



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Borges, Alex Fernando; Braga de Lima, Juvêncio; Meirelles Andrade, Daniela; Gomes  
Enoque, Alessandro; de Brito, Mozar José

**PRÁTICAS DE EMPREENDEDORISMO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO  
MULTICASO NO SETOR SUPERMERCADISTA**

Revista de Administração da Unimep, vol. 13, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp.  
230-252

Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273743481008>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **PRÁTICAS DE EMPREENDEDORISMO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR SUPERMERCADISTA**

***ENTREPRENEURSHIP PRACTICES IN FAMILY BUSINESSES: A MULTICASE  
STUDY IN THE SUPERMARKET SECTOR***

**Alex Fernando Borges (UFLA)** alexfborges@gmail.com

**Juvêncio Braga de Lima (FUMEC)** juvencio.lima@fumec.br

**Daniela Meirelles Andrade (UFLA)** danimeirellesandrade@hotmail.com

**Alessandro Gomes Enoque (FACIP/UFU)** alessandroenoque@pontal.ufu.br

**Mozar José de Brito (UFLA)** mozarbrito@gmail.com

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/851>

### **Resumo**

O fenômeno do empreendedorismo tem sido amplamente explorado na academia, e sua manifestação em empresas familiares constitui um dos principais temas de pesquisa no campo de estudos sobre esses objetos. Os estudos que endereçam a relação entre empreendedorismo e empresas familiares abordam diferentes perspectivas teóricas, as quais revelam a conformação de um campo multifacetado e aberto a novas possibilidades de investigação. Este trabalho aborda essa problemática a partir da compreensão das práticas de empreendedorismo, entendidas como o conjunto de atividades cotidianas, executadas por diferentes membros de famílias, que resultam na criação de novos negócios, na exploração de novas oportunidades no mercado, e em inovações e situações de renovação e melhoria de atividades/processos já existentes nessas organizações. Diante do exposto, o objetivo deste artigo consiste em identificar práticas de empreendedorismo em empresas familiares. Para tanto, este estudo baseou-se na abordagem qualitativa de pesquisa, empregando a estratégia de estudo multicase junto a três empresas familiares do setor supermercadista, situadas na região do Triângulo Mineiro, Minas Gerais. Foram realizadas entrevistas em profundidade, e os dados coletados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa foram discutidos à luz do quadro teórico construído, permitindo a identificação de diferentes categorias que constituem práticas de empreendedorismo presentes no âmbito de processos de criação de empresas, de processos sucessórios, de processos de inovação e de

processos intraempreendedores. O conjunto de evidências dessa pesquisa permite afirmar que o fenômeno do empreendedorismo nas empresas familiares pode ser estudado sob a ótica da ação empreendedora, focando essas ações enquanto processos sociais, de modo que a lógica dessas ações envolve, de um lado, a conjunção de trajetórias individuais de membros da família empresária, e de outro, um conjunto de dinâmicas do ambiente social e econômico. Portanto, pode-se concluir que a ação empreendedora, resultante de um conjunto de práticas empreendedoras de criação e renovação de empresas, contribui para a construção e renovação de empresas familiares empreendedoras. Essa constatação é relevante, do ponto de vista da prática organizacional, pois, ao levar em consideração o empreendedorismo como um processo colocado em movimento a partir de uma perspectiva intergeracional, pode-se reconhecer e valorizar o papel desempenhado por famílias empreendedoras em buscar, por meio de suas ações, novos caminhos e possibilidades para a sobrevivência e longevidade de suas organizações. Paralelamente, tal constatação é importante, do ponto de vista científico, para a identificação de oportunidades de pesquisa, gerando novas possibilidades para a compreensão de particularidades pouco exploradas da relação entre empreendedorismo e empresas familiares.

**Palavras-chave:** Ação Empreendedora; Famílias Empreendedoras; Sucessão; Inovação; Intraempreendedorismo.

## **Abstract**

The phenomenon of entrepreneurship has been broadly explored in literature, and its manifestation in family-owned businesses constitutes one of the major topics of research in the field of both entrepreneurship and family business research. The studies that address the relationship between entrepreneurship and family businesses explore different theoretical perspectives, which reveals the formation of a wide, diverse field, open to new research possibilities. This paper apprehends this problematic from the perspective of entrepreneurship practices, comprehended as the set of everyday activities executed by members of different generations of entrepreneurial families that result in the creation of new ventures, in the exploration of new business opportunities, and in innovations, renewal, and in improvements in existing activities/processes in these organizations. Therefore, the purpose of this paper is to identify entrepreneurship practices in family businesses. In order to do so, this paper is based on a qualitative research, structured through a multicase study in three family

businesses from the supermarket industry, located in the Triângulo Mineiro region, Minas Gerais State. In-depth interviews were made with founders (when possible), predecessors and successors, and data were analyzed based on the content analysis technique. The results, discussed under the perspectives observed in the theoretical framework, enabled the identification of different categories that configure entrepreneurship practices. These practices occur in business creation processes, in succession processes, in innovation processes, and in intrapreneurial processes. The evidences show that the family business entrepreneurship phenomenon may be analyzed through the lens of the entrepreneurial action, focusing on these actions as social processes, in a way that the logic of such actions involve, on one hand, a set of individual trajectories of business family members, and on the other hand, a set of economic and social environment dynamics that are related to and influence the business. Therefore, it is possible to conclude that the entrepreneurship action, resultant from the set of entrepreneurial practices such as the ones related to business creation and to organizational renewal, contribute to the construction and to the renewal of entrepreneurial family businesses. This conclusion is relevant, from an organizational practice point of view, once it considerate entrepreneurship as a process set in motion through an intergenerational perspective, which allows the acknowledgment and the appreciation of business families role in seeking new paths and possibilities for the survival and longevity of their family firms. In addition, this conclusion is relevant, from a scientific point of view, for the identification of research opportunities, which could generate new possibilities and alternatives for the comprehension of particularities yet few explored in the field of family business entrepreneurship studies.

**Keywords:** Entrepreneurial Action; Entrepreneurial Family; Succession; Innovation; Intrapreneurship.

Artigo recebido em: 24/11/2014

Artigo aprovado en: 23/09/2015

---

## **1. Introdução**

O fenômeno do empreendedorismo tem sido amplamente explorado na academia (CARLSSON *et al.*, 2013), e sua manifestação em empresas familiares constitui um dos principais temas de pesquisa no campo de estudos sobre esses objetos (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012; SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012). Os estudos que endereçam a relação entre empreendedorismo e empresas familiares abordam diferentes perspectivas teóricas, as quais revelam a conformação de um campo multifacetado e aberto a novas possibilidades de investigação (BORGES; BRITO; LIMA, 2014).

