



# EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO MULTICASO

STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP IN FAMILY BUSINESSES: A MULTI-CASE STUDY

Recebido em 31.10.2016. Aprovado em 21.03.2017

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i2.841>

## Alex Fernando Borges

[alexfborges@gmail.com](mailto:alexfborges@gmail.com)

Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras/MG, BRASIL

## José Vicente Correia Parreira

[zeh.vicente@hotmail.com](mailto:zeh.vicente@hotmail.com)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia/MG, BRASIL

## Alessandro Gomes Enoque

[alessandroenoque@ufu.br](mailto:alessandroenoque@ufu.br)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia/MG, BRASIL

## Lorrana Laila Silva de Almeida

[lorranalaila.adm@bol.com.br](mailto:lorranalaila.adm@bol.com.br)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia/MG, BRASIL

## Resumo

O objetivo deste trabalho consistiu em compreender a configuração do empreendedorismo estratégico em empresas familiares do setor supermercadista, situadas em uma cidade da região do Triângulo Mineiro, estado de Minas Gerais. Para tanto, buscou-se como recurso o método qualitativo de pesquisa, estruturado com base na estratégia de estudo multicaso. Foram entrevistas junto a fundadores, predecessores e sucessores das organizações familiares investigadas. A análise e discussão dos resultados permitiram a identificação de evidências da manifestação de situações de *exploration e exploitation*, e algumas situações de equilíbrio (*ambidexterity*) entre inovações ainda não exploradas e processos de melhoria contínua. Conclui-se que as empresas familiares investigadas empregam e valorizam as práticas de empreendedorismo estratégico em seus processos de renovação estratégica e de construção de diferenciais competitivos, contribuindo para seu crescimento ao longo do tempo e para sua categorização enquanto como empresas familiares empreendedoras.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empresa Familiar. *Exploration. Exploitation. Ambidexterity.*

## Abstract

The purpose of this paper is to comprehend the configuration of strategic entrepreneurship in family businesses from the supermarket sector located in the Minas Gerais state. Through a qualitative multi-case research, we interviewed founders, predecessors and successors from such firms in order to identify if and how they cope with strategic entrepreneurship practices within their firms. We analyzed different situations in which exploration and exploitation practices occurred. In addition, we observed ambidexterity between these practices of exploration and exploitation in some cases. We conclude that the family firms studied in this paper deploy and value strategic entrepreneurship practices, specifically during their processes of strategic renewal and of construction of competitive differentials. These practices, therefore, contribute to family business growth and to their configuration as entrepreneurial family businesses.

**Keywords:** Entrepreneurship. Family Business. *Exploration. Exploitation. Ambidexterity.*

## Introdução

O presente trabalho aborda a temática do empreendedorismo. A manifestação do fenômeno empreendedor no cenário contemporâneo traz consigo importantes repercussões econômicas e sociais, sendo responsável por geração de emprego e renda. De acordo com um estudo realizado pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2014), o Brasil pode ser considerado como o país com maior taxa de empreendedorismo dentre as nações do BRICS (grupo formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), saltando de 23% para 34,5% em 10 anos, fato que revela a importância do referido fenômeno para o contexto socioeconômico brasileiro.

Do ponto de vista científico, nota-se que a literatura sobre empreendedorismo tem se ocupado com diferentes abordagens e perspectivas de análise, contemplando discussões que englobam a problematização dos conceitos de empreendedorismo e de empreendedor (FILION, 1999; VALE, 2014), o perfil e principais características do indivíduo empreendedor (VALE; CORRÊA; REIS, 2014), o processo empreendedor (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; MOROZ; HINDLE, 2012), a orientação empreendedora (RAUCH; WIKLUND, LUMPKIN; FRESE, 2009), e o intraempreendedorismo (GARTNER, 1985), dentre outras possibilidades de pesquisas. No bojo dessa problematização, observa-se, ainda, a concepção de empreendedorismo estratégico, cujo objetivo central consiste no estudo da trajetória das práticas de exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*) de oportunidades por empreendedores (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; GOEL; JONES III, 2016). Do ponto de vista conceitual, a noção de empreendedorismo estratégico refere-se à maneira com que empreendedores exploram novas oportunidades de negócios a partir de análises do ambiente, e a maneira com que reestruturam e reorientam as vantagens competitivas que de seu negócio internamente. As práticas de exploração e exploração, neste sentido, contribuem para a configuração de novos direcionamentos do negócio e para um aproveitamento eficiente dos principais pontos fortes da organização (MARCH, 2001).

Paralelamente, a produção científica sobre empreendedorismo também tem ressaltado a importância das empresas familiares como objeto de estudo e teorização, constituindo-se como uma temática complementar à dinâmica empreendedora

(BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012; BORGES; BRITO; LIMA; CASTRO, 2016; GOEL; JONES III, 2016). De modo geral, as empresas familiares são definidas como um tipo de organização em que uma família é a responsável pela criação e gestão da organização (OLIVEIRA, 2010), incluindo nesse contexto a própria perspectiva da sucessão (BORGES; LIMA, 2012). Organizações familiares apresentam dimensão socioeconômica relevante, fato que corrobora para sua importância enquanto objeto de estudo, e que oportuniza a realização de pesquisas para a compreensão de suas problemáticas específicas (LESCURA; BRITO; BORGES; CAPPELLE, 2012).

A partir das evidências acima discutidas, surge o questionamento que orienta a realização deste trabalho: como se configura o empreendedorismo estratégico em empresas familiares? Para responder a este problema de pesquisa, o objetivo do presente trabalho consiste em compreender a manifestação do empreendedorismo estratégico em empresas familiares do setor supermercadista, situadas em uma cidade da região do triângulo mineiro, estado de Minas Gerais. Especificamente, busca-se identificar as práticas de exploração (*exploration*) e as práticas de exploração (*exploitation*), averiguando as possibilidades de um equilíbrio (*ambidexterity*) entre ações de *exploration* e *exploitation* que, em última análise, podem contribuir para a renovação estratégica, para a competitividade, e para a longevidade de empresas familiares.

O presente trabalho é organizado nas seguintes seções. Primeiro, são articulados conceitos e abordagens para demarcar as temáticas de empresas familiares e de empreendedorismo. Depois, a concepção de empreendedorismo estratégico é demonstrada para subsidiar a formação do quadro de referência necessário à investigação de campo. Posteriormente, são apontados os métodos e técnicas utilizados na pesquisa, ressaltando a contribuição da abordagem qualitativa, da estratégia de estudo de casos múltiplos, da técnica de entrevista e da técnica de análise de conteúdo. Em seguida, são analisados e discutidos os resultados da pesquisa e, por fim, apresentadas as considerações finais do estudo.

## Empresas Familiares

As empresas familiares constituem um tipo particular de organização, presente em diversos países e em diferentes economias. Devido a sua relevância

socioeconômica, esses empreendimentos passam a ser objeto de problematização científica, incluindo nesse movimento uma preocupação constante com a delimitação conceitual e apresentação de definições mais precisas e abrangentes para o termo empresa familiar.

