

APRENDIZAGEM PARA INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE HORTIFRUTICULTURA

Learning for innovation in family businesses: a case study in the fruit and vegetable sector

Lisandra Balbinot^a, Anelise D'arisbo^b, Cláudia Soave^c, Denize Grzybovski^d

^aInstituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul/IFRS – Campus Farroupilha, lili_balbinot@hotmail.com, ORCID: 0009-0008-0740-0505

^bInstituição de vínculo: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul/IFRS – Campus Bento Gonçalves, anelise.darisbo@bento.ifrs.edu.br, ORCID: 0000-0002-1885-7091

^cInstituição de vínculo: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul/IFRS – Campus Farroupilha, claudia.soave@farroupilha.ifrs.edu.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9887-5179>

^dInstituição de vínculo: Must University, denizegrzy@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3798-1810

RESUMO

O objetivo foi investigar os processos de aprendizagem organizacional, fundamentados na teoria da aprendizagem organizacional, para a construção da cultura de inovação, ancorada nos constructos teóricos da cultura da inovação, em uma empresa familiar do setor de hortifruticultura. O estudo se justifica na escassez de pesquisas que incorporem tais constructos ao contexto da cultura de inovação, somada à relevância socioeconômica do setor para a redução do desperdício de alimentos. Adotou-se o estudo de caso único como estratégia de pesquisa descritiva, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e sistemática, e pesquisa documental, triangulados e analisados, usando a técnica análise de conteúdo. Os resultados revelam que a inovação na Agrofrutis emerge como um fenômeno relacional, sustentado por processos contínuos e interativos de aprendizagem organizacional, que sustentam uma cultura de inovação caracterizada por apoio da alta direção, mecanismos de reconhecimento, alocação de recursos e ambiente favorável à troca de ideias. Na empresa familiar, essa cultura integra-se à trajetória organizacional, com aprendizagem ancorada na prática cotidiana e orientada à aplicabilidade prática, embora evidencie resistências geracionais e ausência de métricas formais de inovação. Como contribuição teórica, propõe-se um *framework* integrador para analisar a interação entre aprendizagem organizacional e cultura de inovação em empresas familiares.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Inovação. Cultura de inovação. Negócio familiar. Hortifruticultura.

ABSTRACT

The objective of this study was to examine organizational learning processes, grounded in organizational learning theory, as a basis for constructing an innovative culture anchored in the theoretical constructs of innovation culture within a family-owned company in the fruit and vegetable sector. The research is justified by the scarcity of studies that integrate these constructs into the context of innovation culture, combined with the sector's socioeconomic relevance for reducing food waste. A single-case study was adopted as a descriptive research strategy, with data collected through semi-structured interviews, participant and systematic observation, and documentary analysis. These data were triangulated and examined using content analysis techniques. The findings indicate that innovation at Agrofrutis emerges as a relational phenomenon supported by continuous and interactive organizational learning processes, which sustain an innovative culture characterized by top management support, recognition mechanisms, resource allocation, and an environment conducive to idea exchange. In the family business context, this culture becomes embedded in the organizational trajectory, with learning anchored in everyday practice and oriented toward practical applicability. Nonetheless, generational resistance and the absence of formal innovation metrics were observed. As a theoretical contribution, the study proposes an integrative framework for analyzing the interaction between organizational learning and innovative culture in family-owned firms.

Keywords: Organizational learning. Innovation. Innovation culture. Family business. Horticulture.

1. INTRODUÇÃO

As estratégias de inovação, alicerçadas no avanço tecnológico, na criação de novos produtos e serviços, na melhoria contínua dos processos internos e na consolidação das relações interorganizacionais, representam um vetor estratégico essencial à sustentabilidade e à longevidade organizacional, na medida em que orientam as empresas na busca por vantagens competitivas sustentáveis (Gobbato et al., 2024). Pesquisas anteriores demonstram que as estratégias de inovação mais eficazes são aquelas fundamentadas na inovação aberta, caracterizada por fluxos intensivos e bidirecionais de informação e conhecimento entre múltiplos agentes organizacionais e institucionais (Chesbrough, 2012). Além disso, destacam-se as abordagens que incorporam a inovação à dinâmica cultural da organização, sustentadas por estruturas organizacionais resilientes e orientadas ao aprimoramento contínuo (Bruno-Faria & Fonseca, 2014; Dutra & Almeida, 2018). Nesse contexto, conforme argumentam Le Bas e Lauzikas (2010), torna-se fundamental a existência de uma arquitetura organizacional articulada, apoiada por instrumentos gerenciais adequados e um ambiente organizacional favorável à gestão sistemática de ideias, elementos constitutivos de uma cultura de inovação e de processos de aprendizagem organizacional (AO).¹

Os processos de AO são reconhecidos como determinantes para a capacidade inovadora das organizações, em razão da sua relação positiva com a cultura organizacional (Aragón & Morales, 2023; Duygulu et al., 2008; Rupcic, 2023) e de sua contribuição para a sobrevivência e adaptação em ambientes competitivos (Dutra & Almeida, 2018; Isidro-Filho & Guimarães, 2010; Tidd & Bessant, 2015). Contudo, a aplicabilidade dessas conclusões às empresas familiares (EFs) permanece incerta. Isso ocorre porque tais organizações enfrentam transformações estruturais decorrentes da dinâmica

geracional na gestão (Hillen & Lavarda, 2020), o que pode alterar a forma como os processos de AO se manifestam e produzem efeitos. Além disso, gestores de EFs precisam lidar simultaneamente com fatores específicos desse tipo de organização, como as trocas simbólicas que permeiam as relações familiares (Queiroz, 2008; Schadeck et al., 2016), o comportamento inovador condicionado por valores familiares (De Massis et al., 2013; Kaspary et al., 2021) e o envolvimento da família na alocação de recursos, o qual pode intensificar conflitos internos (Su et al., 2025). Esses elementos sugerem que a relação entre AO e inovação em EFs não é direta nem plenamente compreendida, configurando uma problemática relevante para a investigação.

No Brasil, a inovação nas EFs tem sido um foco crescente das novas gerações como estratégia para assegurar a sobrevivência organizacional (Oro & Lavarda, 2020; Seabra et al., 2021). Estudos recentes confirmam essa tendência ao demonstrar que a inovação e a adoção de tecnologias emergentes figuram entre as principais prioridades das EFs brasileiras, especialmente em processos de sucessão e renovação estratégica (Oro et al., 2024). Apesar desse avanço, a compreensão de como EFs inovam permanece fragmentada e incompleta, dada a heterogeneidade das dinâmicas familiares e dos efeitos do envolvimento da família sobre a capacidade inovadora (Padilla-Meléndez et al., 2015; Barcelos et al., 2018; Hillen & Lavarda, 2020; Comin et al., 2022).

Assim, neste artigo, buscou-se analisar os processos de AO para construção de uma cultura de inovação em EFs brasileiras, tomando como campo de análise o setor de hortifruticultura. Para tanto, a opção metodológica foi explorar empiricamente o tema com base no estudo de um caso único. O caso selecionado (“Agrofrutis”) é representativo no segmento da hortifruticultura por atuar há mais de trinta anos no elo da comercialização. Sua trajetória está vinculada a uma família empresária que preserva

tradições, ao mesmo tempo em que incorpora avanços tecnológicos por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços, melhoria contínua de processos e do fortalecimento das relações interorganizacionais. A proposição teórica é de que, em EFs brasileiras que atuam no setor de hortifruticultura, a inovação não é um fenômeno organizacional isolado, mas resultado intrínseco de processos de AO contínuos e interativos e do envolvimento da família empresária na construção da cultura de inovação.

No contexto contemporâneo, o desenvolvimento de uma cultura de inovação em EFs que atuam na hortifruticultura – segmento da horticultura caracterizado pela produção de frutas, legumes e verduras (Reifschneider & Lopes, 2015) – apresenta desafios mais complexos em comparação àqueles enfrentados por empresas inseridas em setores tradicionais. Tal complexidade decorre, em grande medida, da intensificação das exigências do consumidor sustentável, o que demanda adaptações na dinâmica organizacional. A cadeia de comercialização de hortifrutícolas passou a representar diferencial estratégico, sobretudo no segmento de produtos *in natura*, cujo valor agregado superou o crescimento em volume de vendas em 2023 (HFBrasil, 2023). Os principais desafios continuam sendo a agregação de valor ao produto, mas usando tecnologias para minimizar danos climáticos (HFBrasil, 2025).

