



O PROCESSO DE VENDAS EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE ESTUFAS AGRÍCOLAS-JAGUARIUNA-SP

Gabriella Galvanin (IC) e Marcos Antonio Franklin (Orientador)

Apoio: PIBIC CNPq

RESUMO

Este estudo foi realizado na Green House Estufas Agrícolas Ltda., uma empresa familiar, de pequeno porte, situada em Jaguariúna no Estado de São Paulo, no segmento de estufas agrícolas. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi elaborado o seguinte problema: Quais são as barreiras no processo de vendas de uma empresa familiar de estufas agrícolas? Tendo como o objetivo geral: Investigar as barreiras no processo de vendas de uma empresa familiar de estufas agrícolas. A pesquisa foi de natureza exploratória com o emprego do método qualitativo segundo Minayo (2013). Para a coleta dos dados foi utilizada a técnica de entrevista utilizando um roteiro previamente estruturado elaborado com base no referencial teórico. As entrevistas foram realizadas por meio de ligações de áudio e transcritas. Em relação às análises dos dados foi utilizada a ideia proposta por Gibbs (2009). Os resultados revelaram que a empresa entende a importância de se modernizar e está se inserindo no meio digital recentemente, inovando não só nos produtos, mas também na organização do processo de vendas e na divulgação da marca, o que trouxe para a empresa diversos benefícios. Ademais, a comunicação com os clientes veio a ser uma das barreiras identificadas, mas que também revelou ser um dos diferenciais da empresa.

Palavras-chave: Inovação, Empresas familiares, Vendas

ABSTRACT

This study was carried out at Green House Estufas Agrícolas Ltda., a small, family-owned company located in Jaguariúna in the state of São Paulo, in the agricultural greenhouse segment. To carry out this research, the following problem was developed: What are the barriers in the sales process of a family-run agricultural greenhouse company? The general objective was to investigate the barriers in the sales process of a family-run agricultural greenhouse company. The research was exploratory in nature, using the qualitative method according to Minayo (2013). Data was collected using an interview technique with a previously structured script based on the theoretical framework. The interviews were conducted using



audio recordings and transcribed. With regard to data analysis, the idea proposed by Gibbs (2009) was used. The results revealed that the company understands the importance of modernization and has recently been inserting itself into the digital environment, innovating not only in products, but also in the organization of the sales process and in brand promotion, which has brought the company a number of benefits. Furthermore, communication with customers was one of the barriers identified, but it also proved to be one of the company's differentials.

Keywords: Innovation, Family Business, Sales

1 INTRODUÇÃO

Para o desenvolvimento desta pesquisa, pode-se considerar que segundo Gonçalves (2000) a empresa familiar apresenta uma participação quase absoluta contemplando vários segmentos da economia nacional. De acordo com Gonçalves (2000, p.7) “desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação.”

De acordo com, Rodriguez *et al.* (2016) *in* Rodrigues, Takahashi e Prado *et al.* (2019) o mercado no qual as empresas vendem seus produtos e serviços hoje em dia está mais competitivo, uma vez que os compradores estão tomando mais cuidado no momento de decisão de compra visto que possuem um acesso fácil a uma quantidade de informações enorme. Por isso, as empresas deveriam incluir novas tecnologias nos seus processos de vendas permitindo assim uma troca de informações com os clientes (MARSHALL *et al.*, 2012 *in* RODRIGUES *et al.*, 2021). Em relação ao processo de vendas dentro de uma empresa, Dorle (2016) entende que é fundamental o papel das perguntas dentro deste, pois as perguntas estão diretamente ligadas ao exercício da comunicação seja ela formal ou informal, além de envolver também o fator psicológico. Estas e outras etapas do processo de vendas serão estudadas no decorrer do projeto.

Para o desenvolvimento desta pesquisa o estudo será realizado na empresa Green House Estufas Agrícolas Ltda, empresa familiar, brasileira do ramo de estufas agrícolas sediada na cidade de Jaguariúna, no interior do Estado de São Paulo. A empresa produz estruturas metálicas agrícolas destinadas aos produtores rurais (fazendeiros), casas de vegetação e instituição de pesquisa etc. Cabe salientar que este projeto de iniciação científica está relacionado a um projeto de pesquisa em andamento. Dessa forma, para a elaboração deste projeto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa.

1.1 Problema de pesquisa

Quais são as barreiras no processo de vendas de uma empresa familiar de estufas agrícolas?

1.2 Justificativa

Este projeto se justifica, pois procurará entender como processo de vendas de uma empresa familiar, está estruturado de forma a se tornar competitiva, por meio de melhorias internas de seu processo. A respeito de empresas familiares, entende-se que a influência familiar dentro de uma empresa é o que determina o quão competitiva a empresa é no mercado (GARZA *et al.*, 2011 *in* PARRA; BOTERO e MONSALVE 2016). De acordo com Parra, Botero e Monsalve (2016) uma das características de empresas familiares é que as decisões tomadas nestas, costumam ser influenciadas diretamente pela família. Além disso, como a maioria das empresas familiares são de pequeno porte, elas tendem a ser mais flexíveis e podem tanto se adaptar mais facilmente a possíveis mudanças quanto ter dificuldade, pois não conseguem prever tais mudanças (PARRA *et al.*, 2016). Tindiwensi, Abaho, Munene, Muhwezi e Nkote (2021) apresentam um estudo que revela o de que maneira a bricolagem (Execução de pequenos trabalhos por pessoas sem especialização na área, conhecido nos Estados Unidos como “faça você mesmo”) empreendedora levam aos pequenos produtores a se capacitarem e comercializarem por intermédio da realocação, improvisação e priorização de recursos, utilizando processos de bricolagem interconectados e auto reforçados na agricultura familiar. Neste estudo os autores fornecem evidências de como as pequenas fazendas não se impõe limites institucionais, de modo a superar as restrições impostas pelos ambientes e recursos.

1.3 Objetivo geral e específicos da pesquisa

Objetivo geral: Investigar as barreiras no processo de vendas de uma empresa familiar de estufas agrícolas.

