

Ações Empreendedoras em Empresas Familiares: Um Estudo Sob a Ótica de Oportunidades, Inovação e Aprendizagem

Daniela Meirelles Andrade¹
Juvêncio Braga de Lima²
Alex Fernando Borges³

Resumo: Nesse trabalho considera-se a ação empreendedora como elemento central do fenômeno do empreendedorismo, expressando-se em situações organizacionais, configuradas como oportunidades e transformações organizacionais, captando essas ações como centro dos processos de criação e transformação dessas empresas, com foco em dois fenômenos associados ao empreendedorismo: a inovação e a aprendizagem organizacional. Foi feito um estudo multicaso, entrevistando-se agentes organizacionais de três empresas familiares. Identificou-se a ocorrência de dois tipos de ação empreendedora relacionadas à aprendizagem: a ação pela experiência e a ação pela aquisição de conhecimento. Observou-se três tipos de ação empreendedora voltada para a inovação: de produto, de serviços e de ideias. Foi possível identificá-las tanto na interpretação como na construção de oportunidades, como no caso específico de implantação de atividades vinculadas à criação ou recriação de empresas. As análises das evidências empíricas indicam este fluxo constante entre oportunidades, processos e resultados como aspectos das ações empreendedoras.

Palavras-chave: Ação Empreendedora. Empresa Familiar. Aprendizagem. Inovação.

1. Introdução

Neste artigo, são estudadas empresas familiares sob a ótica do empreendedorismo. Sua lógica de funcionamento está associada ao seu desempenho e suas particularidades podem ser abordadas em associação com aquilo que é denominado orientação empreendedora (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012; HABBERSHON; NORDQVIST; ZELLWEGER, 2010; ZELLWEGER; NASON; NORDQVIST, 2012).

As empresas familiares são conduzidas por membros da família ou não, que procuram conduzir o negócio, a partir de diferentes ações, as quais serão tratadas neste trabalho como ações empreendedoras e ações não empreendedoras. Nessa perspectiva, cabe considerar que a abordagem do empreendedorismo tem sido associada à inovação, que envolve mudanças em setores de negócios, as quais são consideradas em seu gradiente de aspectos, como inovação em produtos, serviços, processos e gerenciais. O empreendedorismo como fenômeno social tem em sua realidade uma interação entre empresas e agentes sociais diversos, podendo ser verificado, no caso específico da inovação, a influência do capital social, no sentido de que, uma vez identificadas as necessidades de uma dada comunidade em meio às relações desenvolvidas, as organizações saberão em o que inovar (TRAN; JONES, 2008).

Essas concepções não são diferentes quando se consideram as empresas familiares, as quais são objeto de análise em campo próprio, mas também representam objeto de análise sob a ótica do empreendedorismo. De um lado, pensa-se no processo de criação de empresas, podendo observar a história de empresas que evoluíram e se firmaram como empresas familiares, com suas particularidades de gestão. Por outro lado, há estudos que procuram aprofundar na abordagem de fenômenos próprios à sucessão, associando-se com a

¹ Doutora em Administração. Universidade Federal de Lavras. danimeirellesandrade@hotmail.com.

² Doutor em Sociologia. Professor – Universidade FUMEC. juvencio.lima@fumec.br

³ Mestre em Administração. Doutorando – Universidade Federal de Lavras. alexfborges@gmail.com

aprendizagem, invocando concepções como capital social familiar, *familiness*, aprendizagem transgeracional (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999; HOFFMANN; HOELSCHER; SORENSON, 2006). Pela perspectiva da orientação empreendedora, verifica-se uma vertente de pesquisas sobre o intraempreendedorismo em empresas familiares. O fundamental é reconhecer que, o fenômeno do intraempreendedorismo em empresas familiares está diante de fenômenos de aprendizagem e de inovação nessas organizações.

Um fenômeno como empreendedorismo e intraempreendedorismo em empresas familiares pode ensejar a expressão de questões que se voltam para o emprego da noção de ação empreendedora. Trata-se de buscar a denominada vertente do lado da demanda (VERHEUL *et al.*, 2001), incorporando a perspectiva de oportunidades face às quais um indivíduo faz escolhas, em relação ao advento de novas tecnologias, diferenciação de demanda, estruturas setoriais, em busca de recompensas reais e potenciais, financeiras e não financeiras. Essa foi a perspectiva de Davidson e Wiklund (2001), defendendo o foco nas oportunidades e não nos indivíduos, buscando o nível societal no enfoque do empreendedorismo. Essa é a mesma perspectiva de McMullen e Shepperd (2006), que expõe a contraposição entre as tendências de estudos sobre porque certos indivíduos empreendedores agem de forma diferenciada e a tendência, denominada de abordagem no nível do sistema, cujo tema central é se a ação empreendedora ocorre. Nessa perspectiva, Danjou (2000) também afirma que o fenômeno pode ser observado sob três ângulos: o contexto, verificando-se os efeitos e condições do empreendedorismo, o ator (empreendedor) ou a ação (gestão empreendedora, processo empreendedor).

Nesse trabalho, considera-se a ação empreendedora o elemento central do fenômeno do empreendedorismo. O empreendedorismo é do campo da mudança social, expressando-se em situações organizacionais, onde se pode observar a manifestação do fenômeno, por meio de oportunidades e transformações organizacionais. As ações empreendedoras podem ser conceituadas como um fenômeno observável em organizações empresariais ou não empresariais, sendo identificadas na consideração ou construção de oportunidades, bem como associadas a processos de transformação em relações internas e externas mantidas pelos agentes sociais nelas presentes e na promoção da consolidação dessas transformações nas relações das organizações com seus *stakeholders* e com o ambiente global.

Dentro deste contexto, neste estudo o foco principal é compreender as ações empreendedoras de gestores de empresas familiares, captando essas ações como centro dos processos de criação e transformação dessas empresas, com foco em dois fenômenos associados ao empreendedorismo: a inovação e a aprendizagem organizacional. Assim, busca-se compreender como os gestores das empresas familiares pesquisadas realizam ações empreendedoras de inovação, de aprendizagem e de identificação, interpretação ou criação de oportunidades ao longo de suas experiências.

O objetivo geral deste estudo é identificar as ações empreendedoras em três empresas familiares localizadas no campo das Vertentes. Especificamente pretende-se caracterizar as ações empreendedoras na análise de concepções de oportunidades, inovação e aprendizagem nessas empresas. O artigo será estruturado como segue: inovação; aprendizagem; oportunidades, inovação e aprendizagem como ações empreendedoras; metodologia; ações empreendedoras vinculadas à aprendizagem, inovação e oportunidade do negócio; considerações finais; e referências.

