

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

ANDRÉ LUIZ CAULIT SILVA

**ORGANIZAÇÃO (ORGANIZING) FAMILIAR COMO PRÁTICA DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

**VITÓRIA
2024**

ANDRÉ LUIZ CAULIT SILVA

**ORGANIZAÇÃO (ORGANIZING) FAMILIAR COMO PRÁTICA DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Rômulo Gomes

**VITÓRIA
2024**

ANDRÉ LUIZ CAULIT SILVA

**ORGANIZAÇÃO (ORGANIZING) FAMILIAR COMO PRÁTICA DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 04 de abril de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. RÔMULO GOMES
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Me. SAMELA PEDRADA CARDOSO
Universidade Federal do Espírito Santo

Profa. Dra. SABRINA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Dedico este trabalho a minha família, esposa, filhos, amigos, enfim, a todos que de alguma forma contribuíram na consolidação deste sonho.

Dedico a cada empreendedor que se motiva diariamente em seus negócios para alcançarem seus objetivos.

Dedico também aos meus professores da infância e adolescência, aqueles que me ensinaram a ler, escrever, que contribuíram para a formação do meu caráter, que elogiaram, criticaram e corrigiram, na certeza que estavam preparando um bom caminho para a minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por esta conquista, na certeza que sinto a sua presença, participação e direcionamento em minha vida a cada momento.

Agradeço a minha esposa e filhos pela motivação diária; uma enorme gratidão por estarem sempre presentes em minha caminhada, sonhos e projetos.

Agradeço aos meus pais pela minha formação, educação e por nunca terem pregado facilidade para que eu conquistasse meus objetivos.

Agradeço também a cada professor, ao meu orientador Prof. Dr. Rômulo Gomes, a Instituição Fucape e a banca examinadora. Certamente vocês foram enriquecedores demais para com o meu aprendizado. Gratidão!

[...] quando eu contei os meus sonhos para alguém me disseram são grandes demais para você, quando falei onde queria chegar me disseram pare por aqui, não vá além. Mas com Deus foi bem diferente. Ele me disse vá em frente, eu contigo estou, quando eu senti medo de seguir, ele disse: prossiga! eu te fiz para ser um vencedor. Desde então eu nunca mais me limitei, eu guardei no coração as palavras de Deus, descobri que os planos dele para mim são muito maiores que os meus [...].

(“Deus e eu” – Leandro Borges)

RESUMO

Nos últimos anos, devido a sua importância econômica e social, as organizações familiares têm cada vez mais despertado interesse acadêmico em estudos organizacionais sobre maneiras de organizar peculiaridades e práticas organizacionais em contextos de transformação digital contemporâneos. Este trabalho interessa, especificamente, fomentar debates sobre como essas organizações permeadas por relações de parentesco praticam esses organizares diante de contextos de transformação digital. E, como objetivo geral, o estudo tencionou entender e compreender como a transformação digital inova as práticas em organizações familiares no bairro de Goiabeiras, localizado na capital do estado do Espírito Santo, no sudeste do Brasil. O desenvolvimento metodológico se deu pela abordagem qualitativa e, especificamente, pela análise dos dados que baseou-se na observação de conteúdo desde a visão de Bardin (1977), com dados produzidos por meio de entrevistas individuais e rodas de conversas coletivas, usando categorias temáticas inspiradas na conceituação sobre a intenção de uso da transformação digital de Venkatesh *et al.* (2012), com os quais foi possível desvelar outras práticas organizacionais para lidar com o contexto da transformação digital. Argumenta-se que as práticas desveladas nesta pesquisa, por exemplo, o jeito de organizar e o jeito de se relacionar, podem ampliar e trazer outras perspectivas para o entendimento dos estudos já realizados referentes às organizações familiares frente à transformação digital. Práticas estas que se posicionam sobre as relações das empresas com o universo digital, bem como métodos operacionais e maneiras de se relacionar com clientes e com os membros da própria família.

Palavras-chave: Organização familiar; práticas organizacionais; inovação; relacionamento digital; transformação digital.

ABSTRACT

In recent years, due to their economic importance, family organizations have increasingly aroused academic interest in organizational studies on ways of organizing, peculiarities and organizational practices in contemporary digital transformation contexts. This work is specifically interested in fostering debates about how these organizations permeated by kinship relationships practice these organizations in contexts of digital transformation. And as a general objective, we intended to understand how digital transformation innovates practices in family organizations. In this flow, the research aimed to describe specific organizational practices as a way of understanding how digital transformation factors influence dimensions of organizing in family organizations in the Goiabeiras neighborhood located in the metropolitan area of the city of Vitória in southeastern Brazil. The methodological development took place through a qualitative approach, specifically based on content analysis from the vision of Bardin (1977), with data produced through individual interviews and collective conversation circles using thematic categories inspired by the conceptualization of the intention to use the transformation digital by Venkatesh *et al.* (2012), with which it was possible to reveal other organizational practices to deal with the context of digital transformation. It is argued that the practices revealed in this study can expand and bring other perspectives to the understanding of studies already carried out regarding family organizations in the face of digital transformation. These practices take a position on these companies' relationships with the digital universe, operational methods and ways of relating to customers and family members.

Keywords: Family organization; organizational practices; innovation; digital relationship; digital transformation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Aspectos metodológicos para produção dos dados.....	36
Figura 2: Aspectos metodológicos para produção dos dados 2.....	37
Figura 3: Extratificação dos dados	49
Figura 4: Estruturantes da organização familiar	55
Figura 5: Direcionadores e contribuidores.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos entrevistados	43
Tabela 2: Relação roteiro semiestruturado x problemas	45
Tabela 3: Categorização siglas	48
Tabela 4: Resumo categorização - codificação - transcrição.....	48
Tabela 5: Como a transformação digital inova as práticas em organizações familiares?	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ORGANIZAÇÕES FAMILIARES NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	18
2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	22
2.3 O ORGANIZAR DA INOVAÇÃO DIGITAL.....	27
2.4 O ORGANIZAR FAMILIAR ATRAVÉS DE PRÁTICAS DE INOVAÇÃO DIGITAL	29
3 METODOLOGIA	34
3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	34
3.2 CAMPO DA PESQUISA	38
4 ANÁLISES E RESULTADOS DA PESQUISA	47
4.1 INTERPRETANDO OS PILARES QUE EMERGIRAM DO CAMPO	54
5 PRÁTICAS REVELADAS	58
5.1 RELACIONAR	58
5.1.1 Muito zelo nas relações pessoais: utilizar o digital sem perder a pessoalidade	58
5.2 NOTICIAR E APARECER	59
5.2.1 Poderia seguir meu <i>status</i> do <i>WhatsApp</i>?	59
5.3 APRENDER PARA PERFORMAR.....	61
5.3.1 Aprendi e fiz um <i>tráfego pago</i>	61
6 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A	74

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

Quando se fala de organização familiar, podemos compreendê-la como um segmento diferente do organizar tradicional, pois este costuma incorporar questões ligadas à família (Frank et al., 2023). Estas maneiras de organizar correspondem à parte significativa das práticas organizacionais no cenário mundial (Santos et al., 2021), motivo pelo qual nos últimos anos tem despertado cada vez mais interesse acadêmico, sendo estas consideradas as mais onipresentes formas de organizar em qualquer economia mundial (Rovelli et al., 2021), justificando assim o interesse no desenvolvimento deste tema de pesquisa.

No contexto mais amplo dos estudos na área da Administração, cada organização familiar possui uma estratégia e uma maneira de organizar particulares (Chirico et al., 2022), em que a organização familiar pode ser compreendida como resultado da intenção de um ou mais familiares empreendedores (Kraus et al., 2011). Trata-se, portanto, de uma dimensão própria no contexto organizacional, na qual a maneira de organizar presente nas organizações familiares pode integrar com as práticas da família e as formas convencionais do mundo empreendedor ao mesmo tempo (Kraus et al., 2011).

Pensando em certas particularidades, especialistas em organizações familiares apontam que a capacidade de lidar com as mudanças em contextos digitais e inovadores é um aspecto fundamental para manter a continuidade dessas organizações familiares, preservando seu papel como força econômica motriz de escala global (Chirico et al., 2022; Gupta & Bose, 2022). No contexto específico dos estudos organizacionais, a organização familiar manifesta essas características

próprias por meio de suas práticas organizativas que chamam a atenção de estudiosos para aspectos cotidianos por vezes desconsiderados em estudos clássicos da Administração (Cardoso, 2024). Neste estudo, interessa, especificamente, fomentar debates sobre como essas organizações familiares se organizam, em termos práticos cotidianos, diante de contextos inovadores de transformação digital.

Além disso, existem poucos estudos sobre as práticas em relação às perspectivas da transformação digital (Basly & Hammouda, 2020; Jayawarden et al., 2023) e, menos ainda, com o foco na transformação digital em organizações familiares (Ano & Bent, 2022). Dessa forma, identificar a relação entre as práticas organizacionais e a transformação digital em contexto de organização familiar é fator de suma importância.

Entende-se ainda que a noção de práticas organizacionais cotidianas de negócios familiares é o modo pelo qual os resultados futuros no contexto da transformação digital acontecem (Frank et al., 2023; Mancha & Shankaranarayanan, 2021). Em consequência disso, é necessário considerar a revolução inovadora da transformação digital como um facilitador para a formação de novos padrões organizacionais e outras maneiras de praticar o organizar familiar no contexto contemporâneo das organizações.

Dito isto, interessa ao presente estudo aquilo que acontece de específico no organizar familiar, no modo de organização dos negócios em conjunto com as maneiras de organizar da família, especificamente, diante de processos de inovação e transformação digital, em que as práticas organizacionais específicas podem emergir nessas organizações contemporâneas (Chirico et al., 2022).

Em uma primeira análise, o perfil de uma empresa familiar e o direcionamento ao digital pode parecer contraditório, em virtude de julgar que organizações familiares

são menos propensas às transformações e menos ágeis para o rompimento de ciclos (Basly & Hammouda, 2020), bem como, conforme contribuição de Liu et al. (2023), as organizações familiares estão mais direcionadas à aplicação de novas estratégias comuns ao segmento. Além disso, essas organizações costumam gerenciar seus negócios de maneira conservadora, oposta a qualquer tipo de mudança no negócio (Baltazar et al., 2023), algo que pode ser explicado pela imagem que se convencionou acerca do conceito de família enquanto uma instituição tradicional, duradoura e de cunho permanente, ou seja, com uma organização para a vida toda.

Por outro lado, características como o objetivo futuro de perpetuar o negócio nas gerações seguintes (Zapata-Cantu et al., 2023), de serem produtivas e eficientes (Baltazar et al., 2023) e buscarem competitividade no mercado sem perder a responsabilidade com o negócio faz com que essas organizações sejam tencionadas à adaptação rápida em relação aos diferentes tipos de cenários (Crespo et al., 2023). Além do que, as empresas familiares podem estar mais favoráveis ao organizar da transformação digital em suas rotinas, considerando o crescente aumento deste processo no contexto contemporâneo (Liu et al., 2023). Contudo, mesmo quando buscam direcionar esforços de natureza associada a transformação digital, essas empresas tendem a procrastinar seus projetos a longo prazo ou empregar esforços em iniciativas impossibilitadas ou desautorizadas em suas práticas familiares (Islam et al., 2022).

Sendo assim, as organizações familiares necessitam harmonizar, de um lado, o conservadorismo historicamente convencionado e, de outro, as adaptações necessárias dado o contexto contemporâneo de transformações digitais e inovações, visando não prejudicar suas ambições futuras e a própria ideia de competitividade (Ferraro & Cristiano, 2021), uma vez que a aplicação de recursos e processos digitais

na empresa proporcionam não só um aumento da *performance*, mas uma maior estratégia de sobrevivência. É nessa complexidade que emerge um desafio comum às organizações familiares em que o modo organizacional existente precisa evoluir conforme as demandas cada vez mais emergentes no contexto da transformação digital e turbulências externas (Basly & Hammouda, 2020).

Assim sendo, o cenário digital atual tenciona as organizações familiares e proporciona uma necessidade de inovação nas práticas cotidianas (Kretschmer & Khashabi, 2020), sendo este influenciado, inclusive, por alguns fatores, tal como: a transferência do modelo tradicional de vendas para um novo plano tecnológico (Gouveia & Mamede, 2022). Esta situação não pode ser facilmente negligenciada por estudiosos (Ferraro & Cristiano, 2021), uma vez que, grande parte das organizações familiares com a filosofia de manutenção dos seus negócios, estão buscando na transformação digital a possibilidade de novos processos e produtos e, com isso, assegurar sua existência profissional competitiva. Até porque, a criação de novos negócios está dependente de inovação no novo cenário digital (Mukesh, 2022).

Dito isto, não restam dúvidas que o contexto da transformação digital influencia as organizações existentes, promovendo mudanças no seu modo de fazer negócio, no sentido de incorporar práticas digitais em sua rotina (Kretschmer & Khashabi, 2020; Basly & Hammouda, 2020). A maioria das organizações familiares está envolvida com o cenário digital e têm se posicionado de forma positiva diante deste tipo de transformação (Ferraro & Cristiano, 2021), porém, raras são aquelas que conhecem as práticas organizativas necessárias para isso (Xie et al., 2022).

Sendo assim, este estudo se interessa em investigar na literatura como as organizações familiares lidam no dia a dia e (re)organizam suas práticas cotidianas diante das transformações digitais que também afetam os negócios familiares (Basly

& Hammouda, 2020). Esta literatura fornece evidências, conforme exposto por Bresciani et al. (2021) e Liu et al., (2023), de que ainda é pouco o conhecimento sobre como inovar as maneiras de organizar familiar por meio da transformação digital.

Além disso, como o ambiente organizacional atual demanda maior complexidade para aplicar de forma efetiva a inovação através da transformação digital (Bachmann et al., 2024), bem como a compreensão em torno do organizar da família através das suas práticas habituais, rotineiras, como acontecem e seu cotidiano (Cardoso, 2024) que intencionam inovar através do digital, também são importantes objetos de análise neste estudo.

Frente a isso, o debate realizado nesta pesquisa partiu da seguinte problematização: quais as práticas de transformação digital que transcorrem o cotidiano das organizações familiares de varejo e negócios de micro e pequeno porte?

Assim, temos como objetivo geral a que se propõe este trabalho entender e compreender como a transformação digital inova as práticas em organizações familiares.

Para lidar com este objetivo, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa e, especificamente, de análise de dados e de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2006), cuja produção de dados fora originada através de rodas de conversa coletiva e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa ocorreu com a participação de 15 organizações familiares, sendo representadas pelos respectivos proprietários, de maneira coletiva e individual, que de alguma forma praticam certo tipo de inovação através da transformação digital como processo de ganhos em suas rotinas operacionais, tais como: relacionamento, vendas, comunicação, divulgação e produtividade.