Objetivos específicos: 1) Conhecer como a empresa familiar está organizada. 2) Conhecer como está estruturado o processo de vendas de uma empresa familiar de estufas agrícolas. 3) Identificar as barreiras no processo de vendas uma empresa familiar de estufas agrícolas. 4) Identificar o volume de vendas uma empresa familiar de estufas agrícolas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas familiares

Alcorn (1982), entende que uma empresa mesmo com fins lucrativos pode ser uma propriedade total ou parcial de uma família. Para Gonçalves (2000), para uma empresa ser considerada de caráter familiar a mesma deve possuir, ao mesmo tempo três características, sendo elas o fato de que toda a empresa ou boa parte dela (podendo ser por meio de ações)

deve ser de posse de uma família, a família deve ser responsável por gerir a empresa sendo responsável pela criação dos objetivos e grandes decisões a serem tomadas e, por fim, a administração deve ser de responsabilidade de membros da família com membros da família em posse de cargos executivos considerados de nível alto.

O conceito de *Familiness* introduzido por Habbershon e Williams (1999) in Parra, Botero e Monsalve (2016) classifica empresas familiares como detentoras de um recurso único pelo fato de incluir ao mesmo tempo família, propriedade e empresa e tal recurso dá vantagens competitivas as empresas familiares em relação àquelas que não são. Além disso, a cultura de uma empresa familiar reflete os valores das famílias envolvidas e atenua a existência de valores como confiança, compromisso e a flexibilidade administrativa entre os membros da empresa. Porém, é importante que seja evidenciado que o fato de uma empresa se encaixar no conceito de *Familiness* não significa necessariamente apenas vantagens para a empresa, visto que alguns conflitos por divergência de interesses podem ocorrer por conta da presença da interação familiar em conjunto com a administração da empresa (PARRA *et al.*, 2016).

Na visão de Chrisman, Chua e Sharma (1999), uma empresa é familiar quando é gerida e suas ações são guiadas a fim de atender a uma visão da família participante e/ou da sociedade que inclui esta família, além disso, o conceito prevê que deve ser possível que tal empresa continue funcionando e envolvendo familiares durante as próximas gerações se assim desejarem. A teoria dos autores Chrisman *et al.* (1999) ainda propõe que o que difere uma empresa familiar de uma não familiar não é necessariamente a quantidade de membros de uma família envolvidos na empresa e sim em como estes envolvidos trabalham para alcançar as metas desejadas pela família com a empresa.

Como dito por Michels *et al.* (2017) in Lianjun Li, *et al* (2022) as decisões financeiras feitas em negócios familiares são baseadas em diversos fatores além dos econômicos, como por exemplo o impacto a longo termo e certificação do controle e perpetuação por parte da família. Tal apontamento mostra uma das várias diferenças entre empresas familiares e não familiares.

Diferente do que se pensa sobre o papel de empresas familiares em um país, de que elas não têm grande importância em comparação com outras empresas e que não representam muito em relação aos números econômicos de um país, estas têm grande relevância no setor econômico e contribuem positivamente para a geração de empregos além de impulsionarem diversos outros setores dentro da economia como argumentam Mera e Bermeo (2017).

2.1.1 Tipos de empresas familiares



Para Parra *et al.* (2016) não há apenas um conceito de empresa familiar, dado esse fato, é relevante a criação de um resumo das definições mais utilizadas para que seja feita uma interpretação e entendimento correto destas empresas de forma acadêmica. O Quadro 1 sumariza as principais definições de empresa familiar ao longo dos anos.

Quadro 1. Definições de empresa familiar

Autor	Definição
Barnes y Hershon (1976)	Organização controlada e administrada por um ou vários membros de uma mesma família.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	É aquela na qual a maioria da propriedade ou do controle está em uma única família e na qual dois ou mais membros da família participam ou participarão em um momento.
Bork (1986)	É a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida ou espera que se transmita a seus descendentes
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	É uma organização na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade.
Ward y Dolan (1998)	A empresa que será transferida a próxima geração da família para que a controle.
Barry (1989)	Aquela que, na prática é controlada por membros de uma única família.
Gallo y Sveen (1991)	Uma empresa na qual uma única família possui a maioria do capital e tem controle total. Os membros da família também formam parte da direção e tomam as decisões mais importantes.
Jaffe (1991), citado por Gutiérrez (2002)	Qualquer empresa na qual vários membros da família assumem a direção ou uma responsabilidade ativa como proprietários. O essencial a este tipo de organização é que se compartilha o sangue, trabalho e a propriedade da empresa.
Handler (1994)	Uma organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão na direção estão incluídos os membros da família que fazem parte da direção.
Church (1996), citado por Littunen y Hyrsky (2000)	É uma arma em que fundadores e herdeiros contrataram gerentes assalariados, mas continuam sendo os principais acionistas, ocupando cargos executivos e de gestão e exercendo influência decisiva sobre a política da empresa.
Aronoff y Ward (1996)	É uma empresa cujo controle financeiro está nas mãos de um ou mais membros da família.
Stern (1996), citado por Rueda (2011)	É a que os proprietários e os diretores membros representam uma ou duas famílias.
Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs (1996)	É aquela na qual a propriedade e as decisões estão dominadas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquela organização na qual a propriedade dos meios instrumentais ou a direção estão operativamente nas mãos de um grupo humano entre cujos membros existe relação familiar.
Calavia (1998)	É aquela cuja propriedade total ou mais significativa pertence a um ou vários proprietários unidos por laços familiares e algum de seus membros participa nos órgãos de governo e direção cujo funcionamento está submetido a uns determinados princípios ou cultura com a clara intencionalidade de ser transmitida as seguintes gerações.
Jaume (1999), citado por Vélez <i>et al.</i> (2008)	Aquela organização de caráter económico cujo objeto principal seja a produção ou comercialização de bens ou serviços e cuja propriedade pertence, em sua totalidade ou em sua maioria, a um grupo de pessoas unidas por um vínculo familiar, habitualmente, os descendentes do fundador.
Neubauer y Lank (1999)	Aquela empresa, seja unipessoal ou sociedade mercantil de qualquer tipo, na qual o controle dos votos está nas mãos de uma determinada família.