Especificamente neste trabalho, será abordada uma concepção que valoriza a manifestação de práticas de empreendedorismo em empresas familiares. Sendo assim, a questão de pesquisa que se apresenta é a seguinte: quais as práticas de empreendedorismo que contribuem para a construção e renovação de empresas familiares empreendedoras? Para responder tal questionamento, o objetivo deste artigo consiste em identificar práticas de empreendedorismo em três empresas familiares do setor supermercadista, situadas na região do Triângulo Mineiro, Minas Gerais, através da concepção teórica da ação empreendedora.

Espera-se, com esse movimento, compreender o fenômeno do empreendedorismo em empresas familiares não por meio de concepções tradicionais do campo. Busca-se, neste sentido, o emprego de uma perspectiva que reconheça e valorize a relevância das práticas de membros de famílias empresárias para a construção – que envolve processos de criação de negócios – e renovação – que envolve processos de inovação, melhorias contínuas e exploração de novas oportunidades no mercado – de empresas familiares empreendedoras, consideradas aqui como elementos centrais para a longevidade desse tipo de organização.

## **2. Empreendedorismo em empresas familiares**

Ao longo das últimas décadas, diversos autores desenvolveram pesquisas sobre empreendedorismo em empresas familiares. As primeiras evidências dessa relação foram articuladas por Brockhaus (1994), Dyer Jr. e Handler (1994) e Hoy e Verser (1994). De modo geral, esses autores identificaram a complementaridade entre os referidos campos de estudos, fornecendo um amplo conjunto de possibilidades para a investigação de empresas familiares sob o prisma do empreendedorismo, associadas, dentre outras questões, à influência da

família sobre o processo empreendedor, às dinâmicas particulares do fenômeno do empreendedorismo, e à presença do empreendedorismo em processos sucessórios.

Primeiro, verifica-se a relevância da influência da família no processo empreendedor. Para autores como Craig e Lindsay (2002) e Aldrich e Cliff (2003), há um claro papel da família no processo de identificação, reconhecimento e aproveitamento de oportunidades de negócio, bem como na mobilização de recursos para o empreendedorismo, influindo sobre decisões de criação de empreendimentos em que a participação da família se verifica. Neste sentido, ao serem intrinsecamente relacionados, a família se constituiria como o “oxigênio que alimenta o fogo do empreendedorismo” (ROGOFF; HECK, 2003, p.559).

Segundo, verificam-se diferentes dinâmicas que se vinculam ao fenômeno do empreendedorismo e que fazem sentido no bojo da discussão sobre empresas familiares. De um lado, assume papel de destaque a perspectiva da orientação empreendedora, envolvendo a consideração de elementos como autonomia, pró-atividade, propensão ao risco e inovatividade (ZELLWEGER; SIEGER, 2012), os quais se reúnem para formar uma orientação empreendedora familiar (ZELLWEGER; NASON; NORDQVIST, 2012) que nortearia as ações da empresa familiar e da família empresária. O empreendedorismo estratégico surge, então, como um complemento à concepção de orientação empreendedora, estabelecendo uma consistência de comportamento entre exploração (*exploitation*) de ações já executadas pela empresa e exploração (*exploration*) de novas oportunidades de negócio e novos produtos, serviços, mercados, atividades, dentre outros (WEBB; KETCHEN JR.; IRELAND, 2010; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). De outro, tem-se a consideração da inovação no âmbito de empresas familiares. Kellermanns *et al.* (2012) apontam que organizações familiares são mais criativas, proativas e inovadoras que empresas não familiares. Mahmoud-Jouini e Mignon (2009), por sua vez, ressaltam que empresas familiares agem de forma inovadora procurando um equilíbrio entre estabilidade e renovação, entre *exploitation* e *exploration*, sendo capaz de desenvolver, simultaneamente, inovações incrementais e de ruptura (MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010). Assim, aliando essa capacidade inovadora à participação da família empresária e à interação entre membros de suas diferentes gerações, tem-se a configuração de empresas familiares inovadoras (LITZ; KLEYSEN, 2001; BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

Terceiro, verifica-se a presença do empreendedorismo em processos sucessórios. Com efeito, Dyer Jr. e Handler (1994) discutem sobre a capacidade de a geração sucessora de

manter o espírito empreendedor do fundador, oferecendo novas ideias para a organização no decorrer de processos sucessórios, assim renovando e criando novas possibilidades para a empresa familiar. Fletcher (2004) reforça esse ponto de vista, apontando para a necessidade de se analisar a sucessão a partir da noção de (re)emergência organizacional promovida pelo empreendedorismo intergeracional. Assim, vincula-se a sucessão à ação empreendedora e ao empreendedorismo intergeracional da família empresária (ZELLWEGER; NASON; NORDQVIST, 2012; NORDQVIST *et al.*, 2013), revelando a construção de processos de sucessão empreendedora (BORGES; LIMA, 2012).

O conjunto de evidências até então apresentadas pode ser sintetizado no âmbito da abordagem caracterizada como empreendedorismo familiar (HECK *et al.*, 2008; HECK, MISRHA, 2008; FAYOLLE; BÉGIN, 2009). A noção de empreendedorismo familiar, de acordo com Heck e Mishra (2008) e Heck *et al.* (2008), trata a empresa familiar como a combinação entre a dimensão família e o processo empreendedor de seus membros. De acordo com essa perspectiva, o empreendedorismo familiar se articula a partir das sobreposições entre família e empresa, fornecendo as bases para a compreensão de processos de construção e renovação de empresas familiares ao longo do tempo. Assim, tal combinação abriria espaço para uma atuação conjunta da família em termos empreendedores, seja fomentando e disponibilizando recursos para a abertura de empresas (STEIER, 2007), seja incentivando a ação empreendedora de seus membros a partir de práticas inovadoras no âmbito de empresas familiares (HECK *et al.*, 2008), seja permitindo a configuração de famílias empreendedoras que engajam em objetivos ou motivações empreendedoras (NORDQVIST; MELIN, 2010; UHLANER *et al.*, 2012). Sendo assim, no limite, pode-se dizer que famílias empreendedoras seriam as responsáveis pela construção e renovação de empresas familiares empreendedoras.

### **3. Práticas de empreendedorismo em empresas familiares empreendedoras**

O conjunto de concepções sobre empreendedorismo discutidas até aqui, englobando aspectos como a inovação, a orientação empreendedora e o empreendedorismo estratégico, a influência da família sobre o empreendedorismo e a influência do empreendedorismo sobre a sucessão, revelam possíveis alternativas para a compreensão e explicação da natureza e da lógica de empresas familiares e de sua associação com o fenômeno empreendedor. Dentre tais alternativas, parte-se neste trabalho da concepção da ação empreendedora, uma abordagem

que valoriza a manifestação de um conjunto de práticas executadas por membros de diferentes gerações de famílias que convergem para a construção e renovação de empresas familiares empreendedoras.