Argumenta-se que a proposta deste estudo pode ampliar e trazer perspectivas inovadoras para o entendimento dos estudos já realizados referentes às práticas de organizações familiares frente à transformação digital, visto que este trabalho reflete a maneira prática e cotidiana como essas organizações realizam tal transformação, analisando também que, mesmo com um expoente crescimento de trabalhos científicos acerca das organizações familiares, ainda são poucos os estudos específicos sobre sua participação prática diante do inovador contexto global de transformação digital (Basly & Hammouda, 2020).

Portanto, o debate tencionado com este trabalho propõe ser um impulsionador de novos resultados teóricos aos processos de empreendedores familiares, considerando que o conteúdo existente de pesquisas é ainda bastante pequeno se compararmos com a dimensão do empreendedorismo digital (Reuschke & Mason, 2022).

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, o ambiente digital criou um cenário considerável para o mercado mundial (Basly & Hammouda, 2020). As organizações, de maneira geral, têm buscado articular relações entre a transformação digital e suas práticas organizacionais cotidianas com efeitos nas maneiras de organizar os negócios (Kretschmer & Khashabi, 2020). Não à toa, estudos argumentam que a intenção de usar a transformação digital, por exemplo, visando levantar as necessidades dos clientes e estabelecer o relacionamento ágil e uma resposta resolutiva, promove inovação organizacional, alterando muito do que se conhece até então sobre eixos práticos de gestão e temas-chave sobre fazer organização (Nambisan et al., 2017).

Do mesmo modo, o desejo de se obter resultados sustentáveis das organizações familiares desperta a iniciativa para desenvolver práticas objetivando construir outras possibilidades empreendedoras (Chrisman et al., 2011), sem deixar de expressar que a parte sentimental e emocional existente nas organizações familiares pode colaborar com a conduta na aplicação de novos modelos de negócios em rotinas organizacionais (Islam et al., 2022).

Dentre outros motivadores, a possibilidade do aumento na relação e captação de novos clientes proporciona às organizações a intenção de uso da transformação digital em seus processos organizacionais (Ferraro & Cristiano, 2021), um modelo de negócio com segmentos digitais e tecnológicos que envolve todo o cenário empreendedor, com a perspectiva de obter-se retorno financeiro por meio do uso da transformação digital em uma rotina operacional (Basly & Hammouda, 2020).

Desta maneira, o referencial teórico adotado para esta pesquisa dedica-se, primeiramente, em apresentar como as organizações familiares aparecem nos estudos organizacionais como um fenômeno organizativo próprio em suas distinções e afinidades em relação ao que se convencionou chamar organização.

Na sequência, trazemos um tópico específico que visou apresentar como o contexto da transformação digital tem afetado as organizações familiares, descrevendo sobre as relações que articulam esses dois campos de pesquisa fundamentais ao debate aqui pretendido.

Além disso, abordamos sobre como o organizar da inovação digital foi considerado necessário diante do que se propôs este estudo, chamando atenção para os variados aspectos dos processos organizacionais digitais, tais como as organizações familiares e suas interfaces através das práticas do cotidiano com a transformação e inovação digital.

Esses percursos do desenvolvimento teórico forneceram as bases conceituais para o último tópico deste referencial, em que discutimos sobre algumas noções que sensibilizaram o trabalho de campo, especificamente no que tange ao organizar familiar e suas relações possíveis com as práticas de transformação digital.

2.1 ORGANIZAÇÕES FAMILIARES NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Uma organização familiar é a união dos desejos e competências dos integrantes familiares presentes no negócio, em que estes são direcionados por um considerável senso coletivo que influencia todo o plano estratégico e operacional da empresa (Chrisman et al., 2005). Essas organizações familiares dedicam atenção a um modelo de negócio que se forja de maneira ampla e visando a melhoria em

processos para desenvolver e manter seus desempenhos (Basly & Hammouda, 2020). Dentro desta ótica, entende-se que a complexidade dessa maneira de organizar familiar aproveita a ruptura das fronteiras organizacionais como entidade fixa, estável (Czarniawska, 2004), e permite enxergar as práticas que realmente acontecem na sociedade contemporânea na e das famílias, aproveitando aquilo que emerge no encontro das relações familiares e de negócio.

Conforme Silva et al. (1999), no cenário brasileiro, as organizações familiares são de extrema importância e, administrar positivamente estas organizações, requer uma separação eficiente de questões ligadas à família e de outras relacionadas aos negócios, visto que as interferências da família na administração destes modelos organizacionais não ficam apenas no contexto externo, mas assumem um papel motivador para a *performance* positiva dessas empresas (Davel & Colbari, 2003).

Ao longo do tempo tem-se percebido o surgimento de organizações familiares, principalmente pelas novas necessidades, demandas e comportamentos humanos frente ao modelo de trabalho existente, muito impulsionado pelas relações de empregabilidade existentes, assim como o cenário digital e outras formas de produzir, o que motiva estabelecer uma nova carreira através da abertura de organizações destes segmentos (Silva et al., 1999).

As organizações familiares necessitam performar positivamente seus negócios, também paralisá-los quando necessário, com o intuito de atender às necessidades e anseios de clientes e parceiros (Basly & Hammouda, 2020) e, mesmo operando com uma *performance* positiva, fica evidente que elas ainda são vistas como amadoras e com deficiências pelo consumidor, muito em virtude da conduta emotiva e financeira que praticam (Ferraro & Cristiano, 2021). A forma de administrar organizações familiares, muitas vezes, se apresenta de maneira descomplicada, natural, e os

costumes, comportamentos e hábitos são influenciados pela família administradora, assim, a administração e gestão nessas empresas são, por muitas vezes, reflexos das relações familiares existentes (Silva et al., 1999).

Organização familiar é descrita como uma prática organizacional em que a conduta da empresa e dos colaboradores é motivada pela participação da família no ambiente de gestão e operacional do negócio (Dyer Jr., 2003), sendo, por isso, uma maneira de organizar que ocupa um lugar presente nos estudos organizacionais (Cardoso, 2024). Nas organizações familiares, empresa e família são inseparáveis (Ferraro & Cristiano, 2021) e, como consequência disso, o organizar familiar espelha o seu modelo organizacional praticado, refletindo a conexão entre os negócios e as relações familiares (Frank et al., 2023), constituindo, portanto, em organizações envolvidas em um determinado segmento empresarial.

Como abordado por Astrachan (2010), conceitos próprios direcionam as práticas de micro, pequenas e médias organizações familiares e, com isso, se tornam experiências diferentes das não familiares. Desse modo, considerar organizações familiares enquanto uma maneira de organizar específica a ser discutida nos estudos organizacionais reforça a ênfase em observar e descrever organizações como uma realização social cotidiana em constante construção a partir das práticas realizadas por seus membros.

Neste fluxo, pode ser necessário dar um passo atrás e definir o que entendemos por família no contexto da organização. Para descrever o conceito de organização familiar, recorreremos a proposição de Cardoso (2024) que afirma a noção de família no contexto da organização, compreendendo-a como:

[...] uma realização social cotidiana em constante construção e reformulação manifestada a partir das relações praticadas por seus membros, sendo estes fixos ou não, podendo ser constituída por diversos seres e até de diferentes espécies, não havendo necessariamente uma relação consanguínea, socialmente hierárquica ou definitiva entre eles. (Cardoso, 2024, p. 33)

Este tipo de organizar é bem mais do que simplesmente constituir uma empresa (Kraus et al., 2019), mas se manifesta de uma maneira bastante específica, sendo constituída e constituindo múltiplos arranjos (Cardoso, 2024), cuja fronteira do que é organizar familiar extrapola a busca por conceituar dentro ou fora da organização, em que outros tipos de organizar se misturam, dentre muitos outros aspectos e fenômenos práticos que podem ser observados e analisados nos estudos organizacionais (Frank et al., 2023; Cardoso, 2024).

Considera-se o organizar também devido as organizações estarem em constante movimento processual, nunca paralisadas e iguais; elas seguem em constante deslocamento de métodos, conceitos, gestão, técnicas, maneiras e procedimentos através de práticas organizacionais, até porque uma organização é o resultado das práticas que acontecem ou daquelas que foram alteradas e/ou modificadas (Duarte & Alcadipani, 2016).

As organizações familiares impactam positivamente a economia do ambiente em que elas estão inseridas (Dyer Jr, 2003) e a relação próxima, bem como a convivência presentes nas organizações familiares, proporcionam segurança e convencimento nas relações entre todos os envolvidos perante o negócio (Ferraro & Cristiano, 2021), oferecendo ainda um contexto muito particular para a análise das competências individuais e como elas se relacionam (Clauß et al., 2022).

Dessa forma, motiva-se conhecer as organizações familiares considerando que os processos desse organizar familiar pode ampliar as fronteiras do que se costuma

analisar em estudos organizacionais, abarcando a incorporação de outras práticas afetadas pelos fatores relacionais de como são estruturados os processos de um negócio familiar (Frank et al., 2023), visto que as particularidades das organizações familiares podem refletir outras possibilidades dentro e fora do contexto organizacional (Chrisman et al., 2011; Dyer Jr., 2003).

Organizações ditas familiares usufruem das mesmas dificuldades em termos de processos ágeis e concorrentes nesse novo cenário existente em relação às organizações não familiares, também participam de benefícios e adversidades que somente as características deste segmento empresarial proporcionam (Kayid et al., 2022). As barreiras técnicas e de gestão existentes no contexto de competência, habilidades e capacidades em organizações familiares fazem estes modelos de negócio serem muito dependentes do ambiente em que estão inseridas (Love & Roper, 2015). Por isso, quando buscamos compreender melhor estas organizações em um cenário contemporâneo, faz sentido abordar o contexto da transformação digital.

2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

O contexto da era digital fornece estímulos para entendermos o empreendedorismo tradicional com o surgimento de novas possibilidades empreendedoras (Flowers & Meyer, 2020). No ambiente empreendedor moderno, a significação do termo transformação digital visa descrever as consequências e interrupções das tecnologias digitais nas atividades comerciais e profissionais (Nambisan et al., 2019). Transformação digital não é apenas mudar o modelo de atuação da rotina existente, mas observar as várias possibilidades de emergentes negócios despontando (Ferraro & Cristiano, 2021).

O entendimento sobre o cenário digital nos modelos de negócios familiares é limitado (Basly & Hammouda, 2020). Segundo Kretschmer e Khashabi (2020), a transformação digital modifica toda estrutura operacional em uma organização, bem como as relações entre fornecedores, clientes e partes interessadas, além disso, produz dúvidas para as organizações (Nambisan et al., 2017).

Devido ao histórico do modelo de organização familiar, torna-se evidente a necessidade de haver mais atenção, meios e métodos na aplicação da transformação digital em comparação às organizações não familiares (Ferraro & Cristiano, 2021). Nas organizações familiares, por muitas vezes, a intensidade de envolvimento, estratégia e inovação com o negócio tende a diminuir com o passar do tempo, haja vista uma visão de que os participantes desse processo se sentem mais facilmente realizados com os resultados e conquistas existentes (Basly & Hammouda, 2020).

Assim, considerando que a transformação digital oportuniza novos negócios (Flowers & Meyer, 2020), entende-se a importância do avanço em tecnologia digital nas organizações familiares, pois capacitam estes segmentos para avanços em processos e agregação de outros valores aos clientes (Mancha & Shankaranarayanan, 2021).

Nos últimos anos, podemos enxergar de fato o dinamismo das organizações, considerando a transformação digital em suas rotinas frente às mudanças exigidas pelo contexto econômico mundial (Jones et al., 2021). Sendo assim, conforme o abordado por Kraus et al. (2019), a transformação digital é um novo método operacional que promove outras possibilidades empreendedoras.

Vale ressaltar ainda que, segundo Zapata et al. (2020), a transformação digital não é algo simples de ser efetivado nas organizações, também que o contexto dela nestes espaços vai muito além do uso exclusivo das mídias sociais (Flowers & Meyer

2020). De acordo com Porfírio et al. (2021), é um montante organizado de ações tecnológicas planejadas e estimuladas pelos gestores, com o foco na alteração dos métodos operacionais, que vai trazer ganhos no sentido da *performance* e dos resultados.

Outro importante conceito presente na literatura segue com Kraus et al. (2019), em que consideram as transformações digitais como elemento da área de tecnologia que são ajustados ou unidos, bem como aplicados ao processo operacional, fornecendo ganhos na rotina do negócio. Desta forma, através de todas as considerações pontuadas, podemos notar que devido a importância do tema, tem-se ampliado o interesse em estudos no campo da transformação digital (Zapata et al., 2020).

Especificamente em uma organização familiar, o processo de aplicação da transformação digital demanda um planejamento eficaz considerando todas as áreas envolvidas, tais como a gestão de pessoas, a gestão de processos, recursos e a gestão financeira (Xie et al., 2022). A gestão de pessoas e processos é fator crítico de sucesso para a transformação digital em organizações familiares (Ano & Bent, 2022), bem como a aplicação da transformação digital em organizações familiares precisa considerar, além do perfil específico do empreendedor, o perfil da família envolvida no negócio (Basly & Hammouda, 2020).

Organizações familiares possuem mais precaução e atenção para as definições de novos processos, projetos, mudanças e transformações (Ceipek et al., 2021), uma vez que o perfil dessas organizações se dá no lugar da determinação, aperfeiçoamento e originalidade, proporcionando uma maior probabilidade de sucesso na transformação digital do negócio (Basly & Hammouda, 2020).

Um outro aspecto importante nas organizações familiares é a disciplina para projetos de longo prazo, pois estes priorizam o fator segurança em relação às iniciativas de curto prazo, conforme abordado por Ferraro e Cristiano (2021).

O método entre a intenção de uso da transformação digital e sua implantação é longo e necessita de planejamento eficaz (Ferraro & Cristiano, 2021), até porque não é simples o desenvolvimento da transformação digital em uma organização (Basly & Hammouda, 2020). Neste fluxo, torna-se importante identificar os bloqueios que induzem a intenção de uso dos gestores em conhecer, entender e aplicar processos e produtos digitais (Akinnuwesi et al., 2022).

Vale ressaltar que, modelos, processos e produtos digitais inéditos têm surgido no meio empresarial devido às inúmeras turbulências externas (Akinnuwesi et al., 2022) e, de forma positiva, a capacidade de reação das empresas familiares diante de um cenário turbulento é mais eficaz e ágil (Ferraro & Cristiano, 2021).

O ambiente corporativo reflete atualmente alta oscilação, variações e dificuldades, em virtude da considerável necessidade de interfaces nos relacionamentos e processos (Basly & Hammouda, 2020). A oscilação da economia mundial, em paralelo com a era digital, cria obstáculos específicos a serem superados pelas organizações familiares (Canterino et al., 2013).