Com efeito, diversos pesquisadores da área tem procurado apresentar definições de empresas familiares, contemplando diferentes características que particularizam esse tipo de empresa. Adachi (2006, p.18), por exemplo, descreve uma empresa familiar como “[...] toda organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, participam da gestão”. De forma genérica, Leone (2005) afirma que as empresas, para serem consideradas familiares, precisam contemplar alguns requisitos centrais, como por exemplo: a família deter o controle acionário da empresa; existir sucessão no poder com base nos traços familiares; os familiares ocuparem cargos com poder de decisão; a cultura organizacional ser condizente com os valores da família; propriedade acionária familiar vinculada de forma consistente, dificultando possíveis vendas futuras de suas participações no negócio.

Chua, Chrisman e Sharma (1999) apresentam então uma definição teórica mais ampla para o termo organização familiar. O referido conceito permite com que diferentes tipos de empresas familiares possam ser identificados, classificados e comparados, com base em variáveis que viabilizam a operacionalização da mensuração de seu comportamento enquanto empreendimento de natureza familiar (destacando elementos como o envolvimento da família na propriedade, na gestão, na governança, na sucessão e na profissionalização do negócio). Neste sentido, os autores acima mencionados definem empresa familiar como sendo uma empresa controlada e/ou gerenciada com a intenção de estabelecer e perseguir a visão de negócio defendida por membros de uma ou mais famílias, de modo que essa visão seja potencialmente sustentável através das gerações futuras dessa(s) família(s).

Apesar da diversidade de conceitos e das limitações que emergem a partir do emprego de definições mais amplas ou restritivas para a categorização de organizações familiares, é necessário, para fins teóricos e metodológicos, estabelecer o conceito de empresa familiar que orienta o presente trabalho. Para fins deste artigo, emprega-se a definição de empresa familiar exposta no trabalho clássico de Donnelley (1964). A proposição apresentada pelo referido autor sintetiza algumas importantes perspectivas

conceituais, na medida em que contempla uma caracterização de empresa familiar fundamentada na sucessão e no envolvimento da família no negócio. Assim, uma empresa familiar seria aquele tipo de organização identificado com uma família há pelo menos duas gerações, e caracterizado através de uma influência recíproca entre família e empresa, manifesta nos objetivos, estratégias e gestão do negócio, e nos objetivos e interesses da família empresária (DONNELLEY, 1964).

Oliveira (2010), ao problematizar a definição de empresas familiares, discorre sobre algumas vantagens e desvantagens desses empreendimentos, particularizando nesse movimento a manifestação de processos sucessórios. De acordo com o autor, são algumas vantagens da sucessão: continuidade do comando familiar na empresa; processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação de ações; ter, na figura do sucessor, uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa; possibilidade de treinamento mais extenso e intenso; conhecimento mais profundo sobre o sucessor familiar. Já as desvantagens são: ocorrência de disputa de poder entre os membros da família; dificuldade em demitir o sucessor; dificuldade em separar o papel familiar do cargo ocupado na organização. Dessa forma, uma análise detalhada deve ser realizada pela cúpula da empresa, de modo com que decisões adequadas possam ser tomadas, tendo em vista os interesses do negócio e os interesses da família empresária (OLIVEIRA, 2010).

Sendo assim, identificam-se diferentes questões associadas à delimitação conceitual de empresas familiares e à identificação de particularidades vinculadas a esse tipo de organização. A repercussão socioeconômica desses objetos, associada à dinâmica da interação entre família e empresa, às suas vantagens competitivas e seus diferenciais, bem como à sua capacidade de inovação e sobrevivência no mercado, revela possibilidades de manifestação do fenômeno do empreendedorismo nesses empreendimentos, oportunizando a realização de novas investigações para a compreensão das especificidades desse tipo de empresa.

## **Empreendedorismo e processo empreendedor**

O fenômeno do empreendedorismo constitui um tópico importante de pesquisas em diferentes disciplinas, como a Administração, a Economia,

a Sociologia, a Psicologia, as Engenharias, dentre outras. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) definem empreendedorismo como um fenômeno que abrange a iniciativa, a organização de recursos sociais e econômicos, e a capacidade de análise e enfrentamento de riscos, de modo a viabilizar a estruturação de processos de criação de novos negócios.

Para compreender a maneira com que o empreendedorismo acontece, é importante conhecer o sujeito central a esse fenômeno, denominado empreendedor. Para Schumpeter (1997), o empreendedor é o agente responsável pela exploração de inovações, e pelo emprego das mesmas em novos negócios ou em empreendimentos já existentes. Vale, Corrêa e Reis (2014) vinculam as características do empreendedor ao seu comportamento, à busca de autonomia pessoal, e à capacidade de observação minuciosa de novas oportunidades. Os autores ainda descrevem dois perfis específicos de empreendedores, sendo um voltado para a identificação e aproveitamento de oportunidades, e outro perfil direcionado ao atendimento das necessidades individuais e coletivas de sobrevivência. Ainda analisando o comportamento do empreendedor, Faia, Rosa e Machado (2014) discorrem sobre o conceito de alerta empreendedor, que se refere à maneira com que os indivíduos se encontram atentos à identificação e descoberta de novas ideias e oportunidades de negócio, colocando-as em prática a partir da combinação de recursos existentes.

Contudo, verifica-se que o enfoque no entendimento da figura do indivíduo empreendedor de forma isolada, traz consigo lacunas que limitam o pleno entendimento das especificidades desse fenômeno. Diante disso, há uma corrente na literatura preocupada em compreender o fenômeno do empreendedorismo como um processo, marcado pelas ações praticadas por agentes empreendedores na criação e desenvolvimento de novos negócios. Para Gartner (1985), conceber o empreendedorismo como processo implica em apreender o referido fenômeno a partir de uma abordagem multidimensional, observando a relação entre os sujeitos envolvidos, a organização, o meio externo e a criação dos negócios. São essas dimensões, quando colocadas em uma mesma perspectiva de análise, que viabilizam a apreensão do processo empreendedor. Shane e Venkataraman (2000) destacam que a configuração do referido processo envolve o nexos entre a compreensão da personalidade e atributos dos indivíduos, e a existência, descoberta e identificação de oportunidades de negócio. Ao

valorizar a concepção do empreendedorismo como um processo (MOROZ; HINDLE, 2012), o foco de análise deixa de ser centrado na figura do empreendedor, e passa a ser voltado às ações e práticas que o mesmo realiza no âmbito dos negócios (STEYAERT, 2007; LIMA, 2008; JOHANNISSON, 2011; WATSON, 2013; HJORTH, 2014).