2. Inovação

O discurso sobre inovação é amplo. Birdthistle (2008) argumenta que a inovação não está vinculada apenas a adoção de novas tecnologias (PANUWATWANICH, STEWART, MOHAMED, 2009) mais que existe inovação de conhecimento. Panuwatwanich, Stewart e

Mohamed (2009) ampliam o conceito de inovação argumentando que a mesma ocorre quando alguém desenvolve ou implementa novas ideias, produtos ou processos, os quais geram maior desempenho e eficiência organizacional. McAdam, Reid e Mitchell (2010) concordam com os autores, além de apresentar alguns indicadores de inovação: inovação em marketing, em tecnologia, em pessoas.

Dess *et al.* (2003) discutem a inovação, a partir do conceito de “novos conhecimentos”, os quais são compreendidos como a institucionalização de uma nova prática. O novo conhecimento gerado é denominado de “técnico” quando aperfeiçoa produtos atuais e o “integrativo” quando cria-se algo novo.

A inovação volta-se para uma mudança de atitude para resolver problemas ou para obter resultados inovadores (CABRAL *et al.*, 2008). Trata-se de uma nova maneira de realizar determinado processo ou uma ação diferente que irá gerar valor na cadeia empresarial, por meio de novos conhecimentos e melhores soluções para determinado problema. Ela é parte do processo empreendedor e requisito para a mentalidade empreendedora (BONTEMPO, 2008).

A inovação é a implementação de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, além da organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (MANUAL DE OSLO, 2004; SCHUMPETER, 1985).

A discussão sobre inovação em empresas familiares passa pela presença de um sucessor intraempreendedor capaz de promover a inovação organizacional (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005; BORGES; LIMA, 2012) em virtude da ação empreendedora (CRAMER, 2002) que permite aprender e conseqüentemente gerar um produto/processo/serviço inovador (LIMA, 2010). A inovação em empresas familiares é resultado do comando familiar em favor da geração de novas ideias, as quais resultam em produtos diferentes (EMMENDOERFER; HELAL, 2008), em função da forma de constituição e da natureza organizacional, e da cultura enraizada no perfil dos líderes.

A inovação é caracterizada pelas ações dos líderes organizacionais (FORGES; HAMEL, 2000) em relação ao processo de sucessão e a chegada do sucessor como possibilidades de modificar “velhos” padrões (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005). Lethbridge (1997) discute que as empresas familiares tradicionais, vinculadas à características de protecionismo não apresentam facilidades para inovar. Para o autor, é fundamental quebrar os padrões dominantes, porém não existe uma relação direta entre inovação e empresa familiar, ou seja, não é pelo fato da empresa ser familiar que não poderá inovar. Para Ramos e Helal (2010), as empresas familiares contribuem para o desenvolvimento da gestão de tecnologia, na medida em que desenvolvem um ambiente propício à inovação, a criatividade e ao compartilhamento de conhecimento tácito.

A inovação, para autores como Panuwatwanich, Stewart, Mohamed (2009), McAdam, Reid e Mitchell (2010), Manual de Olso (2004) e Schumpeter (1985) consiste na criação e/ou desenvolvimento de produtos/serviços/processo; inovação em marketing, na gestão de pessoas e no processo de comercialização. A inovação radical e a incremental fazem parte de um *continuum* sendo que a primeira é resultado de um processo/produto/serviço novo e a segunda está vinculada a uma melhoria nos processos/produtos/serviços já existentes. A inovação é radical qualquer ação nova para “aquela empresa” e a inovação incremental é vinculada a melhorias internas em processo/produto/serviço.

3. Aprendizagem

Os estudos sobre aprendizagem estão disseminados em diversos campos do conhecimento, pois qualquer transformação ou mudança perpassa pela “necessidade” de um novo aprender. Dess *et al.* (2003) argumentam que é por meio do conhecimento que as

organizações inovam, utilizam o conceito de “aprendizagem adquirida” baseada no conhecimento que é público, já existente, a qual é fácil de ser imitada e a “aprendizagem experimental” como um conhecimento único e raro, difícil de ser imitado, o qual cria vantagem competitiva para as organizações.

Kenny (2006) classifica a aprendizagem como behaviorista (transferência formal de conhecimento) e a construtivista (baseada na experiência), e afirma que em ambientes racionais/deliberados, a certeza e a aprendizagem behaviorista e de circuito único se aplicam de forma adequada (ARGYRIS; SCHON, 1978). Já em ambientes emergentes, existe uma necessidade constante de adaptação, pois a realidade é socialmente construída, neste caso a aprendizagem construtivista ou em circuito duplo seriam mais adequados.

A aprendizagem, para Polanyi (1973), ocorre no indivíduo, denominando-se de conhecimento tácito (pela experiência), e permanece com a pessoa até o momento em que é compartilhado com outros indivíduos. A transformação de um conhecimento tácito em explícito ocorre por meio da elaboração de documentos, ou seja, por algum tipo de codificação.

A aprendizagem ocorre não somente na mente das pessoas, mas fundamentalmente, nas relações sociais entre os indivíduos engajados numa prática, por meio da qual intercambiam experiências, conhecimentos e significados (GARAVAN, 1997; ÖRTENBLAD, 2001; SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008). Ela ocorre em diferentes campos, são eles: aprendizagem individual; no processo ou sistema; na cultura; no gerenciamento do conhecimento; no desenvolvimento contínuo, na criatividade e na inovação. Todas esta abordagem encaixariam dentro da polarização apresentada no Quadro 1.

Quadro 1: Aprendizagem ensinada e descoberta

Aprendizagem	Ensinada (Adquirida/ codificada/formal)	Descoberta (experimental/ personalizada/informal)
Modelo	Aprender a teoria na investigação. Testes de aplicação. Ensinar aos outros até que uma melhor teoria seja desenvolvida.	Identificar problemas. Experimentar para descobrir. Desenvolver a teoria. Mudar de comportamento. Aplicável em situações semelhantes
Foco	Centrado no professor Aprendizagem gerida pela organização	Centrada no aluno Aprendizagem gerida pelo indivíduo
Motivação	Externo	Interno
Cultura	Controle burocrático	Poderes autônomos
Bases teóricas	Escola behaviorista- Skinner Determinismo	Escola construtivista Livre vontade
Vantagens	Baixo risco, responsividade	Criatividade, inovação, conformidade com os clientes.
Desvantagens	Pode sufocar a motivação intrínseca. Pode causar reações pré-definidas/ condicionando barreiras para mudar e aprender	Pode incidir sobre os objetivos pessoais e não organizacionais. Maior risco de falha.