O ambiente externo está mais exigente, competitivo, dinâmico e complexo (Zhao et al., 2023), com isso, conforme abordado por Paim et al. (2011), a vantagem competitiva necessita de estabilidade entre o consumidor e a concorrência natural do mercado e, sobre estabilidade, podemos reforçar que as empresas familiares enfrentam desafios em seus processos devido às turbulências externas (Mainardes et al., 2022).

Diante deste contexto, conforme estudo abordado por Mainardes et al. (2022), é fornecido um novo entendimento às organizações familiares sobre o valor do conhecimento de habilidades de mercado no enfrentamento às turbulências externas, até porque os resultados em organizações familiares são obtidos por meio de efetividade nas decisões, contemplando, principalmente, os desejos da família e dos negócios (Frank et al., 2023).

Notamos a não existência de respostas solucionadoras eternas para tratativas de situações de perdas nas organizações, para tanto, a cada momento, nascem novas possibilidades estratégicas de pensar caminhos possíveis para soluções (Gupta & Bose, 2022). E, no cenário atual, as organizações participam de um momento mais dinâmico considerando fatores externos (Zhao et al., 2023).

Dito isto, é possível afirmar que a intenção de uso e a consequente transformação digital estabelecem relação direta com as práticas da organização (Kretschmer & Khashabi, 2020; Wang et al., 2022), motivo pelo qual torna-se fundamental explorar o quadro complexo em que o organizar familiar acontece, sendo este atravessado pela transformação digital.

Transformação digital e idealização de novos processos são fatores fundamentais presentes na atenção diária nas organizações familiares (Basly & Hammouda, 2020), em que todo o contexto sentimental, emocional e de relações humanas colaboram com as decisões de implementar ou não inovações tecnológicas (Ceipek et al., 2021).

O modo de transição para realizar práticas digitais requer das empresas familiares uma transformação em seus processos, métodos e rotinas. Inovar não acontece apenas através da aquisição de tecnologias modernas, mas também é

necessário adequar sua estrutura interna e ajustar seu organizar familiar para a inovação digital (Saeedikiya et al., 2024).

2.3 O ORGANIZAR DA INOVAÇÃO DIGITAL

Inovação digital é a origem, aplicação ou análise de algo novo que acrescenta competência em algum processo organizacional (Hund et al., 2021) e, inclusive, colabora com a produtividade e agrega valor ao consumidor (Reis & Melão, 2023). Evoluir através do novo cenário digital deixou de ser algo presente apenas nos negócios de tecnologia (Ciriello et al., 2018) e, no segmento empresarial atual, tem prevalecido o ambiente digital (Basly & Hammouda, 2020).

De forma a assegurar a evolução ou sobreviver no cenário de frequente transformação (Basly & Hammouda, 2020), torna-se necessário entender que o processo da transformação digital nas organizações familiares vai sempre acarretar em duas situações, ou seja, em casos de sucesso, reduz o reconhecimento da geração anterior e, em caso de dano, a imagem e reputação negativa da família é inevitável (Islam et al., 2022).

O progresso da era digital proporcionou mudanças consideráveis nas condutas, atitudes e maneiras de viver da sociedade de maneira geral (Ferraro & Cristiano, 2021) e novos processos estruturais, tecnológicos e ações empreendedoras tornaram-se pilares fundamentais para a evolução das organizações (Basly & Hammouda, 2020).

A inovação digital impulsiona as organizações a ajustarem suas operações de forma a garantir seus negócios e resultados futuros (Porfirio et al., 2021), bem como inovar tecnologicamente passa a ser quase que uma obrigação nas organizações para a mudança em seus processos internos e métodos de operação (Kohli & Melville,

2019), além também de transpassar os limites das organizações e atingir toda a população que utiliza e consome qualquer tipo de produto (Hund et al., 2021).

Entende-se assim que a aplicação da inovação digital é indispensável ao resultado econômico da organização (Mancha & Shankaranarayanan, 2021) e, considerando que organizações não familiares possuem estrutura para implantar e intencionar o uso da inovação digital, enquanto as micro, pequenas e médias empresas não têm (Gupta & Bose, 2022), torna-se fator primordial o envolvimento de líderes e colaboradores da organização, uma vez que eles são os principais fatores de sucesso para aplicação da transformação digital (Cavalcanti et al., 2022).

Reuschke e Mason (2022) contribuíram com uma visão de entendimento maior sobre a mudança nas rotinas e métodos no empreendedorismo por meio da inovação digital. Os riscos presentes neste mesmo cenário influenciam as decisões nas pequenas e médias empresas com muita intensidade e, mesmo neste contexto, essas organizações têm tido a intenção de uso da inovação digital como um novo ambiente de oportunidade estratégica (Gupta & Bose, 2022).

Neste contexto, o novo cenário tecnológico (inovação digital) proporciona efetividade em resultados na rotina, bem como novos processos empreendedores (Mancha & Shankaranarayanan, 2021), além de direcionar os empreendedores familiares ao conhecimento e impactos desta importante ferramenta em seus negócios. Levamos em consideração também que existe uma fácil acessibilidade à tecnologia digital, fornecendo esta novos acessos e possibilidades ao empreendedorismo (Flowers & Meyer, 2020).

Inclusive, conforme estudo e contribuição de Reuschke e Mason (2022), a inovação digital fornece resultados em lucro sem necessidade de grande capacidade comercial, também, através de pesquisas recentes, identificou-se qual o limite de

favorecimento ou conflito na participação da família para a inovação (Calabro et al., 2019).

2.4 O ORGANIZAR FAMILIAR ATRAVÉS DE PRÁTICAS DE INOVAÇÃO DIGITAL

Em consonância com Liu et al. (2023), consideráveis mudanças nas organizações e nos empreendimentos são estimuladas pela utilização de novas possibilidades de noticiar, divulgar e performar a empresa através do digital, e essa capacidade de implementação e planejamento de novas necessidades pode ser vista como um elemento fundamental (Morgan et al., 2009). A disciplina para a implantação de projetos de longo prazo nas organizações familiares favorece a capacitação na esfera digital não somente das empresas, mas especialmente das famílias, visualizando a demanda futura (Ferraro & Cristiano, 2021).

Atualmente, o cenário operacional e de mercado requerem ajustes e agilidades do empreendedorismo familiar e essas mudanças constantes provocam também uma alteração nos processos de gestão dessas organizações (Gupta & Bose, 2022). Considera-se, outrossim, que as organizações familiares possuem uma grande preocupação com a sua imagem, sendo um fator importante e prioritário nas relações do cotidiano operacional e na mobilização de estratégias futuras (Santos et al., 2022).

Inserir novas oportunidades tecnológicas deve ser parte do planejamento estratégico da organização (Kohli & Melville, 2019), mas, para tanto, é necessário pensar em métodos e recursos para viabilizar o processo de implementação nas organizações (Reis & Melão, 2023). A não realização de um processo de transformação digital pode acarretar em desvios negativos na relação com o mercado (Kretschmer & Khashabi, 2020).

As empresas familiares, para garantirem sua posição na orientação para o mercado, obrigatoriamente, precisam inovar e serem produtivas em seus processos (Mainardes et al., 2022). Desta forma, entende-se a orientação de mercado como um importante fator para os negócios (Morgan et al., 2009) e, conforme abordado por Gupta e Bose (2022), a orientação para o mercado é um critério fundamental ao desenvolvimento, evolução e engrandecimento do empreendimento.

Orientação para o mercado é uma ferramenta fundamental para possibilitar direção ao planejamento financeiro e operacional das organizações (Zhao et al., 2023) e, em particular, o modelo de operação das organizações familiares fornece uma visão específica para analisar como as estratégias operacionais são utilizadas através da orientação de mercado (Clauß et al., 2022).

O método para aplicação e utilização de novas tecnologias, objetivando melhor desempenho, deve ser bem analisado pelas organizações, pois estas necessitam de várias mudanças internas em seu cenário produtivo (Vial, 2019), além do que a aplicação de uma nova tecnologia abrange plano estratégico, contexto histórico e modelo de execução (Kohli & Melville, 2019).

A orientação para o mercado indica que a inovação digital é uma importante ferramenta de competitividade para um cenário futuro (Ferraro & Cristiano, 2021), uma vez que corrobora com um contexto de elevada utilização de tecnologia em suas rotinas operacionais, assim como a criação de novas oportunidades e amplitude na comunicação com os clientes (Basly & Hammouda, 2020).

A ascensão da eficácia da divulgação da organização e/ou do produto proporciona às organizações o dever de apresentar possibilidades inovadoras aos processos inerentes às rotinas (Mancha & Shankaranarayanan, 2021), tendo em

constante análise e monitoramento que preferências individuais e de setores podem bloquear ou interromper o processo de implementação (Malshe et al., 2022).

Uma importante colaboração foi apresentada por Kayid et al. (2022), trazendo uma compreensão abrangente das especificidades da gestão e do processo de comunicação e divulgação bem-sucedido em empresas familiares, destacando ainda que a capacidade de implementação e planejamento tem como objetivo dar resultados sobre o processo de intencionar a compra através, por exemplo, do conhecimento da marca (Kayid et al., 2022).

Visto que infinitos recursos são fornecidos através da tecnologia (Kayid et al., 2022), o sucesso do processo de implementação de um modelo de noticiar da organização depende do alinhamento entre todos os setores, levando em consideração que a mesma pode falhar e/ou avançar em algum ponto específico da sua própria formatação (Malshe et al., 2022).

A velocidade das estratégias e contextos digitais torna difícil para as organizações enxergarem possibilidades futuras (Reis & Melão, 2023) e, com isso, podemos visualizar, na atualidade, um desnivelamento entre a necessidade do mercado e a oferta, bem como as possibilidades de criação e produção das organizações (Kohli & Melville, 2019).

As características do cenário atual exigem uma orientação para o mercado mais dinâmica, ágil e inteligente (Gupta & Bose, 2022), considerando que uma plena orientação para o mercado pode impulsionar as organizações a construírem uma maior interface com os consumidores, proporcionando novas possibilidades empreendedoras (Zhao et al., 2023).

Orientação para o mercado fornece entendimento para criar ou aperfeiçoar novos produtos e/ou processos com a finalidade de melhorar o desempenho e alcance de resultados (Zhao et al., 2023). Como fora considerado por Morgan et al. (2009), embora entende-se que orientação para o mercado seja um fator importante para a organização, pode-se evoluir sobre o entendimento quando relacionamos este tópico à obtenção de vantagem competitiva.

O caráter e a dimensão da mudança tecnológica parecem contradizer com o perfil da empresa familiar em sua essência e dinamismo (Canterino et al., 2013), principalmente porque as relações familiares afetam os resultados nessas organizações (Ferraro & Cristiano, 2021) e as características e exigências do cenário digital, bem como o perfil das organizações familiares, insinua serem processos adversos em um possível contexto de transformação digital (Basly & Hammouda, 2020).

É provável que as organizações familiares estejam mais consistentes para enfrentarem descontinuações em processos aplicados ou orientações para o mercado (Ano & Bent, 2022), considerando que o desenvolvimento das organizações familiares é incentivado pela demanda de mudança para permanecerem atuantes no mercado (Canterino et al., 2013).

Por outro lado, micro, pequenas e médias empresas possuem mais dificuldade para obterem sustentabilidade em seus processos devido à falta de orientação para o mercado (Gupta & Bose, 2022). As decisões proativas direcionadas através da orientação de mercado são um reflexo das pessoas envolvidas e suas competências (Clauß et al., 2022).

Considerando todo este contexto exposto através do referencial teórico apresentado, a metodologia aplicada nesta pesquisa busca identificar, entender e

descrever práticas usuais destas organizações que estabeleçam oportunidades para uma melhor visão das relações entre universo digital, família e negócios.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA

3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Os objetivos definidos ao longo deste trabalho foram perseguidos por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa, visto que, conforme Godói et al. (2017), este modelo de análise não procura identificar a sistemática ou frequência de determinado contexto, mas sim entender e perceber, através da escuta, observação e/ou percepção, como e porque o indivíduo ou grupo pesquisado teve determinado comportamento ou ações, desta forma colaborando para compreendermos como a transformação digital inova as práticas em organizações familiares.

Ao realizar uma pesquisa, o pesquisador sempre tem por objetivo dois possíveis resultados: resolver algum desvio e contribuir para algum aprendizado (Godói et al., 2017). O desenvolvimento deste estudo buscou analisar práticas organizativas nas organizações familiares impulsionadas pela inovação através da transformação digital, reforçando, principalmente, que a aplicação de novas tecnologias necessita de estratégia considerando o fator de aceitação da própria tecnologia (Jayawardena et al., 2023).

As informações obtidas através da pesquisa qualitativa são reflexos das condutas e posturas do ser humano e isso exige que o pesquisador se insira de fato no ambiente a ser investigado (Godói et al., 2017). O desenvolvimento segue um contexto, conforme descrito por Bardin (2006), em que três níveis de ações são responsáveis pela estruturação, sendo: pré-análise ou organização inicial; exame do material; e tratamento dos resultados obtidos e explanação.

Considera-se ainda que na pesquisa qualitativa, a informação adquirida não está baseada apenas em números, mas se relaciona, mais evidentemente, com a obtenção e exame de situações faladas e/ou escritas, bem como com as possibilidades de observar a postura dos participantes, vislumbrando certos métodos apropriados de obtenção de resultados (Dalfovo et al., 2008). Assim, a execução do estudo aconteceu de forma qualitativa, utilizando a pesquisa exploratória, descritiva, de campo, com a análise de dados relevantes e corte transversal.