Dados de 2020 apontavam que mais de 80% da população demonstrava preocupação com hábitos alimentares saudáveis (Agência Brasil, 2020). No entanto, a pandemia da COVID-19 acarretou retração nos investimentos direcionados ao setor, concomitante à elevação dos preços dos alimentos, enquanto os danos climáticos representaram avanços tecnológicos nos processos de produção e de comercialização por meio de parcerias inteligentes (HFBrasil, 2025). Se, por um lado, o cenário econômico e climático adverso comprometeu o poder aquisitivo do consumidor brasileiro, impactou negativamente a sustentabilidade

financeira da cadeia hortifrutícola e colocou em risco a continuidade das empresas atuantes nesse segmento (HFBrasil, 2023, 2025), por outro lado, representou uma oportunidade de investimento em inovação (HFBrasil, 2025).

Entretanto, há lacunas nos estudos acadêmicos e carência de pesquisas que incorporem os processos de AO no contexto da cultura de inovação. Com base na comparação entre os estudos de Dutra e Almeida (2018) e Machado et al. (2013), é possível observar que ambos reconhecem a cultura organizacional como elemento central para fomentar ambientes propícios à inovação, embora adotem enfoques complementares. Dutra e Almeida (2018), a partir de um mapeamento bibliográfico de três décadas, identificam elementos estruturais e gerenciais como a liderança voltada à inovação, a valorização do capital humano e a estrutura organizacional flexível, ressaltando diretrizes estratégicas adotadas por empresas brasileiras de destaque. Por outro lado, Machado et al. (2013) aprofundam a análise sob uma perspectiva simbólica e antropológica, delimitando sete elementos culturais (valores, crenças, ritos, histórias, heróis, normas e artefatos), cuja interação simbólica molda o ambiente inovador. Utilizando modelagem de equações estruturais, os autores demonstram como valores e crenças funcionam como preditores de outros componentes culturais, tornando-se fundamentais na formação de uma cultura voltada à inovação. A articulação entre os estudos evidencia que tanto diretrizes estratégicas formais quanto elementos culturais subjetivos desempenham papéis complementares na sustentação de práticas inovadoras nas organizações.

É relevante, portanto, fomentar novas pesquisas no campo da aprendizagem e da sobrevivência organizacionais, tendo em vista o possível impacto social relacionado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS/ONU), devido ao potencial da inovação na hortifruticultura

para reduzir o desperdício de alimentos e ser mais sustentável (Reifschneider & Lopes, 2015).

No campo de EFs, a justificativa do estudo encontra-se alinhada à iniciativa no âmbito da ONU de apoiar a promoção de um modelo de negócios mais orientado ao indivíduo e ao planeta em favor de gerações futuras. A Conferência da ONU sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad) e a Rede de Negócios Familiares (FBN) mobilizam e apoiam este modelo de empreendimentos para que considerem a sustentabilidade em seus planos. A iniciativa *Family Business for Sustainable Development* (FBSD) é lançada quando dois terços deste tipo de empresas são administrados por membros do mesmo agregado. Esses empreendimentos incluem 60% da força de trabalho mundial e geram mais de 70% do PIB global (UNCTAD-FBN, 2019). Assim, a pesquisa não apenas avança o conhecimento acadêmico, mas também oferece *insights* práticos para gestores e formuladores de políticas públicas interessados em fomentar a cultura de inovação em EFs brasileiras no setor de hortifruticultura.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após a introdução, apresentam-se os fundamentos teóricos da AO, com ênfase nos processos de AOs associados à cultura de inovação. Em seguida, descrevem-se a metodologia da pesquisa empírica, os resultados e a análise do caso. Posteriormente, propõe-se um framework para o estudo da cultura de inovação em EFs. Por fim, são apresentadas as considerações finais, bem como as contribuições teóricas e práticas, as limitações do estudo e sugestões de estudos futuros.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Aprendizagem organizacional

Para tratar do conceito de aprendizagem no contexto da gestão de organizações inovadoras,

sugere-se iniciar pelo seu entendimento na área educacional para posterior deslocamento para o âmbito organizacional. Conforme apontado por Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), há que se buscar a conceituação de maneira crítica e sistemática, examinando seus pressupostos para justificar sua transposição para estudos organizacionais, já que, nesse contexto, a necessidade de aprendizagem decorre de sua relação entre aperfeiçoamento de competências e desempenho individual e coletivo.

A aprendizagem precisa ser analisada em dois aspectos: (i) pela linguagem cotidiana, concebida em termos de vivência e incorporação de conhecimentos e experiências de um indivíduo, bem como pelo ato de aprender direcionado para alguma finalidade; e, (ii) pela análise conceitual do termo, identificada na utilidade, cujo ato de aprender se justificaria pelos objetivos de aprendizagem estabelecidos ou pela natureza de apenas conhecer, sem necessariamente implicar em desempenho ou resultado (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008). Quando esses conceitos são deslocados para as organizações, a aprendizagem ocorre por meio de uma cultura que dê suporte aos seus membros (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008).

A AO emerge das interações sociais que acontecem na vida organizacional e visa possibilitar a longevidade das organizações ao oferecer subsídios ao compartilhamento e interpretação de conhecimento entre seus integrantes. Possui, assim, papel relevante para a competitividade e sustentabilidade (Antonello, 2011; Silva & Larentis, 2022). Estudos recentes reforçam essa perspectiva ao demonstrar que a capacidade de AO é determinante para a inovação e para a adaptação em ambientes caracterizados por volatilidade e complexidade (Rupčić, 2023; Achdiat et al., 2022).

Em visão multiparadigmática, Antonello (2011) percorreu sobre diferentes vertentes da AO, ressaltando a perspectiva psicológica, sociológica, antropológica, política, histórica, econômica e da Administração. Na perspectiva psicológica, uma

das visões teóricas existentes é a de construção social, alinhada ao presente estudo, pois considera os processos cognitivos de aprendizagem como socialmente mediados pela interpretação e com ênfase no contexto social para a produção de sentido. Assim, a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações nas quais as pessoas participam e interagem. Os aspectos situacionais da aprendizagem são centrais, enquanto os princípios psicológicos da cognição social e individual são considerados processos secundários. Ademais, o ambiente social constitui elemento relevante nas organizações que promovem a aprendizagem (Antonello, 2011), pois ali os indivíduos podem interagir, compartilhar experiências e construir novos conhecimentos de forma coletiva.

Nonaka e Takeuchi (2008) sugerem que o processo de conversão do conhecimento inicia com o indivíduo e passa para a organização por meio de interações em nível de grupo num contexto compartilhado no qual os indivíduos criam conexões (rede de aprendizagem). Trata-se de disponibilizar dados e informações para fornecer suporte às decisões gerenciais, à alocação de recursos e ao compartilhamento de conhecimentos. Esses processos se articulam na “espiral do conhecimento” que se forma no BA, entendido como o contexto dinâmico para a criação do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Integrados aos mecanismos de incentivo à troca de conhecimentos, os processos de conversão descritos na teoria da criação do conhecimento configuram BAs compartilhados que promovem interações e fornecem base e estímulo necessários à geração de novos conhecimentos organizacionais. Esses fatores são cruciais para facilitar a interação humana essencial aos processos de AO, contribuindo para a imersão em um contexto coletivo que favorece os objetivos individuais (Sujatha & Krishnaveni, 2017; Al-Mansour & Obembe, 2021).

Pesquisas recentes reforçam que ambientes que estimulam a aprendizagem coletiva e o compartilhamento de conhecimento são determinantes para o desenvolvimento de culturas inovadoras (Acevedo & Diaz-Molina, 2023; Domínguez-Escrig et al., 2023). Assim, ratifica-se que os processos de AO se constituem em fenômenos sociais e culturais e resultam em questões cognitivas e de mudança de comportamento nas organizações, mas também podem ter maior alcance e gerar alterações em aspectos sociais e culturais, contribuindo para a construção de uma cultura de inovação. Estudos contemporâneos reforçam que a AO é um dos principais mecanismos pelos quais as organizações constroem a sua capacidade inovadora e se adaptam a futuros emergentes (Peschl, 2023).

A partir dessas perspectivas, evidencia-se que a AO constitui um fenômeno socialmente construído, sustentado por interações, interpretações compartilhadas e mecanismos que favorecem a conversão e a circulação do conhecimento. Sua relevância ultrapassa a dimensão cognitiva individual, configurando-se como um processo coletivo que molda práticas, comportamentos e significados no interior das organizações. Assim, ao mesmo tempo em que promove adaptação e desenvolvimento contínuo, a AO cria condições para transformações culturais mais amplas, especialmente quando orientada para finalidades estratégicas. Nesse sentido, compreender como esses processos se articulam para fomentar uma cultura de inovação torna-se fundamental, o que conduz à análise dos processos de aprendizagem voltados à construção da cultura de inovação, discutidos na seção seguinte.