Para Gomes, Lima e Cappelle (2013) a ação empreendedora corresponde à utilização de inovações nos negócios, estabelecendo uma relação entre o empreendedor, a organização, e o ambiente. Watson (2013) retrata ainda que a ação empreendedora parte do princípio da criatividade situada no negócio, de forma a gerar e desenvolver processos empreendedores de criação e renovação de negócios. Lima (2008) defende que as ações empreendedoras acontecem quando o empreendedor atua com a criação de inovações e se destaca dos demais indivíduos que, em situações adversas, não obtiveram sucesso em seus empreendimentos. As concepções adotadas pelos autores deixam clara a ampliação do campo de pesquisa em empreendedorismo, na medida em que a análise da ação de empreender permite a compreensão de processos de criação de novos negócios e de geração de inovações, seja no contexto de novos empreendimentos, seja no contexto de negócios já existentes, abrindo espaço, inclusive, para a questão do intraempreendedorismo, a partir da elaboração e estruturação de práticas inovadoras em atividades voltadas para a construção e/ou desenvolvimentos de novos produtos, serviços, práticas de gestão, dentre outras possibilidades (ANTONCIC; HISRICH, 2003). Lima, Polo e Matos (2009) definem o intraempreendedorismo como um processo em que empresas estabelecem uma constante busca por explorar oportunidades já existentes, e outras ainda não identificadas, motivadas por processos de inovação, de criação de valor e de geração de vantagens competitivas.

De modo específico, e recuperando a relação entre empreendedorismo e empresas familiares, é possível observar a configuração de práticas de intraempreendedorismo em situações de decisão e ação vinculadas comumente a processos de sucessão (BORGES; LIMA, 2012) e em processos de inovação (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014). Assim, a partir desse cenário, fica evidente a formação de um processo característico por promover continuidade e renovações nas empresas familiares, fato que pode também ser abordado a partir da problemática do empreendedorismo estratégico.

## Empreendedorismo estratégico

A partir do resgate de perspectivas associadas à abordagem do processo empreendedor, surge como alternativa tanto para o desenvolvimento de pesquisas, como para a compreensão de problemáticas observadas no âmbito do fenômeno empreendedor, a concepção de empreendedorismo estratégico, temática que tem sido cada vez mais explorada no campo de estudos sobre empreendedorismo. Moraes (2014) afirma que a noção de empreendedorismo estratégico é centrada no processo de identificação e exploração de oportunidades, fato que aproxima essa abordagem da visão de empreendedorismo como processo.

Hitt *et al.* (2001) aponta duas características do empreendedorismo estratégico. Primeiro, a noção de empreendedorismo estratégico se refere à criação e sustentação de uma vantagem competitiva, contribuindo para a identificação e avaliação de seus pontos fortes, suas capacidades dinâmicas e competências essenciais. Segundo, a noção de empreendedorismo estratégico contempla a configuração de processos de identificação e exploração de novas oportunidades de negócio. March (2001) complementa essa discussão retratando a importância de se destacar, no campo do empreendedorismo estratégico, dois pontos principais que fundamentam a referida concepção, caracterizados como exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*). O conceito de exploração está relacionado à criação/descoberta e aproveitamento de novas oportunidades de negócios, a partir da utilização de criatividade, inovações e desenvolvimentos experimentais. Já o conceito de exploração está relacionado ao aproveitamento do conhecimento já existente no âmbito da organização, de forma a transformá-lo e utilizá-lo para a melhoria dos processos organizacionais e para a solução de eventuais problemas existentes. O empreendedorismo estratégico surge, assim, como um complemento à orientação estratégica empreendedora, visando o estabelecimento de um equilíbrio (*ambidexterity*) entre a exploração (*exploration*) de novos mercados, produtos e/ou serviços, e a exploração (*exploitation*) de ações que a empresa já executa em seus negócios, e que lhe propiciam diferencial competitivo (LUMPKIN; STEIER; WRIGHT, 2011; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; GOEL; JONES III, 2016).

Diversos de estudos demonstram a maneira com que as empresas familiares são capazes de atuar de forma inovadora, mas também conseguindo ser estáveis e

renovadoras (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014). De acordo com Moss, Payne e Moore (2014) as empresas familiares conseguem equilibrar seus fatores tradicionais com as condições de renovações de seus processos, a partir da utilização da inovação. Para realizar o equilíbrio e atuar com inovações, essas empresas buscam explorar (*exploration*) novas oportunidades que venham a ser vantagens competitivas, além de explorar (*exploitation*) os diferenciais em produtos/serviços já existentes.

Utilizando então os dois fatores (*exploration* e *exploitation*), as empresas familiares podem ser consideradas como empresas familiares inovadoras (MAHMOUD-JOUINI; MIGNON, 2009; MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010).

Borges, Lima e Andrade (2014) defendem que existe a possibilidade de configuração de uma teoria de empresa familiar que contemple aspectos como a inovação e, por conseguinte, do empreendedorismo estratégico, na medida em que a ação empreendedora de membros de famílias empresárias convergiria para a formação de um conjunto de práticas que culminariam na introdução de novos produtos, processos, atividades e práticas e/ou na renovação de produtos, processos, atividades e práticas já existentes, promovendo e contribuindo para a longevidade desses empreendimentos (LITZ; KLEYSSEN, 2010). Assim, tem-se espaço para a configuração de empresas familiares empreendedoras, em um sentido mais amplo de problematização de ações empreendedoras estratégicas que visam a perenização desses empreendimentos (LIMA *et al.*, 2014).

## Metodologia

Para atender aos requisitos do problema de pesquisa proposto neste trabalho, foi estruturada uma investigação devidamente fundamentada na abordagem qualitativa. Corbin e Strauss (2008, p. 24) definem a pesquisa qualitativa como um “[...] processo não-matemático de interpretação, feito como objetivo de descobrir conceitos e relações nos dados brutos e de organizar esses conceitos e relações em um esquema explanatório teórico”. Para Denzin e Lincoln (2006, p.17) “a pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e coleta de uma variedade de materiais empíricos [...] que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos”. O método qualitativo de investigação é considerado como o

mais adequado para se apreender as especificidades e complexidades que se manifestam no âmbito de empresas familiares, sobretudo em função de seu caráter circular e reflexivo, próprio para a apreensão da dinâmica da relação entre família e empresa (DAVEL; COLBARI, 2000; DAVEL; COLBARI, 2003).

Com base no método qualitativa de pesquisa, recorreu-se à estratégia de estudo multicaso, com foco em três empresas familiares do setor supermercadista, situadas em uma cidade da região do triângulo mineiro, estado de Minas Gerais. Yin (2001, p. 32) considera o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. Assim, a combinação de vários casos em uma mesma investigação pode ser caracterizada como “estudo multicaso” ou “estudos de casos múltiplos”. O quadro abaixo apresenta uma síntese das empresas pesquisadas (QUADRO 1):

**Quadro 1.** Empresas familiares pesquisadas e sujeitos entrevistados

Empresa Familiar	Setor de atividade	Idade da Empresa	Membros da Família Empresária
Empresa Familiar A	Supermercadista	56 anos	Fundador (E1) Sucessor (E2)
Empresa Familiar B	Supermercadista	40 anos	Fundador (E3) Sucessor A (E4) Sucessor B (E5)
Empresa Familiar C	Supermercadista	26 anos	Fundador (falecido) Predecessora (E6) Sucessor A (E7) Sucessora B (E8)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O processo de coleta de dados empíricos envolveu, basicamente, o recurso à técnica de entrevistas em

profundidade. Foram entrevistados fundadores/ predecessores e sucessores das três empresas familiares estudadas. Essas organizações foram escolhidas, enquanto objeto para a realização do estudo, com base em sua participação e posicionamento competitivo no mercado. Foram realizadas oito entrevistas, com duração média aproximada de 90 minutos. As entrevistas foram orientadas por um roteiro semiestruturado. Este roteiro foi previamente elaborado, sendo composto por um conjunto de questões associadas aos objetivos do presente trabalho, mas proporcionando ao entrevistado liberdade para discorrer sobre os temas da entrevista e sobre outros pontos que não foram previstos *a priori*. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas em seu inteiro teor em editor de texto eletrônico. Ressalta-se que as possíveis formas de identificação dos entrevistados ou das empresas pesquisadas foram ocultadas durante o desenvolvimento e apresentação dos resultados da pesquisa, de modo a garantir total anonimato e sigilo das informações coletadas.