A primeira etapa do planejamento da pesquisa foi feita com a elaboração do mapa direcionador conceitual sobre os principais caminhos e elementos a serem visitados. O objetivo desta etapa foi ter a noção necessária da riqueza que foi a obtenção dos dados e produtividade no desenvolvimento da pesquisa. Este processo pode ser analisado conforme figuras a seguir:

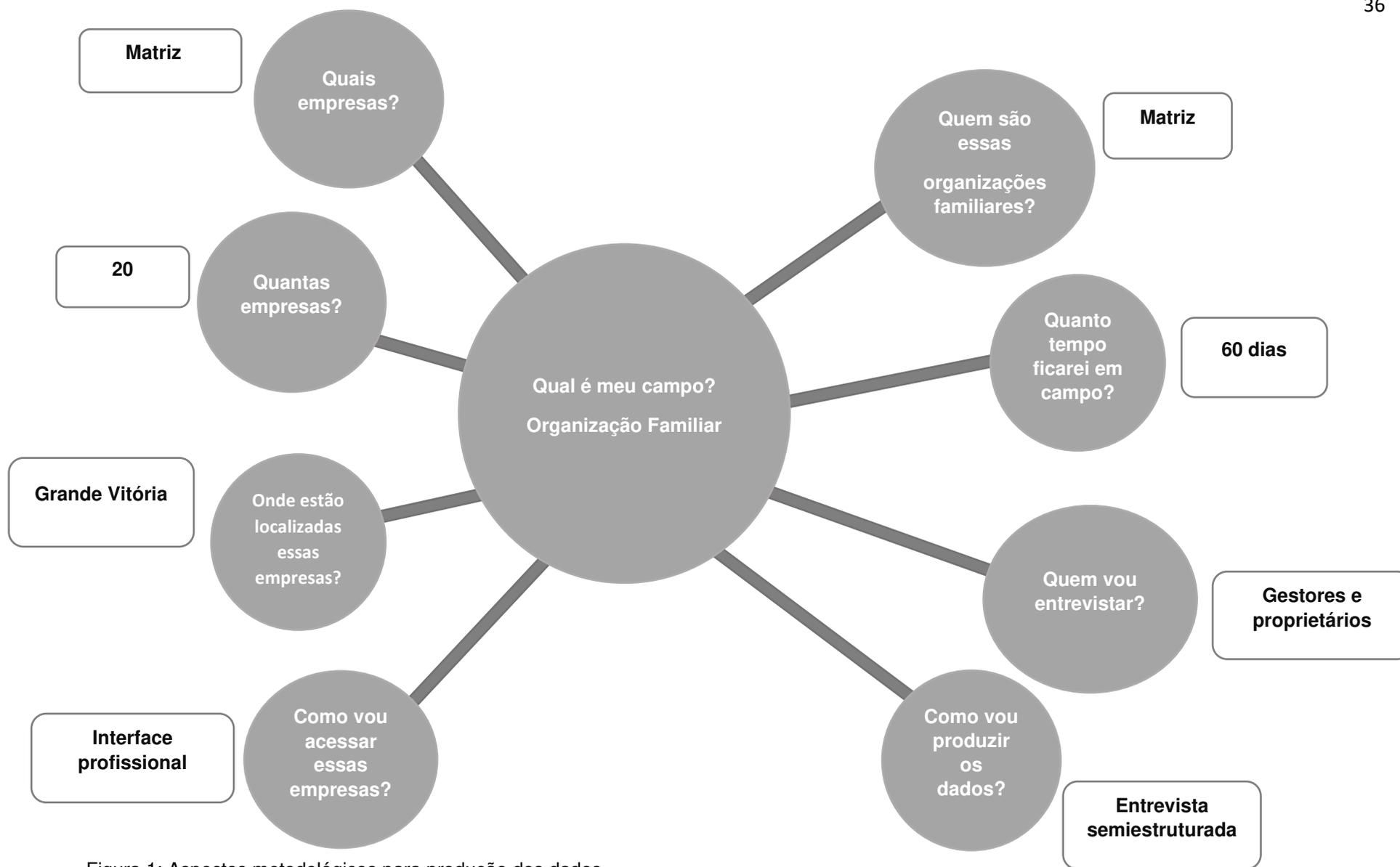


Figura 1: Aspectos metodológicos para produção dos dados
Fonte: Elaborado pelo autor.

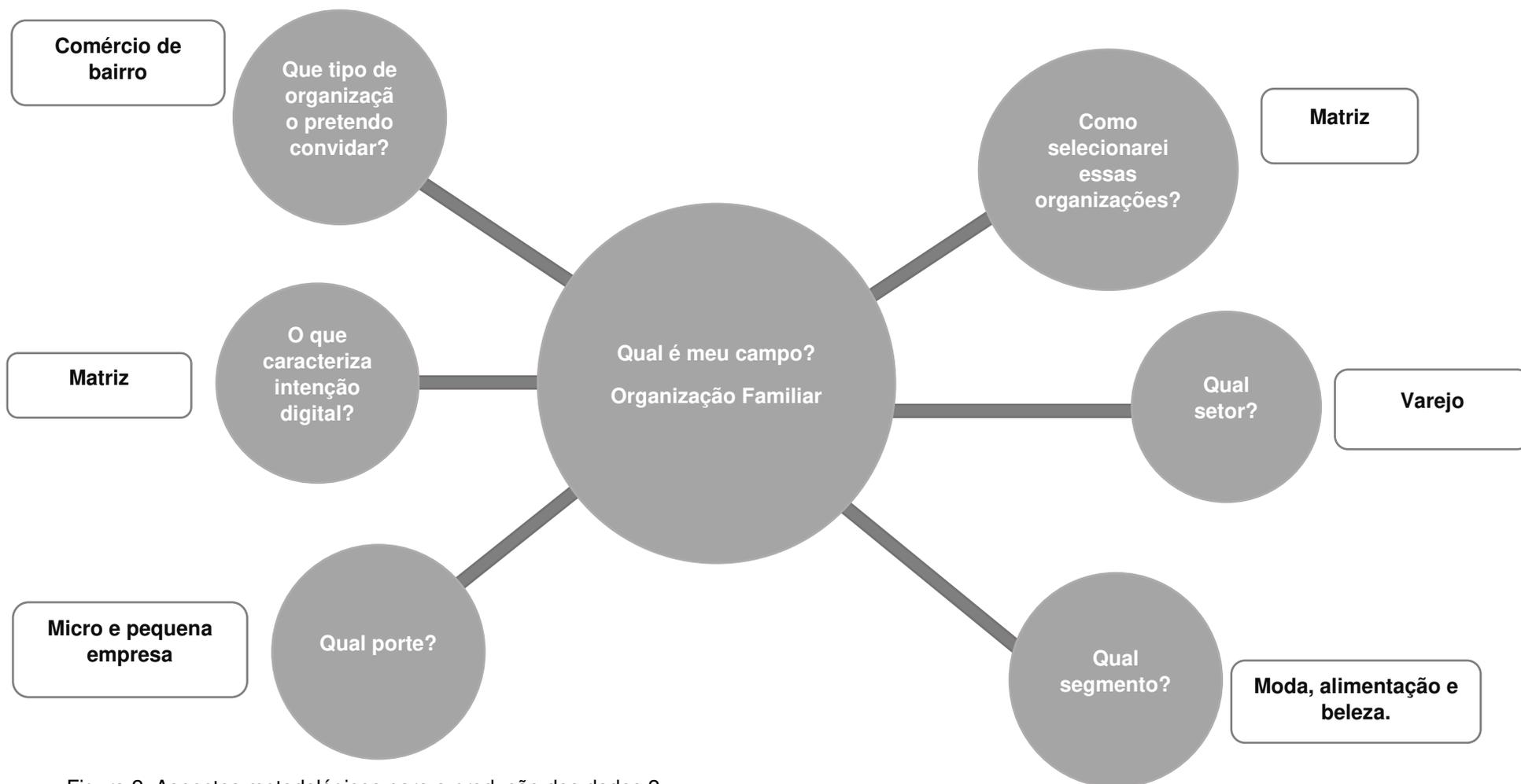


Figura 2: Aspectos metodológicos para a produção dos dados 2
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 CAMPO DA PESQUISA

O trabalho proposto possuiu como campo de estudo o universo das micro, pequenas e médias empresas familiares nos segmentos de serviços e varejo, intitulados de comércio de bairro.

Segundo Vaja (2015), o varejo finaliza o processo de distribuição entre o fornecedor inicial e o cliente/consumidor final, sendo que a organização deste processo canaliza a gestão dos negócios.

A escolha da população foi por acessibilidade realizada com empreendedores de empresas familiares que possuem seus negócios de forma direta ou com interface pessoal com o bairro de Goiabeiras, localizado na cidade de Vitória, no estado do Espírito Santo, negócios estes considerados comércios de bairro ou empresas de pequeno porte.

A escolha deste bairro se fez devido ser a área de interação/conexão do autor desta pesquisa, tendo em consideração o mesmo ser também microempreendedor e consultor nas áreas do micro e pequeno negócio.

Através do tema, bem como da proposta macro deste trabalho, a população-alvo foi constituída de microempreendedores, proprietários e gestores de empresas consideradas familiares, tendo em vista, em um primeiro momento, seus respectivos negócios intitulados como comércio de bairro.

O critério de seleção para o desenvolvimento da pesquisa foi item fundamental para o resultado obtido. A solicitação partiu do pesquisador deste estudo, uma vez que o mesmo também possui uma relação profissional com o segmento empreendedor de organizações familiares.

A sequência de validação da presença para efeito de melhor caracterização e seleção, considerando o tema que se propõe a pesquisa, foi feita utilizando a matriz abaixo, visando uma melhor seleção das empresas escolhidas.

Contexto	Pergunta base	Nome do comércio	Segmento	Nota (1 – 5)	Total	Selecionável?
	É gerenciado por no mínimo um membro da família?					
	Realiza processo de venda através do digital?					
	Realiza processo de divulgação do comércio através do digital?					
	Quanto tempo está em atividade através de loja física?					
	Possui rede social atuante?					
	A rotina operacional recebe seus pagamentos em pix, cartões de crédito e débito?					
	A rotina operacional possui computador em aplicação e uso?					
	A rotina operacional possui celular em aplicação e uso?					
	Possui membros da mesma família atuando nas rotinas operacionais?					
	A liderança e gerenciamento atual é sequencial a gerações da família?					
	Possui WhatsApp no relacionamento com o cliente?					

Legenda:

 Até 2 anos = 1; até 4 anos = 2; até 6 anos = 3; até 8 anos = 4; até 10 anos = 5

 1 (menos importante) - 5 (mais importante)

Quadro 1: Caracterização e seleção das empresas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Geralmente, o comércio de bairro é formado por pequenas e médias lojas nas especialidades de vestuário, moda, autocuidado, alimentação, franquias e *pet shop*. Estes negócios costumam atender clientes de um território em particular, mas são bastante representativos para aquela comunidade específica (Sebrae Minas, 2023).

A eficiência e *performance* destes tipos de negócios se fazem devido estes serem mais acessíveis fisicamente, também por apresentarem diferentes tipos de produtos comercializados, opções e oportunidades de escolha mais flexíveis, bem como uma variedade de serviços oferecidos (Vaja, 2015). O comércio de bairro também proporciona ganhos reais na comunidade local em que atua, visto que colabora diretamente na geração de emprego e renda, desenvolvimento social, redução no tráfego de veículos e vida financeira saudável dentro da própria localidade devido à circulação monetária (Sebrae Minas, 2023).

Ainda conforme Sebrae Minas (2023), a proximidade com os clientes e as estreitas relações no cotidiano nas áreas pessoais e profissionais são fatores fundamentais na geração de vendas nestes segmentos.

Para obter os dados necessários, utilizamos as ferramentas de observar, entrevistar e documentar (Godói et al., 2017). As entrevistas são etapas essenciais de indicadores, haja vista que este método possibilita observarmos contextos direcionados para a compreensão do comportamento humano sobre algum contexto específico (Yin, 2015).

A produção de dados ocorreu em dois cenários: o primeiro (etapa 1) com um grupo de 12 empreendedores em reunião realizada no restaurante *Oba Oba*, localizado no bairro de Goiabeiras, em Vitória, Espírito Santo, na data de 20 de dezembro de 2023, no horário de 19h30 às 22h. Seguiu com as mesas em formato de “U”, onde o pesquisador interagiu com os entrevistados em forma de conversa

informal, respeitando o roteiro semiestruturado. Neste momento, as conversas foram gravadas, conforme ciência e autorização dos participantes, e os principais tópicos também foram anotados para posterior análise.

O segundo momento (etapa 2) ocorreu de forma individualizada com empreendedores que não participaram da reunião em grupo, conforme agendamento prévio. Os locais e horários foram planejados, levando em consideração a disponibilidade dos empreendedores convidados. Neste encontro, também, as conversas foram gravadas e anotações importantes feitas para a análise e desenvolvimento do trabalho. Dessa forma, temos:

Etapa 1: Roda de conversa coletiva

O método idealizado nesta etapa foi inspirado no Grupo Focal, *Focus Group*, em que o processo tem por objetivo examinar e verificar como um conjunto de indivíduos com perfis semelhantes argumentam sobre determinado assunto (Flick, 2009).

A etapa fora realizada através de reunião planejada (roda de conversa) com um grupo de comerciantes previamente convidados, em local estruturado, agendado com 12 pessoas. Este período é importante, pois, através desta dinâmica, conheceu-se a interatividade, vivência e atuação do público selecionado sobre determinado assunto (Flick, 2009).

As informações obtidas foram adquiridas através de um roteiro de entrevista semiestruturado, com os conteúdos ordenados e não averiguação pré-definida (Yin, 2015).

Etapa 2: Entrevistas Individuais

O método da etapa 2 consistiu na realização das entrevistas individuais. As informações principais e complementares foram coletadas pelo próprio pesquisador, utilizando como ferramenta um roteiro de entrevista semiestruturado em formato de conversa informal, respeitando como base o roteiro pré-estabelecido. A entrevista semiestruturada busca analisar, entender e compreender o reflexo dos pesquisados frente às interrogações e cenários propostos, bem como em relação ao fator estudado, sendo previstos, para um melhor entendimento do contexto do entrevistado, observarmos os aspectos pessoais e profissionais deste (Godói et al., 2017).

O processo de entrevista é um dos elementos prioritários da coleta de dados para a realização do estudo de caso (Yin, 2015). Nesta fase, foi possível a realização de entrevistas com 3 participantes, totalizando, assim, 15 entrevistados, considerando as etapas 1 e 2 em conjunto.

Consolidando todo o processo de participação e entrevistas, obtivemos um perfil, com respectivos nomes reais, que está apresentado na tabela abaixo.

TABELA 1: PERFIL DOS ENTREVISTADOS

	Empreendedor Familiar	Escolaridade	Idade	Natureza do negócio	Tempo de mercado	Forma da interação
EF1	Kamale	Ensino médio	43	Academia de lutas	1 ano	Roda de conversa – presencial
EF2	Paulo	Ensino superior	37	Restaurante	4 anos	Roda de conversa – presencial
EF3	Lucas	Ensino médio	26	Barbearia	4 anos	Roda de conversa – presencial
EF4	Anderson	Ensino superior	40	Picoleteria	17 anos	Roda de conversa – presencial
EF5	Monica	Ensino superior	38	Picoleteria	17 anos	Roda de conversa - presencial
EF6	Nataly	Ensino superior	32	Consultório odontológico	10 anos	Roda de conversa - presencial
EF7	Rodolfo	Ensino superior	31	Consultório odontológico	11 anos	Roda de conversa - presencial
EF8	Felipe	Ensino médio	39	Massoterapia	4 anos	Roda de conversa - presencial
EF9	Yago	Ensino médio	27	Tecnologia	7 anos	Roda de conversa - presencial
EF10	Fernanda	Ensino superior	44	Armarinho	15 anos	Roda de conversa - presencial
EF11	Geórgia	Ensino superior	45	Chocolates	10 anos	Roda de conversa - presencial
EF12	Juliana	Ensino superior	Dado não infor	Moda feminina	7 anos	Roda de conversa - presencial

EF13	Jessika	Ensino superior	32	Escritório Contábil	Dado não informado	Presencial
EF15	Camila	Ensino superior	36	Arquitetura	4 anos	Presencial
EF18	Flavia	Ensino superior	43	Terapias integrativas	25 anos	Chamada de vídeo

Fonte: Elaborado pelo autor.