2.2 Processos de Aprendizagem para a Construção da Cultura de Inovação

A cultura de inovação é desenvolvida por pessoas dotadas de capacidades de encontrar e resolver problemas complexos (Tidd & Bessant, 2015), com criatividade.

Dessa forma, o desenvolvimento organizacional que impulsiona a inovação geralmente está ligado a trabalhadores e líderes que acreditam na melhoria contínua e que se sentem desafiados à renovação, com visão de futuro e de que conflitos são oportunidades de aprendizagem (Brillo & Boonstra, 2019).

Os componentes da organização inovadora (Quadro 1), quando presentes e integrados na cultura e estrutura organizacionais, contribuem para a construção do ambiente propício à inovação por meio da visão compartilhada e liderança engajada com o propósito de inovar. Além disso, indivíduos-chave (promotores da inovação) articulados em equipes focadas na resolução de problemas, otimizando recursos, tempo e esforço, e que adotam práticas de valorização da criatividade, fazem com que a empresa atenda demandas do mercado e da organização com eficácia e eficiência, mas também compreendem e valorizam o impacto de suas práticas (efetividade). Pode-se considerar, então, que a existência dos componentes da organização inovadora e de outros elementos que conversam com a inovação contribui para a construção de uma cultura de inovação.

Dutra e Almeida (2018) identificaram elementos-chave que favorecem o estímulo à cultura de inovação nas organizações, os quais estão apresentados no Quadro 2. Dentre esses elementos, destacam-se a valorização do capital humano, o incentivo à criatividade, a liderança

engajada com a inovação, a estrutura organizacional flexível, o investimento em aprendizado contínuo e a promoção de ambientes colaborativos. Esses fatores são compreendidos como condições estruturais e simbólicas que influenciam a adoção de comportamentos inovadores e a construção de uma cultura organizacional orientada à experimentação, ao compartilhamento de conhecimento e à superação de paradigmas estabelecidos.

O estudo de Dutra e Almeida (2018) contribui, assim, para o entendimento de como práticas gerenciais e valores institucionais interagem no fortalecimento de uma cultura voltada à inovação sustentada. A análise dos elementos que estimulam uma cultura de inovação evidencia a necessidade de apoio explícito da alta direção associado a mecanismos de recompensa e de reconhecimento, bem como infraestrutura e orçamentos adequados, tendo em vista a necessidade de uma equipe qualificada e em constante treinamento e desenvolvimento. Outrossim, é preciso pensar em regras favoráveis que não descaracterizem direitos e deveres, mas permitam tempo para a expressão da inovação. Importa também a inovação permear toda empresa (em sua cultura, incentivos, processos e ferramentas), envolver clientes e incluir métricas de desempenho e de impactos da inovação.

Para que haja combinação e integração desses elementos, em vias de criar a cultura de inovação que promova a criatividade, a colaboração

QUADRO 1 – Componentes da organização inovadora

Componentes	Características fundamentais
Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Senso de propósito articulado, alongamento da intenção estratégica, comprometimento da alta gestão
Estrutura adequada	Projeto de organização que permita criatividade/aprendizagem
Indivíduos-chave	São indivíduos que atuam como promotores, defensores, <i>gatekeepers</i> , entre outras funções que facilitam a inovação na organização.
Trabalho de equipe eficaz	Uso adequado de equipes (local, multifuncional, interorganizacional) para a solução de problemas
Inovação de alto envolvimento	Participação da organização em atividades de melhoria contínua
Clima criativo	Abordagem positiva a ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes
Foco externo	Orientação para o cliente externo e interno, <i>networking</i> extensivo

Nota: Adaptado de Gestão da inovação (5.^a ed.) por Tidd e Bessant, 2015, Bookman

QUADRO 2 – Elementos para estímulo da cultura de inovação

Elementos	Características fundamentais
Apoio explícito da alta direção à inovação	Clareza para todos da organização sobre a importância da inovação. Esse apoio é fundamental para motivar e engajar a equipe.
Mecanismos de recompensa e reconhecimento	Comportamento criativo com critérios valorizados pelos funcionários
Fornecimento de recursos (humanos, técnicos, financeiros) durante o processo	Equipe qualificada, treinamento e desenvolvimento, infraestrutura adequada, orçamentos adequados, acompanhamento financeiro
Regras favoráveis	Regras, procedimentos, direitos e deveres na empresa, promover tempo destinado a pensar e experimentar.
Processo de inovação amplo	A inovação precisa estar em toda empresa/ processo de inovação amplo, onde todos os funcionários possam participar
Conhecer clientes atuais e potenciais	Inserindo-os no processo de inovação/ buscar ideias externas/ inovação em rede
Ambiente que incentive o debate de ideias e criação/compartilhamento de conhecimentos	Cultura de abertura, liderança inspiradora, equipes multidisciplinares e <i>feedback</i> construtivo.
Processos e ferramentas de geração de novas ideias/criatividade	Brainstorming, mapas mentais, ambientes de trabalho criativos, <i>design thinking</i>
Utilização de métricas de inovação	Medir o desempenho e o impacto das atividades de inovação nos resultados organizacionais.

Nota: Adaptado de Dutra e Almeida, 2018, Revista Brasileira de Gestão e Inovação

e a busca por soluções inovadoras em toda a organização, sugere-se a incidência de processos de AO. Os processos de AO caracterizam vivências e experiências do cotidiano laboral de indivíduos que se articulam socialmente em múltiplos processos coexistentes (Souza, 2004; Nascimento & Moraes, 2011), gerando desempenhos e resultados focados na inovação. Assim, a inovação é vista como “o resultado de processos de aprendizagem que geram e aplicam novos conhecimentos em rotinas, processos e procedimentos” (Isidoro-Filho & Guimarães, 2010, p.12) em interface com o ambiente interno, no contexto da cultura organizacional, e com o ambiente externo, nas relações da organização com o mercado.

Os processos de AO representam um movimento contínuo de criação e apropriação de conhecimentos novos em diferentes níveis (individual, grupal, organizacional, interorganizacional), contextos sociais e culturais (Prange, 2001; Nascimento & Moraes, 2011), gerando formas distintas de aprender (Souza, 2004). Nesse *continuum* pode-se considerar que conhecimento e aprendizagem são condições indispensáveis para desenvolver a cultura de inovação

(Hargadon, 2002). Além disso, conhecimento, aprendizagem e inovação estão entrelaçados por atores sociais e organizacionais que podem facilitar ou inibir a inovação (Callon, 2007).

Considerando os processos de AO descritos por Prange (2001) e por Isidoro-Filho e Guimarães (2010) no contexto da cultura de inovação, e aplicando os componentes da organização inovadora delineados por Tidd e Bessant (2015) juntamente com os elementos para estímulo da cultura de inovação propostos por Dutra e Almeida (2018), é possível reconhecer teoricamente a inter-relação dessas abordagens teóricas, como representado na Figura 1.

Compreende-se que os processos de AO estão vinculados aos elementos para o estímulo da cultura de inovação, considerados “meios”, e se desenvolvem neste contexto. Esses processos de AO são contínuos e socialmente constituídos, conferindo um caráter sistêmico e dinâmico aos elementos e componentes da cultura de inovação nas organizações. Isso evidencia que a AO não é um fenômeno único, mas composto por diversas abordagens e práticas simultâneas.



FIGURA 1 – Processos de aprendizagem com enfoque na cultura de inovação

Fonte: As autoras

2.2 Cultura de Inovação em Empresas Familiares e na Horticultura

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018), a inovação configura-se como um processo dinâmico e contínuo de transformação organizacional, no qual as empresas promovem modificações em produtos, processos, estruturas organizacionais e práticas de marketing, sustentadas na assimilação e aplicação de novos conhecimentos. O “Manual de Oslo” (OCDE, 2018) classifica a inovação em quatro categorias principais: inovação de produto, de processo, organizacional e de *marketing*, abrangendo diferentes dimensões do desempenho inovador nas organizações.