. A partir da transcrição, os dados foram posteriormente analisados, destacando os trechos mais importantes que contribuem com o objetivo da pesquisa. A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo das entrevistas. Bardin (2002, p. 34) conceitua a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Minayo (1994, p. 76) complementa o conceito de análise de conteúdo, ressaltando as fases de “pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação”. O objetivo principal de se realizar a análise de conteúdo é entender em profundidade as informações coletadas e articulá-las de forma a compor com os objetivos do estudo. De modo específico, foram estabelecidas categorias *a priori*, associadas à trajetória histórica das organizações estudadas e às três vertentes vinculadas à concepção de empreendedorismo estratégico – *exploration, exploitation, e ambidexterity*.

## Empreendedorismo estratégico em empresas familiares: resultados e discussão

A seção a seguir apresenta os principais resultados da pesquisa. Busca-se, tomando como base os objetivos do presente trabalho, abordar as práticas de

exploração, as práticas de exploração, e o equilíbrio entre exploração e exploração empreendedoras, indicando a configuração de ambidestria no âmbito das organizações investigadas. Espera-se, com isto, lançar luzes sobre a problemática do empreendedorismo estratégico em empresas familiares, particularizando as especificidades dessa manifestação.

**Práticas de exploração nas empresas familiares estudadas**

As práticas de exploração referem-se à descoberta, identificação e aproveitamento de oportunidades de negócio, através de inovações e da implementação de ações ainda não existentes. Trata-se, pois, da configuração de práticas totalmente novas, que reforçam a capacidade da organização em adquirir vantagens competitivas no mercado, a partir de sua utilização (MARCH, 2001). Neste sentido, para demonstrar a manifestação dessas práticas inovadoras, devidamente vinculadas à identificação e aproveitamento de novas oportunidades de negócio, adotadas pelas empresas familiares estudadas, alguns fragmentos das falas dos entrevistados foram destacados e expostos no quadro abaixo (QUADRO 2):

**Quadro 2 .** Práticas de *exploration* nas empresas familiares estudadas

Empresa Familiar	Práticas de exploration realizadas
Empresa Familiar A	Automação foi nós que fizemos para o autosserviço 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. (Sucessor – E2).  (...) a lotérica e nossa até colocamos internamente aqui para atender com horário diferenciado com segurança hoje o que as outras não têm (...). (Sucessor – E2).

Empresa Familiar B	Depois que eu montei essa loja aqui na [endereço da antiga filial], comorei a loja lá da [bairro da matriz], passei ela pra mais ou menos 800 metros de área de venda, com depósito uns 1000 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 [nova filial], que é essa loja aqui hoje (Fundador – E3).  Eu tinha vontade assim, de montar [anexo a filial] umas lojas em baixo, e em cima loja com salão né, salão de convenção, salão de baile, depois mudei pra hotel porque eu achei que seria mais viável certo? Por sinal é ótimo, melhor do que se tivesse feito salão, alguma coisa assim. (Fundador – E3).  (...) a gente tem playground pra criança, nenhuma loja tem assim, então a mãe vem comprar, “posso deixar meu filho lá brincando, tem monitora, tem tudo?” (...) (Sucessor A).
Empresa Familiar C	(...) foi o primeiro supermercado hortifrúti foi o nosso, o primeiro supermercado de casa de carne, que incorporou casa de carne no negócio foi o nosso, depois teve inauguração de padaria também e a gente começou a colocar produtos de panificação, ou seja, hoje a gente tem uma indústria de panificação dentro da nossa empresa da questão de panificação, lanchonete também depois foi surgindo, lanchonete que também foi nós que inovamos. 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 A – E7).  (...) todos os funcionários que integram na empresa, a gente passa a história da empresa, juntamente com foto-organograma, para saber quem é quem no processo. Então todo funcionário que ingressa na empresa hoje tem o treinamento. Hoje tem essa face de integração e lá umas das partes da integração tem essa questão do organograma da empresa. (Sucessor A – E7).

Fonte: dados da pesquisa.

Como exposto ao longo do quadro teórico construído neste artigo, parte importante da concepção de empreendedorismo estratégico consiste no processo de exploração de novas oportunidades de negócio, o qual cria novas perspectivas para as organizações que endereçam e estruturam esses processos. Neste sentido, as narrativas apresentam uma visão geral sobre

as perspectivas de aproveitamento de diferentes novas oportunidades de negócio, através principalmente da inserção de inovações de maneira situada no mercado local.

De um lado, verificam-se iniciativas de inovação de caráter revolucionário realizadas pela Empresa Familiar A, envolvendo elementos como a adoção de tecnologia de informação no negócio para auxiliar nos processos de controle de preços, pontos de venda e estoque. A referida empresa familiar foi considerada como a empresa pioneira no ramo a utilizar esse procedimento no mercado local. Outra inovação explorada pela Empresa Familiar A, que no momento de sua implementação foi considerada como exclusividade no mercado local, refere-se à na abertura de uma lotérica no espaço interno ao supermercado. Apesar de não se tratar de uma inovação radical propriamente dita, essa foi uma ação inovadora que permitiu a atração de clientes ao oferecer facilidades como estacionamento e segurança, aproveitando sua permanência no local para incentivar a realização de algum tipo de compra. De modo específico, o sucessor realizou uma pesquisa de mercado e percebeu que no local onde se encontra instalado o supermercado, havia demanda para esse tipo de serviço, e que tal investimento poderia impactar positivamente em seus resultados, pois iria atrair um número maior de consumidores ao espaço da loja. Esse movimento revela, por sua vez, todo o percurso do processo empreendedor estratégico de exploração de novas oportunidades de negócio no caso estudado, a partir de um conjunto de fatos e situações que abriram espaço para a geração de novas vantagens competitivas e diferenciais para a empresa familiar estudada, sendo consistente com o resultado observado em outras pesquisas sobre a mesma temática também ocorridas no âmbito de organizações familiares (MAHMOUD-JOUINI; MIGNON, 2009; MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010).