As duas etapas foram realizadas com estrutura de recursos audiovisuais, de forma a garantir total eficiência de entendimento durante a fase futura de análise dos dados. Foram utilizados 2 microfones lapela *Ulanzi J12*, cor preto, linha *Lightning*, dinâmico com luz indicadora de funcionamento e as gravações de voz obtidas foram armazenadas no gravador de voz do *iPhone 13 pro Max*.

A etapa de entrevista coletiva com 12 empresários contribuidores gerou aproximadamente 150 minutos na sua totalidade, com a contribuição independente de cada empreendedor familiar presente através das respectivas falas inerentes ao contexto e obedecendo a sequência física em que se organizaram no local agendado. As entrevistas individuais contaram com a participação de 3 contribuidores e renderam, aproximadamente, 120 minutos de conversa, sendo duas entrevistas realizadas no escritório físico do pesquisador e uma por chamada de vídeo.

Os dados gerados da etapa coletiva foram obtidos através da escuta do áudio da gravação, enquanto os referentes às entrevistas individuais foram obtidos através da escuta direta e escrita em *Word*, considerando tal como critério de relevância pelo próprio pesquisador. Cada fala é de suma importância para a presente pesquisa e originou uma linha transcrita ou um evento, totalizando, assim, 146 linhas ou eventos transcritos, que foram escritos em *Word* e depois organizados em forma de tabela no *Excel* (Apêndice A).

Ainda sobre o roteiro, este fora organizado pela sequência de uma apresentação inicial contextualizando qual a instituição de ensino, autor, professor

orientador e objetivos da pesquisa, bem como a confidencialidade e instrução do método avaliativo. Buscou-se através do mesmo capturar de cada entrevistado um pouco da sua trajetória profissional, experiências, relações familiares, tudo isso junto ao cenário profissional, maneiras de organizar frente às rotinas operacionais e o contexto tecnológico profissional.

O roteiro também foi elaborado visando pensar uma melhor aplicabilidade na obtenção do mais adequado entendimento para o contexto da pesquisa, uma vez que as perguntas pré-definidas têm relação direta com os problemas e objetivos determinados, conforme pode ser visualizado através da matriz abaixo.

TABELA 2: RELAÇÃO ROTIEIRO SEMIESTRUTURADO X PROBLEMAS

	Problema da pesquisa	Objetivo geral da pesquisa	Objetivos específicos da pesquisa
Roteiro semiestruturado	Quais os desafios práticos quando a organização familiar tem a intenção digital?	Como a transformação digital acontece em organizações familiares?	Inovação digital, capacidade de noticiar, exposição a turbulências externas e orientação para o mercado são antecedentes para a intenção de uso da transformação digital?
Por que você considera seu negócio como uma organização familiar?	X	X	X
Como está estruturado seu negócio considerando todos os membros da família envolvidos na rotina operacional e estratégica?	X	X	X
Como você e seu negócio estão vivenciando e utilizando as ferramentas e possibilidades digitais inerentes às suas rotinas empreendedoras?	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor.

A sequência se faz através de perguntas abertas considerando três momentos específicos, sendo:

- 1) Minha família, meu negócio:

Pilar “Campo”: Por que você considera seu negócio como uma organização familiar?

- 2) Qual o meu lugar no negócio?

Pilar “Papéis e responsabilidades”: Como está estruturado seu negócio considerando todos os membros da família envolvidos na rotina operacional e estratégica?

- 3) Aprender para crescer:

Pilar “Eu, meu negócio e a transformação digital”: Como você e seu negócio estão vivenciando e utilizando as ferramentas e possibilidades digitais inerentes às suas rotinas empreendedoras?

Através dos dados originados das entrevistas foi realizado pelo pesquisador uma planilha, conforme apêndice A, com as linhas transcritas e qual respectivo empreendedor familiar “falou” o texto destacado/escrito.

Capítulo 4

4. ANÁLISES E RESULTADOS DA PESQUISA

O processo de análise dos dados obedeceu alguns critérios considerados importantes e fundamentais para o pesquisador, tais como: estar em ambiente propício à concentração, leitura dedicada e atenciosa das informações adquiridas e planejamento eficaz para este momento.

Dentro deste cenário de dados gerados, analisados e interpretados foi intencionado responder ao seguinte problema: Quais as práticas de transformação digital que transcorrem o cotidiano das organizações familiares de varejo e negócios de micro e pequeno porte?

A análise das informações obtidas foi realizada através da técnica da síntese de análise de conteúdo e agrupamento, objetivando a restrição das informações, de forma a permanecer as falas mais significativas, relevantes e valorosas, em que utilizamos os conceitos de categorização e codificação.

O processo de análise dos dados da entrevista dita coletiva, roda de conversa, e individuais foi realizado com o pesquisador observando a planilha elaborada na etapa de produção dos dados e anotações contidas no *Word*. No caso da entrevista coletiva, ainda também visitamos as gravações de áudio. Em ambos os casos, foram realizadas possíveis anotações pertinentes aos tópicos “provocados” e “estimulados” aos entrevistados.

Os assuntos dentro de um mesmo tema foram separados por categorias. Entendeu-se por categoria os assuntos dentro de um mesmo contexto e os eventos (linhas transcritas) dentro de cada categoria que estiveram sobre um mesmo assunto,

que foram codificados através de número e, também, do significado pertinente ao texto escrito, ou seja, este significado reflete o sentido que cada linha transcrita oferece.

Assim, de posse da leitura e análise do que foi transcrito através das respectivas falas dos entrevistados, estas percepções e sentimentos permitiram-nos organizar os dados em 4 categorias, conforme abaixo.

TABELA 3: CATEGORIZAÇÃO SIGLAS

Categorias – Siglas

Família & Negócio	F & N
Estratégia & Digital	E & D
Influenciadores & Motivadores	I & M
Organização Familiar	OF

Fonte: Elaborado pelo autor.

A organização e interpretação dos dados contribuiu também para a construção de 9 códigos, divididos por significados coerentes com cada categoria elaborada, conforme tabela resumo abaixo.

TABELA 4: RESUMO CATEGORIZAÇÃO - CODIFICAÇÃO - TRANSCRIÇÃO

Linhas transcritas	Categorias – Siglas		Nº Eventos Transcrição	Significado	Código	Nº Eventos Transcrição
146	Família & Negócio	F & N	67	Resiliência	1.1	41
				Gestão	2.1	30
				Técnica	3.1	14
	Estratégia & Digital	E & D	45	Negócio	1.2	15
				Time	2.2	4
				Plano	3.2	30
	Influenciadores & Motivadores	I & M	54	Motivação	1.3	13
				Processos	2.3	16
				Direção	3.3	30
	Organização Familiar	OF	51	Natureza	4.0	50

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresenta-se, através do gráfico abaixo, a extratificação dos dados referente ao total de linhas transcritas e sua distribuição, conforme categoria associada.

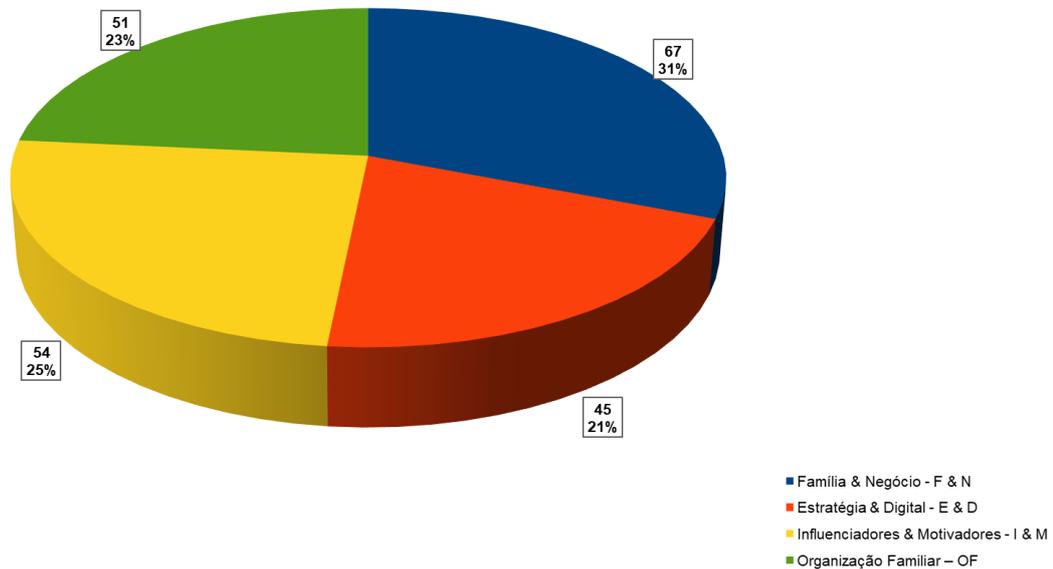


Figura 3: Extratificação dos dados
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda nesta pesquisa, seguindo o planejamento de análise, conforme exposto anteriormente, depois das entrevistas, foram definidas as categorias de acordo com a análise do material identificado e examinado. Estas categorias estabelecidas levam em consideração os relatos práticos de vida e por experiência profissional e pessoal, tais como: família e negócio, estratégia e digital, influenciadores e motivadores e, por último, organização familiar. A escolha destas categorias se fez por retratarem agrupamentos de ambientes contidos no conteúdo das falas dos empreendedores familiares.

- **Organização familiar:** “[...] quem recebe a carne sou eu, tem coisas que você precisa estar dentro do negócio pra ver” (EF1).

A abordagem sobre esta categoria se fez com o objetivo de entender como cada empreendedor ali presente compreendia e considerava sua organização como familiar. As respostas contribuíram para a construção de um cenário diante de alguns

fatores, sendo estes o histórico profissional da geração anterior da família sob a ótica de ter sido bem-sucedida ou não:

- [...] se o histórico empreendedor da família foi positivo, ele interfere na geração seguinte a empreender (EF11);
- [...] minha empresa começou com o meu pai (EF2); a forma peculiar de gerir seu próprio negócio e rotina da família junto a empresa;
- [...] ou você está presente dentro do seu estabelecimento ou você está fora (EF1);
- [...] não ter a separação do tratamento profissional e familiar (EF12).

Nestes argumentos percebeu-se características próprias, similares e recorrentes nas narrativas, também muito semelhantes ao explanado por Astrachan (2010), em que as organizações familiares possuem em sua direção gestora direta alguém da família e que estas organizações são um misto de relacionamento entre a estrutura familiar e a empreendedora.

Sobre a forma como se relacionam entre os próprios membros e com os clientes, vejamos:

- [...] a relação com o marido interfere de maneira muito forte na relação de resultado no negócio (EF11);
- [...] no meu negócio atendo muitos idosos e precisam de atenção, carinho, abraço, sempre escuto cada um (EF10).

Estas questões referentes ao relacionamento apareceram de forma bem acentuada e visível, o que podemos alinhar com o descrito por Davel e Colbari (2003), em que afirmam que estas organizações possuem em suas rotinas conexões emotivas, fortes interfaces pessoais e ligações de afeto, respeito e consideração.

- **Família & negócios:** “[...] negócio familiar tem um impacto muito forte na rotina familiar” (EF 14).

Esta categoria trouxe várias cooperações no sentido de compreendermos o funcionamento destas estruturas organizacionais. Quando nos referimos a organizações familiares, sabemos que características próprias norteiam estes negócios e que, muitas vezes, estes são impactados por particularidades da própria família devido às relações construídas por muito tempo, o que se reflete nas noções de comprometimento, confiança e engajamento (Astracham, 2010).

Vejamos a afirmação: “[...] precisa ficar provando o todo tempo que o negócio vai dar certo pra família” (EF12). Este argumento, conforme Islam et al. (2022), demonstra que confiança é algo prioritário para a durabilidade destas empresas, mais uma vez: “[...] A parte familiar que eu acho incrível é a confiança, a gente confia de olho fechado um no outro” (EF 4).

Além disso, os temas pertinentes ao cenário em que se misturam empreendimento e família é o pilar central e direcionador quando se fala nas rotinas operacionais destas organizações (Silva et al., 1999), também na forma de condução destes negócios:

[...] criando pessoas de confiança para estarem a frente do seu negócio (EF1);
[...] Foi difícil ter o negócio juntos, ela queria de uma maneira e eu de outra (EF4);
[...] Sou massoterapia, eu tinha um relacionamento, ela queria abrir um negócio e eu me envolvi com o negócio e fui ajudando ela (EF5).

Impossível não mencionar como os familiares se organizam para a vida com o envolvimento direto e rotineiro, mesclando ora ambiente familiar, ora ambiente empresa, assim, alguns dos participantes compartilharam: “[...] tem que setorizar os

papéis e responsabilidades” (EF6); “[...] o meu negócio é moldado para minha rotina familiar e profissional” (EF11).

- **Estratégia & Digital**

Frente ao cenário digital em que nos encontramos, esta categoria nos proporcionou importantes reflexões sobre o tema, considerando os caminhos futuros pretendidos pelas organizações familiares, suas formas de organizar, como está acontecendo esse novo momento e suas práticas de atuação. Consideradas como estratégias tradicionais (Astrachan, 2010) e inovadoras (Groote et al., 2023), o material coletado foi bastante conectado à abordagem dos autores citados: “[...] o mercado é entender de produto e gente” (EF7); “[...] sempre gostei muito de estudar, procurei ajuda, fui para o Sebrae” (EF4).

O tópico analisado ainda trouxe o aspecto do inovar de forma produtiva, planejada e sempre de maneira proativa, em que os membros da família tomam a iniciativa direta na realização das ações: “[...] cada dia mais, eu tenho metas e metas” (EF1); “[...] a gente usava a rede social para vender esses sorvetes” (EF2); “[...] inovação para nós é a qualidade no nosso picolé artesanal” (EF2).

Muito em linha com o que foi dito por Islam et al. (2022), estes apresentam que apenas a posse de negócio pela família não é fator suficiente para obter ganhos, mas sim a atitude na gestão do negócio para inovar tecnologicamente.

Sobre o contexto das práticas e como acontece o digital nas organizações familiares, as interpretações dos depoimentos trouxeram situações pertinentes com a descrição feita por Reuschke e Mason (2022), em que o novo cenário digital contribui para a amplitude do negócio, considerando sua própria estrutura, novos bens e

serviços, assim: “[...] o universo digital que tenho hoje é essencial para gerenciar minha empresa, sendo planilhas, *Instagram*, *Google*, máquinas de cartão” (EF15).

Essas práticas fazem parte das organizações familiares, objetivando acessibilidade a novas oportunidades e desfrutar dos benefícios provenientes do digital (Islam et al., 2022): “[...] trabalhamos muito com depoimento, com boca-boca digital” (EF4); “[...] todo dia tenho vendas pelo status do *WhatsApp*” (EF7).