PROGRAMA INSTITUCIONAL DE
INICIAÇÃO CIENTÍFICA

XX Jornada de Iniciação Científica - 2024

Grabinsky y Steider (2000), citado por Vélez <i>et al.</i> (2008)	É aquela cuja propriedade, direção e controle das operações está nas mãos de uma família, que tomam as decisões básicas estratégicas e operacionais e assumem por completo a responsabilidade de suas ações.
Le Van (2000), citado por Rueda (2011)	Empresa onde a propriedade e o controle estão nas mãos de uma família e os membros familiares ocupam postos decisivos na companhia.
Davis y Harveston (2001)	A interação entre empresa e família estabelece o caráter básico destas organizações e define sua singularidade.
Gutiérrez (2002)	Um grupo de pessoas, unidas em sua maioria por laços de sangue, embora não necessariamente, e de amizade, que compartilham uns valores comuns, em busca sempre do bem da empresa e da família.
Dyer (2003)	Organização na qual as decisões com relação a sua direção e controle são influenciadas pela relação daquela com uma ou várias famílias.
Belausteguigoitia (2003)	É uma organização controlada (propriedade) por uma família, onde dois ou mais membros dela trabalham ativamente nessa organização.
Escalona (2008), Vélez <i>et al.</i> (2008)	Uma união primordial entre a empresa e os membros familiares que a integram que fortalece os valores socioeconômicos.
Vélez <i>et al.</i> (2008)	É aquela na qual as pessoas de uma ou mais famílias ligadas por vínculos de parentesco possuem suficiente propriedade acionária da empresa, o controle das decisões e aplicam um modelo de gestão interdependente com o parentesco de sucessão.

Fonte: Parra, Botero e Monsalve (2016 p.120-122)

O entendimento de Padilla-Meléndez, Dieguez-Soto e Garrido-Moreno (2015), é que a maioria dos empreendimentos possua como dilema a falta de uma perspectiva de longo prazo, na qual incentivo e motivação dependem da preparação e da estratégia com que as empresas familiares realizam seus investimentos, sendo estes inovadores, concorrerão com maiores chances no mercado devido a seus diferenciais. A unidade de equipe é um dos principais fatores identificados para todos os tipos de empresas, conforme entende Martinelli (2002).

De acordo com Pimentel (2021), a junção da entidade familiar com a organização familiar explicita que há uma necessidade de sucessão e uma empresa familiar é um meio de permitir a continuação da família por intermédio da visão familiar de patrimônio. Alguns modelos que podem explicar o processo de sucessão dentro de empresas familiares são o modelo multigeracional que se baseia no entendimento de que o indivíduo pertence a família e ao negócio, mais a frente, os autores também especificam que no processo de sucessão dentro de uma empresa familiar, diferente de empresas não familiares existem fatores como motivação de manter os negócios e também a preparação de quem irá suceder além de fatores relacionados ao negócio e ao mesmo tempo a família.

2.3 Processo de vendas

De acordo com Kotler (2000), o processo de vendas dentro de uma empresa é constituído por seis etapas, dentre elas a apresentação e demonstração do produto, onde o vendedor deve expor os valores, os atributos, as vantagens e os benefícios do que está sendo vendido. Após



a primeira etapa vem a superação de objeções, onde o vendedor deve usar de uma abordagem positiva para superar as resistências psicológica e lógica do comprador. Ademais, como terceira etapa vem o fechamento, é nesse momento que o vendedor deve ficar atento aos sinais de encerramento e decisão de comprar ou não por parte do cliente e utilizar dos artifícios necessários como por exemplo reforço de valor do produto. Por fim, o acompanhamento e a manutenção após a venda também fazem parte do processo e são imprescindíveis para manter a fidelidade do cliente e a qualidade da venda além da satisfação do cliente.

“A organização de vendas consiste numa série de causas (estratégias, processos, etc.) e condições (potencial de mercado, competitividade, etc.) que transforma inputs (esforço do vendedor, atividades de gerenciamento de vendas, etc.) em outputs (vendas, *market share* etc.).” (CRAVENS; LAFORGE; PICKETT e YOUNG, 1993, p.2)

Uma interação de vendas é a interação didática entre um comprador e um vendedor (EVANS, 1963 *in* PREDMORE e BONNICE, 1994). Assim, de acordo com Predmore e Bonnice (1994), se durante uma conversa o vendedor está se adaptando ao comportamento do cliente, serão usados, de acordo com o progresso da conversa, menos falas que demonstrem dominância e mais falas transversais e que demonstrem suporte.

De acordo com Barrichello e Huertas (2018), existem dois papéis principais que cabíveis aos vendedores dentro de uma empresa, sendo eles a venda de novos produtos e a facilitação do acesso dos compradores as informações de marketing. Além disso, os autores também pontuam o fato de que o setor de vendas dentro de uma empresa é, para a troca de informações, indispensável dentro da estrutura de uma empresa. Em conjunto com tais apontamentos, os autores Homburg e Stock (2004) *in* Barrichello e Huertas (2018) dizem que há uma relação positiva entre a satisfação pessoal dos vendedores e dos clientes no caso de vendedores que estão em constante contato direto com tais clientes

Ademais, segundo Brosboom *et al* (2015) *in* Barrichello e Huertas (2018), o vendedor é quem a empresa espera que esteja atento a novas oportunidades de desenvolvimento de produtos e tal percepção das oportunidades se dá pela observação dos clientes no dia a dia.

2.4 Processo de vendas em empresas familiares

Os estudos de Coric, Mihotic e Raynard (2022) apontam que empresas familiares que adotaram um modo mais retrospectivo de lidar com as consequências e desafios vividos durante o pico da pandemia permitiram que tais empresas conseguissem dando um passo atrás e retornando ao que eram antes. Enquanto isso, as empresas familiares que adotaram



um modo mais prospectivo de operar durante este período conseguiram desenvolver melhor sua adaptabilidade a novos desafios de mercado e um panorama mais competitivo.

O processo de vendas em empresas que vendem para outras empresas no modelo B2B costumam não ter tanta necessidade de utilizar sistemas tecnológicos para organizar seus processos por não terem número tão grande de clientes (CHANG *et al.*, 2014 *in* RODRIGUES; TAKAHASHI e PRADO, 2021). Porém, implementar novas tecnologias costuma ser desafiador, pois os processos de vendas dentro destas empresas costumam ter inúmeros passos (AGNIHOTRI; DINGUS; HU e KRUSH, 2016; RODRIGUEZ *et al.*, 2012; SIAMAGKA *et al.*, 2015 *in* RODRIGUES *et al.*, 2021). Um dos obstáculos enfrentados por empresas do tipo B2B é encontrar o tipo certo de clientes (ONETIU, 2020) além do impacto da implementação de novas tecnologias no processo de vendas (RODRIGUEZ *et al.*, 2012 *in* ONETIU, 2020). Indubitavelmente, a literatura diz que utilizar tecnologias em empresas traz benefícios tanto no relacionamento com o cliente quanto no *branding* e no processo de vendas, mas, o seu uso não é restrito apenas a estes setores (RODRIGUES *et al.*, 2021).