Paralelamente, também foram identificadas iniciativas de inovação e exploração de novas oportunidades de negócio no âmbito da Empresa Familiar B, associadas à abertura de nova unidade e ao oferecimento de serviços anexos ao supermercado. Após algumas reformas nas instalações físicas da filial da empresa, o fundador percebeu a necessidade de abrir uma filial, pois sua capacidade de atendimento interno já se encontrava próxima ao limite e ainda havia um crescimento importante da demanda pelos serviços prestados pela empresa estudada. Além disso, foi

estabelecido o objetivo de construção de uma nova loja para substituir a antiga matriz. Para tanto, o fundador realizou a aquisição de alguns terrenos em frente à antiga unidade, totalizando uma área de 6 mil metros quadrados, o que facilitou um maior planejamento na infraestrutura. Após a construção, a nova matriz foi montada com uma proposta voltada para o conforto e maior capacidade de atendimento de seus clientes. Outra exploração de oportunidade realizada pela empresa consistiu na abertura de um hotel anexo ao prédio da unidade matriz, compondo assim um serviço único na cidade nesse ramo de atividades (hotel anexo a um supermercado). Trata-se de uma inovação situada ao mercado local, mas que se configura como um diferencial perante aos concorrentes, pois transmite a ideia de oferecimento de uma gama maior de serviços aos seus consumidores, além das condições básicas que já existem no mercado. Essa inovação reflete um modelo de identificação de uma demanda no mercado local, especificamente na região em que a empresa se localiza, e o reconhecimento dessa necessidade se tornou uma oportunidade para a organização familiar. Outra inovação realizada compreende a construção de um *playground* para crianças, visando oferecer serviços diferenciados para os consumidores realizarem suas compras. Logo, o conceito de exploração de novas oportunidades de negócio pode ser identificado e bem ilustrado no caso da empresa familiar B, uma vez que as práticas observadas se estruturam enquanto inovações situadas ao contexto em que a organização se insere, e viabilizaram a construção de diferenciais competitivos em relação aos concorrentes, fato observado e problematizado a contextos específicos de empresas familiares e ao escopo de sua ação empreendedora (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

Por fim, a Empresa Familiar C também apresentou inovações e situações de exploração de novas oportunidades de negócio, a partir da abertura de novas filiais e do oferecimento de novos serviços vinculados ao supermercado. De um lado, a organização familiar estruturou investimentos para a abertura de novas filiais e de serviços específicos anexos a essas unidades da empresa. Assim, procedeu-se a abertura de três filiais, com uma estratégia específica de localização dessas unidades em regiões com grande fluxo de consumidores e distribuídas em diferentes partes da cidade, fato que contribuiu para a consolidação da empresa junto a diferentes públicos-alvo. Além disso, cumpre destacar que foram instalados no interior das unidades, de forma

pioneira no mercado local, uma unidade específica de hortifrúti, casa de carnes, panificadora com uma linha variada de produtos, lanchonete e também um restaurante, mais uma vez ressaltando o caráter situado e problematizado localmente da inovação. Os membros da família empresária responsáveis pela condução do negócio perceberam que esses serviços não estavam sendo prestados no mercado e resolveram realizar os investimentos necessários para a prestação dos mesmos. O objetivo principal era o de fazer com que os clientes encontrassem tudo o que precisam na mesma empresa, em um sentido aproximado de um *shopping center* ou de um centro comercial, sem obrigá-los a ter que se deslocar para outros locais para realizarem suas compras do mês e obtenção de outros serviços, por exemplo. Trata-se, assim, de uma estratégia pensada em termos do aumento do número de serviços agregados à atividade principal do supermercado, e ao oferecimento de facilidades aos clientes que seriam voltadas, em última análise, à sua fidelização, de um lado, e à consolidação da organização como referência no mercado local, de outro. Revela-se, assim, mais uma nuance de empreendedorismo estratégico no âmbito de empresas familiares, ao problematizar a identificação e a exploração de diferentes oportunidades de negócio que podem contribuir para a formação de vantagens competitivas nesse tipo de organização (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; GOEL; JONES III, 2016).

Neste sentido, com base nos relatos dos entrevistados e nas análises do material empírico categorizado nesta seção, observa-se a configuração de um conjunto de práticas de inovação que, por sua vez, convergem em torno de iniciativas de exploração de oportunidades de negócio no mercado local, executadas por diferentes membros de famílias vinculadas às empresas familiares estudadas. Tais práticas, inovações, fatos e situações atrelados à noção de *exploration*, por seu turno, revela a formação de um conjunto de evidências que tem contribuído para a renovação estratégica das empresas familiares estudadas, sobretudo ao gerar diferenciais e de vantagens competitivas em seus respectivos empreendimentos e em suas respectivas áreas de atuação, de forma consistente e em consonância com as diferentes perspectivas apresentadas sobre a temática na literatura em empreendedorismo.

No entanto, não são apenas as inovações realizadas a partir de novas oportunidades de negócio que são responsáveis por resultados positivos observados no âmbito dessas organizações. Existem também

práticas e iniciativas caracterizadas como inovações incrementais e como melhorias de produtos/processos/serviços já existentes, que proporcionam resultados importantes para as empresas investigadas, e que podem ser analisadas sob a perspectiva da noção de *exploitation*, vertente a ser apresentada e analisada a seguir.

**Práticas de exploração nas empresas familiares estudadas**

As práticas de exploração (*exploitation*) constituem uma segunda vertente da concepção de empreendedorismo estratégico. A capacidade de realização de melhorias contínuas e de criação e estruturação de inovações incrementais, enquanto um conjunto de situações que convergem para uma otimização das práticas e processos existentes, são as principais formas de manifestação das práticas de exploração (LUMPKIN; STEIER; WRIGHT, 2011). Com o intuito de obter melhorias em práticas/processos/serviços vigentes, as empresas familiares estudadas construíram inovações incrementais e ações de melhoria que repercutiram em resultados positivos para as mesmas. Essas ações realizadas podem ser observadas a partir dos relatos dos entrevistados, conforme explicitado no quadro a seguir (QUADRO 3):

**Quadro 3 . Práticas de *exploitation* nas empresas familiares estudadas**

Empresa Familiar	Práticas de Exploitation realizadas
Empresa Familiar A	<p>A [Empresa Familiar A] foi a primeira [a agregar serviços de casa de carne]. Tomamos essa atitude devido a várias reclamações de clientes. Nós não tínhamos (...) estrutura para atender desse jeito, a carne embaladinha, então decidimos colocar assim. (Sucessor – E1)</p> <p>(...) hoje nós fizemos uma aquisição: colocamos as primeiras empilhadeiras (...), hoje temos 3 no depósito, fizemos a aquisição de uma máquina de fatiar que custa 77 mil reais, que aqui na região ninguém tem, é o valor de uma camionete, e um valor que a gente colocou aqui justamente pensando na quantidade de produto que a gente fatia, no problema trabalhista que a gente poderia ter com uma pessoa fatiando aí 3 mil quilos de produto por dia, consequentemente podia ter um passivo trabalhista. (Sucessor – E1).</p>