- **Influenciadores & motivadores**

Cada empreendedor familiar, por meio dos seus respectivos relatos, apresentou suas particularidades sobre o que influencia e motiva cada organizar inerente às práticas digitais. De forma bem compreensível, revelou-se três campos principais: o campo da produtividade, o campo do desempenho financeiro e o campo da visibilidade/relacionamento.

O campo financeiro e o campo da visibilidade/relacionamento compactuam com o abordado por Cavalcanti et al. (2022): o digital alterou as relações das empresas e das pessoas, proporcionando acesso direto e rápido ao consumo, serviços e exigindo agilidade nas práticas de inovação.

[...] como eu vou fazer pra vender mais? (EF1);

[...] sempre aproveitar do melhor momento para ganhar seguidores e vender (EF9);

[...] essa procura de serviços tem se estendido muito para a rede social (EF12).

O campo produtividade se sobressaiu através da interpretação dos ganhos que cada empreendedor tem em sua rotina, por meio da contribuição da prática digital, contexto alinhado ao descrito por Reuschke e Mason (2022), que trazem a noção de que o digital reduz processos improdutivos para se gerir um negócio.

[...] eu uso uma tecnologia que muitas pessoas acham que é um atendente, mas é um robô (EF6);
[...] o meio digital me permite fazer uma vídeo-chamada e tenho clientes que não querem fazer presencial e quer explorar o digital mesmo sendo clientes próximos (EF12);
[...] o tempo hoje é muito precioso, então eu uso da maior tecnologia possível (EF9).

4.1 INTERPRETANDO OS PILARES QUE EMERGIRAM DO CAMPO

Examinando as falas de cada empreendedor familiar investigado, que nesta pesquisa serão caracterizados através da sigla EF (Empreendedor Familiar), constatou-se 5 pilares influentes e importantes que proporcionaram resultar na solução da questão exposta neste trabalho, sendo um destes a família, sempre como fator central, “[...] essa questão da família é forte na gente” (EF5), também os elementos periféricos não menos importantes e com mesmo grau de participação influenciadora, tais como:

Relacionamento: [...] eu crio pessoalidade nas relações com meus clientes, eu sei o nome deles (EF3);
Adaptabilidade: [...] essa parte da família e empreendedorismo é muito difícil separar, é muito difícil manter um equilíbrio (EF 14);
Digital: [...] esses dias pela primeira vez eu fiz um tráfego pago (EF1); e
Estratégia: “[...] digital forte para mim está na divulgação do meu negócio, do meu trabalho” (EF11).

Assim, conforme figura abaixo, apresentamos uma melhor exposição das análises dos dados alcançados.

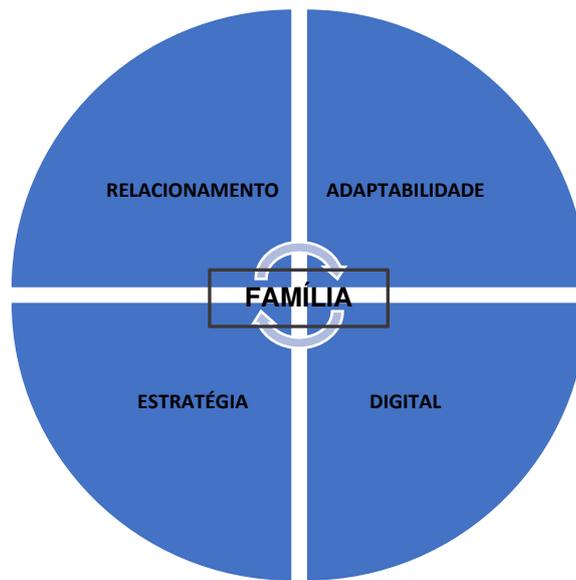


Figura 4: Estruturantes da organização familiar
Fonte: Elaborado pelo autor.

Através de cada pilar influenciador, foram descritas as contribuições colhidas por meio de cada relato, e apresentamos a forma como cada um propicia resposta ao problema pré-definido, bem como, também, através da tabela abaixo, mostramos a relação de cada um com o referencial teórico adotado.

TABELA 5: COMO A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL INOVA AS PRÁTICAS EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES?

Referencial teórico	Pilares influenciadores identificados nas entrevistas
Organização familiar em cenários contemporâneos	FAMÍLIA
Transformação digital nas organizações familiares	DIGITAL
O organizar familiar da inovação digital	
O organizar familiar para motivar, divulgar e performar a empresa através do digital	RELACIONAMENTO
O organizar familiar diante das turbulências externas	ADAPTABILIDADE
O organizar familiar na orientação para o mercado	ESTRATÉGIA

Fonte: Elaborado pelo autor.

- 1. FAMÍLIA:** “[...] No meu caso eu não posso falhar porquê da minha família” (EF9).

O contexto, ambiente e envolvimento familiar dos entrevistados estiveram presentes em todas as oportunidades, corroborando assim para o grau de importância deste tópico, seja no aspecto histórico familiar empreendedor: “[...] nunca tive experiência profissional fora do meu ambiente familiar” (EF 13), seja nas relações do cotidiano e da rotina de vida: “[...] no começo eu e minha esposa tentava fazer tudo junto e isso dava muita confusão entre a gente” (EF7).

- 2. RELACIONAMENTO:** “[...] o atendimento é o que me sustentou até hoje na minha empresa” (EF10).

O relacionamento com o cliente e as relações perante as necessidades de visibilidade empresarial trouxeram importantes subsídios para o enriquecimento da pesquisa. Abordagens significativas da rotina de cada empreendedor familiar diante da interface com pessoas e com o universo tecnológico foram expostas de maneira positiva, tais como “[...] indicação, relação de confiança, relacionamento” (EF15). E ainda, “[...] meu pai necessita de mim no negócio dele devido as questões de informática” (EF2).

- 3. ADAPTABILIDADE:** “[...] ele, meu marido, precisou se reinventar” (EF5).

O fator adaptabilidade se apresentou em cada pesquisado na maneira como cada um vivenciou e ainda participa das rotinas exigidas e exigentes diante do cenário pessoal e profissional. Podemos constatar essa questão através de vários momentos, como:

- [...] a gente começou de forma errada (EF4);
- [...] fui estudando, desenvolvendo e trabalhando informações nas redes (EF8);
- [...] eu precisava ter tempo para minha filha, maternidade (EF12);
- [...] cresci em um ambiente onde a questão financeira era ruim (EF15).

4. ESTRATÉGIA: “[...] Como eu vou dizer pro meu cliente que ele precisa comprar isso?” (EF2).

Este assunto expôs a forma, o como e quais os caminhos que cada empreendedor familiar se coloca diante do seu empreendimento, buscando efetividade nos resultados junto ao mercado, considerando ações presentes e futuras.

Podemos identificar tal questão através de registros como:

- [...] as lojas foram colocadas estrategicamente de forma que ficam mais fáceis administrar (EF11);
- [...] a gente mantém nosso preço porque temos carne estocada, já conhecemos que isto acontece e quem recebe a carne sou eu, tem coisas que você precisa estar dentro do negócio para ver (EF2);
- [...] os clientes são capturados pela internet (EF15);
- [...] eu busco novas tecnologias para otimização do meu trabalho (EF14).

5. DIGITAL: “[...] enxergamos os avanços tecnológicos como vantagem” (EF13).

As conversas provenientes do conteúdo digital mostraram de maneira clara e objetiva as relações entre este assunto, suas particularidades e desafios no campo da interação com as organizações familiares, o que pode ser visivelmente percebido nos depoimentos transcritos abaixo:

- [...] as pessoas chegavam em nossa loja e a gente não sabia como, pois era uma loja *on-line* e a gente usava a rede social para vender os sorvetes (EF5);
- [...] tenho mais de 5000 pessoas cadastradas em meu *WhatsApp* e todo dia faço vendas pelo *status* (EF10);
- [...] hoje temos de alguma forma estarmos dentro de alguma rede, acabei de participar de uma reunião e o cliente pediu meu portfólio e meu *Instagram* (EF14);
- [...] para nossa empresa o digital é hoje agilidade, expansão e comunicação, quando eu quero turbinar uma publicação eu escolho a região e quem impactar através da matéria que eu escolhi (EF13);
- [...] a rede social é um *outdoor* do que você quer passar para seu cliente (EF7);
- [...] meu desafio para a intenção digital é estar presente, tempo para me dedicar ao digital (EF14);
- [...] meu sistema é totalmente digital (EF2).

Capítulo 5

5. PRÁTICAS REVELADAS

O processo de análise dos dados forneceu importantes aspectos da visão do campo sob a ótica da interpretação de como acontece o organizar familiar no contexto de transformação digital, bem como práticas foram reveladas pelas organizações familiares entrevistadas, refletindo o que acontece nestas empresas e o que de fato são específicos delas, considerando a relação com os ambientes organizacionais, contexto familiar e digital.

Este tópico, portanto, transmite como acontece diariamente a transformação digital, sobretudo no relacionamento com os clientes e comunidade, na viabilização e posicionamento do negócio no mundo, movimentos estes que tencionam para a necessidade de aprendizagem constante ou abertura para novidades.

Desta forma, as práticas reveladas posicionaram-se sob dois cenários, sendo um inerente ao jeito de organizar, caracterizado pela necessidade de visibilidade (noticiar e aparecer) e capacitação (aprender para performar), e o outro ao jeito de se relacionar com os clientes e com a própria família.

5.1 RELACIONAR

5.1.1 Muito zelo nas relações pessoais: utilizar o digital sem perder a personalidade

O movimento de se relacionar refletiu, praticamente, na fala de todos os entrevistados de maneira muito visível e corroborando com o exposto ao longo do trabalho, reforçando que, nestas organizações, o contexto de negócio e família são inseparáveis e que este tipo de empreendimento assume questões particulares muito

específicas. As relações assumem um papel de personalidade muito forte, assim, é importante saber o nome de quem se relaciona, nome dos familiares, as histórias de vida e, muitas vezes, até mesmo a preferência por determinado tipo de produto como cor, sabor e modelo, conforme relato dos entrevistados da sorveteria, papelaria e moda feminina: “[...] inovador pra mim é atendimento humanizado” (EF9).

A forma como acontece o se relacionar entre membros da mesma família nessas organizações foi identificada sempre com uma divisão de papéis e responsabilidades inerentes à rotina empresarial e com uma organização interna familiar, propiciando também a organização para tratativa do contexto das atividades relacionadas aos compromissos da própria família: “[...] algumas atribuições da rotina da família, o esposo absorve, devido a forma do seu negócio, exemplo *ballet* da filha...” (Ef10).

As relações externas (clientes) assumem um papel importante e fatores como o cuidado, zelo, atenção e habilidade de escuta estão rotineiramente presentes nas relações já conquistadas e também a serem adquiridas. Os relacionamentos apresentam espelhar o contexto familiar nessas interfaces, muitas vezes, até mesmo não conhecendo o cliente de maneira habitual. Objetiva-se nestas organizações capturar e fidelizar os clientes através das relações humanas: “[...] por ser uma loja de bairro tem de ter atendimento mesmo, temos de ter muito zelo” (EF12).

5.2 NOTICIAR E APARECER

5.2.1 Poderia seguir meu *status* do *WhatsApp*?

Considerando a visão do campo, a prática noticiar e aparecer é objetivo perseguido pelos empreendedores destas organizações. Essa prática acontece

diariamente e, na maioria das vezes, através de utilização de ferramentas digitais acessíveis e inerentes ao negócio de cada um.

A relação próxima dessas organizações com a maioria dos clientes faz com que, de maneira cotidiana, cada empreendedor se preocupe em estar sempre visível, fornecendo um sentimento de estar próximo e até mesmo não ser esquecido:

[...] todas as pessoas que entram em minha loja eu peço para seguir meu *WhatsApp* e seguir o meu *status* (EF10);
[...] hoje o cliente quer saber o que você faz, quer ver os comentários, as curtidas, os depoimentos (EF7).

As ações mais evidentes para a visibilidade estão localizadas em sua maioria nas atividades vinculadas às redes sociais como *Instagram*, *Facebook*, *WhatsApp*, e que se fortificam diariamente através do chamado “boca-boca” digital: “[...] como somos uma loja de bairro, para ter visibilidade tem de trabalhar muito com mídia e rede social” (EF12).

O visual e as imagens a serem divulgadas são pontos de atenção, sempre elaborados de maneira cuidadosa e o conteúdo sobre produtos, processos, serviços e até pessoal, nessas organizações, está sempre bem aparente, de maneira humanizada, de fácil acesso e contato sobre interesse ou demanda, objetivando agilidade na comunicação, tal como mensagens via *WhatsApp* e *direct* do *Instagram*: “[...] o mundo digital ajudou muito na questão da divulgação da minha marca” (EF12),

5.3 APRENDER PARA PERFORMAR

5.3.1 Aprendi e fiz um tráfego pago

O capacitar acontece de maneira ágil e habitual nas organizações familiares analisadas, surgindo por demandas e necessidades pertencentes à rotina. Esta prática acontece com o objetivo de aprender para performar o negócio e processam-se pela experiência do próprio empreendedor familiar no seu dia a dia, sendo este influenciado, em grande parte, por veículos digitais, através de postagens de nichos semelhantes de negócios, vídeos do *Youtube*, grupos de *WhatsApp* e procura através do *Google*. Pelas falas, percebemos que isto ocorre por meio de treinamentos específicos associados ao negócio: “[...] no início não entendíamos muito de gente, de preço, mas a gente investiu em estudar” (EF7); pela necessidade de aprendizado para atendimento específico a um cenário operacional: “[...] quando eu quero turbinar uma publicação eu escolho a região e quem impactar através da matéria que eu escolhi” (EF 12); e pela exigência de resultado financeiro: “[...] criamos vendas de produtos em *marketplace*” (EF5); “[...] estou montando meu próprio curso para vender” (EF10).

Um aspecto importante identificado nesta prática foi o fator motivacional pessoal na busca pelo conhecimento, muito aderente ao comportamento de organizações familiares, em que estas se caracterizam pela disciplina na execução de projetos e engajamento na busca por *performance* e resultados.

Desse modo, temos, conforme o desenho esquemático abaixo, as dimensões destas práticas e onde elas se manifestam.