De acordo com Mura (2020), não é apenas a qualidade dos serviços e produtos que norteiam as atividades de negócios familiares, mas também a habilidade destas empresas de conquistar clientes. Como dito por Stazovska (2004) *in* Mura (2020), para captar clientes uma empresa familiar precisa utilizar métodos e estratégias de marketing diferentes de empresas não familiares. Tais estratégias estão ligadas a inovações e aplicação de atividades inovadoras. Existe inclusive um conflito de gerações entre gerações mais jovens que são mais abertos a inovações e as gerações mais antigas. (MURA, 2020). Porém, é necessário estar aberto a diferentes opiniões e novidades para que as empresas obtenham sucesso (MARJANSKI, 2019 *in* MURA, 2020)

Além disso, como a maioria das empresas familiares são na maioria das vezes pequenos e micro negócios, elas estão significativamente mais sensíveis a mudanças externas o que pode resultar na falência destas empresas, dado o fato de que as empresas empregam membros da família, o que pode resultar em maiores riscos para esses negócios (DVORSKY *et al.*, 2020 *in* MURA, 2020).

Segundo Sharma *et al.* (2015); Braidford *et al.*, (2014) *in* Chlpek (2022), clientes preferem comprar de empresas familiares, tal fato cria uma oportunidade dessas empresas utilizarem estratégias de marketing únicas. Como apontado por Chlpek (2022), tanto empresas familiares quanto empresas não familiares precisam estar cientes de que estão inseridos dentro de um espaço específico e tal espaço está sempre em alteração e por isso é difícil prever o futuro e planejar os próximos passos, para isso o estudo conta com uma análise *PESTEL* (uma ferramenta analítica usada para estudar estratégias empresariais) com o

objetivo de identificar como o macro ambiente (ambiente externo) afeta este tipo de empresa, dentre uma das conclusões trazidas após a análise está a de que a taxa de inovação tecnológica e desenvolvimento pode afetar as vendas de qualquer tipo de negócio (CHLPEK, 2022) isso inclui negócios familiares, ademais, o estudo analisa que assim como empresas de grande porte não familiares, as empresas familiares também sofrem influência direta de fatores sociais, políticos, legais e do meio-ambiente.

Por fim, o estudo de Chlpek (2022), conclui que a introdução da digitalização de processos é um dos fatores tecnológicos que impactam o futuro das empresas familiares.

Tais apontamentos e resultados dos estudos apontados acima estão diretamente relacionados ao processo de vendas dentro de empresas familiares pois demonstra os maiores desafios encontrados por essas empresas e as diferenças entre eles em relação a empresas não familiares. Ao analisar o processo de vendas é necessário levar em consideração todo o contexto no qual a empresa está inserida e quais os obstáculos e particulares que ela enfrenta, o que justifica a inclusão de tais estudos no tópico.

2.5 Ambiente de estudo

Este estudo será realizado na Green House Estufas Agrícolas Ltda, empresa familiar, brasileira do ramo de estufas agrícolas sediada na cidade de Jaguariúna, no interior do Estado de São Paulo. Há mais de 15 (quinze) anos a Green House constrói soluções técnicas e estruturais. A fim de proporcionar microclimas específicos à produção agrícola. A Green House é especializada no desenvolvimento tecnológico de estruturas metálicas, fabrica estufas agrícolas destinadas a várias atividades como, o cultivo de plantas verdes, flores ornamentais, olerícolas, produção de mudas (silvicultura, fruticultura e olericultura), telados entomológicos, casas de vegetação para instituição de pesquisa, entre outras (silvicultura, fruticultura e olericultura), telados entomológicos, casas de vegetação para instituição de pesquisa, entre outras (GREEN HOUSE, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de pesquisa

Para Richardson (2017), as pesquisas podem ser de forma descritiva, explicativa ou exploratória. A pesquisa descritiva visa descrever as características de um fenômeno, enquanto a pesquisa explicativa analisa as consequências e causas do mesmo. Já a pesquisa exploratória, deseja conhecer o fenômeno, mesmo não contendo informações sobre ele (RICHARDSON, 2017). Dessa maneira, neste estudo será utilizada a pesquisa de natureza exploratória.

3.2 Método de pesquisa

De acordo com Minayo (2013), a pesquisa qualitativa responde as questões muito peculiares. Ela se ocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Isto é, ela trabalha com o mundo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças dos valores e das atitudes.

3.4 Técnicas de coleta de dados

Para Lakatos e Marconi (2017), a entrevista é um instrumento por excelência da investigação social que, quando bem-feito, se torna superior a outros sistemas de obtenção de dados. Seu objetivo principal é a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

3.5 Instrumentos de coleta de dados

Para a realização das entrevistas foi utilizado o roteiro semiestruturado, pois possibilita uma maior flexibilidade durante a entrevista, fazendo com que o respondente possa fornecer respostas mais abrangentes. Este é um roteiro com perguntas abertas, focadas no objetivo da pesquisa, mas o pesquisador tem liberdade para abrir discussões durante a entrevista. Além disso, dá-se muito mais preferência ao direcionamento dos tópicos, e as entrevistas podem se concentrar, de forma bem mais direta, em tópicos específicos (FLICK, 2009).

3.6 Tipos de participantes para as entrevistas

Segundo Yin (2010), os Informantes são fundamentais para o resultado de uma pesquisa, sendo as pessoas que não apenas fornecem ao pesquisador as percepções e interpretações sobre o assunto, mas também podem sugerir fontes nas quais pode-se buscar evidências seguras e objetivas (YIN, 2010). Para tanto, os participantes serão: Proprietários e funcionários(vendedores) da Green Home e clientes. As entrevistas serão realizadas presencialmente e remotas por meio da plataforma Google Meet.

Quadro 2 – Caracterização dos Entrevistados

Entrevistados	Idade	Proprietários - Cargos	Cidade
Entrevistado 1 D	-	Sócio-Diretor	Jaguariúna - SP
Entrevistado 2 U	-	Sócio-Diretor	Jaguariúna - SP
Entrevistado 1 T	-	Gerente financeiro	Jaguariúna - SP

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

De acordo com Gibbs (2009), entrevistas transcritas e outros tipos de documento são considerados exemplos de texto e grande parte dos dados coletados por meio de gravações e vídeo são transformados em texto para que assim a análise seja feita de forma minuciosa e detalhada. O método de análise utilizado será a análise categorial, que segundo Gibbs (2009)



trata-se de um método em que a codificação de dados é muito teórica e analítica, considerando assim, a totalidade do texto na análise. Utilizando os dados coletados nas entrevistas, foram geradas categorias que se relacionam entre si por conta de suas similaridades. As categorias foram estabelecidas a *posteriori*, dessa forma, as categorias foram agrupadas e resultaram em metacategorias.