Para tanto, neste artigo, adota-se a concepção de empreendedorismo como processo. A partir da constatação da existência de influências contextuais sobre o sujeito empreendedor, seria possível caracterizar um processo empreendedor (MOROZ; HINDLE, 2012), o qual, para Shane e Venkataraman (2000), envolveria características pessoais e contextuais, a existência de oportunidades, sua identificação, exploração e posterior execução do empreendimento.

A abordagem do empreendedorismo como processo permite promover uma mudança de foco do campo do empreendedorismo, na medida em que a preocupação estaria voltada para aquilo que o empreendedor faz, possibilitando assim a consideração das práticas de empreendedorismo (STEYAERT, 2007). Essa é a perspectiva apontada por Fayolle (2004), destacando diferentes processos – processos de criação de empresas inovadoras, processos de identificação de oportunidades, processos de renovação de empresas – indicando a necessidade de se deixar claro o que é o processo empreendedor. No caso da inovação, por exemplo, falar de processo de inovação implicaria considerar a invenção e aplicação de novas ideias que são desenvolvidas pelos indivíduos, os quais se engajam em transações com outros indivíduos ao longo do tempo, no âmbito de um contexto institucional e que julgam seus esforços e resultados no sentido de agir em consequência deles. Neste sentido, o ato de empreender envolve um processo social criativo que materializa um negócio ou algo novo, a partir de ações e interações entre agentes empreendedores, organizando pessoas e recursos, explorando oportunidades, e criando e renovando organizações (JOHANNISSON, 2011).

Diante do exposto, a compreensão da natureza do fenômeno do empreendedorismo envolve, necessariamente, a concepção teórica do ato de empreender enquanto uma ação empreendedora. Para Watson (2013), a ação empreendedora pode ser vista como uma categoria de criatividade situada; agir de forma empreendedora significa inovar, lidar com situações sociais e econômicas, bem como com situações que fomentam e limitam a definição de atividades empreendedoras e seus resultados. Para Gomes, Lima e Cappelle (2013), a ação empreendedora envolve a produção de inovações radicais e/ou incrementais a partir de uma perspectiva multidimensional, envolvendo o empreendedor, a empresa e o ambiente. Além disso, a ação empreendedora centra o foco em ações e não no empreendedor. Interessaria

verificar como os agentes agem de forma empreendedora e sua inserção em um processo maior da história e mudança social. Essa relação determina uma situação, de modo que se deve conceber que alguns agentes combinam ou alternam entre o agir de forma empreendedora e o agir de forma gerencial (WATSON, 2013).

A concepção de ação empreendedora amplia o escopo dos estudos em empreendedorismo. Trata-se a ação empreendedora como algo que ocorre em situações além da configuração de novos negócios e na definição de novas organizações (WATSON, 2013). Assim, a ação empreendedora permite deslocar o foco da figura do empreendedor como um agente solitário de transformação de recursos em atividades produtivas, criador de inovações, apresentando características especiais e diferenciadas em relação a outros agentes que porventura não tenham tido sucesso na criação, condução ou sustentabilidade de empreendimentos por eles conduzidos (LIMA, 2010).

Partindo dessa perspectiva conceitual da ação empreendedora, enquanto um conceito mais amplo, têm-se os elementos necessários para a concepção da noção de práticas empreendedoras em empresas familiares. Entende-se aqui por prática empreendedora o conjunto de atividades cotidianas, executadas por diferentes membros de famílias, que resultam na criação de novos negócios, na exploração de novas oportunidades no mercado, e em inovações e situações de renovação e melhoria de atividades/processos já existentes nessas organizações (FLETCHER, 2004; BORGES; LIMA, 2012; WATSON, 2013). Assim, a ação empreendedora, enquanto concepção teórica mais ampla, é parte do empreendedorismo, enquanto um fenômeno social que pode ser apreendido pela abordagem das práticas empreendedoras. Essas ações empreendedoras, e o conjunto de práticas que as estruturam, constituem o núcleo dos processos empreendedores, ocorrendo sempre associadas a um aspecto de transformação de empresas familiares, promovendo inovações, criação de valor, e a própria criação de novos negócios.

#### **4. Procedimentos metodológicos**

Este estudo baseou-se na abordagem qualitativa de pesquisa (CRESWELL; CLARK, 2007), buscando evidências que permitissem a identificação de práticas de empreendedorismo que contribuissem para a construção e renovação de empresas familiares empreendedoras. Para operacionalizar o estudo qualitativo, foi efetuado um estudo de casos múltiplos junto a três empresas familiares do setor supermercadista, situadas na região do Triângulo Mineiro –

Minas Gerais. Para Stake (2000), tal estratégia permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, sendo mais adequada ao estudo de processos e à exploração de fenômenos, se tornando uma alternativa relevante para a realização de estudos que visam compreender fenômenos sociais complexos.

Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas em profundidade. Optou-se pela técnica de entrevista por ela permitir a obtenção de dados com maior profundidade e densidade. Foram entrevistados os fundadores (quando possível), predecessores atuantes nas empresas, e sucessores, perfazendo um total de oito entrevistas, com média de 90 minutos de duração cada, realizadas entre julho e dezembro de 2013. O áudio das entrevistas foi gravado, para que fosse possível recuperar as narrativas dos entrevistados de forma precisa. As gravações foram transcritas no seu formato e conteúdo original em editor de texto eletrônico, respeitando as falas dos entrevistados. Nomes, marcas, bem como possíveis formas de identificação dos entrevistados e suas empresas foram suprimidos de modo a garantir o anonimato das informações coletadas. O quadro 1 apresenta uma síntese e uma classificação dos sujeitos que fazem parte de cada empresa familiar investigada (QUADRO 1):

Empresa Familiar	Setor de atividade	Idade da Empresa	Membros da Família Empresária
Empresa Familiar Alfa	Supermercadista	39 anos	Fundador (E1) Sucessor A (E2) Sucessor B (E3) Sucessora
Empresa Familiar Beta	Supermercadista	25 anos	Fundador (falecido) Predecessora (E4) Sucessor (E5) Sucessora A (E6) Sucessora B
Empresa Familiar Gama	Supermercadista	55 anos	Fundador (E7) Sucessor (E8)

Quadro 1: Classificação das empresas familiares e dos membros da família empresária.  
Fonte: elaborado pelos autores.

Os dados coletados por meio das entrevistas foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004). O procedimento de análise envolveu a organização e a sistematização das entrevistas, de modo que termos similares pudessem ser agrupados dentro de uma mesma categoria. As entrevistas foram, então, reorganizadas em termos temáticos, envolvendo aspectos históricos das empresas estudadas (fundação, fatos e situações

relevantes, expansão das atividades, evolução ao longo do tempo, etc.), e aspectos mais específicos, associados à sucessão (entrada dos sucessores e sua evolução, atuação conjunta entre predecessores e sucessores, afastamento de predecessores, etc.) e ao empreendedorismo (atuação empreendedora de membros da família empresária). Isso permitiu com que fossem identificadas diferentes perspectivas de manifestação do empreendedorismo nas empresas familiares, contribuindo para a geração de categorias que permitiram apreender a configuração de práticas de empreendedorismo em empresas familiares empreendedoras.