Ao observar a inovação nas EFs, percebe-se uma relação complexa. Isso, pois, ao tempo em que a continuidade do negócio se torna preocupação da nova geração, também torna a inovação uma oportunidade de aperfeiçoamento, mudança de mentalidade, posicionamento e modernização. Segundo Seabra et al. (2021), pode haver uma tensão paradoxal entre a ancoragem ao passado e a necessidade de renovar para estas se manterem vivas, o que pode dificultar a tomada de decisão

e a inovação, como alegam Villani et al. (2023). Este cenário se evidencia na hortifruticultura, pois, ao passo que inovações são requeridas quando a gradual busca pela alimentação saudável diversifica demandas, também há presença de culturas de EFs tradicionais, ancoradas em valores que possibilitaram a resistência a crises, como a da pandemia da COVID-19 (Hortifrúti Brasil, 2023).

As estratégias de inovação em EFs abrangem desde inovações disruptivas até melhorias incrementais nos processos já estabelecidos, configurando-se como um mecanismo multifacetado de geração de valor. Essas estratégias envolvem tanto a introdução de novos métodos de produção e exploração de oportunidades de mercado quanto a otimização contínua das práticas organizacionais preexistentes (Borges, et al., 2014). Nesse contexto, a consolidação de uma cultura organizacional orientada à inovação emerge como um fator crítico para a sustentabilidade e para a sobrevivência das EFs. Ademais, evidencia-se a importância da construção de um ambiente organizacional que estimule a criatividade, a experimentação e a capacidade adaptativa frente às dinâmicas mercadológicas (Hilen & Lavarda, 2020; Oro & Lavarda, 2020).

Ainda, evidências apontam que a inovação nas EFs se manifesta de maneira heterogênea, reflexo de configurações específicas como o comportamento organizacional singular, os recursos e capacidades disponíveis, bem como o grau de envolvimento da família na gestão do negócio (Padilla-Meléndez et al., 2015). Apesar do reconhecimento da inovação como vetor de competitividade, certas EFs demonstram posturas conservadoras derivadas de sua trajetória institucional, o que pode se traduzir em aversão ao risco e limitações na adoção de estratégias inovadoras. Todavia, o processo inovativo pressupõe o distanciamento de práticas legadas – requer rompimento com o passado e sua história – possibilitando o desenvolvimento de novas competências organizacionais e a institucionalização de rotinas mais dinâmicas (Villani et al., 2023). Nesse sentido, destacam-se como vetores relevantes as parcerias consolidadas com fornecedores e a aplicação eficiente de tecnologias, fatores que evidenciam o papel central das pessoas e dos ativos tecnológicos para o desempenho inovador (Gobbato et al., 2024).

Inserida nesse cenário, a teoria da AO constitui um arcabouço analítico consistente para compreender e orientar processos de mudança comportamental e de transformação cultural nas organizações. Ao articular mecanismos de aquisição, compartilhamento e interpretação do conhecimento, essa abordagem permite conciliar a introdução de novas práticas com a preservação de valores e tradições que estruturam a identidade organizacional, aspecto particularmente relevante em EFs, sobretudo aquelas inseridas em setores tradicionais, como o de hortifruticultura. Assim, a AO emerge como um elemento-chave para compreender como tais organizações podem desenvolver e sustentar uma cultura de inovação sem romper com os fundamentos que asseguram sua continuidade ao longo do tempo.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido seguindo o paradigma interpretativista, no nível descritivo, com abordagem qualitativa dos dados (Yin, 2014; Lima & Mimba, 2024). A estratégia de pesquisa foi estudo de caso único (Yin, 2014) e o objeto de estudo foi a EF Agrofrutis, localizada na região Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul.

A escolha do caso se justifica pela longevidade da empresa (32 anos) no ramo de produção e comercialização de frutas e legumes, ainda sob a gestão dos três irmãos fundadores, cuja origem está no cultivo de kiwi, um fruto tipicamente chinês numa região de colonização predominantemente italiana. Introduzir kiwi no mercado local, naquele momento histórico, representou uma inovação no mercado de frutas *in natura*.

Os sujeitos de pesquisa foram os três fundadores da empresa e dois dos seus diretores, sendo D1 representando o diretor com mais tempo de empresa e, D2, o diretor mais jovem, como consta no Quadro 3. O critério de inclusão no estudo foi a atuação como gestor envolvido no processo decisório em nível estratégico. Os cinco gestores concordaram em participar do estudo e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cuja coleta de dados foi iniciada após aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos.

Quanto ao perfil dos sujeitos da pesquisa, verificou-se que os fundadores da empresa Agrofrutis são três irmãos, hoje considerados idosos (idade média de 69 anos) e que continuam atuando na gestão em nível estratégico. F3 é o mais atuante de todos e ocupa o cargo de Diretor- presidente da empresa, sendo o mais influente nas decisões estratégicas. Na área técnica atua F2, que é engenheiro agrônomo e tem sob a sua responsabilidade a coordenação de projetos relacionados ao cultivo e desenvolvimento

QUADRO 3 – Perfil dos respondentes

Respondente	Codinome	Idade, em anos	Cargo na empresa	Tempo de empresa, em anos
Fundador 1	F1	74 anos	Sócio fundador Agricultor	31
Fundador 2	F2	69 anos	Sócio fundador Engenheiro agrônomo	31
Fundador 3	F3	64 anos	Sócio fundador Diretor presidente	31
Diretor 1	D1	42 anos	Diretor financeiro	25
Diretor 2	D2	44 anos	Diretor geral	1

Nota: Dados da pesquisa (2024)

de variedades das frutas kiwi e caqui. F1, por sua vez, limita-se a participar das reuniões do conselho dos sócios, em que são tratados os assuntos mais relevantes do período. Como “pessoa de confiança” dos sócios fundadores está D1, o qual ocupa o cargo de Diretor Financeiro e está na empresa há 25 anos. Entre os mais jovens e representando uma contratação recente, está D2, exercendo o cargo de Diretor Geral.

No estudo de caso, foi empregada a triangulação de dados visando mais rigor e segurança (Lima & Mimba, 2024), que incluiu: (i) entrevistas semiestruturadas, previamente agendadas com o setor de gestão de pessoas, com duração média de vinte minutos por entrevistado, realizadas em outubro de 2023; (ii) observação sistemática participante no ambiente de trabalho, com registros em caderno de notas; e (iii) pesquisa documental realizada em documentos disponibilizados pela empresa, como manuais de integração de novos trabalhadores, arquivos históricos da empresa e *site* institucional.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas após a transcrição das entrevistas, utilizando o método análise de conteúdo, conforme orientações de Bardin (2015) e Mozzato e Grzybovski (2011). A análise dos dados foi elaborada com base nas categorias observadas na inter-relação entre os processos de AO, os componentes da organização inovadora e os elementos para o estímulo da cultura de inovação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Apresentação das inovações identificadas

A Agrofrutis é um empreendimento que remonta ao ano de 1992, quando uma família rural iniciou a produção de mudas de kiwi, resultado de um estudo conduzido por um de seus membros. F3 relata que seu irmão, em uma viagem à China, investigou o kiwi, uma fruta originária deste país, em uma região com características semelhantes às da Serra Gaúcha. Após retornarem da viagem, decidiram iniciar o cultivo de kiwi. A área de plantio expandiu-se, tornando-se necessário implementar estratégias de negócio focadas na inovação. F2 descreve que o kiwi representava:

uma inovação para a época, pois não existia [no Brasil]. As próprias mudas foram importadas. Depois começamos a fazer as mudas aqui do mesmo jeito que faziam no Chile. Então a fruta nova era inovação; o jeito de fazer as mudas era inovação.

O cultivo do kiwi foi bem-sucedido e, ao longo dos anos, a família rural aumentou seus investimentos em pomares e parreirais, que hoje estão equipados com tecnologia avançada para monitoramento das safras, maquinário e sistemas de irrigação. Nesse período transcorrido, a família rural tornou-se uma EF em razão do crescimento exponencial, que a levou a identificar a necessidade de segmentar suas estratégias de negócios por meio de cultivos próprios e parcerias com diversos produtores locais. Atualmente, a empresa está entre as cinco maiores importadoras de frutas do Brasil e atua como exportadora de frutas para diversos países.

Sobre a estratégia de exportação de frutas, o fundador F2 relatou que o objetivo é aumentar sua participação no mercado internacional: “A ideia é a empresa exportar mais frutas, produzir novas variedades e vender em outros países quando eles não têm sua safra local, garantindo a continuidade do produto durante todo o ano” (F2). Essa diversificação de mercado decorre da análise de mercado, alinha-se à necessidade de inovação para acompanhar a dinâmica do ambiente de negócios.