Quadro 3 – Metacategorias

Metacategorias		
Familiar direto	Indicação	Visita, estudo, projeto e orçamento
Evolução	Alta qualidade	<i>Feedback</i>
Aprendendo na prática	Indicações, por credibilidade e internet	Parceria
Comprometimento e qualidade	Referência	Sistema
Clareza do projeto e do comprometimento	Adaptação e Exigências	Misto
SP, Sul de MG, MS e PR, Holambra, Atibaia	Oportunidade	
Em média 6 projetos mensais	Cíclico	

Elaborado pela autora (2024)

Familiar direto

A metacategoria de “**Familiar direto**” é derivada das categorias: “um sobrinho; um irmão como gerente de produção; familiar direto.” E explica a estrutura organizacional da empresa, identifica a participação familiar na empresa. O entrevistado D explicou onde estão os familiares e seus cargos “*Sim, temos um sobrinho do fundador da empresa e temos um irmão de um dos sócios. Como gerente de produção.*”, enquanto o entrevistado U disse ter sim a participação familiar no setor operacional “*Tem uma sequência de familiar direta, ou seja, mesmo sangue na parte operacional.*”. Para Alcorn (1982), uma empresa mesmo com fins lucrativos, pode ser uma propriedade total ou parcial de uma família.

Indicação

Derivada das categorias: “se destacando; indicação de pessoas internas; credibilidade, confiabilidade; indicação; currículo.”, a metacategoria “**indicação**” sumariza como são feitas as escolhas dos cargos dentro da empresa. De acordo com o entrevistado T “*90% das contratações são por indicação*”, já o entrevistado U diz que a contratação é feita no setor administrativo da seguinte forma “*Na administrativa, primeiramente, ela é feita com critério de seleção por indicação de pessoas internas. Pelos critérios de credibilidade, confiabilidade*”. Para Calavia (1998), uma das definições de empresa familiar é aquela cujo funcionamento está submetido a uns determinados princípios ou cultura.

Evolução



A metacategoria “**evolução**” visa explicar se a cultura da família fundadora está presente na forma como a empresa é gerida atualmente e deriva das categorias “Não, não está; Evolução; A princípio, sim; Mercado” De acordo com D, “*Não, não está, (...) o fundador é completamente centralizador, (...) ele não ia conseguir administrar com tanta evolução hoje que teve no mundo.*”, já U diz que “*A princípio, sim, ela se baseou numa base anterior familiar. Mas eu diria que se a gente se moldasse... uma plataforma de trabalho, conforme a origem lá de trás, né? A gente não conseguiria estar no mercado atuando como nós estamos hoje.*” Enquanto T não soube responder. Segundo Michels *et al.* (2017) in Lianjun Li, *et al* (2022) as decisões financeiras feitas em negócios familiares são baseadas em diversos fatores além dos econômicos, como por exemplo o impacto a longo termo e certificação do controle e perpetuação por parte da família.

Visita, estudo, projeto e orçamento

A metacategoria “**Visita, estudo, projeto e orçamento**” deriva das categorias “buscar o cliente; fazer levantamento; estudo; orçamento; atendimento personalizado; projeto; visita; discussão; produção; entrega; contrato” e com ela buscou-se explicar como está organizado o processo de vendas dentro da Green House. Conforme o entrevistado D “*A etapa do processo parte primeiro de você buscar o cliente(...), então você tem que sair a campo buscando um possível cliente(...), a partir desse momento, medir o terreno, fazer levantamento do que é necessário, leva para a empresa, faz um estudo, levanta o orçamento(...).* Segundo U “*Então, o atendimento personalizado a um cliente na sua necessidade de produção. vai gerar uma necessidade de um produto específico para ele(...)* E aí é formulado um projeto que atenda às necessidades do cliente.” E T explicou da seguinte forma “*Bom ela inicia na visita ao campo do cliente né, pode ser que seja uma visita ou pode ser que o cliente inicia e peça uma visita (...) depois disso vem o orçamento, depois vem a discussão com o cliente (...) o cliente dando o ok vem pra parte do fechamento de pedido, criação de contrato, depois de assinar o contrato (...) vai pra produção, entrega pro cliente e aí tem a visita pra encerrar e concluir o processo(...)*”. De acordo com Kotler (2000), o processo de vendas dentro de uma empresa é constituído por seis etapas.

Alta qualidade

Com a metacategoria “**Alta qualidade**” compreende-se qual a estratégia utilizada para fidelizar os clientes da Green House. As categorias são “melhor produto; preço correto; alta qualidade; atendimento pessoal; Comprometimento; Honesto; Transparente; pós-vendas”. A partir das entrevistas conseguimos entender que o foco é a qualidade, como o entrevistado D afirmou “*Da seguinte forma, você tem que oferecer o melhor produto dentro de um preço correto. Não existe preço barato com produto de alta qualidade. Você tem alta qualidade com preço muito justo, um atendimento pessoal...*”. Indo na mesma linha de



pensamento, temos a resposta do entrevistado U *“Comprometimento é a palavra-chave comprometimento é na verdade não só com o cliente, mas como um roteiro de vida é uma entrega na sua fidelização é você ser mais transparente possível você ser honesto o necessário e entendendo que O comprometimento é um elo que vai te levar por vários projetos de venda.”* E a entrevistada T foi mais sucinta em sua resposta *“O próprio pós-vendas”*. Segundo Sharma *et al.* (2015); Braidford *et al.*, (2014) in Chlpek (2022), clientes preferem comprar de empresas familiares, tal fato cria uma oportunidade dessas empresas utilizarem estratégias de marketing únicas.

Feedback

Buscou-se entender com a metacategoria *“feedback”* como é feito o acompanhamento no pós-vendas, as categorias são *“Orientações; Comprometimento; Feedback; Visita; O entrevistado D diz que o acompanhamento e a orientação são as chaves do pós-vendas “(...)a gente acompanha do início, meio, no fim. passa orientações e sempre orienta produtos agregados no que ele vai precisar.”* Já para o entrevistado U, o foco está no comprometimento e em saber receber o feedback do cliente *“ela está baseada no comprometimento que um dos motivos fundamentais é o pós-venda, que é o relacionamento direto com o cliente, na sua análise, o seu feedback de o que foi o projeto, o que pode ser melhorado e o que deve ser feito.”* E a visão da entrevistada T concorda com seus parceiros *“(...)os vendedores fazem a visita para concluir a obra ver se a montagem está correta, se ficou como o cliente queria e da forma que tinha que ser”* Tais estratégias vão ao encontro do que foi dito por Stazovska (2004) in Mura (2020), que para captar clientes uma empresa familiar precisa utilizar métodos e estratégias de marketing diferentes de empresas não familiares.