Fonte: Adaptado de Bartlett (2009)

O processo de aprendizagem organizacional em empresas familiares ainda é pouco desenvolvido e apresenta uma tendência para o aprendizado da sucessão (GRZYBOVISKI, 2007). Por outro lado, a questão da aprendizagem propriamente dita, é apresentada de modo superficial, com uma necessidade de adequação das empresas familiares permanecerem competitivas e ao mesmo tempo buscarem por algum tipo de inovação (FORGES; HAMEL, 2000). Emmendoerfer e Helal (2008) buscam compreender e analisar o processo de geração de ideias e de criação de novos produtos em organizações familiares, abordando tanto questões vinculadas à aprendizagem quanto à inovação e a mudança.

Consequentemente, a aprendizagem é uma categoria que remete a um processo “ensinado e descoberto” (BUCKLER, 1996); “adquirida e experimental” (DESS *et al.*, 2003);

“formal e informal” (BIRDTHISTLE, 2008); “codificada e personalizada” (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999); “behaviorista e construtivista” (KENNY, 2006). Os indivíduos que conduzem as empresas familiares podem desenvolver ou não a aprendizagem organizacional. A aprendizagem é categorizada como ensinada ou adquirida ou codificada que é transmitida de uma geração para a outra (GRZYBOVSKI, 2007), presente nos livros, nas regras, onde existe um mestre e vários discípulos. E, também como experimental, descoberta e personalizada que é aquela em que o indivíduo é agente transformador e capaz de construir o seu aprendizado.

4. Oportunidades, inovação e aprendizagem como ações empreendedoras

Um confronto teórico marcante no campo do empreendedorismo foi exposto por Gartner (1985) ao indicar a complexidade do fenômeno, que seria captado por meio de relação entre quatro variáveis: indivíduo, organização, ambiente socioeconômico e processo, tipos de ações do indivíduo para criar a nova organização. Trata-se de uma abordagem que envolve descentrar a questão do simples identificar se alguém é ou não é empreendedor (FLETCHER, 2004; GIMENEZ; INÁCIO JR.; SUNSIN, 2001). Gartner (1990) ao expor o domínio do empreendedorismo, indica a ampliação para estudos de temas tais como: pessoa empreendedora, inovação, criação de organização, criação de valor, lucro, crescimento e proprietário-gerente.

Bruyat (1993) *apud* Paturel (2005) abre uma perspectiva particular dentro desse quadro, evidenciando um foco de análise em que recorta o fenômeno segundo dois eixos; de um lado a mudança para o indivíduo; de outro lado, a criação de novos valores. Assim, um lado converge para os traços da figura do empreendedor, e o outro converge para o paradigma da inovação e da criação de valor.

Bractnicky (2005) aborda o empreendedorismo recorrendo à noção de gestão empreendedora. O indivíduo tornar-se empreendedor na medida em que realiza a ação empreendedora. Abre-se, assim, uma relação dialética entre organização e ambiente, verificando-se um fenômeno de cocriação desse ambiente e da organização. As ações empreendedoras constituem o fenômeno central, e o empreendedorismo consiste nesta interação, reconciliando oportunidades e ações. O empreendedorismo seria uma viagem sem um destino estável, revestindo-se de uma complexidade dependente dessa relação dialética.

Watson (2013) vai nessa direção, mudando o foco do empreendedor para a ação empreendedora. Para ele o empreendedorismo é um tipo de ação. O empreendedorismo somente se verifica na ação, vinculando sua visão com a noção de ação social, a qual seria uma ação humana diferenciada.

Nesse trabalho, também busca-se uma visão semelhante à Watson (2013), na medida em que considera as ações empreendedoras como elementos centrais do fenômeno do empreendedorismo. Essa concepção envolve um dinamismo próprio dos fenômenos sociais em que consideram relações de causa e efeito sob uma ótica dialética, configuradas como fatores em interação e mútua influência. O fundamento é que a ação empreendedora não é um ato específico, que representa em si mesma o próprio empreendedorismo. Este é um fenômeno social, mais amplo, aqui considerado para além de uma expressão na figura de um indivíduo, considerado *a priori* um empreendedor. O empreendedorismo é do campo da mudança social, expresso em situações organizacionais, as quais em processo de transformação são fruto de ações empreendedoras. Se de um lado é possível observar fases da expressão das mudanças associadas ao fenômeno organizacional, em que agentes diversos manifestam sua intervenção, de outro não se pode desconsiderar que as ações ocorrem nesses momentos e fases, as quais não podem ser vistas isoladamente, mas como elementos de

efeitos mútuos atuais ou potenciais, a cada vez que são observadas, portanto, não necessariamente lineares e sequenciais.

Considerando uma organização onde se observa a manifestação do fenômeno do empreendedorismo, envolvendo oportunidades, práticas executadas em função dessas oportunidades e as transformações organizacionais delas decorrentes, a opção da observação das ações empreendedoras volta-se para cada uma dessas instâncias de manifestação do fenômeno empreendedorismo. As ações empreendedoras podem ser conceituadas como um fenômeno observável em organizações empresariais ou não empresariais, sendo identificadas na consideração ou construção de oportunidades, bem como associadas aos processos de transformação em relações internas e externas mantidas pelos agentes sociais nelas presentes e na promoção da consolidação dessas transformações nas relações das organizações com seus *stakeholders* e com o ambiente global, conjunto de aspectos expostos na Figura 1.

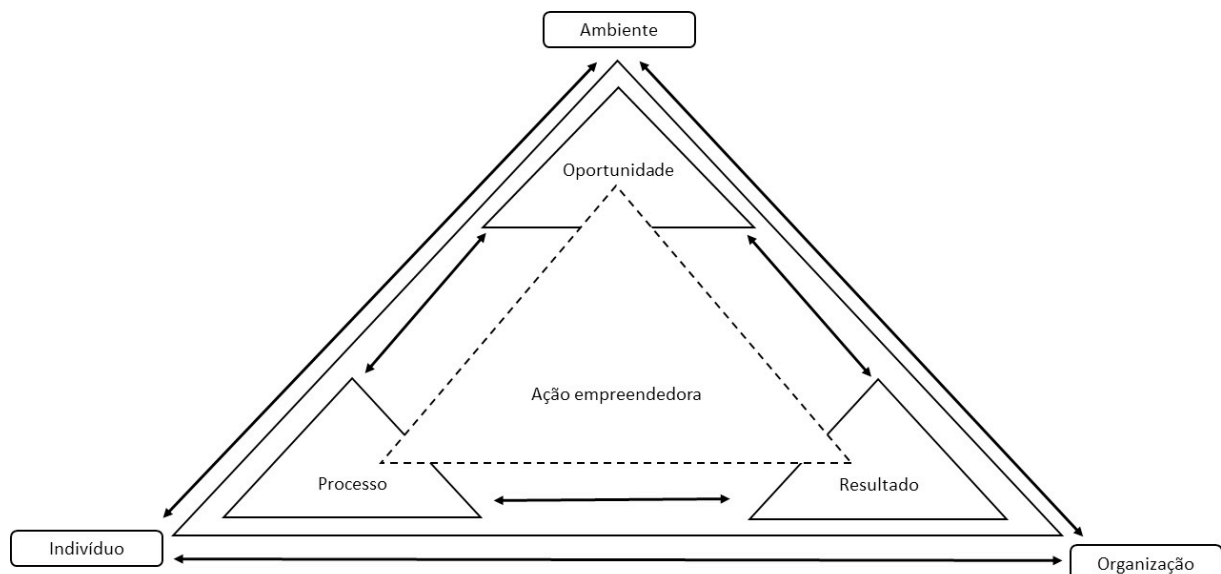


Figura 1: Modelo para identificar a ação empreendedora em empresas

Fonte: elaborado pelos autores.