## **5. Práticas de empreendedorismo em empresas familiares empreendedoras: estudo multicaso**

### **5.1. Breve histórico das organizações familiares investigadas**

A trajetória histórica da Empresa Familiar Alfa tem início com sua fundação, ocorrida no ano de 1975. Após trabalhar em uma pequena mercearia por um período de 4 anos, o fundador teve a oportunidade de comprar um cômodo de comércio, vindo a abrir seu próprio negócio. Com o passar dos anos, surgiu a oportunidade de mudança para um prédio maior e deu-se início à uma fase de expansão das atividades da empresa. Paralelamente, houve a abertura de uma filial do supermercado, inaugurada em 1985. Neste momento, teve início o processo de entrada dos dois filhos do fundador na empresa. Esses filhos, desde a infância, já participavam das atividades da organização, incentivados pelos pais, adquirindo experiências e aprendendo sobre o funcionamento da empresa. Após um período de trabalho conjunto com o fundador, esses sucessores passaram a assumir responsabilidades e funções gerenciais na empresa familiar. Observou-se, a partir de então, um importante período de crescimento da organização, caracterizado por iniciativas como: melhorias nas instalações; ampliação das atividades; adoção de novas práticas e tecnologias; surgimento de outras atividades vinculadas ao negócio, como lanchonete, restaurante e hotel.

A história da Empresa Familiar Beta teve início com sua fundação, no ano de 1989. Antes disso, o fundador da empresa já atuava no setor supermercadista, em uma sociedade formada com dois de seus irmãos, em três supermercados. Em 1989, houve a dissolução dessa sociedade, dividindo-se as filiais entre os irmãos. O fundador começou as atividades desse novo negócio juntamente com sua esposa. Após um período marcado por dificuldades financeiras, observou-se o início de uma fase de expansão e melhorias das atividades. E isso

ocorreu com a ajuda dos filhos. Desde cedo, os três filhos atuavam na empresa. Mesmo pequenos, eles iam para a loja ajudar os pais em tarefas do cotidiano da organização. Com o passar dos anos, os sucessores foram ocupando posições gerenciais e, com o falecimento do fundador, o filho mais velho assumiu a direção geral da empresa, sendo que suas duas irmãs ficaram responsáveis pelos setores de gestão de pessoas e financeiro, respectivamente. A partir da atuação conjunta entre os sucessores, e do aproveitamento de oportunidades de negócio, verificou-se um período de importante crescimento da empresa familiar, caracterizado através da abertura de quatro filiais na cidade, e através da criação de alguns diferenciais inovadores no mercado local, tais como padaria, restaurante, pizzaria, dentre outros, levando a empresa a uma posição de destaque em seu setor de atuação.

Por fim, a história da Empresa Familiar Gama iniciou-se com sua fundação, no ano de 1959. Após trabalhar por alguns anos em uma empresa do setor, o fundador resolveu abrir seu próprio negócio, inaugurando uma mercearia, que posteriormente viria a se tornar um supermercado. Em um processo de crescimento da empresa, foi aberta a primeira filial, ocorrendo paralelamente uma ampliação do espaço físico da matriz para atender adequadamente à crescente demanda. O sucessor, ainda na adolescência, começou a trabalhar na empresa do pai, passando praticamente por todas as funções operacionais do supermercado. Após um momento de dificuldades, em que a empresa se viu obrigada a mudar seu local de atuação, o sucessor assumiu responsabilidades e funções gerenciais, que até então eram do pai-fundador. Deu-se então o começo de um novo período de mudanças, onde a empresa mudou mais uma vez de local, reunindo a matriz e a filial em um único ponto comercial, além de modificações na área administrativa, a partir da adoção de novas práticas, tais como melhorias na parte de atendimento ao cliente, tecnologia de informação, dentre outras. Este conjunto de atividades desenvolvidas no decorrer desse processo de atuação conjunta entre fundador e sucessor levou a empresa a se consolidar como líder de mercado, vivenciando forte crescimento e expansão.

## **5.2. Práticas de empreendedorismo nas empresas familiares estudadas**

A concepção teórica da ação empreendedora envolve um conjunto de práticas de empreendedorismo de agentes imersos em situações econômicas e sociais que, ao mesmo tempo, podem limitar ou favorecer suas ações. Essas ações empreendedoras, e o conjunto de práticas que as estruturam são, para fins de análise e interpretação, apreendidas como

processos. A observação das trajetórias das empresas estudadas evidencia como essas ações e práticas se configuram em diferentes fases de suas histórias, convergindo para a construção e renovação de empresas familiares empreendedoras.

A criação das empresas familiares pode ser vinculada a elementos que evidenciam essa perspectiva de processo empreendedor, pois inclui mais de um membro da família na abertura do negócio, como afirmam Craig e Lindsay (2002). Não se trata de um projeto prévio, de um planejamento pronto. São situações que envolvem aspectos cognitivos e do ambiente social e econômico em que se inseriam os fundadores, suas trajetórias individuais e familiares marcam suas decisões diante de características do ambiente (QUADRO 2):

<b>Empresa Familiar</b>	<b>Processo empreendedor de criação e desenvolvimento do negócio</b>
Empresa Familiar Alfa	A [empresa] surgiu no bairro (...), um cômodo lá que tava a venda, peguei e comprei, fiz um estoque lá, uma merceariazinha (...). E da mercearia, fui trabalhando e melhorando, fui melhorando ela aos poucos e depois uma pessoa construiu um prédio em frente e me alugou, um cômodo maior. (...). Aí desse prédio fui tocando, fui fazendo umas melhorias. Aí surgiu a ideia de montar uma filial, uma lojinha (...), comprei o terreno e construí um cômodo lá e montei, acho que em 85. Depois que eu montei essa loja aqui (Fundador – E1).
Empresa Familiar Beta	A história iniciou, (...) eram três irmãos, aí em 89 separou a sociedade. (...) Então ficou eu e meu esposo numa loja (...) e a gente começou com muita dificuldade, porque na separação, a empresa, em caixa, tava com dificuldade (...). A gente ficou com dificuldade e a gente foi levando, foi trabalhando, foi administrando e hoje estamos aí com 4 lojas (Predecessora – E4).
Empresa Familiar Gama	O primeiro [supermercado] foi em 59. Aí partimos pra secos e molhados, aí passamos pra supermercado, fundamos a primeira loja aqui. E depois de uns 5 anos, 6 anos, abrimos outra loja (...), uma filial do supermercado. Aí nesse intervalo nós fizemos umas mudanças né? Porque a primeira loja era [localização do supermercado na época], e depois o pessoal lá pediu o prédio e eu montei provisório [em outro local], aí que com o tempo nós mudamos [para outro local], montamos lá. E foi assim que... Aí com um certo tempo de trabalho a gente foi, as áreas foi ficando pequenas, os espaços, aí o [sucessor] se interessou pelo ramo, gostou, aí deu continuidade aqui na [sede atual], e hoje tá trabalhando (Fundador – E7).