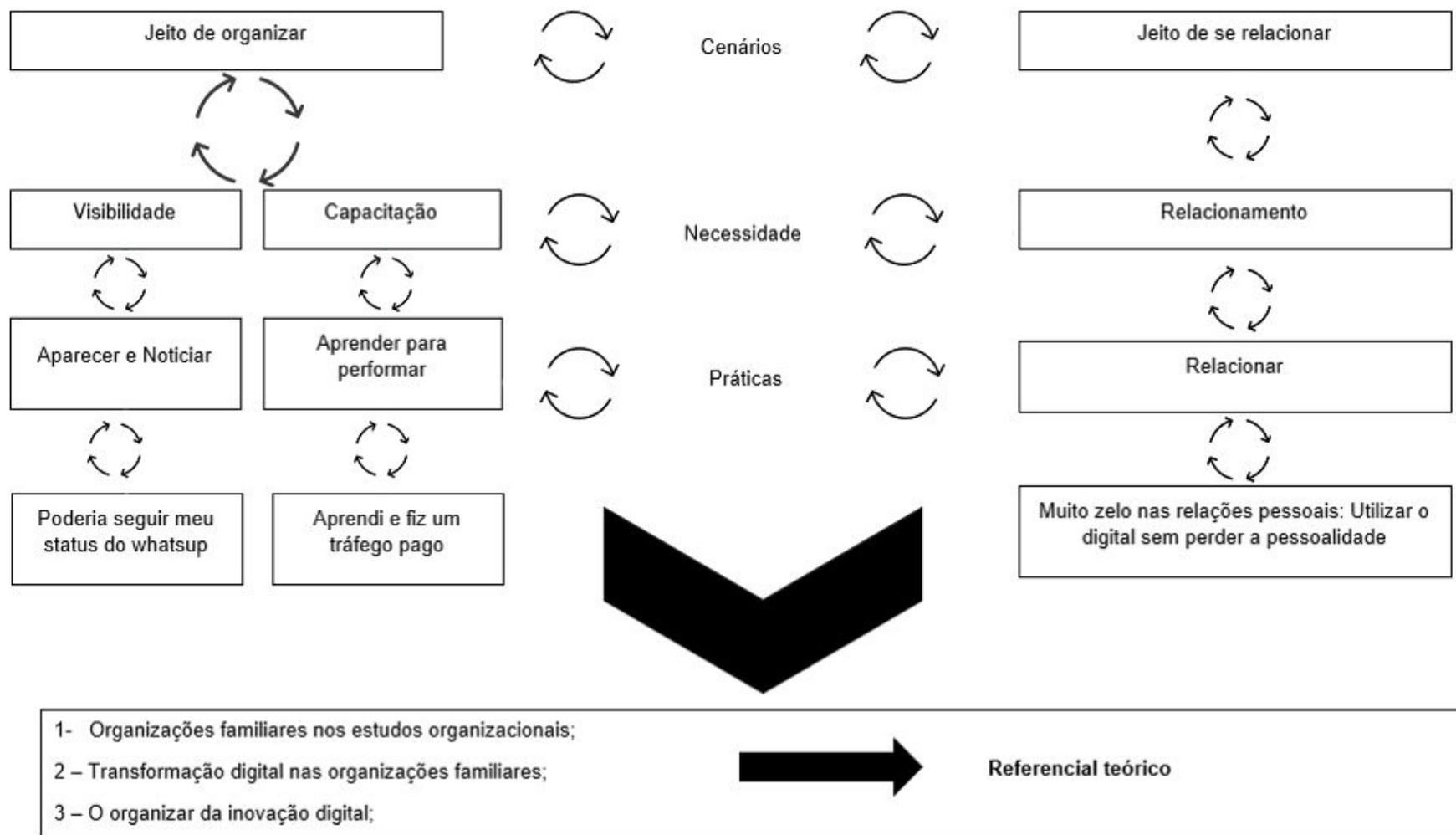


Figura 5: Direcionadores e contribuidores
Fonte: Elaborado pelo autor.

Capítulo 6

6. DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi realizada com um propósito pessoal do pesquisador, visto que ele participa das rotinas inerentes às organizações familiares, considerando também o fato de ele ser empreendedor familiar e participar, em suas rotinas pessoais e profissionais, de questões ligadas à convivência familiar e ao dinamismo proporcionado pelo novo universo digital. O fator curiosidade também fez parte do interesse, contribuindo com o desejo do investigador de aprofundar seus conhecimentos nas relações entre organizações familiares e o impacto da transformação digital nestes modelos de negócios.

O objetivo desta pesquisa foi entender como a transformação digital inova as práticas em organizações familiares e, para o alcance deste intento, categorizamos 4 aspectos importantes, sendo estes: a própria organização familiar; a família e os negócios; a estratégia e o digital; e os influenciadores e motivadores.

De posse da análise e resultados, foram reveladas 3 práticas consideradas importantes e inerentes às organizações familiares e essas práticas expõem os comportamentos específicos destas organizações no universo profissional e suas interfaces pessoais. Este ambiente proporcionou a elaboração do modelo de direcionadores e contribuidores de práticas familiares no contexto digital, envolvendo cenário e as necessidades e práticas habituais das organizações familiares.

O cenário se manifesta através do momento específico em que estas empresas buscam canalizar a energia e foco operacional, influenciadas, muitas vezes, pelas necessidades inerentes à rotina cotidiana, sendo que estas práticas oferecem, de forma direta, ações para fazer o acontecer dentro das empresas.

A contribuição da exposição destas práticas traz como elemento principal os ganhos teóricos em compreender como estas empresas funcionam e suas conexões com os conteúdos presentes na literatura, visto que estas organizações ocupam posição de destaque no cenário nacional. Sobre contribuições práticas, torna-se importante conhecer a forma de operação destes tipos de negócio, haja vista que seus resultados financeiros são, em grande parte, fruto direto das ações de operações efetuadas em suas rotinas.

Considerando este universo, temos a prática aparecer e noticiar: “Poderia seguir meu *status* do *WhatsApp*?”, que serve para apresentar como estas organizações refletem a necessidade de estarem presentes e de forma visível no mercado e para seus clientes. Esta prática interessa a todos os empreendedores familiares, visto que aparecer e noticiar é uma dinâmica que contribui para possibilidades reais de venda direta e de exposição dos produtos e/ou serviços inerentes àquela organização em específico, tornando-se acessível e de conhecimento a quem interessar.

A prática “aprender para performar: aprendi e fiz um tráfego pago” compete ao empreendedor familiar e a quem tem o desejo de empreender. Ela ocupa um espaço bem pessoal e se apresenta como um fator motivacional próprio, em que a vontade de aprender para contribuir em resultado direto na empresa é preponderante para a execução deste aprendizado. Sua utilidade contribui para entender que estas organizações são frutos da linha de capacitação do seu proprietário; o fazer acontecer e a proatividade são peças importantes para o alcance de metas nessas empresas.

A prática do “se relacionar, muito zelo nas relações pessoais” utiliza o digital sem perder a personalidade; envolve e interessa a todos os empreendedores diretos, seus clientes e os familiares presentes no contexto destas organizações, visto que,

conforme pesquisa de campo, as relações entre essas peças tornam as organizações bastante específicas e particulares em seu modo de operar e viver empresarialmente. Seu nível de atenção, preocupação e cuidado nos relacionamentos coloca essas empresas em um ambiente diferenciado quando comparadas às organizações não familiares.

Como contribuição ampla, propomos expor essas organizações tão importantes para o cenário econômico, financeiro e profissional, dando a oportunidade de aquisição de conhecimento acadêmico e teórico, possibilitando assim a efervescência de novos estudos e enriquecimento intelectual a todos que participam direta ou indiretamente dessas empresas. Esta pesquisa ainda avançou para os estudos organizacionais no que se refere a um entendimento maior da interface entre a teoria presente na literatura e a prática efetuada nestes tipos de negócios e suas respectivas rotinas.

Sobre o contexto das próprias organizações familiares, vimos como elemento contribuidor desta pesquisa este ser um documento importante para novas direções estratégicas e uma melhor análise conceitual sobre o que acontece nestas organizações. Este estudo fornece também um possível caminho na análise de dois conceitos que se encontram nessas instituições, ou seja, perpetuar valores da família e aprender/relacionar/renovar/performar.

Acreditamos também que o estudo colabora como contribuição social, visto que entender e compreender mais destas organizações proporciona de fato ganhos em suas rotinas e com isso maiores oportunidades de crescimento e assim geração de renda, benefícios e empregabilidade, inclusive porque várias delas são intituladas de comércios de bairro, fator este importante, pois são modelos de negócios dependentes de maior atenção e foco organizacional e estrutural.

Ainda no contexto social, este trabalho colabora nos possíveis interesses da iniciativa pública e privada nos aspectos de interação com organizações familiares, nomeadas de comércio de bairro, sob a ótica de elaboração/aplicação de possíveis cursos de capacitação, consultorias específicas e palestras agregadoras sobre o tema.

A pesquisa possui limitações, pois foi realizada em organizações intituladas como comércio de bairro e com isso talvez os resultados fiquem restritos a somente modelos de negócio desta natureza. Entretanto, o efeito desta pode ser utilizado como base e/ou premissa para elaborações e aplicações futuras, considerando que os entendimentos sobre o organizar familiar pode contribuir ainda em outras dimensões como produtividade, gestão de pessoas, gestão de equipes e processos informatizados nessas organizações.

Ainda como oportunidade, o modelo construído pode, através da sua existência atual, proporcionar uma amplitude de estudos nos tópicos presentes de cenário, necessidades e práticas, pois a maneira de operacionalizar, relacionar, acontecer tem sido afetada pela rotineira velocidade nas questões tecnológicas, humanas e de gestão de processos.

REFERÊNCIAS

- Akinnuwesi, B. A., Uzoka, F. M. E., Fashoto, S. G., Mbunge, E., Odumabo, A., Amusa, O. O., & Owolabi, O. (2022). A modified UTAUT model for the acceptance and use of digital technology for tackling COVID-19. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 118-135. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2021.12.001>
- Ano, B., & Bent, R. (2022). Human determinants influencing the digital transformation strategy of multigenerational family businesses: A multiple-case study of five French growth-oriented family firms. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 876-891. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2020-0117>.
- Astrachan, J. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>
- Bachmann, N., Rose, R., Maul, V., & Hölzle, K. (2024). What makes for future entrepreneurs? The role of digital competencies for entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 174, 114481. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114481>
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Basly, S., & Hammouda, A. (2020). Family businesses and digital entrepreneurship adoption: A conceptual model. *The journal of entrepreneurship*, 29(2), 326-364. <https://doi.org/10.1177/0971355720930573>
- Bresciani, S., Huarng, K. H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003>
- Calabro, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International journal of management reviews*, 21(3), 317-355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Canterino, F., Cirella, S., Guerci, M., Shani, A. B., & Brunelli, M. S. (2013). Leading transformation in a family-owned business: Insights from an Italian company. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 17(1-3), 54-83. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2013.055248>
- Cardoso, S. P. (Org.). (2024). Práticas organizacionais contemporâneas: Coletânea do Grupo de Estudos em Simbolismos e Práticas Cotidianas no Organizar do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do

Espírito Santo. Edufes.
<https://edifes.ifes.edu.br/images/stories/DOI/9788582637807.pdf>

- Cavalcanti, D. R., Oliveira, T., & Santini, F. De O. (2022). Drivers of digital transformation adoption: A weight and meta-analysis. *Heliyon*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08911>
- Ceipek, R., Hautz, J., De Massis, A., Matzler, K., & Ardito, L. (2021). Digital transformation through exploratory and exploitative internet of things innovations: The impact of family management and technological diversification. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 142-165. <https://doi.org/10.1111/jpim.12551>
- Chirico, F., Ireland, R. D., Pittino, D., & Sanchez-Famoso, V. (2022). Radical innovation in (multi) family-owned firms. *Journal of Business Venturing*, 37(3). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106194>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1107-1119. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2020.10029646>
- Ciriello, R. F., Richter, A., & Schwabe, G. (2018). Digital innovation. *Business & Information Systems Engineering*, 60(6), 563-569. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0559-8>
- Clauß, T., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sustainability in family business: Mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social Change*, 176. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121450>
- Crespo, N. F., Crespo, C. F., & Calado, M. (2023). Strategic responses of the family businesses in accommodation industry: Lessons for overcoming crises. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 118-145. <https://doi.org/10.1080/08961530.2024.2324779>
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: Um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 1-13. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10084.09608>
- Davel, E., & Colbari, A. (2003, setembro). *Organizações familiares: Desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional*. [Apresentação de trabalho]. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Atibaia, SP,

Brasil. https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/7/enanpad2003-epa-1397.pdf

- Duarte, M. D. F., & Alcadipani, R. (2016). Contributions of organizing for organizational studies. *Organizações & Sociedade*, 23, 57-72. <https://doi.org/10.1590/1984-9230763>
- Dyer Jr, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 401-416. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018>
- Ferraro, O., & Cristiano, E. (2021). Family business in the digital age: The state of the art and the impact of change in the estimate of economic value. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm14070301>
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Artmed.
- Flowers, S., & Meyer, M. (2020). How can entrepreneurs benefit from user knowledge to create innovation in the digital services sector? *Journal of Business Research*, 119, 122-130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.025>
- Frank, H., Kessler, A., Beck, S., Suess-Reyes, J., & Fuetsch, E. (2023). The enterpriseness of business families: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100522>
- Godói, C. K., Blikstein, I., Bandeira-De-Mello, R., Silva, A. B., Almeida Cunha, C. J. C., Godoy, A. S., ...Oliveira, M. (2017). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Saraiva Educação SA.
- Gouveia, F. D., & Mamede, H. S. (2022). Digital transformation for SMES in the retail industry. *Procedia Computer Science*, 204, 671-681. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.081>
- Groote, J., Soluk, J., Laue, S. L., Heck, M., & Kammerlander, N. (2023). How can family-owned Mittelstand firms use their unique resources to master the digitalization age? The role of family historical, venture, and collaborative capital. *Business Horizons*, 66(1), 133-152. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.04.001>
- Gupta, G., & Bose, I. (2022). Digital transformation in entrepreneurial firms through information exchange with operating environment. *Information & Management*, 59(3). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103243>
- Hund, A., Wagner, H. T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2021). Digital innovation: Review and novel perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(4). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101695>

- Islam, N., Wang, Q., Marinakis, Y., & Walsh, S. (2022). Family enterprise and technological. *Journal of Business Research*, 147, 208-221. <https://doi.org/10.1016/j.busres.2022.04.0004>
- Jayawardena, C., Ahmad, A., Valeri, M., & Jaharadak, A. A. (2023). Technology acceptance antecedents in digital transformation in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103350>
- Jones, M. D., Hutcheson, S., & Camba, J. D. (2021). Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 936-948. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.006>
- Kayid, W. A., Jin, Z., Priporas, C. V., & Ramakrishnan, S. (2022). Defining family business efficacy: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 141(1), 713-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.081>
- 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. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.038446>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353-375. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
- Khalilzadeh, J., Ozturk, A. B., & Bilgihan, A. (2017). Security-related factors in extended UTAUT model for NFC based mobile payment in the restaurant industry. *Computers in Human Behavior*, 70(1), 460-474. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.001>
- Kohli, R., & Melville, N. P. (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223. <https://doi.org/10.1111/isj.12193>
- Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. *California Management Review*, 62(4), 86-104. <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>
- Liu, Z., Zhou, J., & Li, J. (2023). How do family firms respond strategically to the digital transformation trend: Disclosing symbolic cues or making substantive changes? *Journal of Business Research*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113395>
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International small business journal*, 33(1), 28-48. <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
- Mainardes, E. W., Cisneiros, G. P. D. O., Macedo, C. J. T., & Durans, A. D. A. (2022). Marketing capabilities for small and medium enterprises that supply large companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(1), 47-64. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0360>

