



O Paradoxo da Inovação em Empresas de Propriedade Familiar

POR **HENRIQUE VARCONTE BLANCO, CÁSSIA RITA PEREIRA DA VEIGA E CLAUDIMAR PEREIRA DA VEIGA**

As empresas de propriedade familiar (EPF) ocupam uma posição central na economia brasileira, representando cerca de 90% das empresas no país e contribuindo significativamente tanto para a geração de empregos quanto para o Produto Interno Bruto (PIB). Apesar das diferenças entre as EPF em termos de tamanho, localização, indústria e atividade, elas compartilham características que as tornam únicas e inimitáveis. Essas empresas são reconhecidas pela agilidade nas tomadas de decisão e pela forma como integram valores familiares à identidade organizacional. No entanto, no contexto da transformação digital, surgem novos desafios relacionados à inovação nessas organizações.

A transformação digital traz um cenário de rápida mudança tecnológica, no qual as EPF precisam se adaptar para inovar sem perder sua essência familiar. A influência familiar sobre

o negócio proporciona um alto grau de controle sobre a organização e garante a continuidade do empreendimento para as gerações futuras. Entretanto, essa mesma influência, que pode ser positiva para a inovação ao permitir decisões ágeis, também pode representar uma barreira, comprometendo a capacidade de inovação da empresa. A participação de membros da família na gestão pode gerar um efeito duplo: tanto facilita a inovação por meio do controle discricionário quanto a limita devido ao apego a tradições e valores herdados.

O PARADOXO CAPACIDADE-VONTADE NA INOVAÇÃO FAMILIAR O maior controle nas EPF, combinado com a relutância em inovar, configura o chamado paradoxo “capacidade-vontade”. Ou seja, essas empresas possuem alta capacidade para inovar devido à sua estrutura de governança e ao controle familiar, que facilita a alocação de recursos de forma flexível. Contudo, paradoxalmente, muitas vezes demonstram uma baixa “vontade” de se engajar em inovação, preferindo manter o status quo. Esse fenômeno desafia as teorias tradicionais de comportamento empresarial e se intensifica no contexto da transformação digital, que exige mudanças rápidas e contínuas.

A vontade de inovar em uma EPF é frequentemente influenciada por objetivos econômicos e não econômicos, levando a uma gestão pautada pelo conservadorismo e pela aversão ao risco. Ao mesmo tempo, as características idiossincráticas de cada EPF – como o grau de propriedade familiar e sua estrutura de governança – moldam as barreiras internas à inovação. A literatura sobre inovação em empresas familiares ainda busca compreender melhor o peso de cada uma dessas barreiras, especialmente no cenário digital.

INÉRCIAS ORGANIZACIONAIS E RESISTÊNCIA À MUDANÇA Rumelt (1995) identifica cinco forças de inércia que atuam como obstáculos à inovação em EPF: percepção distorcida, falta de motivação, falta de resposta criativa, barreiras políticas e ações desconexas. O nepotismo é um dos fatores mais recorrentes associados à inércia, pois distorce a percepção dos sinais do mercado e cria barreiras políticas dentro da organização. No contexto da transformação digital, em que as mudanças são rápidas e exigem flexibilidade, essas barreiras podem ser especialmente prejudiciais, pois impedem a adaptação às novas tecnologias e a reestruturação necessária para a competitividade.

Além disso, a dualidade de papéis entre família e empresa cria desafios adicionais para a inovação. O envolvimento de múltiplos grupos familiares, com diferentes prioridades, pode

gerar conflitos de interesse e retardar processos inovadores. Isso se torna ainda mais crítico quando se considera o impacto da digitalização, que requer uma governança ágil e orientada por dados.

AUTOFINANCIAMENTO E LIMITAÇÃO DE RECURSOS PARA INOVAÇÃO Outro desafio comum às EPF é a tendência ao autofinanciamento, que limita o acesso a recursos externos. Muitas dessas empresas rejeitam investimentos externos para evitar a diluição do controle acionário, mesmo que isso restrinja suas oportunidades de crescimento. Embora o conservadorismo financeiro ofereça estabilidade em tempos de crise, ele também limita a capacidade de investir em tecnologias digitais, como automação, inteligência artificial e big data – todas essenciais para a inovação e adaptação ao novo cenário econômico.

As práticas estabelecidas pelos fundadores ou gerações anteriores também podem prevalecer, criando uma barreira à inovação, especialmente no contexto digital. A geração atualmente no controle pode carecer de conhecimento ou experiência em tecnologias emergentes, comprometendo, assim, a capacidade da empresa de inovar em um mercado cada vez mais digitalizado.

SUPERANDO BARREIRAS E FOMENTANDO A INOVAÇÃO NAS EPF Apesar dessas barreiras, as EPF têm demonstrado eficiência na transformação de inputs em outputs inovadores, especialmente quando a família assume a liderança. No entanto, sua produtividade marginal em inovação, particularmente no lançamento de novos produtos no mercado, tende a ser menor em comparação com outras formas de organização. O nepotismo, em particular, pode afetar negativamente a percepção de mérito e confiança dentro da empresa, prejudicando o ambiente organizacional e, conseqüentemente, a inovação.