<p>Empresa Familiar B</p>	<p>(...) o espaço da loja, a climatização da loja, junto com o supermercado tem a questão da choperia certo, o restaurante e o hotel no caso né, o estacionamento, não vou dizer que é o melhor da cidade, mas é um dos melhores certo? Coberto, eu acho que é o diferencial. (Fundador – E3)</p>
<p>Empresa Familiar C</p>	<p>A gente incentiva muito essa questão de escolaridade, de curso, de <i>workshop</i>, a gente sempre tá buscando isso daí, aqui mesmo dentro [da cidade]. Fora, recentemente, a gente participou de uma feira lá em São Paulo que é a maior feira supermercadista de nível nacional, e umas das maiores a nível mundial, né? Estão todos os tipos de fornecedores, todo o tipo de equipamento, as novas tecnologias nesse ramo de supermercado se encontra lá em São Paulo nessa feira que a gente participou, aproximadamente uns 15 dias atrás. (Sucessor A – E7).</p> <p>Tem a questão que eu falei também das lanchonetes, que é outra empresa dentro da nossa empresa, e a questão do restaurante também, que é uma questão que inova muito porque antigamente a gente entrou com o restaurante e servia apenas almoço que era <i>self-service</i>. Hoje a gente está com o rodízio de pizza que é na quarta, quinta, sexta e sábado. E depois nós inventamos rodízios todos os dias, e aí nós incrementamos mais alguma coisa que é o rodízio de costelas, que o pessoal aí adorou, que é na quarta-feira e fica lotado, e na quinta tem o rodízio de petisco, que a gente incrementou com os petiscos também, na sexta é o rodízio de panelinha, isso é um negócio novo que veio do Goiás. Nós fizemos uma visita lá em Goiás e a gente achou bastante interessante o rodízio de panelinha, então a gente trouxe aqui para nós e incorporou isso na sexta, e no sábado a gente fica só com o rodízio de pizza porque o pessoal gosta muito, pizza e massas, massas e macarrão. (Sucessor A – E7).</p>

Fonte: dados da pesquisa.

A realização de inovações incrementais e a implementação de melhorias contínuas junto a atividades e processos é consistente com a configuração da concepção de *exploitation*, pois envolve a exploração de oportunidades junto a ações que se encontram em curso nas organizações objeto desse tipo de intervenção. Neste sentido, cumpre ressaltar as diferentes possibilidades de manifestação dessa vertente específica de empreendedorismo estratégico, que contempla, principalmente, o viés da renovação

estratégica dos empreendimentos que endereçam e estruturam esse tipo de iniciativa.

Primeiramente, cabe destacar que a Empresa Familiar A desenvolveu iniciativas interessantes de melhorias em atividades já desempenhadas pela mesma. Inicialmente, através de pesquisas de opinião junto aos consumidores, os membros da organização identificaram uma demanda por porções fracionadas de carnes, e, com base nisso, criou uma área específica no supermercado para disponibilizar estes produtos para os clientes, melhorando o serviço e implementando a atividade de autosserviço também no âmbito das operações de açougue. Esse tipo de inovação, que considera a opinião do cliente, é importante para o negócio, pois os consumidores percebem que suas necessidades e opiniões possuem importância para a empresa. Do ponto de vista das operações, foram adquiridas empilhadeiras para o transporte de mercadorias do depósito para a loja, proporcionando maior eficiência e segurança para os funcionários. Houve também a aquisição de uma máquina de fatiar, também proporcionando maior eficiência e segurança para colaboradores responsáveis pela tarefa. Nesse caso, percebe-se a criação de valor no nível dos funcionários, como uma preocupação por sua qualidade de vida no trabalho. Tem-se, portanto, um conjunto de iniciativas particularizadas ao contexto da organização estudada, que contemplam diferentes perspectivas de melhoria das atividades e práticas de gestão, de pessoas, de operação e comercialização desenvolvidas pela empresa em questão, fato inclusive observado no âmbito de outras empresas familiares que foram analisadas sob a ótica do empreendedorismo estratégico (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014).

A Empresa Familiar B, por sua vez, realizou algumas mudanças incrementais para suprir a demanda dos seus consumidores. Para isso, o fundador optou primeiramente por realizar uma reforma na estrutura da loja matriz, maximizando o espaço disponível da loja e do depósito. Após a construção da nova filial, a empresa passou então a contar com uma nova loja, com infraestrutura renovada, corredores mais amplos e espaçosos, melhor iluminação, climatização com ar-condicionado e o oferecimento de alguns produtos diferenciados e importados. Além dessas melhorias internas, foram realizadas melhorias na área externa do supermercado, como por exemplo, a construção de uma lanchonete e choperia, e também com a construção de um estacionamento coberto. Assim, é possível observar que a empresa buscou incrementar

seus processos e atividades, com o intuito de gerar diferenciais e vantagens competitivas através de uma melhor exploração de seu espaço físico interno e externo, enfatizando sempre sua preocupação com a satisfação do consumidor. Aqui, mais uma vez, destaca-se a busca por melhorias contínuas que estavam ao alcance da organização, a partir da articulação entre diferentes áreas da empresa e da convergência entre elas para uma melhor prestação do serviço, formando assim uma ação consistente com a preocupação para com o empreendedorismo estratégico (MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010).

Por fim, verifica-se que a Empresa Familiar C empregou ações de melhoria contínua e inovações incrementais que se vinculam à noção de exploração. Inicialmente, os entrevistados relataram valorizar a busca por conhecimentos sobre práticas que vem sendo adotadas por empresas do setor, participando de feiras e eventos do setor. Esse ambiente pode promover uma troca rica de experiências, informações e, conseqüentemente, estimular o desenvolvimento de práticas inovadoras na empresa, tanto do ponto de vista do desenvolvimento interno como do ponto de vista de prospecção de novas oportunidades para a organização. Estas iniciativas, associadas às relações dos gestores com outras empresas do setor, tanto concorrentes como fornecedores, contribuíram, conforme observado nos relatos apresentados, para a adoção de inovações incrementais no negócio, como melhorias no autosserviço, nos setores de padaria, açougue, na linha de produtos oferecidos, e no serviço de restaurante. O restaurante oferecia anteriormente apenas *self-service*, mas com um aprendizado decorrente de uma visita externa, foi identificado a crescente demanda por outros serviços, como rodízios por exemplo. A empresa então implementou essa prática no seu negócio e ainda diferenciou, incorporando junto ao serviço a oferta de rodízio de pizza, de petiscos, de costela, dentre outros. Assim, tem-se a formação de práticas que, quando colocadas em uma mesma perspectiva, revelam possibilidades de manifestação de iniciativas que visam a introdução de serviços e processos já consolidados em outros mercados, mas inexistentes ou inexplorados no mercado local, configurando situações de inovação incremental (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

Portanto, a partir das práticas de exploração identificadas nas empresas familiares investigadas, pode-se constatar que não são apenas as inovações revolucionárias as grandes responsáveis pela vantagem competitiva das respectivas empresas no mercado. Algumas práticas incrementais foram importantes para o reforço do posicionamento dessas organizações no mercado. Sendo assim, tanto a realização de inovações a partir de exploração de novas oportunidades, como as situações vinculadas à configuração de inovações incrementais e de melhorias contínuas em processos e práticas já existentes no âmbito das empresas estudadas, permitem a verificação de uma concepção particular, evidentemente vinculada à noção de empreendedorismo estratégico. Essa concepção, de acordo com os termos propostos por exemplo no trabalho de Mahmoud-Jouini e Mignon (2009), se caracteriza como a noção de *ambidexterity*, ou ambidestria, a qual se manifesta a partir do equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, e contribui de forma importante para a longevidade de empresas familiares.