Quadro 2: Processo empreendedor dos fundadores das empresas familiares estudadas  
Fonte: Dados da pesquisa.

As evidências apontam para o envolvimento de filhos, ainda adolescentes, nas atividades das empresas. Além disso, a análise dos casos evidencia a manifestação de um processo empreendedor marcado pelo surgimento de novos negócios originados das empresas iniciais. Fazendo-se uma leitura das três situações acima relatadas, verifica-se que não são somente características individuais que configuram o empreendedorismo; há um processo que associa a ação de indivíduos a uma relação com o ambiente, que interfere nas mudanças das empresas. Prevalecem, nos fatos narrados, diferentes possibilidades em que as empresas

surgem e evoluem, identificando-se a manifestação do empreendedorismo, mas com foco naquilo que o empreendedor ou empreendedores fazem (STEYAERT, 2007).

De modo particular, nas empresas familiares estudadas, verifica-se uma forte relação entre fundadores e sucessores, em que processos sucessórios ocorrem ao longo de trajetórias de trabalho conjunto (GERSICK *et al.*, 1997) entre pais e filhos. Em processos de sucessão, observa-se uma trajetória marcada pelo ciclo de vida de sucessores, configurando a sucessão como um processo organizacional a ser pensado e estruturado ao longo dos anos. Há, com efeito, uma perspectiva do envolvimento da família em fatos relativos a isso, o que dá um sentido diferente ao empreendedorismo. No caso de empresas familiares, o empreendedorismo passa a ser observado não mais pela ação do sujeito empreendedor exclusivamente, mas junto à consideração da dinâmica familiar, enfatizando-se a sucessão como a influência da família no negócio, e como um processo que se estrutura a partir de particularidades presentes em uma perspectiva de orientação empreendedora familiar (ZELLWEGER; NASON, NORDQVIST; 2012).

<b>Empresa Familiar</b>	<b>Processos de sucessão</b>
Empresa Familiar Alfa	Quando eu montei [o supermercado] eu era solteiro. Logo depois que eu comecei, eu casei, e a família vai surgindo. Ela surge e assim, eu acho que filho dentro da empresa, eu acho que pra mim hoje tá sendo ótimo, porque no final vai ser deles, se eles trabalham, se eles aprendem, eles é que vai tocar a empresa depois. (...) Cada dia eles vieram crescendo e na medida que foi necessitando deles, igual o [sucessor A] que se formou em administração, o [sucessor B] se formou em direito, mas tá sempre dentro da empresa né? cresceu junto, as coisas foram dando certo pra passar pra eles (Fundador – E1).
Empresa Familiar Beta	(...) fomos trabalhando, trabalhando... e os meninos todos formaram, todos os três tem duas faculdades cada um e eu nunca segurei eles na empresa, eu dei oportunidade deles trabalharem fora, todos eles tentaram trabalhar fora pra conhecer o mercado lá fora, mas não gostaram, preferiram ficar na empresa. Então, quando eles tinham a oportunidade de ir lá fora, [falavam]: ‘mãe eu quero ficar na empresa’; [e eu dizia] ‘então vamos lá, vamos ficar na empresa, vamos junto’. Então aconteceu com todos os três, todos os três tiveram oportunidade de ir lá fora conhecer o mercado e preferiram ficar na empresa (Predecessora – E4).
Empresa Familiar Gama	(...) quando [os filhos] já tinham idade, estudaram, as portas estavam abertas para eles. O primeiro, o mais velho, montou um comércio pra ele, mais eu notava que aquilo ali não era (...) a praia dele. Quando o outro [sucessor] tomou conta da [filial], pela maneira dele agir, eu via que ele tinha condições de crescer, que ele gostava da coisa. (...). Então aí, o [sucessor], eu apostei nele. Deixei ele por conta dele. E a loja que ele ficou ali, aonde ele ficou, com o tempo ela melhorou muito, tinha uma freguesia boa, vendia bem. Aí ele me disse: ‘pai vou partir pra mim’. Aí o primeiro [filho mais velho] tinha comprado essa loja aqui [atual sede], aí não deu certo, a dele não deu certo, e o [sucessor] então assumiu ela. Ele pegou e comprou do [filho mais velho], e aí ele já tinha, já gostava do ramo, gostava de tudo, aí cresceu (Fundador – E7).

Quadro 3: Processos de sucessão nas empresas familiares estudadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, no quadro 3, um conjunto de decisões diversas, de predecessores e sucessores, que levam à configuração de uma lógica de ações associadas a sucessão. O ingresso dos filhos nas empresas criadas por seus pais representa um marco em suas trajetórias individuais, mas também representa um marco nas trajetórias das próprias empresas, não como um fato da sucessão, um evento isolado, mas sim como um processo dinâmico que abre espaço para a manifestação do empreendedorismo. Os relatos também indicam como os filhos, após período de aquisição de experiências em outras organizações, optam por voltar para as empresas de seus pais. Tais sucessores, ao passarem a partilhar de empresas em evolução, ingressam nas empresas sob a égide de uma orientação empreendedora. Dentro deste contexto a sucessão é iniciada sob o signo do empreendedorismo, configurando-se como empreendedorismo familiar, pois os casos já indicam, pela trajetória dessas empresas, que todos os sucessores passaram a participar do desenvolvimento dos negócios e a serem corresponsáveis por seu crescimento, incluindo novos processos empreendedores (HECK; MISHRA, 2008).