Para fomentar uma cultura de inovação mais robusta, é imperativo que as EPF reavaliem suas políticas de recursos humanos, adotando uma abordagem meritocrática e inclusiva. Um ambiente de trabalho justo, que valorize o talento e a diversidade de habilidades, não só motiva os funcionários, mas também amplia a capacidade da empresa de desenvolver soluções inovadoras e adaptáveis às demandas da transformação digital.

IMPLICAÇÕES ECONÔMICAS E ESTRATÉGICAS A importância estratégica das EPF para a economia brasileira torna essencial a reflexão sobre o paradoxo “capacidade-vontade” e suas

implicações para a inovação. O processo de inovação nessas empresas é fundamental para o crescimento industrial e para o cumprimento do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 9, que visa promover infraestrutura resiliente e modelos de negócios inclusivos. Ao abraçar a transformação digital, as EPF têm a oportunidade de contribuir não apenas para a economia, mas também para o enfrentamento de desafios sociais e ambientais.

A sociedade como um todo se beneficiaria do desenvolvimento de tecnologias inovadoras impulsionadas por essas empresas, o que exige um esforço coordenado entre diversos setores. Investimentos em educação, infraestrutura e políticas públicas que incentivem a inovação são essenciais para garantir que as novas tecnologias contribuam para resolver os desafios contemporâneos.

CONCLUSÃO Compreender e mitigar as barreiras à inovação nas EPF, particularmente no contexto da transformação digital, é vital para promover um ambiente propício à superação do paradoxo “capacidade-vontade”. Ao adotar estratégias que incentivem a inovação e a modernização tecnológica, essas empresas poderão não apenas aumentar sua competitividade no cenário global, mas também contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável e a prosperidade econômica do Brasil.

PARA SABER MAIS SOBRE O TEMA

Calabró, A., Mussolino, D.; Silvestri, F. (2019). The innovative performance of family firms: A comparison between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 21-33.

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*, 55(4), 976-997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>

Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; De Massis, A.; Frattini, F.; Wright, M. (2015a). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>

Craig, J. B.; 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. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00056.x>

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. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>

De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E.; Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M.; Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>

De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L.; Kammerlander, N. (2018). Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125–146. <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>

Erdirencelebi, M.; Cini, M. A. (2021). Human resources management understanding and nepotism in family businesses. In *Designing and Implementing HR Management Systems in Family Businesses* (pp. 183-198). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4814-1.ch010>

IBGE. (2021). Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo 2020. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html>

Lorenzo, D., Núñez-Cacho, P., Akhter, N.; Chirico, F. (2022). Why are some family firms not innovative?: Innovation barriers and path dependence in family firms. *Scandinavian Journal of Management*, 38(1), 101182. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101182>

Lorenzo Gómez, J. D.; Núñez-Cacho Utrilla, P. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: Una primera aproximación. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 23-40. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v2i2.4027>

Padilla-Meléndez, A., Diéguez-Soto, J.; Garrido-Moreno, A. (2015). Empirical research on innovation in family business: Literature review and proposal of an integrative framework. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17, 1064–1089. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.1915>

Patel, P. C.; Chrisman, J. J. (2014). Risk abatement as a strategy for R&D in family firms. *Strategic Management Journal*, 35(4), 617–627. <https://doi.org/10.1002/smj.2119>

PwC Brasil. (2023). *Pesquisa Global de Empresas Familiares 2023*. PwC Brasil.

Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In C. A. Montgomery (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 101-132). Kluwer Academic Publishers.

Scholes, L.; Hughes, M. Wright M.; De Massis, A.; Kotlar, J. (2021). Family management and family guardianship: Governance effects on family firm innovation strategy. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100389. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100389>

Szymanska, I., Blanchard, A.; Kuhns, K. (2019). Paradoxical influence of family ownership on innovation-focused organizational change: Evidence from a large family business retail firm. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 429-450. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0034>

Tsao, S. M.; Lin, C. H.; Chen, V. Y. (2015). Family ownership as a moderator between R&D investments and CEO compensation. *Journal of Business Research*, 68(3), 599–606. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.001>

United Nations. (2015). *Sustainable Development Goals (SDGs)*. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals/industry-innovation-and-infrastructure>

Uygur, A.; Çagatay, A. (2015). Nepotism in impact employee performance evaluation form with family business. *International Journal of Management Sciences*, 5(2), 136-146.

Veider, V.; Matzler, K. (2016). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 105-116. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.10.001>

HENRIQUE VARCONTE BLANCO é mestre em administração, pela Fundação Dom Cabral. Atualmente, atua como Gerente de Supply Chain na DAXIA.

CÁSSIA RITA PEREIRA DA VEIGA é professora na Universidade Federal de Minas Gerais e pesquisadora da Fiocruz. Ph.D. e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Atua como pesquisadora independente no Center for Observational and Real-world Evidence (CORE) da MSD América Latina.

CLAUDIMAR PEREIRA DA VEIGA é bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq e atua como professor e pesquisador no Programa de Mestrado e Doutorado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral. Coordenador adjunto do Programa de Doutorado. É doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.