A observação do diagrama permite apreender a problemática exposta sob a ótica da ação empreendedora. A ação empreendedora é o núcleo do empreendedorismo e pode ser apreendida sob três aspectos: oportunidades, processos e resultados. Considera-se que há uma mútua interação entre oportunidades, processos e resultados. Nessa perspectiva, oportunidades se relacionam à criação ou recriação de empresas, processos são ações empreendedoras observadas pela prática de atividades inovadoras, podendo envolver aprendizagem, intraempreendedorismo, criação de valor. E os resultados dessas ações se configuram em consequências em termos de produtos, serviços, práticas, técnicas sendo associados também ao crescimento e aumento de competitividade. Porém se expressam por novas ações, na medida em que não se registram tais resultados que para melhor expor o fenômeno do empreendedorismo. Assim, as novas ações empreendedoras são parte da configuração desse resultado, onde o empreendedorismo é um fenômeno social em construção e reconstrução permanente.

A oportunidade pode ser apreendida como um elemento de construção do empreendedorismo, logo, objeto de ação. A noção de oportunidade constitui uma vertente na abordagem do empreendedorismo. Abordar o empreendedorismo com foco nas oportunidades implica considerar a distinção entre oportunidades descobertas ou criadas, centrando-se em uma visão subjetiva ou objetiva do fenômeno, conforme concepções de Baron (2010) e Foss e Klein (2010), citados por Machado *et al.* (2013).

Para McMullen e Shepperd (2006), a saúde de uma dada economia depende da percepção de oportunidades. O que importa é saber se esta ação empreendedora ocorre de fato na prática: de um lado, ocorre a identificação de oportunidades e conseqüentemente ações realizadas em empreendimentos face a elas; de outro lado, poderia ocorrer o reconhecimento do caráter de criação de oportunidades pelo agente que realizaria uma ação empreendedora.

Outra vertente dessa concepção é encontrada em Alvarez e Barney (2007). Para os autores não há busca de oportunidades. Existe, ao contrário, ações empreendedoras que representam construções sociais. Julien e Vaghely (2008) levantam a questão: porque certos empreendedores criam melhores oportunidades? Para eles existem três teorias para explicar o desenvolvimento de oportunidades: a perspectiva econômica, que considera que o mercado teria oportunidades mal servidas pelas firmas; a perspectiva cognitivista, que consideram as capacidades particulares dos agentes; a perspectiva social, considerando que as novas ideias, base de oportunidades, são frequentemente colocadas em valor pelas redes informacionais ricas, as quais fornecem informações complementares.

As oportunidades constituem elementos centrais, tanto pela identificação e ações sobre elas, como pela criação efetiva das mesmas, desde que o objeto das ações empreendedoras configure situações de empreendedorismo. Assim, se considera a criação de oportunidades como construções sociais que não existem independentemente da percepção do empreendedor. Focar na oportunidade significa convergir para a concepção esposada por Bractnicky (2005), que envolve a reconciliação dialética entre oportunidades e ações, visão de negócios, recursos e arquitetura organizacional, aquisição de valor no longo prazo e lucratividade no curto prazo, criatividade, aspectos internos e externos da gestão da mudança.

Para análise das oportunidades enquanto ações empreendedoras, parte-se da concepção do empreendedorismo como um padrão de soluções temporárias servindo para manter a estabilidade e continuidade de negócios, ao mesmo tempo em que mantêm a adaptabilidade e a inovatividade (BRACTNICKY, 2005). Para o autor, haveria uma relação interativa entre pensamento e ação. Nessa perspectiva, o fenômeno do empreendedorismo teria seu núcleo na atividade de criar, dar forma, reconhecer e interpretar oportunidades não formadas, seguido por desejos, vontades, habilidades, competências, responsabilidade e iniciativas para apreender e perseguir essas oportunidades.

A oportunidade como elemento polar do fenômeno empreendedorismo estaria presente sempre que se tentasse inovar, não somente na criação da empresa, mas em sua renovação ou por ocasião de processos sucessórios. A inovação é uma ação desenvolvida por atores que atuam nas empresas familiares (EMMENDOERFER; HELAL, 2008). Por um lado, as empresas familiares empreendedoras estão vinculadas às características favoráveis à inovação quais sejam: estrutura horizontalizada, comunicação fluída e rápida, horários flexíveis de trabalho e baixa formalidade organizacional (EMMENDOERFER; HELAL, 2008), facilidades para ajustar rapidamente as oportunidades de crescimento e aos retrocessos, trabalho em equipe (GERSICK *et al.*, 1997). Nestas empresas a ação de inovação é nomeada por ação empreendedora. As empresas familiares tradicionais estariam impregnadas em características que dificultam o processo de inovação quais sejam: excesso de burocracia e de hierarquia, preservação de valores existentes, a formalização (GERSICK *et al.*, 1997), falta de criatividade, falta de detecção e previsão do mercado (ASSINK, 2006). Nestas empresas a ação dos atores envolvidos são consideradas por ação não empreendedora, pois não ocorreu inovação. Vale lembrar que, na prática, os tipos ideais não são encontrados, o que se percebe são os tipos híbridos ou mistos.

Assim como se denominam organizações inovadoras, igualmente se associam estes fenômenos da inovação organizacional com a aprendizagem, denominando-se certas organizações como organizações aprendizes. Na perspectiva de Buckler (1996) os indivíduos aprendem e a inovação exigiria aprendizagem.

Na perspectiva estratégica, considera-se a aprendizagem como um aspecto de observação dos resultados positivos ou negativos de estratégias organizacionais. Isso revela o quanto importa observar e identificar ações empreendedoras, o ato de implantar uma estratégia favorecendo à aprendizagem até mesmo pelos erros. Haveria, nessa perspectiva, considerações sobre um contínuo processo de organizar, um processo contínuo de mudança, adaptação, desenvolvimento e ou aprendizagem, em que indivíduos e organizações aprendem (SILVA; BAPTISTA, 2009; ÖRTENBALD, 2001)

Nessa perspectiva, os resultados de ações empreendedoras estão mesclados a novas ações, configurando novas oportunidades criadas ou interpretadas pelos agentes organizacionais, traduzindo o efeito nucleador das ações empreendedoras como centro do fenômeno empreendedorismo enquanto fenômeno social que envolve indivíduos, organização e o ambiente socioeconômico.