O processo de sucessão, portanto, não está dissociado de processos de inovação e de processos intraempreendedores. A inovação resulta da prática de ações empreendedoras. Não se trata do fato, da tecnologia somente, vista isoladamente. Há um processo de construção gradativa de situações que podem ser traduzidas como um conjunto de ações empreendedoras. A modernização de um supermercado não é um fato isolado. São ações dos dirigentes cuja lógica se explica não somente na trajetória individual desses atores, os quais, na verdade, agem diante de uma dada situação, no âmbito de uma dinâmica coletiva no setor econômico específico e no âmbito da sociedade e da economia, tanto local como nacional. São trajetórias de empresas familiares que expressam decisões coletivas, revelando uma lógica de ações que se configuram como ações empreendedoras (Quadro 4):

Empresa Familiar	Ações empreendedoras e o contexto
Empresa Familiar Alfa	A gente entende o seguinte: ou você cresce no mercado ou você acaba saindo do mercado, né? Porque você vê hoje (...) lojas excelentes, com redes grandes na cidade já, então assim, ou você melhora o seu negócio ou a tendência é você sair fora do mercado mesmo né? Assim, se a gente não tivesse crescido, a gente teria saído fora do mercado. Então assim, acho que o que leva a gente a crescer é isso, acho que melhorar, atender melhor seu cliente, a exigência do cliente leva você a fazer isso (Sucessor A – E2).
Empresa Familiar Beta	A gente sempre busca a questão do atendimento e a questão de realmente servir a nossa clientela, pra aquilo que o pessoal que realmente deseja e gosta. Igual o meu pai, que sempre teve o sonho de adquirir num único lugar. E aí a gente trabalha nesse intuito de atendimento e suprir as necessidades de nossos clientes (Sucessor – E5).
Empresa Familiar Gama	Durante o período que começamos, tivemos uma trajetória muito ascendente em relação aos conceitos. (...) Acreditamos na modernização no atendimento, em uma diferenciação no atendimento, no conceito de diferenciação de atendimento no açougue, não comprávamos carnes em peça, comprávamos só embaladas e fomos montando os conceitos e com isso quebrando vários paradigmas. Vieram novos consumidores e começaram a aceitar o que a gente estava expondo, o nosso serviço. Isso foi um crédito com o consumidor. A loja foi se destacando, foi aumentando vendas, foi colocando melhorias e várias diferenciações... Ações de marketing totalmente diferenciado dos concorrentes, sempre procurávamos surpreender a clientela, oferecer coisas que o nosso concorrente não oferecia (Sucessor – E8).  O motivador seria a aquela vontade de fazer algo diferente dos demais, porque hoje simplesmente pra você montar um mercado, pra oferecer o que o concorrente faz, é preferível não montar. Assim, a atitude que nós tomamos (...) fez com que o conjunto se destacasse em relação aos demais, coisas que eles não faziam nós começamos a fazer. Nós levamos novidades, produtos diferentes, etc. (Sucessor – E8).

Quadro 4: Ações empreendedoras e o contexto

Fonte: Dados da pesquisa.

A leitura do quadro 4 permite verificar, de modo particular, situações específicas em que se configuram práticas orientadas para o mercado, envolvendo iniciativas e ações perante o contexto, envolvendo sobretudo concorrentes e clientes. Se os entrevistados afirmam que a solução da empresa era crescer ou sair do mercado, reconhecem diferenciais em relação aos concorrentes ou que introduziram novas práticas no mercado regional, há um papel do ambiente nestas ações empreendedoras. Mas é evidente que essas práticas são indicativas de uma ação coletiva familiar, corroborando para a configuração de um empreendedorismo familiar (HECK *et al.*, 2008; HECK; MISRHA, 2008).

As trajetórias das três empresas estudadas revelam, pelos depoimentos dos sucessores, como a inovação está presente de modo natural, decorrente de uma orientação empreendedora familiar, em que vigora um empreendedorismo estratégico (WEBB; KETCHEN JR.; IRELAND, 2010; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). No caso específico em análise, a lógica da ação empreendedora, quando se considera a inovação, se configura como estratégia organizacional, explicada como, dentre outras questões, uma condição de garantir posicionamento no mercado em face dos concorrentes (QUADRO 5):

Empresa Familiar	Processos de inovação
Empresa Familiar Alfa	<p>Comprei a loja [atual], passei ela pra mais ou menos 800 metros de área de venda, com depósito, uns mil metros de construção, e agora em 2009 resolvi comprar terrenos, esse terreno que tá essa loja e assim, comprei dois terrenos, comprei três, fui comprando e fiz uma área de 6000 metros e construí a loja, que é essa loja aqui hoje. E depois já fiz a lanchonete, fiz o hotel (Fundador – E1).</p> <p>Olha, a gente está investindo mais em ampliação de estacionamento, a gente começou a fazer mais aquisição de área no quarteirão e num futuro próximo uma próxima loja, mas por enquanto a gente vai melhorar né, nessa loja a gente vai ampliar a questão do estacionamento e na outra loja a gente vai passar por uma reforma geral, tanto de piso, de pintura, de estrutura, então lá a gente está com uma reforma geral. Aqui a gente vai melhorar o estacionamento que a gente já tem e posteriormente a criação de uma nova loja (Sucessor A – E2).</p>
Empresa Familiar Beta	<p>Eu achei a necessidade de estar abrangendo os bairros né? (...) Então colocamos [filiais] nos pontos estratégicos né? Estudamos os pontos estratégicos da cidade e colocamos as lojas naquele lugar que a gente achou que seria o ideal, estratégico pra atender os clientes (Predecessora – E4).</p> <p>(...) Já agregamos alguns diferenciais pequenininhos. Já colocamos açougue, já colocamos padaria (...), e na outra loja nesse começo também agregamos alguns diferenciais, que foi o primeiro supermercado hortifrutí (...), o primeiro supermercado (...) que incorporou casa de carne no negócio foi o nosso, depois teve inauguração de padaria (...), e restaurante foi a última inovação que a gente colocou nessas lojas, que até hoje nenhum dos supermercados da região tem, que é um supermercado com restaurante dentro (Sucessor – E5).</p>
Empresa Familiar Gama	<p>[A transição] para o autosserviço foi nós que fizemos. Mudamos a automação no varejo, assim, em todas as áreas, quando não precisou etiquetar produtos, colocar preço na gôndola, toda essa demanda na área de tecnologia para área de supermercado fomos nós que trouxemos. (...) Atender com horário diferenciado, com segurança. (...) Teve uma época que montamos uma papelaria aqui dentro da loja. (...) Teve toda uma alteração de layout (Sucessor – E8).</p>

Quadro 5: Processos de inovação nas empresas familiares estudadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Associados aos processos de inovação, nas empresas familiares, constatam-se os processos intraempreendedores. Nas empresas estudadas, estão claros os processos de inovação, orientados pela perspectiva de criatividade situada (WATSON, 2013). Além disso, verifica-se a atuação de sucessores ao lado ou não de predecessores nos processos de gestão. É natural, em empresas familiares, que sucessores, após um período de inserção na empresa durante a infância e adolescência, passem da aprendizagem inicial à partilha de funções de direção. Há indicações do papel de sucessores nos processos de inovação, pois são os filhos que discutem projetos, participam de reuniões, recebem delegação de poder, de modo que os fatos que vigoram nessas empresas podem ser considerados como processos intraempreendedores, pois as empresas passam por inovações que, por meio da participação

de sucessores, expressam o empreendedorismo intergeracional das famílias empresárias (ZELLWEGER; NASON; NORDQVIST, 2012; NORDQVIST *et al.*, 2013).