Aprendendo na prática

A metacategoria *“Aprendendo na prática”* é derivada das categorias: *“não tem um treinamento; aprendendo na raça; na prática”* e exemplifica como é o treinamento dos vendedores dentro da empresa. O entrevistado D revelou que: *“Não, não tem um treinamento.”*, o entrevistado U não respondeu a essa pergunta enquanto a entrevistada T disse: *“A pessoa vai indo e aprendendo na raça...”* De acordo com Homburg e Stock (2004) in Barrichello e Huertas (2018) dizem haver relação positiva entre a satisfação pessoal dos vendedores e dos clientes no caso de vendedores que estão em constante contato direto com os clientes.

Indicações, por credibilidade e Internet

A metacategoria **“Indicações, por credibilidade e Internet”** busca entender a estratégia de divulgação da empresa dentro do mercado consumidor e deriva das categorias: *“O próprio cliente; divulgação de fotos; boca-a-boca; indicações, por credibilidade; internet; Instagram”* Para o entrevistado D: *“(...) nós nunca gostamos de ficar divulgando muito pelos*



meios de comunicação. O próprio cliente seu é que levava o seu nome pela satisfação do produto.”, já para U: “boca-a-boca, por indicações, por credibilidade (...) Por internet, por plataformas de Instagram, ou outro sistema de comunicação, até chegar no automático” A entrevistada T não respondeu a essa pergunta. Para Rodrigues *et al.*, (2021) utilizar tecnologias em empresas traz benefícios tanto no relacionamento com o cliente quanto no *branding* e no processo de vendas, mas, o seu uso não é restrito apenas a estes setores.

Comprometimento e qualidade

Por meio da metacategoria “**Comprometimento e qualidade**”, que deriva das categorias: “trabalho local; credibilidade no mercado, seriedade, transparência e o comprometimento; qualidade de material e a qualidade de atendimento” procura evidenciar o que diferencia a Green House de seus concorrentes. Enquanto para o entrevistado D “O maior diferencial é o trabalho local que nós fazemos.” Para U: “credibilidade no mercado, seriedade, transparência e o comprometimento com o cliente.” E para T: “(...) a qualidade de material e a qualidade de atendimento é diferente”. Para Sharma *et al.* (2015); Braidford *et al.*, (2014) in Chlpek (2022), os clientes optam por comprar de empresas familiares, tal fato cria uma oportunidade dessas empresas utilizarem estratégias de marketing únicas.

Referência

Consequente das derivadas “Indicação; Novos mercados; Referência;”, a metacategoria “**referência**” tem como objetivo entender como é feita a captação de novos clientes dentro da empresa. Para o entrevistado D: “Captar novos clientes, novamente eu falo, sempre tem uma indicação ou uma procura porque ele viu ou ouviu falar bem da Green House” Enquanto para U: “(...)pela referência da credibilidade, pela referência também da idoneidade, pela referência também do comprometimento, isso é uma divulgação muito forte entre as empresas.” A entrevistada T não respondeu a essa pergunta. De acordo com Mura (2020), não é apenas a qualidade dos serviços e produtos que norteiam as atividades de negócios familiares, mas também a habilidade destas empresas de conquistar clientes.

Parceria

Derivada das categorias: “Ele por si próprio; indicando; quando o cliente faz o segundo projeto com você; Parceria;” A metacategoria “**Parceria**” explica como a Green House faz a análise de satisfação dos clientes. Para D: “(...) Ele por si próprio já indica que não está satisfeito porque nós estamos full time na obra, então nós estamos acompanhando.” Enquanto U quando questionado revelou: “Quando o cliente faz o segundo projeto com você. (...) Isso daí é uma parceria.” Como foi dito por Mura (2020), não é apenas a qualidade dos serviços e produtos que norteiam as atividades de negócios familiares, mas também a habilidade destas empresas de conquistar clientes.

Adaptação e Exigências



A metacategoria “**Adaptação e Exigências**” deriva das categorias “se moldando a cada situação; adaptação; as ações são diferentes; exigência documental” e visa traduzir o desafio de se comunicar com diferentes tipos de clientes. Para D *“Então, assim, você acaba se moldando a cada situação.”* Na visão do entrevistado U: *“Eu acredito que seja você ter a capacidade de adaptação, de se comunicar no mesmo tipo de linguagem com cada tipo de cliente, por exemplo”* Para T ao lidar com cada tipo de cliente *“as ações são diferentes”*. De acordo com Predmore e Bonnice (1994), se durante uma conversa o vendedor está se adaptando ao comportamento do cliente, serão usados, de acordo com o progresso da conversa, menos falas que demonstrem dominância e mais falas transversais e que demonstrem suporte.

Clareza do projeto e do comprometimento

A metacategoria “**Clareza do projeto e do comprometimento**” deriva das categorias: “clareza do projeto e do comprometimento com o cliente; praticidade; muito peculiar;” tem como propósito identificar como a cultura da empresa impacta em uma venda. Para D: *“A forma que a gente resolve não são muito práticos, se é nisso. É a praticidade”* Já para U: *“O importante é ter a clareza do projeto e do comprometimento com o cliente. Isso aqui é fundamental, né?”* A entrevistada T não soube responder. Para Davis y Harveston (2001) A interação entre empresa e família estabelece o caráter básico destas organizações e define sua singularidade.

Oportunidade

Consequente das derivadas “Oriento; jogo de cintura; instrumento fundamental; uma oportunidade; não atrapalha a gente” a metacategoria “**Oportunidade**” tem como finalidade verificar os impactos do processo de bricolagem nos negócios. Na visão do entrevistado D: *“A gente tem um jogo de cintura no qual sempre consegue implantar algum produto da empresa numa estrutura mista (...)”* O entrevistado U revelou que enxerga como uma oportunidade e não como ameaça *“Isso é um instrumento fundamental (...) Eu vejo como uma oportunidade de você intervir no seu conceito técnico e comercial para demonstrar para o cliente que ele pode ter melhorias (...)”* e a entrevistada T concorda ao dizer que *“Ahhh acho que não atrapalha a gente(...)”*. De acordo com Tindiwensi, Abaho, Munene, Muhwezi e Nkote (2021) a bricolagem (Execução de pequenos trabalhos por pessoas sem especialização na área, conhecido nos Estados Unidos como “faça você mesmo”) empreendedora leva os pequenos produtores a se capacitarem e comercializarem utilizando processos de bricolagem interconectados e auto reforçados na agricultura familiar.