- Malshe, A., Hughes, D. E., Good, V., & Friend, S. B. (2022). Marketing strategy implementation impediments and remedies: A multi-level theoretical framework within the sales-marketing interface. *International Journal of Research in Marketing*, 39(3), 824-846. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.002>
- Mancha, R., & Shankaranarayanan, G. (2021). Making a digital innovator: Antecedents of innovativeness with digital technologies. *Information Technology & People*, 34(1), 318-335. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2018-0577>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, 30(8), 909-920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Mukesh, H. V. (2022). Digital transformation taking centre stage: How is digital transformation reshaping entrepreneurial innovation? *The Journal of Entrepreneurship*, 31(2), 364-401. <https://doi.org/10.1177/09713557221097158>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Paim, N. A., Lara, J. E., & Christino, J. M. M. (2011). Quantitative relationships between market orientation, organizational performance and the external perception of success in technological research institutions affiliated to ABIPTI. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 1059-1077. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000600006>
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124. 610-619, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
- Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>
- Reusch, D., & Mason, C. (2022). The engagement of home-based businesses in the digital economy. *Futures*, 135(1), 102542. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102542>
- Rovelli, P., Ferasso, M., Massis, A., Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy* 13(3). 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector. *Journal of Cleaner Production*, 439. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718>

- Santos, M. A., Contreras, O. L., & Mahto, R. V. (2021). Marketing strategies in family firms. *Journal of Small Business Strategy*, 31(2), 1-5. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.181.3>
- Santos, E., Tavares, V., Tavares, F. O., & Ratten, V. (2022). How is risk different in family and non-family businesses? A comparative statistical analysis during the COVID-19 pandemic. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 1113-1130. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0123>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Minas (2023). Comércio de bairro: 9 dicas para alavancar as vendas: Saiba como aumentar as vendas de seu comércio de bairro. *Sebrae Play*. <https://sebraeplay.com.br/content/comercio-de-bairro-9-dicas-para-alavancar-as-vendas>
- Silva, J. D. S., Fischer, T., & Davel, E. (1999). *Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht*. [Apresentação de trabalho]. Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, PR, Brasil.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Vaja, M. B. R. (2015). Retail management. *International Journal of Research and Analytics Reviews*, 2(1), 22-28.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://www.jstor.org/stable/30036540>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://www.jstor.org/stable/41410412>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328-376. <https://aisel.aisnet.org/jais/vol17/iss5/1>
- Wang, J., Li, X., Wang, P., Liu, Q., Deng, Z., & Wang, J. (2022). Research trend of the unified theory of acceptance and use of technology theory: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010010>
- Xie, X., Zhang, H., & Blanco, C. (2022). How organizational readiness for digital innovation shapes digital business model innovation in family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 49-79. <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2022-0243>

- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Bookman.
- Zapata, M. L., Berrah, L., & Tabourot, L. (2020). Is a digital transformation framework enough for manufacturing smart products? The case of Small and Medium Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 42, 70-75. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.024>
- Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A., & Nicola-Gavrilă, L. (2023). Family business adapting a new digital-based economy: Opportunities and challenges for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), 408-425. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>
- Zhao, Y., Peng, B., Iqbal, K., & Wan, A. (2023). Does market orientation promote enterprise digital innovation? Based on the survey data of China's digital core industries. *Industrial Marketing Management*, 109, 135-145. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.015>

EF1	Ou você está presente dentro do seu estabelecimento ou você está fora	x		X					x						X
EF1	Criando pessoas de confiança para estarem a frente do seu negócio	x	X				x								X
EF2	Ele, meu marido, precisou se reinventar	x			x						x				X
EF2	A gente usava a rede social para vender esses sorvetes			X						X					
EF2	A rede social é um mar, as pessoas vão chegando a gente não sabe como				x									x	
EF2	As pessoas chegavam em nossa loja e a gente não sabia como, pois, era uma loja online				x									x	
EF2	A gente começou de forma errada	x	X			x									X
EF2	A gente sempre quis ir melhorando o produto que a gente fazia				x						x				
EF2	Essa questão da família é forte na gente	x	X			x									X
EF2	Na pandemia eu estava sustentando a minha casa	x	X		x	x					x				X
EF2	Inovação é a qualidade no artesanal			X							X				
EF3	Tem que setorizar		X				x								
EF3	Quem se dedica mais nessa área de estudar divulgação é meu esposo, eu fico mais na parte administrativa		X					x							
EF3	Meu pai perguntou: você vai abrir um negócio com seu namorado e se termina?		X			x	x								
EF4	Sempre gostei muito de estudar, procurei ajuda, fui para o Sebrae.		X	X		x			x	x					

EF4	Inovação é estar atualizado com as mudanças				x										x	
EF4	No começo eu e minha esposa tentava fazer tudo junto e isso dava confusão	x	X			x	x									X
EF4	No início não entendíamos muito de gente, de preço, mas a gente investiu em estudar	x	X			x	x									X
EF4	Foi difícil ter o negócio juntos, ela queria de uma maneira e eu de outra	x	X			x	x									X
EF4	A gente confia de olho fechado um no outro	x	X			x										X
EF4	Mídia social é o novo boca a boca		X	X	x			x				X			x	
EF4	Hoje cliente quer saber o que você faz, quer ver os comentários, as curtidas, os depoimentos				x										x	
EF4	Trabalhamos muito com depoimento, com boca a boca digital				x										x	
EF4	A mídia é um <i>outdoor</i> do que você quer passar pra seu cliente				x										x	
EF4	O mercado é entender de produto e gente			X	x							X		x	x	
EF4	A gente trabalho muito com depoimento, mídia <i>Google...</i>				x										x	
EF4	A parte familiar que eu acho incrível é a confiança	X	X			x	x									X
EF5	Sou massoterapia, eu tinha um relacionamento, ela queria abrir um negócio e eu me envolvi com o negócio e fui ajudando ela	X	X			x	x									X
EF5	Fui estudando, desenvolvendo e trabalhando informações nas redes sociais.		X					x								

EF5	Começou essa era digital, como atrair público, cliente			X						X				
EF5	Criamos vendas de produtos em <i>marketplace</i> , pra nós foi uma indicação de um familiar			X	x			x		X			x	
EF5	Criamos uma loja <i>online</i> para vendas de produtos. Faço mais a parte burocrática		X	X	x			x		X			x	
EF5	Ela toca a parte com clientes		X					x						
EF6	Minha mãe tinha comercio também		X					x						
EF6	Inovação é sistemas			X						X				
EF6	Minha esposa sempre pedia "manda seu currículo" pois queria me ver empregado		X					x						
EF6	Sempre aproveitar do melhor momento para ganhar seguidores e vender			X	x					X			x	
EF6	Inovador pra mim é atendimento humanizado			X						X				
EF6	O tempo hoje é muito precioso, então eu uso da maior tecnologia possível		X	X				x		X				
EF6	Eu uso uma tecnologia que muitas pessoas acham que é um atendente, mas é um robô			X	x					X			x	
EF6	A venda é muito importante, então não posso estar colocando qualquer um		X		x	x	x						x	
EF6	Minha esposa me ajuda muito	x	X			x	x							X
EF6	No meu caso é familiar porque eu não posso falhar porque da minha família	x	X			x								x

EF7	No meu negócio atendo muitos idosos e precisam de atenção, carinho, abraço	x	X			x									X
EF7	Sempre escuto	x	X			x									X
EF7	Inovação é necessidade de mudança			X						X					
EF7	É familiar porque eu considero o meu cliente como alguém da minha família	x	X			x									X
EF7	Minha mãe tinha armarinho		X			x									
EF7	Tenho mais de 5000 pessoas cadastradas em meu <i>WhatsApp</i>			X						X					
EF7	Todo dia tenho vendas pelo status do <i>WhatsApp</i>			X	x					X				x	
EF7	Outro método digital que eu busquei para trazer clientes é o <i>jatlog</i> , é uma plataforma de transporte logístico <i>networking</i> e capital social			X	x					X				x	
EF7	Quero me cadastrar no mercado livre		X		x			x						x	
EF7	O atendimento é o que me sustentou ate hoje em minha empresa		X			x									
EF7	Minha empresa hoje o ponto é do meu sogro e fica embaixo da minha casa	x	X					x							X
EF7	Todas as pessoas que entram em minha loja eu peço pra seguir meu <i>WhatsApp</i> e seguir o meu status			X	x				x				x	x	
EF7	Tenho muitas vendas através do status do meu <i>WhatsApp</i>		X					x							
EF8	Eu precisava de ter tempo pra minha filha, maternidade	x	X		x	x	x						x		X
EF8	Inovação é o diferencial			X	x					X				x	

EF8	Precisa ficar provando a todo tempo que o negócio vai dar certo pra família	x	X			x									X
EF8	Pra eu falar que ia empreender pra minha família foi muito difícil, pois toda minha família é de serviço público		X			x									
EF8	Como somos uma loja de bairro pra ter visibilidade tem de trabalhar muito com mídia		X	X	x	x		x			X		x	x	
EF8	Digital é uma rede muito grande que você precisa estar sempre tentando se encaixar e fazer o melhor		X		x			x					x	x	
EF8	Por ser uma loja de bairro tem de ter atendimento mesmo, temos de ter muito zelo	x	X		x	x	x						x		X
EF9	Se o histórico empreendedor da família foi positivo ele interfere na geração seguinte a empreender	x	X		x	x							x		X
EF9	Eu tenho o histórico familiar da minha mãe com comercio	x													X
EF9	As lojas foram colocadas estrategicamente, de forma que ficam fáceis administrar		X			x									
EF9	Eu sempre acompanhei minha mãe, eu trabalhei na loja dela desde os 13 anos	x													X
EF9	Inovação é mídia social			X							X				
EF10	Durante o curso fez tratamentos gratuitos		X			x									
EF10	Ser generosa com quem quiser		X			x									
EF10	Trabalhava com o esposo e tinha muita divergência	x	X			x	x								X
EF10	Começou a atender de graça no ambiente de trabalho do marido		X				x								

EF10	Deu várias primeiras sessões gratuitas por dois anos		X			x	x								
EF10	Família pra mim sou eu meu esposo e minha filha	x													X
EF10	Esposo incentivador pela família e não pelo negócio	x	X				x								X
EF10	Considero meu negócio familiar porque ele é por indicação caracteriza questão familiar porque sinto que é algo mais seguro, relação de confiança	x													X
EF10	Atribuições da rotina da família o esposo absorve devido ao seu negócio exemplo <i>ballet</i> da filha	x													X
EF10	A organização da rotina da família junto ao esposo caracteriza o negócio como familiar	x													X
EF10	Cresci em um ambiente onde a questão financeira era ruim		X			x									
EF10	Estou montando meu próprio curso pra vender			X	x			x			X	x			
EF10	Eu vejo que o digital esta pra mim nas questões de capacitação				x							x			
EF10	Os clientes são capturados apenas pela internet				x									x	
EF10	No meu ponto de vista para o meu trabalho hoje ele é como um cartão de visita			X	x				x		X	x			
EF10	O universo digital que tenho hoje é essencial para gerenciar minha empresa, sendo planilhas, <i>Instagram</i> , <i>Google</i> , máquinas de cartão.			X	x						X		x		

EF15	Nós como mulheres não conseguimos ter um negócio separado da vida familiar		X			x								
EF11	Negócio familiar tem um impacto muito forte na rotina familiar	x	X			x	x							X
EF11	Não considero meu negócio familiar como um membro da família presente, considero familiar porque ele impacta nas rotinas da família	x												X
EF11	Se a família esta bem o negócio esta bem, e o inverso é real	x												X
EF11	Minha rotina esta muito bem definida		X				x							
EF11	Quando estou em casa busco dar um tempo de qualidade melhor pra minha família	x												X
EF11	A relação com o marido interfere de maneira muito forte na relação de resultado no negócio	x												X
EF11	O meu negócio é moldado para minha rotina familiar e profissional	x	X				x							X
EF11	Essa parte de família e empreendedorismo é muito difícil de separar.... É muito difícil manter um equilíbrio	x	X				x							X
EF11	Estou em fase de teste em tudo do digital		X		x			x				x		
EF11	Hoje temos de alguma forma estar dentro de alguma rede			X	x				x			x		
EF11	A maioria dos meus clientes esta ainda no boca a boca.			X					x					
EF11	Acabei de participar de uma reunião e o cliente pediu meu portfolio e meu <i>Instagram</i>			X	x				x			x		

EF11	A rede social pode te ajudar ou afundar		X					x						
EF11	Tem plataformas que nos ligam direto aos lojistas			X	x				x		X			x
EF11	Pra mim o digital no relacionamento é mais uma apresentação um portfólio do meu negócio			X					x					
EF11	O digital forte pra mim está na divulgação do meu negócio, do meu trabalho			X	x						X	x		
EF11	Inovação pra mim são novas tecnologias, principalmente na parte técnica, <i>software</i> , etc.			X	x						X			x
EF11	Meu desafio pratico para a intenção digital é estar presente, tempo pra se dedicar ao digital			X					x					
EF11	Fatores externos pra buscar cliente impulsiona sim, mas pela própria tecnologia não					x								x
EF11	Nos mais antigos gostamos mais do contato, mais do presencial e menos do digital			X										
EF11	Eu busco as novas tecnologias pra otimização do trabalho, e com isso sobra mais tempo pra família					x						x		
EF12	Nunca tive experiência fora do ambiente familiar		x				x	x						
EF12	Estágio com meu pai no escritório	x												x
EF12	Estagiária, empregada e socia	x												x
EF12	Modo de tratamento pai e filha-	x												x
EF12	Não ter a separação do tratamento profissional e familiar	x	x					x						x

EF12	Antes a gente pagava pra panfletar e hoje é online			X						x					
EF12	Comunicação em tempo real			X	x					x			x		
EF12	As mudanças são vistas como melhoria e não como forçar a mudança para o digital				x							x			
EF12	Enxergamos os avanços tecnológicos como vantagem			X					x						
EF12	A tecnologia vem tanto para o bem quanto para o mal			X							X				
EF13	Toda minha família é da CLT e me desencorajaram muito sobre empreender	x	x			x									X
EF13	Eu considero familiar porque eu crio personalidade nas relações com meus clientes, sei o nome deles	x													X
EF14	Estou no início de uma academia com um amigo	x													X
EF14	Esses dias pela primeira vez eu fiz um tráfego pago		x		x			x				x			
EF14	Começa com o que você tem em mãos				x							x			
Total		51	67	45	54	41	30	14	15	4	30	13	16	30	50