### **Equilíbrio entre práticas de exploration e exploitation nas empresas familiares**

O empreendedorismo estratégico é conhecido por apresentar a exploração de novas oportunidades de mercado e por buscar a melhoria de atividades já executadas pela organização (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). A partir do momento em que as empresas conseguem equilibrar essas duas vertentes, elas são consideradas como empresas familiares empreendedoras (GOEL ; JONES III, 2016 ; LIMA *et al.*, 2014). Diante disso, verifica-se que o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* indica a possibilidade de configuração de um comportamento ambidestro, revelando exatamente esse potencial estratégico empreendedor de organizações, uma vez que envolve a exploração de novas oportunidades de negócio e a exploração de oportunidades já aproveitadas, traduzida em termos da manifestação de inovações radicais e incrementais situadas a contextos específicos (QUADRO 4):

**Quadro 4 .** Equilíbrio (*ambidexterity*) entre práticas de *exploration* e *exploitation*

Empresa Familiar	Equilíbrio entre exploraton e exploitation
Empresa Familiar A	Porque assim eu acho acredito que a melhor pratica o melhor conhecimento é quando pratica e vivencia tudo o que faz porque você começa a desenvolver alguma coisa você é capaz de estabelecer melhorar qualquer serviço durante seu tempo de trabalho você tem capacidade de fazer grandes melhorias naquilo que você está fazendo o melhor conhecimento que se pode ter é na pratica. (Sucessor – E2).
Empresa Familiar B	<p>(...) ou você cresce no mercado ou você acaba saindo do mercado, né, porque você vê hoje [a cidade] com 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 né. Então assim, acho que o que leva a gente a crescer é isso, acho que melhorar, atender melhor seu cliente né, a exigência do cliente leva você a fazer isso. (Sucessor A – E4).</p> <p>(...) um exemplo de empreendedor pra mim seria o meu pai, pra falar de empreendedor eu poderia estar falando dele sabe, pela visão, pela ousadia, pelo esforço né, eu acho que nada se consegui sem isso, primeiro ele vê, primeiro ele enxerga, ele vê o futuro das coisas, vê no sentido assim, ele vê o que vai ser da empresa, o que vai acontecer, no quê que aquilo ali pode ajudar e ousadia pra tomar os passos, pra tomar a direção e fazer aquilo lá acontecer e dedicação do dia a dia, de ver o que tá acontecendo, porque não é só mandar, estar a frente, mas também é pegar na massa e no dia a dia fazer acontecer. (Sucessor B – E5).</p>
Empresa Familiar C	<p>(...) ele [pai/fundador] tinha uma visão, muito além. Então assim, ele nunca se fechou. Ele era muito aberto a qualquer novidade. Ele era aberto a mudança. Então, eu acho que o principal fator mesmo, foi esse. Por que assim, ele sempre deixou a gente (...) e qualquer outra pessoa que fosse funcionário, qualquer gente de fora também, a dar ideia, e ele pegar aquilo, e falar “Não, o que que eu posso aproveitar e trazer aqui pra dentro que realmente vai fazer que eu melhore”. Então, eu vejo assim, que muitas das empresas as vezes, que muitas vezes igual... (Sucessora B – E8).</p> <p>O [pai/fundador] confiou muito em mim. Quando você me fala de autonomia, vem na minha cabeça quando eu, na época, era bem mais jovem e ele deixava a gente decidir alguma coisa, deixava na minha mão algumas coisas, alguns projetos, alguns departamentos, e desde a minha época de adolescência eu já tinha autonomia e ele deixava a gente livre e acatava muito as nossas sugestões e ideias, e eu acho que foi isso que é marcante pra gente, essa questão da liberdade no trabalho e poder desenvolver alguns projetos. (Sucessor A – E7).</p>

Fonte: dados da pesquisa.

Os relatos revelam diferentes fatos e situações que indicam o equilíbrio entre práticas de exploração e exploração no âmbito das empresas familiares investigadas. No caso da Empresa Familiar A, é possível identificar a percepção do sucessor da empresa quanto à importância da experiência decorrente da prática, sendo essa um componente fundamental do conhecimento adquirido para a condução das atividades no âmbito da empresa familiar estudada. O conhecimento prático é importante para o fornecimento de mecanismos eficientes ao processo de percepção de novas oportunidades de negócio, mas também para a realização de melhorias nos processos internos de forma contínua. Tal preocupação fica evidente quando o sucessor discorre sobre a vantagem que o conhecimento sobre práticas e experiências de outros atores do setor proporciona para o processo de realização de melhorias em produtos, processos e serviços prestados pela organização em questão.

No caso da Empresa Familiar B, há também uma forte percepção, por parte dos sucessores, sobre a necessidade de se buscar manter ações inovadoras e de melhorias contínuas em processos e serviços já existentes, e sobre o papel que as mesmas representam para a competitividade da empresa. Primeiramente, é abordada a questão dos investimentos em inovações, seja por meio de adoção de novas práticas, seja por meio da preocupação quanto ao atendimento dos clientes e à implementação de melhorias em suas práticas de gestão e de comercialização. Essas características fundamentais da ação empreendedora, de exploração de novas oportunidades de negócio e de geração de melhorias contínuas e de inovações incrementais, são responsáveis por alimentar estrategicamente o empreendimento, criando novas perspectivas presentes e futuras para a empresa familiar.

Por fim, também foram observadas evidências importantes de características de ambidestria no âmbito da

Empresa Familiar C. De forma importante, foi destacado o comportamento do fundador (já falecido) e sua influência sobre processos de aprendizado que permitiram (re)orientar as práticas e ações estratégicas da empresa. Primeiro, um dos sucessores ressalta a importância da característica visionária do fundador e sua abertura para opiniões. Existe ainda a consciência da importância de se manter relações com os funcionários, proporcionando a eles a oportunidade de oferecer ideias que podem se constituir como inovações ou melhorias futuramente, e também de se estabelecer uma relação de aprendizado com agentes externos ao negócio, para aquisição de novas experiências e informações sobre práticas emergentes no setor. Outra característica complementar à abertura para troca de conhecimentos é a autonomia. A autonomia permite abertura para o aprendizado estratégico, e estimula a participação e o envolvimento da família nos processos de decisão e ação diretamente ligados à gestão do negócio (sobretudo de sucessores), abrindo espaço para o surgimento de iniciativas que promovem o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, garantindo assim uma maior competitividade para a empresa familiar.

Sendo assim, verifica-se um conjunto de evidências que parecem convergir para a valorização e para o reconhecimento da importância do equilíbrio entre a busca por novas oportunidades de negócio pela materialização de ações de melhorias incrementais, contribuindo para a formação de uma ambidestria entre exploração e exploração, necessária para a consolidação do empreendedorismo estratégico no âmbito de empresas familiares. Com efeito, acredita-se que a natureza do fenômeno do empreendedorismo estratégico passa, necessariamente, pela própria particularidade de processos de construção de ações, de práticas e de inovações observadas no decorrer da trajetória desses empreendimentos, que evidentemente se agrupam e se sintetizam em torno de sua manutenção e renovação estratégica, influenciando significativamente sua competitividade e longevidade e, mais ainda, abrindo espaço para a sua caracterização enquanto empresas familiares empreendedoras (NORDQVIST; MELIN, 2010; UHLANER *et al.*, 2012; ZELLWEGER; NASON; NORDQVIST, 2012; ZELLWEGER; SIEGER, 2012).