Tal estratégia é explicada por Tidd e Bessant (2015), que destacam a orientação para o cliente externo, a habilidade de estabelecer relações e detectar oportunidades de crescimento como sendo inovação. As decisões estratégicas da empresa também são explicadas por Dutra e Almeida (2018) como sendo um processo de inovação, em especial pela parceria estabelecida com uma empresa europeia de frutas secas, pela instalação de filiais em diferentes estados brasileiros e pela fundação de uma transportadora: F1 assim descreve esse processo de inovação: “Separando as empresas, também foi uma mudança que a gente fez. Antes era tudo uma empresa só. Agora tem a transportadora, [...]a própria empresa de frutas secas e a produção de maçã”. Como resultado positivo de tais estratégias, a Agrofrutis conquistou as principais premiações regionais no ramo em que atua dos últimos cinco anos consecutivos. Para Dutra e Almeida (2018), isso representa a busca por mecanismos de recompensa e reconhecimento, dentro e fora da organização.

A Agrofrutis estabeleceu relações interinstitucionais estratégicas com universidades locais e de outras regiões do país, objetivando o desenvolvimento de pesquisas voltadas à experimentação agrícola, ao aprimoramento de variedades frutíferas e à disseminação de técnicas inovadoras de cultivo. Dentre as parcerias destacam-se uma universidade de Minas Gerais e outra do Rio Grande do Sul, com as quais a empresa realiza testes comparativos de desempenho varietal. Além disso, a empresa mantém participação ativa em feiras

do setor de hortifruticultura em âmbito regional, nacional e internacional, consolidando sua presença no ecossistema de inovação agroalimentar. Do ponto de vista sócio-organizacional, demonstra engajamento com a comunidade local, por meio do apoio à infraestrutura local, da promoção de eventos e do estímulo à cultura da inovação. Tais práticas reafirmam a relevância das redes colaborativas e das conexões extraprofissionais como vetores da inovação nas organizações, ideia defendida por Dutra e Almeida (2018).

À medida que a Agrofrutis ampliou sua atuação, tornou-se imprescindível um redimensionamento do foco estratégico para a análise e aperfeiçoamento dos processos internos e da gestão de pessoas, com o objetivo de atender de forma responsiva às demandas dos clientes. Essa mudança implicou na adoção de práticas de melhoria contínua, sustentadas pelo desenvolvimento de competências organizacionais e humanas. Conforme argumentam Tidd e Bessant (2015), o fortalecimento da capacidade inovadora requer não apenas o domínio de processos sistemáticos de aprendizado e aprimoramento, mas também uma estrutura organizacional compatível com a complexidade das transformações e equipes de trabalho com elevado grau de coesão, autonomia e alinhamento cultural. Neste contexto, o investimento na construção de uma cultura de inovação integrada à rotina da organização torna-se elemento central para a geração de valor de longo prazo.

Quanto à melhoria contínua, a Agrofrutis passou a empreender mudanças orientadas à expansão dos negócios e ao aproveitamento de oportunidades percebidas associadas à inovação, como evidenciam os depoimentos dos entrevistados: “Esse crescimento que foi a empresa, de ano em ano, sempre foi crescendo e chegou numa melhoria, mas estamos no caminho” (F3); “A empresa está onde está pois sempre se manteve viva, buscando inovações” (D2); “Não basta as ideias apenas, é necessário buscar alternativas, implementar e fazer, com coragem

em arriscar” (F3). Nessa direção, as certificações conquistadas passaram a representar elementos de estímulo da cultura de inovação, que, segundo Dutra e Almeida (2018), passaram a funcionar como um mecanismo de recompensa e reconhecimento.

A teoria enfatiza a importância da melhoria contínua nas EFs que buscam inovação, e a Agrofrutis exemplifica na prática a relevância dessa estratégia ao longo dos anos. Conforme Brillo e Boonstra (2019) e Tidd e Bessant (2015), a inovação de alto envolvimento requer participação de todos da organização em atividades de melhoria contínua.

Destaca-se que ocorreram modificações e inovações na área de marketing, uma vez que, diferentemente da fruta comercializada a granel, a linha de produtos embalados permite o reconhecimento das marcas da empresa. Conforme relatado por F2, “no início não se tinha nem embalagens; agora tem tomate, ameixa, kiwi, cereja... tudo embalado na empresa levando a nossa marca”. Além disso, houve engajamento em redes sociais, participação ativa em plataformas digitais e meios de comunicação, consolidando o nome da empresa.

Adicionalmente, com base em pesquisas de mercado e identificação de oportunidades, foi lançada uma nova marca de produtos embalados direcionada ao público adulto, com ênfase na qualidade e na continuidade dos produtos. Essas mudanças são destacadas pelo Manual de Oslo (OCDE, 2018) como inovações de marketing, e por Tidd e Bessant (2015) como uma das dimensões dos “4 Ps”: posição – alteração no contexto em que os produtos são introduzidos.

4.2 Processos de aprendizagem organizacional na Agrofrutis

Nesse cenário, o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores torna-se condição indispensável para sustentar a melhoria contínua e assegurar a viabilidade das inovações na empresa. A Agrofrutis, que atualmente

emprega mais de 800 funcionários incorporados ao longo de sua trajetória de expansão, evidencia de forma clara essa necessidade. As entrevistas realizadas revelaram a importância da participação ativa dos trabalhadores nos processos decisórios e de gestão, bem como seu engajamento com o aprendizado organizacional e com a proposição de melhorias contínuas. Como sintetizado por um dos entrevistados: “Para crescer assim... só os da direção não vão conseguir. A direção tá mais administrando, quem mais está fazendo agora mesmo são os colaboradores” (F1).

Esses achados convergem com estudos recentes que destacam o papel central dos trabalhadores na construção de capacidades de aprendizagem e inovação, especialmente em EFs, nas quais o envolvimento dos membros da organização é determinante para a renovação estratégica (Comin et al., 2022; Grant Thornton, 2023; Oro et al., 2024). A literatura contemporânea reforça que ambientes que estimulam a aprendizagem coletiva, a autonomia e o compartilhamento de conhecimentos favorecem a emergência de culturas inovadoras (Acevedo & Diaz-Molina, 2022; Domínguez-Escrig et al., 2022; Achdiat et al., 2022). Nesse sentido, a postura observada na Agrofrutis alinha-se ao que Tidd e Bessant (2015) descrevem como elementos centrais de uma cultura de inovação: visão compartilhada, liderança mobilizadora e orientação estratégica voltada à transformação organizacional.

Em contraponto, tem-se a visão do diretor com menos tempo na empresa, com experiências em organizações financeiras, que afirma não reconhecer ainda uma cultura de inovação consolidada na Agrofrutis, mas que estaria em desenvolvimento. Ele também destaca os diferentes perfis de trabalhadores em um mesmo setor: “Temos muitos perfis diferentes no comercial, por exemplo. Há pessoas mais velhas com resistência em inovar e mudar nas atividades rotineiras, enquanto há os jovens, que estão estudando e buscam novidades” (D2).

Tais diferenças de perfil entre o grupo de trabalhadores, descritas por D2, representam um desafio de gerar engajamento. Para a cultura de inovação, é fundamental ter um grupo de trabalho com visões diferentes, mas que buscam um objetivo em comum, como destacam Brillo e Boonstra (2019). Nesse contexto, insere-se também a importância dos indivíduos-chave, como um dos componentes para a existência da inovação, mas que surgem como impulsionados pelo componente de trabalho em equipe eficaz, como citam Tidd e Bessant (2015).

Todos os entrevistados mencionaram o projeto P, uma plataforma de ideias recente em que os trabalhadores são convidados a contribuir com sugestões de melhorias nos processos ou ideias inovadoras em qualquer área. Aqueles cujas contribuições são aplicadas recebem incentivos financeiros e reconhecimento semestralmente. F3 e D1 afirmam que os trabalhadores estão participando: “Têm pessoas que participam já com o programa de ideias P” (F3); “O próprio programa de ideias [...] é justamente a gente ampliar essa participação dos profissionais aqui, ou dar ideias do que fazer” (D1).

Dutra e Almeida (2018) consideram essas iniciativas como mecanismos de recompensa e reconhecimento, bem como o estímulo a processos e ferramentas de geração de novas ideias e criatividade. Para além do olhar funcionalista desta prática, Villani et al. (2023) afirmam tratar-se de uma aproximação dos trabalhadores que atuam no nível estratégico àqueles que atuam no nível operacional para gerar inovação, tendo em vista que a inovação é um processo social que está ligada ao conhecimento e à criatividade das pessoas.