5. Metodologia

A presente pesquisa é considerada de natureza qualitativa. Quanto à natureza das categorias estudadas, Kirk e Miller (1986) comentam que na pesquisa qualitativa os dados são colhidos por meio de perguntas abertas, em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos.

Para esta pesquisa, optou-se pela pesquisa do tipo descritiva. De acordo com Mattar (1993), as pesquisas descritivas se constituem de objetivos bem definidos e procedimentos formais, além de serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou para a avaliação de alternativas de cursos de ação. Segundo o autor, a pesquisa descritiva visa fornecer ao pesquisador dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis.

Os objetos deste estudo foram três empresas familiares localizadas na região do campo das vertentes, em Minas Gerais. Como critérios para a seleção dos casos a serem estudados, buscou-se encontrar empresas que tivessem passado por transmissão gerencial ou patrimonial ou estar em processo de trabalho conjunto entre predecessores e sucessores.

Neste sentido, trata-se de uma pesquisa de estudos de casos múltiplos, os quais devem seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem. Os casos devem funcionar de uma maneira semelhante aos experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica) previstos explicitamente no princípio da investigação (YIN, 2005; BOGDAN; BIKKLEN, 1994). O estudo de casos múltiplos é uma forma de desenvolver e testar uma teoria. Ele é utilizado quando algum problema ou questão específica se transforma no foco da pesquisa.

Quanto aos procedimentos para efetuar a coleta de dados, optou-se pela utilização de um roteiro de entrevista não estruturado junto aos membros da família que atuam diretamente no negócio, conforme descrito na Tabela 1. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A duração das mesmas variou de uma a duas horas. A variação está relacionada ao grau de envolvimento do entrevistado no negócio e da facilidade de expor as questões propostas. Para os casos 2 e 3, entrevistou-se três pessoas e para o caso 1 foram entrevistados quatro pessoas. Coincidentemente, o número de entrevistados representam em todos os casos a totalidade de familiares presentes na condução do negócio.

O roteiro foi o mesmo em todas as empresas e pautou nas seguintes temáticas: história da empresa, oportunidade do negócio, fatos marcantes ao longo da trajetória empresarial, inovações ao longo do processo empresarial, aprendizado organizacional. A presença deste roteiro teórico permitiu a unidade de informação coletada nas diferentes empresas, possibilitando assim a comparação entre os dados identificados.

Adicionalmente, foi utilizada a análise de conteúdo, por bloco de conceito teórico. A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados que, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições variáveis inferidas destas mensagens, identificando o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2006; BARDIN, 2007).

Deste modo, a interpretação dos dados foi feita por meio do emparelhamento (*pattern matching*), pois os resultados da entrevista foram associados ao referencial teórico utilizado. Este tipo de análise permite a compreensão do processo de criação da ação empreendedora que é foco deste estudo. Frases e parágrafos foram definidos como unidades de análise.

Tabela 1: Estrutura Familiar com base nos entrevistados

	Geração	Entrevistados	Posição na empresa	Posição família	Educação	Experiência
Caso 1: Pintura	III	4	1 – compra, venda e financeiro 2- artista 3- artista 4- artista	Neta Filho Filho Filho	2 grau 2 grau 2 grau 2 grau	Adquirida Adquirida Adquirida Adquirida
Caso 2: Decoração	II	3	1- Produção 2- Comercialização 3- Estratégia	Mãe Filho Pai	2 grau 2 grau 3 grau	Adquirida Adquirida Adquirida
Caso 3: Lampiões	III	3	1- Artesão 2- Artesã 3- Comercialização	Pai Filha Filho	1 grau 2 grau 3 grau inc.	Adquirida Adquirida Adquirida

Fonte: Elaborada pelos autores

A história da empresa familiar atuante no segmento de pintura (Caso 1) começou antes da formalização, quando o fundador pintava quadros para vender ou rifar, com o intuito de complementar a renda da família. A empresa foi oficializada em 1973, quando o fundador deixou o trabalho de tecelão. Ele recebeu incentivo de uma cliente, a qual o ajudou a montar o negócio, ao mesmo tempo em que auxiliava o fundador com ideias para a criação de novos quadros. Com a morte do fundador, novas ações passaram a fazer parte da empresa. Os herdeiros introduziram novos produtos, novas formas de se fazer pintura. A arte passou a ser encarada, não apenas como dom, como prazer, mas como um produto para ser negociado e vendido. Atualmente, a empresa é conduzida por três irmãos que atuam na área de produção. Na atualidade além dos três irmãos que são sócios, atuam na empresa uma sobrinha e um sobrinho do fundador. Constata-se que se reconhece a necessidade, nesse tipo de mercado, de sempre produzir novidades, expressas em novos produtos ou pela introdução de novas técnicas de pintura.

A história da empresa familiar do setor de decorações (Caso 2) revela uma trajetória marcada por grande esforço para consolidação da situação atualmente verificada, com propriedade de duas unidades empresariais. A história da esposa do fundador, que no final assume o comando da empresa, se inicia, com a venda de bonecas de pano, nas feiras semanais da cidade, para complementação da renda familiar. O filho mais velho iniciou com as vendas, mais tarde auxiliava na colocação de cortinas, atuando em quase todos os setores na atualidade e exercendo uma função que pode ser caracterizada de direção geral. Em 2007, a empresa passou por um momento de grandes dificuldades financeiras, buscando auxílio junto ao SEBRAE e a uma Universidade Federal, visando-se a reorganização do empreendimento. A participação da fundadora em um curso de Gestão Empresarial possibilitou a aplicação de várias ferramentas na gestão da empresa, traduzindo-se em um processo de profissionalização. Na atualidade, o fundador, como adepto da arte, tenta aplicá-

la no negócio da família. Isso conduziu a um papel próprio, considerado pelos filhos, como “guru” na concepção de ideias de inovações e mudanças nas atividades da empresa.