Sistema

A metacategoria “**sistemas**” tem como finalidade identificar como são registradas as vendas na empresa. As categorias são “Planilhado; setores de projetos; sistema; catalogado;



registrado oficialmente,” Segundo o entrevistado D a forma como é organizado é através de planilhas “(...)hoje que é tudo planilhado (...) Cada venda, cada local é tudo catalogado e a gente tem um controle de vendas como qualquer outra”. Segundo o entrevistado U “(...) elas são divididas em setores de projetos. (...) Então é tudo registrado oficialmente nessa parte.” E a entrevistada T diz ser tudo através do sistema “Tudo o que a gente vende tá no nosso sistema”. Segundo De acordo com Barrichello e Huertas (2018), os autores pontuam o fato de que o setor de vendas dentro de uma empresa é, para a troca de informações, indispensável dentro da estrutura de uma empresa.

SP, Sul de MG, MS e PR, Holambra, Atibaia

A metacategoria “**SP, Sul de MG, MS e PR, Holambra, Atibaia**” deriva das categorias “sul de Minas; São Paulo; Holambra; Atibaia; Mogi das Cruzes, Jacareí, São José, Salesópolis Minas, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Bahia, Mercado Nordeste; SP, MG, MS e PR” e tem como função identificar as regiões onde a empresa mais atua. De acordo com D “São Paulo que seria Holambra, que é um dos maiores polos produtivos de flores hoje, que está concentrado, você tem Holambra com a colônia holandesa, você tem Vale do Paraíba onde engloba Mogi das Cruzes, Jacareí, São José, Salesópolis” Para U as regiões mais presentes são “eu tenho a região de Holambra, eu tenho a região de Itaipuá, eu tenho frutas, eu tenho mais forte na região de sul de Minas, que é a parte de morangos, aí eu tenho a região florestal. que é mais forte na região do Mato Grosso do Sul, por exemplo, e a investigação de projetos de outras culturas distribuídas pelo Brasil como um todo. Minas, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Bahia, Mercado Nordeste.” E segundo T “Nós assim temos alguns estados que vendemos mais, hoje é SP, MG, MS e PR”. Como dito por Chlpek (2022), o estudo analisa que assim como empresas de grande porte não familiares, as empresas familiares também sofrem influência direta de fatores sociais, políticos, legais e do meio-ambiente.

Cíclico

Com a metacategoria “**Cíclico**” tem como propósito entender o equilíbrio entre clientes novos e antigos. As categorias são “sim clientes antigos(...) e também tem os clientes novos; novos clientes sempre vão ter; Já foi mais equilibrado; Tem equilíbrio; Cíclico” As respostas de todos os entrevistados demonstram a existência de um certo equilíbrio, por exemplo para D “Tem equilíbrio. É meio cíclico, né?” para U “Então, eu diria que novos clientes sempre vão ter” e por fim, para T “Ah hoje é bem isso, a gente tem sim clientes antigos de muitos anos que compram com frequência e também tem os clientes novos”. Para com Barrichello e Huertas (2018), existem dois papéis principais que cabíveis aos vendedores dentro de uma empresa, sendo eles a venda de novos produtos e a facilitação do acesso dos compradores as informações de marketing

Em média 6 projetos mensais



A metacategoria “**Em média 6 projetos mensais**” deriva das categorias “90 obras em 2 anos; Em média de 5, 6; 5,5 a 6, por aí”. Tal metacategoria tem como objetivo entender o volume mensal de vendas da empresa. Os resultados se apresentaram consistentes nas respostas de todos os entrevistados. Segundo D, sua resposta foi em quantidade de obras por ano “*Então, para você ter uma ideia, em dois anos, para chegar nesses 18,5 hectares, foram atendidos próximo de 90 clientes na região. Então, é muita administração. É 90 obras.*” A resposta do entrevistado U foi em projetos por mês “*Divide por 12 meses, você vai ter aí seus talvez 5,5 a 6, por aí, né?*” assim como T que revelou “*(...) projetos, normalmente é em média de 5, 6 raramente menos que isso*”. Para os autores Coric, Mihotic e Raynard (2022) empresas familiares que adotaram um modo mais retrospectivo de lidar com as consequências e desafios vividos durante um período de crise como o pico da pandemia permitiram que tais empresas conseguissem dando um passo atrás e retornando ao que eram antes. Enquanto isso, as empresas familiares que adotaram um modo mais prospectivo de operar durante este período conseguiram desenvolver melhor sua adaptabilidade a novos desafios de mercado e um panorama mais competitivo.

Misto

A metacategoria “**Misto**” deriva da categoria “é misto produtor menor e produtor maior” e explica o perfil dos clientes. A entrevistada T foi a única a responder essa questão individualmente pois os outros já deixaram subentendido que o perfil varia durante as outras respostas, segundo ela “*Eu acho que é misto também, tem uma boa parte que é produtor menor e tem uma parte considerável que é um produtor maior (...)*”. Segundo Brosboom et al (2015) in Barrichello e Huertas (2018), o vendedor é quem a empresa espera que esteja atento a novas oportunidades de desenvolvimento de produtos e tal percepção das oportunidades se dá pela observação dos clientes no dia a dia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito entender e analisar como está estruturado o processo de vendas de uma empresa de estufas agrícolas. Buscou-se entender o funcionamento e organização interna da empresa familiar e suas peculiaridades, bem como sua posição em relação aos clientes e aos seus concorrentes. Além disso, por meio deste projeto visou-se entender como a tecnologia está sendo implementada na empresa. Mediante referencial teórico citado, viabilizou o aprofundamento do conhecimento dos conceitos de empresa familiar, bricolagem, inovação e vendas e como todos estes conceitos são inseridos no dia a dia da empresa. O método escolhido foi o qualitativo e foram feitas entrevistas baseadas em perguntas previamente formuladas, que visaram esclarecer como está organizado o processo de vendas.