Na EF, no entanto, o “Programa de Ideias P” pode representar estratégia de aproximação das práticas da gestão tradicional com ideias inovadoras, como descreve F3:

Claro que eu ainda acho que pode ser mais. Eu acho que a empresa tem que ouvir mais os

profissionais para a gente aproveitar toda essa inteligência deles [...] então, existe muito espaço. O céu é o limite. Só que a empresa, a direção, a gestão é que precisa sempre estar mais atento para a gente aproveitar esses talentos, essas inovações, que às vezes surgem através de ideias simples, sutis, bem originais e que talvez, por vezes, não são valorizadas como merecem.

Contudo, com base em Prange (2001), constatou-se que há uma ferramenta específica voltada à criatividade, ao desenvolvimento e empoderamento dos trabalhadores e à inovação na Agrofrutis por meio da aprendizagem nos níveis individual, grupal e organizacional. A empresa estabeleceu grupos denominados Unidade Gerencial Básica (UGB), compostos por até dez pessoas, com o objetivo de proporcionar autonomia e responsabilidade aos trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos. Esses grupos são guiados por uma missão cujo desempenho é avaliado por indicadores de desempenho, como meta de faturamento, ocupação de carga, pontualidade de pedidos, venda pelo preço tabelado, índice de devoluções, entre outros. Dessa forma, a organização se alinha ao argumento de Nonaka e Takeuchi (2008) de que a aprendizagem começa no nível individual e, conforme Sujatha e Krishnaveni (2017) e Al-Mansour e Obembe (2021), além do contexto coletivo favorável à troca de conhecimento no nível de grupo, é necessário um ambiente colaborativo e aberto às iniciativas individuais.

A metodologia abrange elementos da organização inovadora, permitindo visão compartilhada (Nonaka & Takeuchi, 2008) e trabalho em equipe para inovação. Fomenta a cultura de inovação ao incentivar o debate de ideias e o compartilhamento de conhecimentos. Constitui uma ferramenta para a geração de novas ideias (Dutra & Almeida, 2018; Tidd & Bessant, 2015; Antonello, 2011).

Mais do que desenvolver trabalhadores, inovar é primordial para a longevidade de EFs e está ligada à inclusão de novos membros, da família empresária

ou não. A entrada de gestores externos à família proprietária foi uma mudança significativa. “Os fundadores abrem para mais sócios; são poucas EFs que fazem isso. Acho que é uma coisa importante” (D1). “São três diretorias novas que compõem as ideias e auxiliam nas decisões, sempre ouvindo os que estão há mais tempo na empresa” (D2), proporcionando um olhar a partir do mercado para a gestão. Isso promove recursos humanos e técnicos, elementos da cultura de inovação, e fortalece o apoio da alta direção à inovação (Al-Mansour & Obembe, 2021; Dutra & Almeida, 2018; Sujatha & Krishnaveni, 2017; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008).

Os relatos dos diretores D1 e D2 evidenciam que se encontra em curso uma mudança na estrutura de governança da empresa, que vai além da ideia de incluir novos sócios. Há evidências que permitem afirmar tratar-se de uma EF que busca profissionalizar a gestão e ao mesmo tempo imprimir a cultura de inovação, como a constituição de um órgão de governança que está sendo denominado “comitê de decisões”, composto por membros com mais tempo de atuação na empresa e outros recém-ingressos. “Esse formato de administração mais profissional está saindo mais das mãos dos fundadores e levando para pessoas que são sócios, pessoas que não são sócios, tomar decisões importantes da própria direção e rumo da empresa” (D1).

No entendimento de Dutra e Almeida (2018), tais decisões gerenciais contribuem para a empresa criar um ambiente organizacional que incentiva o debate de ideias, a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre diferentes gerações de trabalhadores, bem como a criação de regras informais favoráveis à inovação. O ingresso de novos membros na empresa representa também novas ideias colocadas para debate em decisões no nível estratégico, pois trata-se de profissionais com vivências em outras empresas e percepções diferentes. Assim, membros recém-contratados se tornam indivíduos-chave para a AO e cultura de inovação, como destacam Tidd e

Bessant (2015), e o ambiente estabelecido torna-se mais favorável aos processos de aprendizagem, devido à maior abertura às interações sociais (Silva & Larentis, 2022).

A análise histórica da organização mostra que vários componentes, personagens e elementos promovem a aprendizagem voltada à inovação. Identificados os componentes essenciais, eles foram considerados vitais para os processos de AO, resultando em inovação. Assim, os elementos são meios para uma cultura de inovação, enquanto os componentes buscam atingir os objetivos da organização inovadora ao fomentar a aprendizagem para a inovação.

Em relação aos elementos associados à inovação, com base no Manual de Oslo (OCDE, 2018), foi identificado que a Agrofrutis tradicionalmente promoveu a inovação: (a) no produto, introduzindo a cultura da fruta chinesa kiwi no Brasil; (b) no processo, com o cultivo diversificado que iniciou com as mudas de kiwi e expandiu para pomares e parreirais; (c) na área do marketing, comercializando produtos *in natura* em embalagem (“linha de embalados”) e com a marca da empresa, especialmente criada para conquistar um mercado específico de consumidores; (d) na área organizacional, estabelecendo parcerias com empresas locais, com uma empresa europeia e com universidade, inovando na gestão dos negócios.

Além de uma estrutura considerada “adequada”, o apoio da alta direção e inclusão de trabalhadores-chave na gestão estratégica são essenciais para um ambiente criativo e uma cultura de inovação. A AO focada na cultura de inovação ocorre nos níveis individual, grupal e organizacional, integrando-se à história da organização em diferentes contextos sociais, ressaltando a pluralidade e os múltiplos fluxos de aprendizado e gerando formas distintas de aprender, confirmando as formas distintas de aprender já apontadas por Souza (2004). Apoiando-se em Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), afirma-se que a construção da cultura de inovação resulta da aprendizagem pela experiência, pela direção a uma

finalidade inovadora, com foco no desenvolvimento das pessoas, no desempenho da empresa e na busca pelo conhecimento.

4.3 Agenda de pesquisa futura

Diante das evidências empíricas obtidas no estudo de caso, identificaram-se relações preliminares entre os elementos que estimulam a cultura de inovação, os componentes de organizações inovadoras e os processos de AO em EFs. Contudo, tais achados não se mostraram suficientes para sustentar a elaboração de um framework analítico robusto e generalizável. Assim, em vez de propor um modelo definitivo, esta seção apresenta uma agenda de pesquisa que delineia caminhos promissores para aprofundar a compreensão sobre como esses elementos se articulam na construção da cultura de inovação em EFs, retomando e expandindo a proposição inicial do estudo.

Nesse contexto, na Figura 2 apresenta-se também uma proposição preliminar de elementos para compor um *framework* de estudo da cultura de inovação em EFs, cuja finalidade é orientar investigações futuras e estimular o refinamento teórico e empírico desse campo de pesquisa.

Esses processos de AO ocorrem em um contexto constituído por um conjunto de elementos que fomentam

a cultura de inovação e que se articulam aos componentes da cultura organizacional. Tais elementos funcionam como condicionantes estruturais que viabilizam a emergência de processos de aprendizagem voltados à inovação, enquanto os componentes da organização inovadora conferem direcionalidade e propósito a esses processos. Além disso, é possível afirmar que tais dinâmicas de aprendizagem são favorecidas em ambientes organizacionais que incentivam a construção de relações interpessoais, promovendo um ambiente coletivo colaborativo e propício à convergência das aspirações individuais (Sujatha & Krishnaveni, 2017; Al-Mansour & Obembe, 2021).