A lógica de ações empreendedoras de inovação também pode ser avaliada como lógica de ações de atores coletivos. O processo empreendedor, nos casos estudados, evidencia a ação coletiva de predecessores e sucessores em processos interativos, conduzindo processos intraempreendedores inspirados pela trajetória individual de sucessores, com sua capacitação, aprendizagem e funções específicas diante de situações de mudança no campo do ambiente (QUADRO 6):

Empresa Familiar	Processos intraempreendedores
Empresa Familiar Alfa	(...) eu tento saber tudo que tá acontecendo na empresa. Posso até não saber, mas tem meu filho que ajuda, delego alguns poderes pra ele. (...) [Os filhos] tem feito a parte deles (...), o que eles podem ajudar eles estão ajudando, dentro das possibilidades eles estão fazendo a parte deles. (...) Eu acho que se eles assumirem a empresa eles dão conta de tocar, não vai ser assim ‘nó se eles pegar isso fecha’. Hoje, na posição que eles estão hoje, eu acho que eles tocam a empresa (Fundador – E1).
Empresa Familiar Beta	<p>A gente tem uma ideia, aí a gente senta e vamos estudar aquela ideia, aqueles objetivos. Aí se há alguém que não concorda, vamos por num papel porque não concorda. Aí a gente chega num acordo, sempre chega num acordo, ‘eu não concordo por isso e por isso’, então vamos desistir ou vamos seguir. Então ali a gente (...) troca ideia e tal, ‘porque não fazer’ ou ‘porque deixar de fazer’, e sempre chega num consenso (Predecessora – E4).</p> <p>A gente faz reuniões no final de semana, a gente vai todo mundo pra casa da minha mãe. O assunto lá é supermercado. Então assim, é um negócio que realmente é no dia a dia, é 24 horas dia, então acaba (...) influenciando na questão familiar (...) não consegue separar essa questão de família com essa questão de empresa (Sucessor – E5).</p> <p>[A pessoa] vai vendo [o empreendedorismo] dentro da família e vai aprendendo e vai tendo aquilo dentro dela (Sucessora A – E6).</p>
Empresa Familiar Gama	(...). Claro que boa parte do que a gente aprende, a gente aprende e desenvolve algo melhor. Pode ter sido fruto daquilo que ele [fundador] fez. Então consequentemente eu acredito que se não tivesse ele [fundador] não teríamos o que nós temos hoje, como se diz assim, ‘vai por esse caminho’. Nossa chegada não seria essa (Sucessor – E8).

Quadro 6: Processos intraempreendedores nas empresas familiares estudadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, tem-se um conjunto de evidências que permite a identificação da ação empreendedora, enquanto perspectiva mais ampla, e de sua estruturação a partir de um conjunto de práticas de empreendedorismo nas empresas familiares estudadas. Essas práticas, de um lado, são associadas a diferentes visões do empreendedorismo como processo, vinculando, em uma mesma perspectiva, o processo empreendedor de criação de novos negócios, os processos de sucessão, as situações de ações empreendedoras, os processos de inovação e os processos intraempreendedores. De outro, essas práticas se vinculam a

perspectivas importantes no âmbito do empreendedorismo e da ação empreendedora, gerando repercussões significativas em termos de criação e renovação de organizações. Neste sentido, não há um fato isolado, um processo que deixa de levar em consideração o caráter indissociável da relação entre família e empresa e a dinâmica intergeracional associada a esses empreendimentos. Há, na verdade, a configuração de um processo dialógico, multifacetado, dinâmico e contínuo que, a partir da manifestação de ações empreendedoras e de práticas de empreendedorismo, contribui para a construção e renovação de empresas familiares empreendedoras.

## **6. Conclusão**

O ponto de partida deste trabalho foi a observação do fenômeno do empreendedorismo em empresas familiares. Para tanto, buscou-se recurso à perspectiva da ação empreendedora, implicando considerar o empreendedorismo como um fenômeno social observado em organizações como em um conjunto de práticas e processos empreendedores.

Abordar ações empreendedoras implica em apreender dois conjuntos de práticas e/ou processos distintos, porém complementares: de um lado, o de criação de empresas; e de outro, o de exploração de oportunidades de novos negócios, de inovações e melhorias em atividades executadas no âmbito da organização. No caso das empresas familiares estudadas, a lógica das ações empreendedoras evidencia esses processos de criação e transformação ao longo de suas histórias, envolvendo a atuação conjunta de predecessores e sucessores e reforçando o caráter familiar do empreendedorismo. Assim, a lógica dessas ações é uma lógica de ação coletiva. Em outros termos, o fenômeno do empreendedorismo, sendo apreendido pelos fatos resultantes de ações do conjunto de predecessores, sucessores e demais agentes organizacionais, constitui-se como um fenômeno coletivo, podendo-se afirmar que as diferentes práticas de empreendedorismo foram fruto de ações de famílias empreendedoras.

Sendo assim, o conjunto de evidências observadas nesta pesquisa sugere que o fenômeno do empreendedorismo nas empresas familiares pode ser estudado sob a ótica da ação empreendedora. Isto implicaria em focar as ações e o conjunto de práticas de predecessores e sucessores, membros de uma família empreendedora, enquanto processos sociais, de modo que a lógica dessas ações envolvesse tanto a conjunção de trajetórias individuais e dinâmicas do ambiente social e econômico, como atuação coletiva da família que busca perenizar seus negócios. Portanto, diante do exposto, pode-se concluir que a ação

empreendedora, resultante do conjunto de práticas de criação e renovação de empresas, contribuem para a construção e renovação de empresas familiares empreendedoras.

Essa constatação é relevante, do ponto de vista da prática organizacional, pois, ao levar em consideração o empreendedorismo como um processo colocado em movimento a partir de uma perspectiva intergeracional, pode-se reconhecer e valorizar o papel desempenhado por famílias empreendedoras em buscar, por meio de suas ações e de suas práticas, novos caminhos e possibilidades para a sobrevivência e longevidade de suas organizações. Em outros termos, isso implica em buscar alternativas para fomentar, nos membros de diferentes gerações de famílias empresárias, o entendimento da relevância do empreendedorismo e da ação empreendedora em processos sucessórios e na própria condução das atividades de natureza estratégica e gerencial.

Paralelamente, tal constatação é importante, do ponto de vista científico, pois revela algumas contribuições da pesquisa para o campo de estudos. De um lado, o trabalho reforça argumentos anteriores presentes na literatura sobre a importância e as implicações de se analisar a relação teórica entre empreendedorismo e empresas familiares, ressaltando o potencial explicativo que esta relação assume para a natureza e a lógica desse tipo particular de organização. De outro, o estudo introduz novas evidências sobre a relevância da concepção mais ampla de ação empreendedora, e introduz a noção de prática empreendedora, agregando à literatura um novo caminho para desenvolvimentos teóricos futuros. Não obstante, esta pesquisa não deixa de apresentar algumas limitações, tais como o caráter ainda inicial das proposições conceituais aqui apresentadas, e a necessidade de se explorar as evidências aqui identificadas em outras empresas familiares multigeracionais, em outros setores de atividade, em outros contextos e utilizando-se de diferentes metodologias, incluindo aí iniciativas de pesquisa quantitativa e estudos de natureza longitudinal.