As análises das entrevistas revelaram que a empresa apesar de estar inserida no mercado atual ainda segue, em algumas áreas como na forma de contratação de seus colaboradores e no treinamento de seus vendedores, moldes mais antigos, mas que funcionam da forma como são aplicados, como por exemplo a contratação por indicação. Ficou evidente que a empresa está entrando agora no universo digital e não conta com a internet como sua forma principal de divulgação de produtos, sendo a boca a boca seu principal método. Ademais, a comunicação com os clientes chamou a atenção, uma vez que a empresa procura se adaptar a cada tipo de cliente ao invés de padronizar a comunicação de forma geral, o que acaba por aproximar os vendedores dos compradores. Apesar de algumas opiniões divergirem em relação a modernização, fica evidente que todos os entrevistados entendem a importância da modernização em conjunto com a importância de manter o legado da família fundadora e seus costumes vivos ainda nos dias de hoje e a qualidade está claramente em primeiro lugar e acaba sendo usada como forma de lidar com a concorrência. Dessa forma, a partir do que foi estudado, fica evidente que a divisão de vendas de uma empresa como a Green House deve conhecer muito bem seu mercado consumidor e adaptar-se aos diferentes tipos de clientes além de criar um bom nome no mercado por meio de seus valores. Ademais, no que tange a inovação, indubitavelmente uma empresa nos dias de hoje necessita estar inserida no mundo digital mesmo que não seja seu foco principal, tanto para divulgação da marca como também para comunicação e simplificação de processos internos.

5 REFERÊNCIAS

ALCORN, P. B. **Sucesso e sobrevivência na empresa familiar**. Nova Iorque; Londres: McGraw-Hill, 1982.

PREDMORE, E. C.; BONNICE, G. J. Sales success as predicted by a process measure of adaptability. **Journal of Personal Selling & Sales Management** v. XIV, n.4 p. 55-65, 1994.

CHANG, W. J. Market orientation and business-to-business (B2B): a meta-analysis perspective. **International Journal of Services Technology and Management**, 20, 123–148, 2014.

CHRISMAN, J. J. CHUA, H. J.; SHARMA, P. **Defining the family business by behavior**. Entrepreneurship theory and practice. Baylor University p. 19-39, 1999.

CORIC, S. D.; MIHOTIC, L.; RAYNARD, M. Bouncing forward or bouncing back? How family firms enact resilience in times of crisis. **Journal of Family Business Management**. v.13, n.1 p. 68-86, 2023.



- CRAVENS, W. D.; LAFORGE, W. R.; PICKETT, M. G.; YOUNG, E. C. Incorporating a quality improvement perspective into measures of salesperson. **Journal of Personal Selling & Sales Management** v. XIII, n.1 p. 1-14, 1993.
- DORLE, N. Sales Strategies Centered on Elaborating Questions. Challenges of the knowledge society. **Business administration and marketing**. Romania. v.6 p. 739-745, jun 2016.
- EVANS, F. B. Selling as a dyadic relationship – a new approach. **The American Behavioral Scientist**, 6may, 76-79. 1963.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GARZA, I.; MEDINA, J.; CHEÍN, N.; JIMÉNEZ, K.; AYUP, J.; DÍAZ, J. Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. **Cuadernos de Administración**, 24(42), 315-333. 2011.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GONÇALVES, J. S. R.C. As empresas familiares no Brasil. **RAE- Revista de Administração de empresas/ EAESP/FGV**, v. 7, n.1, p.7-12, 2000.
- GREEN HOUSE. **Quem Somos**. Disponível em:<<http://www.greenhouse.com.br>>Acesso em: 28.03. 2023: 12h12.
- HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, 12(1), 1-25. 1999.
- KELLER, L. K.; KOTLER, P. **Administração de marketing**. Pearson Education Brasil. ed. 14. São Paulo: p.604, 2013.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, A. de A. **Metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARSHALL, G. W.; MONCRIEF, W. C.; RUDD, J. M.; LEE, N. Revolution in sales: the impact of social media and related technology on the selling environment. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 32, 349–363, 2012.
- MARTINELLI, P. D. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 1 ed. São Paulo: Manole, 2002.
- MERA, P.; BERMEO, C. Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. **Revista Publicando**, 4 n. 12. (2), 506-531, 2017.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- ONETIU, D. The impact of social media adoption by companies. Digital transformation. **Studia Universitatis “Vasile Goldis” Arad. Economics Series** v.30, p. 83-96, Special Issue 2/2020.
- PADILLA-MELÉNDEZ, A.; DIEGUEZ-SOTO, J.; GARRIDO-MORENO, A. Pesquisa empírica sobre inovação na empresa familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa. **Rev. bras. gest. neg.** v.17, n.56, p.1064-1089, jun 2015.



PARRA, P. A. M.; BOTERO, S. B.; MONSALVE, J. N. M. Empresas de família: conceitos y modelos para su análisis. **Pensamento y Gestión**. Universidad del Norte. n.41 p.116-149, 2016.

RODRIGUES, P. G.; TAKAHASHI, W. R. A.; PRADO, H. M. H. P. The use of social media in the B2B sales process: a meta synthesis. **RAUSP Management Journal** v.56, n.1, 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RODRIGUEZ, M.; PETERSON, R. M.; KRISHNAN, V. Social media's influence on business-to-business sales performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 32(3), pp. 365-378, 2012.

SIAMAGKA, N. T.; CHRISTODOULIDES, G.; MICHAELIDOU, N.; VALVI, A. Determinants of social media adoption by B2B organizations. **Industrial Marketing Management**, 51, 89–99, 2015.

TINDIWENSI, C. K.; ABAHO, E.; MUNENE, J. C.; MUHWEZI, M.; NKOTE, I. N. Entrepreneurial bricolage in smallholder commercial farming: a family business perspective, **Journal of Family Business Management**, v. 11 n. 4, pp. 423-439. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BARRICHELO, A.; HUERTAS, M. K. Z. They know what the Customer wants! Proposal and Validation of a Scale to Evaluate the Sales Force Integration into the Product Development Process. **Brazilian Journal of Marketing**. 19(1), 86-101, 2018.

PIMENTEL, T. D. Modelos de sucessão em empresas familiares: uma revisão crítica. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMOE)**. V.15, n.3, 2021.

LIANJUN, L.; TINGTING, N.; JIAN, M.; MENGHENG, L.; Does Professional Management of a Family Business Affect Its Financing Channels? Evidence from China. **Emerging Markets Finance and Trade**. v.58, n.13, 2022.

MURA, L. Innovations and marketing management of family businesses: results of empirical study. **International Journal of Entrepreneurial Knowledge**, Issue 2, v.8, 2020.

CHLPEK, S. Marketing environment of family businesses, **Marketing activities of Family Businesses as a tool to increase competitiveness**. PMVP I-22-102-00, 2022.

Contatos: e-mail aluna gabigalvanin@hotmail.com

e-mail orientador marcosantronio.franklin@mackenzie.br