Dessa forma, entende-se que os processos de aprendizagem nesses contextos favoráveis, aqui compreendidos como elementos (meios), estão vinculados aos componentes da organização inovadora, gerando um *continuum* focado na cultura organizacional voltada para a inovação. Os elementos estabelecem as condições necessárias para a inovação; os processos de AO desenvolvem-se nesse ambiente, enquanto os componentes oferecem a orientação conceitual que permite a esses processos de AOs alcançar os resultados almejados sem termos de inovação. Considera-se, ainda, que os processos de AO permeiam tanto o indivíduo

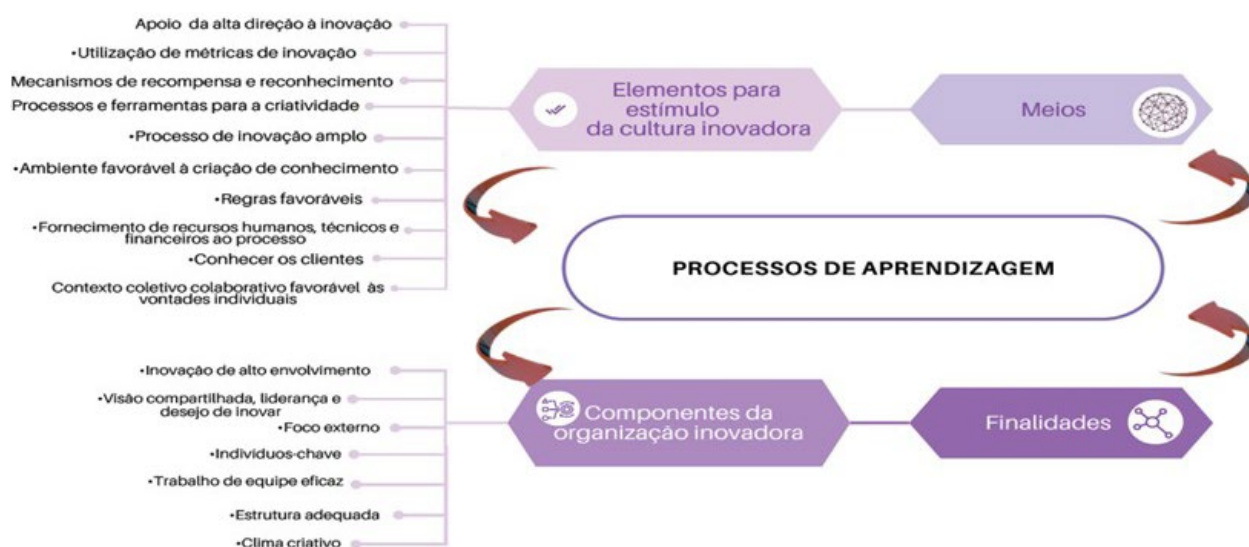


FIGURA 2 – Proposição preliminar de elementos para compor um *framework* de estudo da cultura de inovação em empresas familiares

Fonte: Elaborado pelas autoras

quanto a organização, sendo construídos pelo aspecto social, em nível de grupo ou equipe (Nonaka & Takeuchi, 2008), organizando-se na inter-relação entre elementos para estímulo da cultura de inovação e componentes da organização inovadora.

Dois aspectos adicionais sobre os processos de AO, conforme proposto por Coelho Junior e Borges-Andrade(2008), contribuem para elucidar o constructo; **(i) a aprendizagem orientada ao ato de conhecer**, desenvolvida a partir dos elementos que estimulam a cultura organizacional (meios), como o apoio da alta direção, ambientes que incentivam a criatividade e o compartilhamento de conhecimentos; e, **(ii) a aprendizagem direcionada para uma finalidade específica**, sustentada pelos componentes da cultura de inovação, tais como visão compartilhada, liderança mobilizadora e foco estratégico na inovação. Estudos recentes reforçam essa distinção ao demonstrar que ambientes que promovem a aprendizagem coletiva e o compartilhamento de conhecimento constituem meios essenciais para o desenvolvimento de capacidades inovadoras (Acevedo & Diaz-Molina, 2022; Achdiat et al., 2022; Domínguez-Escrig et al., 2022).

Da mesma forma, pesquisas contemporâneas indicam que a aprendizagem orientada a finalidades estratégicas, como a inovação, depende de processos contínuos de interpretação, renovação e construção de sentido organizacional (Rupčić, 2023; Peschl, 2022). Nesse sentido, os processos de AO voltados à cultura de inovação emergem precisamente da articulação entre meios (elementos de estímulo) e finalidades (componentes da organização inovadora), constituindo o eixo central pelo qual organizações, especialmente as EFs, constroem e sustentam práticas inovadoras ao longo do tempo.

Para que esses processos integrem a inovação, é essencial que os componentes e elementos da cultura organizacional interajam com a inovação em níveis individuais, grupais e organizacionais. Pode-se inferir que os elementos que estimulam a cultura

de inovação, os processos de AO e os componentes da organização inovadora se retroalimentam, corroborando a ideia de “inovação pela perspectiva de resultado de processos de aprendizagem que geram e aplicam novos conhecimentos” (Isidro-Filho & Guimarães, 2010).

Portanto, a cultura de inovação em EFs é sustentada pelos processos de AO na sua inter-relação com os elementos e componentes identificados. Na ausência de condições necessárias, de um contexto favorável e de uma orientação clara para resultados associados à inovação, os processos de AO podem ocorrer, porém são direcionados a outros propósitos, não contribuindo para o fortalecimento da cultura de inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação não se configura como um fenômeno isolado na EF, mas como um desdobramento de processos contínuos e interativos de AO, sustentados pela participação ativa dos membros da organização e pela consolidação de uma cultura orientada à inovação. No caso da Agrofrutis, identificou-se a presença de componentes associados a organizações inovadoras (clima criativo, inovação de alto envolvimento, estrutura adequada, indivíduos-chave e trabalho em equipe eficaz), bem como elementos que favorecem a cultura de inovação, tais como o apoio explícito da alta direção, mecanismos de recompensa e reconhecimento, disponibilidade de recursos (humanos, técnicos, financeiros) e um ambiente propício ao debate e à geração de ideias. Esses fatores mostraram-se relevantes para a promoção de processos de AO em um setor, como o de hortifruticultura, historicamente pouco associado à inovação.

Como contribuição teórica, além da proposição de um *framework* para estudo dos processos de AO com foco na cultura de inovação em EFs, identificou-

se que a mera presença dos componentes e elementos descritos não é suficiente para sustentar tais processos. Isso ocorre porque os mecanismos de AO voltados à inovação são intrinsecamente dinâmicos e cíclicos, exigindo esforços contínuos de manutenção, atualização e renovação. Nesse contexto, a cultura de inovação atua como elemento estruturante, influenciando a capacidade da organização de sustentar e aprimorar esses processos ao longo do tempo.

Os achados permitem retomar e aprofundar a problemática inicial: embora a literatura reconheça a contribuição da AO para a capacidade inovadora das organizações, essa relação não se manifesta de forma linear ou plenamente transferível para EFs. A Agrofrutis evidencia que a simples presença de componentes e elementos favoráveis não garante a sustentação de processos de AO voltados à inovação. Isso decorre do caráter dinâmico e cíclico desses processos, que demandam esforços contínuos de manutenção, atualização e renovação. Esses esforços podem ser tensionados por especificidades das EFs, como dinâmicas geracionais, trocas simbólicas, valores familiares que moldam o comportamento inovador e potenciais conflitos na alocação de recursos. Na Agrofrutis, observou-se que a aprendizagem está profundamente integrada às vivências organizacionais e que a cultura de inovação se articula com a própria trajetória da empresa. O apoio da alta direção, os mecanismos de reconhecimento e o clima favorável ao compartilhamento de ideias foram determinantes para o fortalecimento dessa cultura. Contudo, desafios persistem, como a diversidade de personalidades, a resistência de gerações mais velhas e fatores culturais familiares, além da ausência de métricas sistematizadas de inovação, que limita a avaliação objetiva dos resultados.

Como limitações, destaca-se a escassez de estudos sobre a relação entre AO e inovação no setor de hortifruticultura, o que restringe comparações

mais amplas. Ademais, a resistência à mudança pode variar significativamente entre EFs, e a falta de indicadores formais dificulta análises mais precisas. Recomenda-se que pesquisas futuras realizem estudos comparativos entre EFs do mesmo setor e de setores distintos, a fim de aprofundar a compreensão sobre como os processos de AO se articulam com a cultura de inovação em contextos familiares.

Em síntese, os resultados deste estudo reforçam que, nas EFs, a inovação não emerge apenas da existência de estruturas e práticas formais de AO, mas da capacidade da organização de transformar continuamente essas práticas em cultura de inovação, e é precisamente nessa transformação que reside o principal desafio científico e gerencial.

NOTAS DE FIM

¹Com a intenção de ressaltar a diversidade, pluralidade e múltiplos fluxos de aprendizado, opta-se por usar “processos de aprendizagem organizacional”, no plural. Considera-se mais apropriado para destacar que existem diferentes mecanismos, estágios ou dinâmicas de aprendizagem, ocorrendo simultaneamente (como a aprendizagem individual, em grupo, interpessoal por experimentação, por socialização de práticas). Essa opção está alinhada com a abordagem teórica de Souza (2004), que propõe a noção de “oportunidades de aprendizagem organizacional” destacando que diferentes contextos sociais e culturais geram formas distintas de aprender (reuniões de trabalho ou feiras setoriais, por exemplo), o que reforça a ideia de múltiplos processos coexistentes. Também está alinhada às reflexões de Nascimento e Moraes (2011), as quais discutem os processos de AO sob as lentes da aprendizagem situada, experiencial e reflexiva, cada uma com características e implicações distintas. Isso evidencia que AO não é fenômeno único, mas composto por diversas abordagens e práticas simultâneas.