Por fim, e diante do exposto, acredita-se que o presente trabalho abre espaço para a identificação de oportunidades de pesquisa, que envolveriam, por exemplo, a exploração de aspectos como os processos de inovação em empresas familiares, a orientação empreendedora de empresas familiares e de famílias empresárias, o impacto da ação empreendedora sobre as perspectivas de sobrevivência de empresas familiares, a sucessão empreendedora, a formação de equipes empreendedoras familiares, dentre outras possibilidades. Esse movimento de pesquisa, representado neste trabalho, contribuiria para um melhor entendimento de

Práticas de empreendedorismo em empresas familiares: um estudo multicaso no setor supermercadista  
**Alex Fernando Borges, Juvêncio Braga de Lima, Daniela Meirelles Andrade, Alessandro Gomes Enoque,**  
**Mozar José de Brito**

particularidades de organização familiares e para uma melhor exploração da relação científica entre os campos de estudos em empreendedorismo e em empresas familiares.

## 7. Referências

- ALDRICH, H. E.; CLIFF, J. E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 5, p. 573-596, set. 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- BORGES, A. F.; BRITO, M. J.; LIMA, J. B. Empreendedorismo em Empresas Familiares: A Pesquisa Atual e os Desafios Futuros. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 28., 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O Campo de Pesquisas sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 1997-2009. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 315-332, jun./ago 2012.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 131-154, jan./abr. 2012.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 37-54, jan./mar. 2014.
- BROCKHAUS, R. H. Entrepreneurship and family business research: comparisons, critique, and lessons. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 25-38, jan. 1994.
- CARLSSON, B.; BRAUNERHJELM, P.; Mc KELVEY, M.; OLOFSSON, C.; PERSSON, L.; YLINENPÄÄ, H. The evolving domain of entrepreneurship research. **Small Business Economics**, v. 41, n. 4, p. 913-930, dez. 2013.
- CRAIG, J.; LINDSAY, N. J. Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.9, n.4, p.416-430, out-dez. 2002.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage, 2007. 296 p
- DYER JUNIOR, W. G.; HANDLER, W. Entrepreneurship and family business: exploring the connections. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 71-83, jan. 1994.

- FAYOLLE, A. Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE EM ENTREPRENEURIAT ET PME, 7, 2004, Montpellier. **Actes...** Montréal: AIREPME, 2004.
- FAYOLLE, A.; BÉGIN, L. Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? **Management international**, v. 14, n. 1, p. 11-23, 2009.
- FLETCHER, D. Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 10, n. 1/2, p. 34-38, jan./abr. 2004.
- GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 203-220, abr./jun. 2013.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração:** ciclo de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997. 308p.
- HECK, R. K. Z.; HOY, F.; POUTZIOURIS, P. Z.; STEIER, L. P. Emerging paths of family entrepreneurship research. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 3, p. 317-330, jul. 2008.
- HECK, R. K. Z.; MISHRA, C. S. Family entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 3, p. 313-316, jul. 2008.
- HOY, F.; VERSER, T. G. Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 9-23, jan. 1994.
- JOHANNISSON, B. Towards a Practice Theory of Entrepreneuring. **Small Business Economics**, v. 36, n. 2, p. 135-150, mar. 2011.
- KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A.; SARATHY, R.; MURPHY, F. Innovativeness in family firms: a family influence perspective. **Small Business Economics**, v. 38, n. 1, p. 85-101, jan. 2012.
- LIMA, J. B. Ações Empreendedoras e Práticas de Pesquisa em Empreendedorismo. In: GIMENEZ, F.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. (Orgs.). **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte**. Curitiba: Editora Champagnat, 2010. p. 25-40.

Práticas de empreendedorismo em empresas familiares: um estudo multicaso no setor supermercadista  
**Alex Fernando Borges, Juvêncio Braga de Lima, Daniela Meirelles Andrade, Alessandro Gomes Enoque,**  
**Mozar José de Brito**

- LITZ, R. A.; KLEYSEN, R.F. Your Old Men Shall Dream Dreams, Your Young Men Shall See Visions: Toward a Theory of Family Firm Innovation with Help from the Brubeck Family. **Family Business Review**, v. 14, n.4, p. 335-352, dez. 2001.
- MAHMOUD-JOUINI, S.; BLOCH, A.; MIGNON, S. Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes : proposition d'un cadre théorique et méthodologique. **Revue Française de Gestion**, v. 50, n. 200, p. 111-126, 2010.
- MAHMOUD-JOUINI, S.; MIGNON, S. Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribuition au concept d'innovation prudentielle. **Management International**, v. 14, n. 1, p. 25-41, jan. 2009.
- MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p 781-818, jul. 2012.
- MOSS, T. W.; PAYNE, G. T.; MOORE, C. B. Strategic Consistency of Exploration and Exploitation in Family Businesses. **Family Business Review**, v. 27, n. 1, p. 57-71, mar. 2014.
- NORDQVIST, M.; MELIN, L. Entrepreneurial Families and Family Firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 3-4, p. 211-239, jul. 2010.
- NORDQVIST, M.; WENNBERG, K.; BAU, M.; HELLERSTEDT, K. An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. **Small Business Economics**, v. 40, n. 4, p. 1087-1122, mai. 2013.
- ROGOFF, E.G.; HECK, R.K.Z. Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.18, n.5., p.559-566, set. 2003.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, jan. 2000.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 5-15, mar. 2012.
- STAKE, R. E. Case study. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 236-247
- STEIER, L. P. New venture creation and organization: a familial subnarrative. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1099-1107. out. 2007.

STEYAERT, C. ‘Entrepreneuring’ as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 19, n. 6, p. 453-477, dez. 2007.

UHLANER, L. M.; KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A.; HOY, F. The entrepreneurship family: a new paradigm for family business research. **Small Business Economics**, v. 38, n. 1, p. 1-11, jan. 2012.

WATSON, T. J. Entrepreneurship in Action: Bringing Together the Individual, Organizational and Institutional Dimensions of Entrepreneurial Action. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 5-6, p. 404-422, ago. 2013.

WEBB, J. W.; KETCHEN JUNIOR, R.; IRELAND, R. D. Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: opportunities and challenges. **Journal of Family Business Strategy**, v.1, n.2, p. 67-77, jun. 2010.

ZELLWEGER, T. M.; NASON, R. S.; NORDQVIST, M. From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. **Family Business Review**, v. 25, n. 2, p. 136-155, jun. 2012.

ZELLWEGER, T.; SIEGER, P. Entrepreneurial Orientation in Long-Lived Family Firms. **Small Business Economics**, v. 38, n. 1, p. 67-84, jan. 2012.