A empresa familiar produtora de lampiões (Caso 3) surgiu como complementação de renda para a família e durante muitos anos (15 anos, aproximadamente) o fundador, juntamente com os seus filhos, foram conduzindo o negócio em parceria com o emprego formal. O ano de 1996 foi o grande marco na história do empreendimento, pois foi neste período que todos os membros da família se viram desempregados e tendo o artesanato como a única fonte de renda para a sobrevivência. A partir desta época, o negócio foi visto sobre outro aspecto. Na atualidade, o empreendimento se caracteriza como familiar, mas antes como uma partilha de um local próprio e presença de membros de terceira geração ao lado da primeira. A oficina está dividida em três segmentos, onde cada filho é responsável pela fabricação de determinado grupo de produtos. Além da oficina ser um bem coletivo, as compras de matéria-prima, o marketing e o estabelecimento dos preços das peças são feitos em conjunto. O negócio encontra-se estruturado de forma que cada filho tem suas responsabilidades, suas habilidades, seus clientes e sua própria produção. A visão do filho mais velho, proporcionada pela formação universitária, possibilita seu papel proativo na inovação.

6. Ações empreendedoras vinculadas à aprendizagem, inovação e oportunidade do negócio

As práticas de ação empreendedora sobre a ótica da aprendizagem nas empresas familiares pesquisadas ocorrem a partir de duas lógicas. São elas: aprendizagem adquirida e aprendizagem pela experiência.

A ação empreendedora pela aprendizagem adquirida ou formal é aquela ação que é internalizada, por meio de treinamento formalizado, por meio de cursos, palestras, leitura de livros. Como pode ser percebido no discurso dos entrevistados:

O que vou fazer? Assisto televisão. Eu fico de olho. Feiras, jornais, internet, revistas (E11).

Eu leio muito livro de gestão, eu tenho segundo grau. Eu não tenho curso superior, então eu leio muito. Toda a palestra de grandes palestrantes de empresa, eu vou, eu compro fitas, eu vejo em casa, ah eu adoro. Eu não fico aqui paradinha não, sabe (E21).

Percebe-se nos dois fragmentos que a ação empreendedora pela aprendizagem formal é aquela definida por uma estrutura curricular, com objetivos específicos e que podem ser adquirida em aulas, seminários e palestras.

A partir do conteúdo analisado é possível perceber a diferença entre as ações empreendedoras nos três casos. Vale ressaltar que no caso 3 não se identificaram ações empreendedoras de aprendizagem formal. Apesar de ser uma organização que existe há 30 anos, este tipo de prática não foi identificada.

A ação empreendedora pela aprendizagem pela experiência é resultado de uma ação não formalizada em que o indivíduo aprende por interagir com outras pessoas, e também pode ser chamada de informal. É uma ação empreendedora, pois proporciona uma reação positiva dentro do negócio familiar. Dito de outra forma, por meio de uma ação de aprendizagem pela experiência, é possível aprender algo que irá proporcionar um diferencial no universo organizacional. A partir das entrevistas, foram extraídos fragmentos que demonstram a realidade da ação empreendedora como aprendizagem pela experiência, como segue:

Ai a gente já começava a preparar as peças pra ele. Depois ele foi ensinando a gente a fazer a decoração, as pinturas e a gente foi pegando (E14).

Hoje eu sei de tudo que acontece aqui. A única coisa que eu ainda não ponho a mão e que eu não gosto é o financeiro. Mas se hoje os meus pais saírem dá pra mim tocar a loja tranquilo. Sei como atender o cliente, como comprar bem, como vender bem, como ter o funcionário (E22).

Quem trabalha com trabalho artesanal e fala que já sabe trabalhar é mentira, nem eu sei, pois cada dia você pega um negócio diferente, tem que aprender, tem que fazer primeiro um gabarito para poder contornar aquele negócio (E31).

Você está vendo ali um furo desenhado na lanterna, não tem a peça em São João, não tem uma prensa, não tem nada, então você pega num esmeril, um pedaço de ferro aí você vai lá no esmeril e esmerilha até ficar naquele formato. Experimenta para ver se ficou bom. É muito complicado (E31).

Nestes fragmentos, é possível perceber, de um lado, como uma geração ensina para a outra, por meio do relacionamento diário. De outro, percebe-se a transformação o conhecimento tácito, aquele que está ao nível de indivíduo e que não é transformado em explícito, o que dificulta a ação empreendedora por indivíduos que não estejam envolvidos com a prática. A última fala também demonstra a aprendizagem pela experiência, onde o conhecimento tácito prevalece ao explícito.

A aprendizagem é vista como uma fonte de vantagem competitiva e propulsora para atividade organizacional. Neste sentido, as empresas familiares que desenvolverem habilidades para aprender apresentam um diferencial em relação às demais, uma vez que desenvolvem facilidades internas para lidar com as mudanças endógenas e exógenas, tornando-se aptas para inovar, sendo o capital social familiar catalizador deste processo.

Além disso, as práticas da ação empreendedora sobre a ótica da inovação nas organizações familiares pesquisadas ocorrem a partir de quatro lógicas de inovação e de uma lógica de não inovação. A ação empreendedora pela inovação acontece por meio da inovação em produtos, em processos, em serviços, pela criação de novas ideias. Já a não inovação, caracterizada como a ausência da ação empreendedora, também foi identificada em um dos casos estudados (Caso 3).

A inovação não está vinculada apenas à adoção de novas tecnologias, mais a inovação de conhecimento. A mesma ocorre quando são desenvolvidas ou implementadas novas ideias, produtos ou processos, os quais geram maior desempenho e eficiência organizacional. Estas inovações ocorrem por meio da identificação de alguns indicadores, que são a inovação em marketing, em tecnologia, em pessoas:

Quando as pessoas começam a fazer a mesma coisa, começa a saturar. O cliente começa a falar com você, isso já vi, isso tem no fulano de tal. Começou a falar essas coisas pode ir a onde estão as tendências. Assim pode começar inovando incluindo mudanças em sua linha de produtos (E33).

Quando eu vejo que ele não está saindo. Tipo assim, 6 meses garro tá na hora. Então, assim, já apareceu sei lá fulano de tal, tá vendendo mais barato, você pode saber tá na hora de ir para outra coisa (E11).

Hoje, a gente tá gente está começando a fabricar alguns móveis (E12).

A inovação em produtos é quando os líderes organizacionais introduzem novos produtos para serem comercializados, a fim de combaterem uma ação da concorrência, ou mesmo para se posicionarem na frente dos concorrentes.

A inovação em ideias é quando o empreendedor é um visionário, um líder favorável ao processo da ação empreendedora, onde inclusive os colaboradores se sentem seguros para

demonstrar o seu potencial criativo. O clima da equipe é um facilitador ou inibidor da inovação. É como desenvolver uma cultura para o aprendizado, onde colaboradores precisam ser motivados para criar. Este tipo de ação empreendedora foi identificado nos três casos estudados. Os fragmentos possibilitam perceber como ocorre a criação de ideias:

Eu sou assim, se eu vejo uma coisa, não aquilo ali, eu acho que poderia ser assim, não fica tão bom ou pode ficar melhor. É bom porque a gente vai sempre criando coisas novas (E13).