REFERÊNCIAS

Acevedo J, & Diaz-Molina I (2023). Learning organizations in emerging economies: the effect of knowledge management on innovative culture in Chilean companies. *The Learning Organization: An International Journal*, 30(1), 37–54, <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0009>

- Achdiat, I., Mulyani, S., Azis, Y., & Sukmadilaga, C. (2023). Roles of organizational learning culture in promoting innovation. *The Learning Organization*, 30(1), 76-92. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0013>
- Agência Brasil (2020). *Site institucional*. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/>.
- Al-Mansour, J., & Obembe, D. (2021). Analyzing the communication process between middle and top managers through the concept of 'Ba'. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(3), 226-236. <https://doi.org/10.34190/EJKM.19.3.2550>
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 310-332.
- Barcelos, R., Souza, E., Gonçalves, C. A., & Barbosa, A. C. Q. (2018). Uma análise multicase de inovações em empresas familiares brasileiras e portuguesas. *Caderno Profissional de Administração UNIMEP*, 8(1).
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Borges, A. F., Lima, J. B., & Andrade, D. M. (2014). Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 37-54. <https://doi.org/10.12712/rpca.v8i3.11180>
- Brillo, J., & Boonstra, J. (2019). *Liderança e cultura organizacional para inovação*. Saraiva.
- Bruno-Faria, M. D. F., & Fonseca, M. V. D. A. (2014). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 372-396. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>
- Callon, M. (2007). An essay on the growing contribution of economic markets to the proliferation of the social. *Theory, Culture & Society*, 24(7-8), 139-163. <https://doi.org/10.1177/0263276407084701>
- Chesbrough, H. (2012). *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. Bookman.
- Coelho Júnior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Revista Paideia*, 18, 221-234. <https://doi.org/10.1590/s0103-863x2008000200002>
- Comin, L. C., Oro, I. M., & Carvalho, C. E. (2022). Family involvement and innovation. *Revista Brasileira de Inovação*, 21. <https://doi.org/10.20396/rbi.v21i00.8666356>
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>
- Domínguez-Escrig, E., Broch, F. F. M., Chiva, R., & Alcamí, R. L. (2023). Authentic leadership: boosting organisational learning capability and innovation success. *The Learning Organization*, 30(1), 23-36. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0007>
- Dutra, F. G., & Almeida, F. G. (2018). Elementos para estímulo da cultura de inovação: mapeamento das diretrizes adotadas por empresas de destaque brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 5(3), 95-120. <https://doi.org/10.18226/23190639.v5n3.05a>
- Duygulu, E., Kök, R., & Özdemir, A. (2008). Factors influencing innovation in SMEs in Turkey: an interregional comparison. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 367-379.
- Gobbato, M., Jacoski, C. A., & Silva, G. (2024). Moderation of dynamic capabilities in the relationship between intellectual capital and innovative performance in Chapecó Companies. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 23(3), e26087. <https://doi.org/10.5585/2024.26087>
- Hargadon, A. B. (2002). Brokering knowledge: Linking learning and innovation. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 41-85). Elsevier Science/JAI. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24003-4](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24003-4)
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. *Innovar*, 30(77), 11-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87426>
- HFBrazil (2023). *Revista Hortifruti Brasil. Site institucional*. <https://www.hfbrasil.org.br/br/hortifruti-cepea-consumo-per-capita-de-frutas-e-hortalicas-deve-retomar-em-2023.aspx>
- HFBrazil (2025). *Revista Hortifruti Brasil. Site institucional*. <https://www.hfbrasil.org.br/br/revista/acessar/completo/agaefinho-e-parcerias-inteligentes-sao-destaques-na-hortitec-2025.aspx>
- Isidro-Filho, A. I., & Guimarães, T. A. (2010). Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. *Innovation & Management Review*, 7(2), 127-149.
- Kaspary, T., Grzybovski, D., Goettems, T. B., & Dos Santos, N. M. (2021). Fatores de geração de inovação em micro e pequenas empresas familiares: análise no contexto de um município de pequeno porte do Rio Grande do Sul. *Revista Gesto*, 9(1), 73-92. <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v9i1.282>
- Le Bas, C., & Lauzikas, M. (2010). Determinants of innovation culture and major impacts on the innovation strategy: the case of the information technology sector in Lithuania. *Social Sciences Studies*, 4(8), 125-139.

- Lima, E. D. O., & Mimba, N. P. S. H. (2024). Entrevistas, anotações e análises preliminares na pesquisa qualitativa: cuidados fundamentais. *Revista Brasileira de Marketing*, 23(4), 1315–1376. <https://doi.org/10.5585/remark.v23i4.27657>
- Machado, D. D. P. N., Gomes, G., Trentin, G. N. S., & Silva, A. (2013). Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 164–182.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Nascimento, D. M. V., & Moraes, I. C. (2011). Um olhar teórico sobre os processos de aprendizagem organizacional e a possibilidade de sua relação com a mudança estratégica nas organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 1(2), 105–117.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2018) *Manual de Oslo*: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução de Flávia Gouveia. 4ª ed. Finep.
- Oro, I. M., Beghini, S., Cassaro, E., & Schemer, T. T. (2024). *Digital strategy in Brazilian family business. The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 90(6), e12338. <https://doi.org/10.1002/isd2.12338>
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2020). Uso dos sistemas de controle gerencial no equilíbrio da tensão dinâmica na implementação de estratégias de inovação em empresa familiar. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 17(2), 309–336.
- Padilla-Meléndez, A., Dieguez-Soto, J., & Garrido-Moreno, A. (2015). Empirical research on Innovation in Family Business: literature review and proposal of an integrative framework. *Review of Business Management*, 17(56), 1064–1089. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.1915>
- Peschl, M. F. (2023). Learning from the future as a novel paradigm for integrating organizational learning and innovation. *The Learning Organization*, 30(1), 6–22. <https://doi.org/10.1108/tlo-01-2021-0018>
- Prange, C. (2001). *Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias*. In M. P. V. Easterby-Smith, L. M. Araujo, & J. G. Burgoyne (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática* (pp. 41–63). Atlas.
- Queiroz, V. S. (2008). *The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu*. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(1), 1–17.
- Reifschneider, F. J. B., Lopes, C. A. (2015). Horticultura brasileira sustentável: sonho eterno ou possibilidade futura? *Revista de Política Agrícola*, 24(2), 90–101.
- Rupcic, N. (2023). Means to improve organizational learning capability. *The Learning Organization*, 30, 101–109. <https://doi.org/10.1108/tlo-01-2023-289>
- Seabra, A. M., Dos Santos, N., & Tajra, S. F. (2021). *Empresas familiares: uma abordagem para pequenas e médias empresas bem-sucedidas*. Alta Books.
- Schadeck, M., Grzybovski, D., Beltrame, B., & Mozzato, A. R. (2016). Cultura organizacional e sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(1), 164–181. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395131515>
- Silva, E. R., & Larentis, F. (2022). Storytelling from experience to reflection: ERSML cycle of organizational learning. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 686–709. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737831>
- Souza, Y. S. D. (2004). Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *RAE Eletrônica*, 3(1), artigo 5. <https://doi.org/10.1590/s1676-56482004000100009>
- Su, S., Zhu, F., Zhou, H., & Zhu, Z. (2025). Family firm heterogeneity and innovation: the role of firm origin and family involvement. *Journal of Small Business Management*, 1–44. <https://doi.org/10.1080/00472778.2025.2510478>
- Sujatha, R., & Krishnaveni, R. (2018). Knowledge creating BA as a determinant of work performance of employees: An empirical analysis among pump manufacturing firms in South India. *Asia Pacific Management Review*, 23, 45–52.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. 5ª. ed., Bookman.
- UNCTAD-FBN (2019). *Establishment of UN-FBN Global Initiative “Family business for sustainable development (FBSD)”*. <https://fbfd.unctad.org/wp-content/uploads/2020/05/signed-framework.pdf>
- Villani, E., Linder, C., Massis, A., & Eddleston, K. A. (2023). Employee incentives and family firm innovation: a configurational approach. *Journal of Management*, 50(5), 1797–1835. <https://doi.org/10.1177/01492063231157323>
- Yin, R. K. (2014). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª. ed., Bookman.