The role of behavioral strategic controls in family firm innovation. *Industry and Innovation*, 18(7), 709-727. (*)

Huang, Y., Ding, H., & Kao, M. (2009). Salient stakeholder voices: Family business and green innovation adoption. *Journal of Management and Organization*, 15(3), 309-326. (*)

Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323-329.

Kellermanns, F., Eddleston, K., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101. (*)

Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390.

Kim, H., Kim, H., & Lee, P. M. (2008). Ownership structure and the relationship between financial slack and R&D investments: Evidence from Korean firms. *Organization Science*, 19(3), 404-418. (*)

Kotlar, J., Fang, H., De Massis, A., & Frattini, F. (2014). Profitability goals, control goals, and the R&D investment decisions of family and nonfamily firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1128-1145.

Kraiczy, N., Hack, A., & Kellermanns, F. (2014). New product portfolio performance in family

- firms. *Journal of Business Research*, 67(6), 1065-1073.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2011). Family firm research: Sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 32-47.
- Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: An empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265-286. (*)
- Lara De Oliveira, J., Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2012). Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (Re)arranjando o lugar da família multigeracional. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43), 176-192.
- Lichtenthaler, U., & Muethel, M. (2012). The impact of family involvement on dynamic innovation capabilities: Evidence from German manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1235-1253. (*)
- Litz, R. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 100-104.
- Litz, R., Pearson, A. W., & Litchfield, S. (2012). Charting the future of family business research: Perspectives from the field. *Family Business Review*, 25(1), 16-32.
- Llach, J., Marqués, P., Bikfalvi, A., & Simon, A. (2012). The innovativeness of family firms through the economic cycle. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 96-109. (*)
- Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). Innovation in family and non-family businesses: A resource perspective. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 381-399. (*)
- Martí, J., Menéndez-Requejo, S., & Rottke, O. M. (2013). The impact of venture capital on family businesses: Evidence from Spain. *Journal of World Business*, 48(3), 420-430.
- Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., & Stadler, C. (2015). The impact of family ownership, management, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319-333.
- Mcadam, R., Reid, R., & Mitchell, N. (2010). Longitudinal development of innovation implementation in family-based SMEs: The effects of critical incidents. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(5), 437-456. (*)
- Mccann, J. E., Leon-Guerrero, A. Y., & Haley, J. D. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 50-59. (*)
- Moraes, A. C. T., Fº., Barone, F. M., & Pinto, M. O. (2011). A produção científica em empresas familiares: Um enfoque conceitual. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1971-1991.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Munari, F., Oriani, R., & Sobrero, M. (2010) The effects of owner identity and external governance systems on R&D investments: A study of Western European firms. *Research Policy*, 39(8), 1093-1104. (*)
- Muñoz-Bullón, F., & Sánchez-Bueno, M. J. (2011). The impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms. *Family Business Review*, 24(1), 62-70. (*)
- Muñoz-Bullón, F., & Sánchez-Bueno, M. J. (2012). Do family ties shape the performance consequences of diversification? Evidence from the European Union. *Journal of World Business*, 47(3), 469-477.
- Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014). Caracterização de processos e desafios de empresas industriais brasileiras na gestão da inovação. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51), 163-179.

- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47. (*)
- Niehm, L. S., Tyner, K., Fitzgerald, M. A., & Shelley, M. (2010). Technology adoption in small family-owned businesses: Accessibility, perceived advantage, and information technology literacy. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 498-515. (*)
- Nóbrega, G. J., & Hoffmann, V. E. (2014). Family business and the creation of entrepreneurship through their internal resources. *RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(2), 92-105.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Ordanini, A., Rubera, G., & Defillippi, R. (2008). The many moods of inter-organizational imitation: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 375-398.
- Pittino, D., & Visintin, F. (2009). Innovation and strategic types of family SMEs: A test and extension of Miles and Snow's configurational model. *Journal of Enterprising Culture*, 17(3), 257-295. (*)
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London, England: Macmillan.
- Price, D. P., Stoica, M., & Boncella, R. J. (2013). The relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms: An analysis of SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(14), 1-20.
- Resende, P. C., Jr.; Guimarães, T. A. (2012). Inovação em serviços: O estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(44), 293-313.
- Rogers, E. (1983). *The Diffusion of Innovation* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Schmid, T., Achleitner, A., Ampenberger, M., & Kaserer, C. (2014). Family firms and R & D behaviour: New evidence from a large-scale survey. *Research Policy*, 43(1), 233-244.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shan, J., & Jolly, D. R. (2013). Technological innovation capabilities, product strategy, and firm performance: The electronics industry in China. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(3), 159-172.
- Sharma, S., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., & Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, 2(1), 9-24. (*)
- Siebels, J., & Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304.
- Sirmon, D. G., Arregle, J. L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998. (*)
- Smith, M. (2007). Real managerial differences between family and non-family firms, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(5), 278-295.
- Stewart, A. (2008). Who could best complement a team of family business researchers-scholars down the hall or in another building? *Family Business Review*, 21(4), 279-293.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Tribo, J. A., Berrone, P., & Surroca, J. (2007). Do the type and number of blockholders influence R&D investments? New evidence from Spain. *Corporate Governance*, 15(5), 828-842. (*)
- Uhlaner, L. M., Berent-Brawn, M. M., Jeurissen, R. J. M., & Wit, G. (2012). Beyond size: Predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 411-429. (*)
- Wagner, W. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 581-594. (*)
- Weismeier-Sammer, D. (2011). Entrepreneurial behavior in family firms: A replication study. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 128-138. (*)
- Westhead, P. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(2), 127-158. (*)
- Wright, M., & Kellermanns, F. W. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 187-198.
- Yildirim, H., & Saygin, S. (2011). Effects of owners' leadership style on manufacturing family firms' entrepreneurial orientation in the emerging economies: An empirical investigation in Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 32, 26-32. (*)
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40. (*)
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. (*)
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84. (*)

(*) Referências incluídas na lista de 59 artigos analisados.