Então, eu fico aqui, vamos fazer isso, vamos fazer aquilo. Vamos abrir, por exemplo essa loja lá em baixo, foi ideia minha, né. De fazer um *showroom* (E23).

Eu que tomei a decisão na época, ai eu dei uma de doido. Nós nos endividamos e fizemos a oficina maior. A gente tinha 36 metros quadrados para trabalhar. Hoje a gente tem por volta de 180 metros quadrados para trabalhar, de área coberta (E33).

A ação empreendedora por inovações em serviços ocorre quando o empreendedor implementa diferenciais ou agrega valor ao serviço prestado. Essa constatação pode ser observado na passagem: “Nossa mão de obra também é vendida como especializada, a gente treina os funcionários, isso é um diferencial que a gente consegue...” (E22).

A inovação em processos ocorre a partir de uma ação empreendedora que parte do conceito de “novos conhecimentos”. Isso acontece quando ocorre a institucionalização de novas práticas. O novo conhecimento gerado é denominado de “técnico” quando aperfeiçoa processos atuais, e o “integrativo” quando cria-se algo novo:

Agora a gente está tentando, por exemplo, se você, vem em mim, compra uma persiana, por exemplo, eu percebo que houve um problema, na fábrica, a mercadoria extraviou, ai a gente liga antes. Não chegou. Vai chegar, no dia tal. A gente tenta dar uma satisfação para o cliente. Porque vai gerar insatisfação, porque nós fazemos um pós venda agora. A gente liga para o cliente, e fala assim, como foi, tudo bem? É raro quando alguém fala que não (E21).

Eu vendo muito pela internet. As vezes eu nem conheço o cliente. A gente tem um site. Eu tiro foto e vou mandando. Então, assim, os lojistas que eu já conheço, mesmo particular, eu vou mandando (E11).

É a gente está sempre criando, porque as vezes a gente faz a ferramenta, faz o furo, o furo fica torto. Quando a gente consegue e bate e sai direitinho isso para a gente é vitória (E31).

Verifica-se, que as oportunidades trazem em si mesma, ações de agentes sociais organizacionais em interação com o ambiente socioeconômico, incluindo *stakeholders*. As oportunidades seriam, portanto, objeto de ações ou se configurariam pela própria ação de tais agentes. No caso de serem objeto de ações, o agente reage a uma dada situação, configurando o fenômeno da ação empreendedora como núcleo central do empreendedorismo:

Meu avô já pintava desde de criança. Ele pintava muito por robby e algumas outras coisas ele fazia pra rifar. A família dele era uma família pobre. Então tinha de ajudar na renda de casa. Então fazia quadros, vendia, rifava. O registro da loja foi em 73. Um Iugoslavo que morava em Tiradentes chamou o meu avô para fazer trabalhos junto (E11).

Comecei em casa, fazendo bonequinhos de pano e vendia nas feiras. Depois fiz cortinas, em casa. Uma vizinha me pediu, para fazer pra ela. Eu fiz e ela começou a falar para as vizinhas. Ai, o negócio foi espalhando. Então meu marido falou: vamos

montar uma lojinha? Porque agora as empresas foram embora e eu não quero ir embora, por causa dos meninos (E21).

O problema é mais a falta de opção. Não tinha emprego quando eu estava mais novo. Foi depois com a falta de emprego geral, que eu fui pegando uns bico e fazendo em casa até que eu não tive suporte para continuar sozinho (E31).

Mas as oportunidades surgem ou são criadas em outros momentos da vida de uma empresa. Em relação ao caso da construção da oportunidade propriamente dita, os agentes, em um processo dinâmico, em suas práticas de aprendizagem organizacional ou de implantação de inovações, configuraram oportunidades como parte do seu cotidiano e de suas estratégias, oportunidades essas que se configuram como ações empreendedoras:

Mas o interesse de inovar, de fazer coisas diferentes é uma coisa difícil de explicar, mesmo. Não é, assim, sempre que você tem isso. É só ocasiões, momentos, alguma coisa assim que você para, que te chama atenção. E você diz, nossa aquilo ali vai servir para mim fazer alguma coisa (E13).

Eu gosto de arte e ela não dá dinheiro. O artista faz por amor, então pensei, tenho que colocar a minha arte no comércio. Ser criativo em cima do comércio, então com facilidade de comunicação, comecei ver novos fornecedores (E23).

7. Considerações Finais

Nesse trabalho, buscou-se compreender as ações empreendedoras em três empresas familiares. Concebidas como núcleo central do fenômeno do empreendedorismo, as ações empreendedoras foram identificadas em fases diferenciadas do ciclo de vida das organizações, observando-as como expressão da identificação ou construção de oportunidades e de processos de transformação de empresas associados à inovação e a à aprendizagem.

A ação empreendedora pela oportunidade de negócio foi identificada na expressão de sua identificação ou de sua construção por parte de agentes organizacionais. Identificou-se ainda nos casos a ocorrência de dois tipos de ação empreendedora relacionadas à aprendizagem, que são a ação pela experiência e a ação pela aquisição de conhecimento. Observou-se três tipos de ação empreendedora voltada para a inovação, tanto de produto, como de serviços e de ideias. Constatou-se também a não inovação em um dos casos pesquisados.

Percebe-se que não existe uma lógica única de prática de ação empreendedora nas empresas pesquisadas, ou seja, ora os líderes se comportam com ação pautadas na aprendizagem adquirida, ora na experimental, ora na inovação em produtos, ora em serviços, ora em ideias. Em alguns casos verificou-se um hibridismo, onde as ações oscilam entre um extremo e outro.

A pesquisa permite constatar a possibilidade de consideração do fenômeno do empreendedorismo pela ótica da ação empreendedora. Torna-se possível identificá-las tanto na interpretação como na construção de oportunidades, como no caso específico de implantação de atividades vinculadas à criação ou recriação de empresas, tanto pela ação de fundadores como de predecessores. Em outros termos, os relatos dos entrevistados ensejaram análises que indicam este fluxo constante entre oportunidades, processos e resultados como aspectos das ações empreendedoras, sempre podendo apreender um momento em que agentes diversos, particularmente predecessores e sucessores, intervêm recriando oportunidades após terem passado por situações de mudança organizacional ou ambiental, registrando-se nas suas falas a expressão de suas ações empreendedoras.

Verifica-se assim que, concebendo-se as ações empreendedoras como a expressão de dinamismos que ocorrem em situações organizacionais, no caso nas empresas familiares estudadas, há uma linha de interação nas situações em que se manifesta o fenômeno do empreendedorismo: oportunidades, processos e resultados, revelando possibilidades de construção de ações empreendedoras em empresas familiares empreendedoras, uma nova e diferenciada perspectiva para a realização de pesquisas futuras sobre organizações familiares.

8. Referências

- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action, **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 11-26, 2007.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- ASSINK, M. Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 2, p. 215-233, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2007.
- BARON, R. Opportunity recognition: evolving theoretical perspectives. In: LANSTROM, H.; LOHRKE, F. **Historical foundations of entrepreneurship research**. Great Britain: Edward Elgar, 2010, p. 121-141
- BARTLETT, D. Embedding corporate responsibility: the development of a transformational model of organizational innovation. **Corporate Governance**, v. 9, n. 4, p. 409-420, 2009.
- BIRDTISTLE, N. Family SMEs in Ireland as learning organizations. **The Learning Organization**, v. 15, n. 5, p. 421-436, 2008.
- BOGDAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto, 1994.
- BONTEMPO, P. C. Empreendedorismo social e inovação catalítica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.
- 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.
- BRATNICKY, M. Organizational Entrepreneurship: Theoretical Background, Some Empirical Tests, and Directions for Future Research, **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, v. 15, n.1, p. 15-33, 2005.
- BUCKLER, B. A learning process model to achieve continuous improvement and innovation. **The Learning Organization**, v. 3, n. 3, p. 31-39, 1996.
- CABRAL, G. G.; TABOSA, T. C. M.; TSCHA, E. R.; CAVALCANTI, V. P. Intra-empreendedorismo design e inovação: um caso de parceria universidade empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.
- CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora**. 2002. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2002.
- DANJOU, I. L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unite, ESC Lille – School of Management, 2000.
- DAVIDSON, P; WIKLUND, J. Levels of analysis of entrepreneurship research: current research practice and suggestion for the future. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 25, n. 4, p. 81-100, 2001.

- DESS, G. G.; IRELAND, R.D.; ZAHRA S. A.; FLOYD, S.W.; JANNEY, J. J. Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 2, p. 351-378, 2003.
- EMMENDOERFER, M. L.; HELAL, D. H. Organizações familiares: um espaço de geração de idéias e produtos. In: CARRIERI, A P.; SARAIVA, L. A S.; GRZYBOVISKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 358-384.
- FLETCHER, D. Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research**, v. 10 n. 1/2, p. 34-38, 2004.
- FORGES, E.; HAMEL, J. O papel da família no desenvolvimento da economia dos “francophones” de Quebec. **Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 18, mai/ago. 2000.
- FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. Entrepreneurial alertness and opportunity discovery: origins, attributes, critique. In: LANSTROM, H.; LOHRKE, F. **Historical foundations of entrepreneurship research**. Cheltenham: Edward Elgar, 2010, p.121-141.
- GARAVAN, T. The learning organization: a review and evaluation. **The Learning Organization**, v. 4, n. 1, p. 18-29, 1997.
- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p 696-706, out. 1985.
- GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 1, p. 15-28, jan./fev. 1990.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócios, 1997.
- GIMENEZ, F. A. P; INÁCIO JUNIOR, E.; SUNSIN, L. A. S. B. Uma investigação sobre tendências do comportamento empreendedor. In: SOUZA, E.C.L.(org.) **Empreendedorismo – competência essencial para pequenas e médias empresas**, Brasília: ANPROTEC, 2001.
- GRZYBOVISKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras.
- HABBERSHON, T.G., WILLIAMS, M. L. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. **Family Business Review**, v. 12, n. 1, 1999.
- HABBERSHON, T.; NORDQVIST, M.; ZELLWEGER, T. M. Transgenerational entrepreneurship. In: NORDQVIST, M.; ZELLWEGER, T. M. (Eds.). **Transgenerational Entrepreneurship: exploring growth and performance in family firms across generations**. Cheltenham: E. Elgar, 2010. p. 2-37.
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n.2, p. 106-110, mar./abr., 1999.
- HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. **Family Business Review**, v. 19, n.2, p. 135-145, jun. 2006.
- JULIEN, P-A; VAGHELY, I-P. Opportunités et capacités informationelles. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME. Louvain-la-Neuve, Belgique, 29-31 octobre 2008.
- KENNY, J. Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. **The Learning Organization**, v. 13, n. 4, p. 353-368, 2006.
- KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reability and validity in qualitative research**. Newbury Park, California: Sage Publication, 1986.
- LETHBRIDGE, E. Tendência da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, v. 4, n. 7, p. 185-200, 1997.

- LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. 138-161p. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MACHADO, H. V. P.; BORGES, C.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; GIMENEZ, F. A. P.; LIMA, J. B.; NASSIF, V. M. J. Empreendedorismo e oportunidades. In: MACHADO, H. V. P. (Org.). **Empreendedorismo, oportunidades e cultura**. Maringá: Editora da Universidade Estadual de Maringá, 2013, p. 25-43.
- MANUAL DE OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. OCDE, Tradução FINEP. Rio de Janeiro, 2004.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1993. v.1, 350p
- MCADAM, R.; REID, R.; MITCHELL, N. Longitudinal development of innovation implementation in family-based smes: the effects of critical incidents international. **Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 16, n. 5, p. 437-456, 2010.
- McMULLEN, J. S.; SHEPPERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p.132–152, 2006.
- ÖRTENBLAD, A. On differences between organizational learning and learning organization. **The learning organization**, v. 8, n. 3, p. 125-133, 2001.
- PANUWATWANICH, K.; STEWART, R. A.; MOHAMED, S. Validation of an empirical model for innovation diffusion in Australian design firms, 2009. **Construction Innovation**, v. 9, n. 4, p. 449-467, 2009.
- PATUREL, R. Pistes en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat. In: CONGRÈS DE L'ACADEMIE DE L'ENTREPRENEURIAT, 4, Paris. **Actes...** Paris: 2005.
- POLANYI, M. **Personal knowledge: toward a post-critical philosophy**. London: Routledge & Kegan Paul, 1973.
- RAMOS, E. N. P.; HELAL, D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 433-452. 2010.
- SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural. 1985.
- SILVA, L. M. T; BAPTISTA, L. L. Aprendizagem organizacional, cultura e estratégia: uma análise de suas interações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- SOUZA-SILVA, J. C.; SCHOMMER, P. C. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. **Organizações e Sociedade**, v. 15, n. 4, jan/mar. 2008.
- TRAN, T.; JONES, J. A. A conceptual model of learning culture and innovation schema. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v 18, n. 3, p. 287-299, 2008.
- VERGARA, S. C. **Método de Pesquisa em Administração**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERHEUL, I.; WENWECKERNS, S.; AUDRETCH, D.; THURIK, R. An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institution and culture. **Tinbergen Institute Discussion Papers**. Rotterdam: Erasmus University, 2001, 48p.
- WATSON, T. J. Entrepreneurial action and the Euro-American social science tradition: pragmatism, realism and looking beyond the 'entrepreneur'. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 1-2, p. 16-33, 2013.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.