## Considerações finais

O objetivo do presente trabalho consistiu em compreender as particularidades da manifestação do empreendedorismo estratégico em empresas familiares do setor supermercadista situadas em uma cidade da região do triângulo mineiro, estado de Minas Gerais. Como ponto de partida, assumiu-se o compromisso de recorrer teoricamente à relação entre os campos de estudos sobre empreendedorismo e empresas familiares, principalmente no que tange à identificação de práticas de inovação e de empreendedorismo executadas por membros de diferentes gerações de famílias empresárias. Neste contexto, o empreendedorismo estratégico, estruturado por meio de ações de exploração e de exploração, surge como uma alternativa não só de análise teórica, mas também como uma oportunidade para a criação e para o estabelecimento de iniciativas que, colocadas em uma mesma perspectiva, contribuem para sobrevivência e competitividade dessas organizações.

Foram identificadas, no âmbito do empreendedorismo estratégico, ações de exploração de oportunidades de mercado (*exploration*), e o investimento em ações de melhoria contínua em processos e serviços já existentes (*exploitation*). As empresas estudadas, ao estruturarem inúmeras ações em ambas as vertentes do empreendedorismo estratégico, apresentaram resultados significativos que contribuíram para a criação de diferenciais competitivos e para a própria rivalidade no setor. De um lado, ações como a abertura de novas filiais, a abertura de novos negócios vinculados aos supermercados, a adoção da metodologia do autosserviço, a adoção de tecnologia de informação, o oferecimento de diferentes serviços e de produtos diferenciados e exclusivos, constituem inovações realizadas a partir do reconhecimento e identificação de oportunidades de mercado. De outro lado, diversas ações estruturadas com o intuito de proporcionar melhorias na prestação dos serviços, nos processos gerenciais, nos processos operacionais, e em diferentes situações atreladas à própria natureza da atividade supermercadista, como ampliação de espaço físico, aquisição de novos equipamentos, e busca por novos conhecimentos e informações sobre práticas já adotadas por outras empresas do setor, revelam situações de inovações incrementais e, mais especificamente, de melhorias contínuas que visam complementar vantagens e diferenciais já existentes. Tanto as ações ainda não exploradas quanto aquelas que são objeto de ações de melhoria contínua, foram

de grande importância para a consolidação dessas organizações no mercado, e esses resultados podem ser percebidos quando são analisados o histórico da empresa, desde a sua fundação até o momento atual, e a contribuição do equilíbrio existente entre as práticas de exploração e exploração para a competitividade desses empreendimentos.

Sendo assim, conclui-se que o empreendedorismo estratégico se manifesta de forma importante nas empresas familiares estudadas. Esse fenômeno, por sua vez, abre espaço para diferentes perspectivas futuras tanto para a organização familiar como para as famílias empresárias, revelando o potencial que a referida temática assume para a análise da dinâmica entre família e empresa. De modo mais específico, pode-se afirmar que o próprio conjunto de ações empreendedoras de exploração e de exploração, executadas indistintamente por membros de diferentes gerações das famílias vinculadas aos negócios, revela uma interação e uma dinâmica própria de empresas familiares, que podem ser caracterizadas, elas mesmas, como sendo empreendedoras, deslocando e se contrapondo a visões e interpretações negativas usualmente associadas a esse tipo particular de organização. A atuação conjunta de fundadores, predecessores e sucessores na construção de inovações, de novas práticas de atuação no mercado e de novas práticas de gestão e condução das atividades, se por um lado evidencia a ambidestria, uma característica central do empreendedorismo estratégico, por outro revela o potencial que esse fenômeno especial possui para viabilizar a consolidação de uma empresa no mercado e para corroborar com sua sobrevivência diante de cenários cada vez mais competitivos e marcados por incertezas e riscos diversos. Portanto, é importante reconhecer o papel que o empreendedorismo estratégico representa para essas organizações, pois é exatamente através de suas práticas que novos caminhos e possibilidades de sobrevivência e longevidade no mercado podem ser efetivamente materializados no âmbito dessas organizações.

Por fim, cumpre destacar algumas das limitações e possibilidades apresentadas pelo presente trabalho. Inicialmente, cabe ressaltar que os resultados discutidos neste artigo se encontram restritos aos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas, não tendo sido apreendidas outras visões e interpretações de sujeitos participantes dos fenômenos apreendidos e observados no decorrer da pesquisa. Neste

sentido, a realização de entrevistas junto a outros atores, como gestores, supervisores, funcionários, fornecedores e consumidores, poderia fornecer um quadro mais amplo e mais completo sobre a problemática trabalhada no artigo. Além disso, deve-se ressaltar que as situações de inovações, sejam estas radicais ou incrementais, foram sempre consideradas sob o ponto de vista situado do mercado local, particularizado em uma cidade de médio porte do interior de Minas Gerais. Assim, a replicação da pesquisa e do quadro teórico desenvolvido em outros contextos e em outras realidades poderia gerar outros tipos de considerações e conclusões, que certamente enriqueceriam o conjunto de conhecimento existente sobre a temática do empreendedorismo estratégico. Não obstante, acredita-se que o presente trabalho oferece a oportunidade, a partir dos elementos aqui discutidos, para o aprofundamento desse processo de geração do conhecimento, servindo como fomento à realização de pesquisas relacionadas aos impactos da ação empreendedora e do empreendedorismo sobre as empresas familiares e famílias empresárias, às implicações de processos de inovação nessas organizações, à configuração de processos de sucessão empreendedora, à formação de equipes familiares empreendedoras no âmbito do negócio, e ao desempenho e perspectivas de sobrevivência de organizações familiares no mercado, dentre outras possibilidades de investigação. A relação de pesquisas ainda a serem exploradas compõem importantes mecanismos para ampliação do campo de estudos sobre empresas familiares, proporcionando, assim, um conjunto de evidências mais consolidadas que contribuiria, certamente, para a ampliação da compreensão e da explicação das particularidades desse tipo de organizações.

## Referências

- ADACHI, P. **Família S.A.**: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, fev. 2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002. 229 p.

- BORGES, A. F.; BRITO, M. J.; LIMA, J. B.; CASTRO, C. L. C. Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e desafios futuros. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 93-121, mar./abr. 2016.
- 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.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresas familiares: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 8, n. 3, p. 37-54, jul./set. 2014.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 23, n. 4, p. 19-39, dez. 1999.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p.45-64, 2000.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e Abordagens**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006. 217 p.
- DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 42, n. 4, p. 94-105, jul./ago. 1964.
- FAIA, V. da S.; ROSA, M. A. G.; MACHADO, H. P. V. Alerta Empreendedor e as Abordagens Causation e Effectuation sobre Empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p.196-216, abr. 2014.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n.2, p. 5-28, 1999.
- 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.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em: <<http://gemconsortium.org/key-indicators>>. Acesso em: 20 Abr. 2015.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 303-323.
- GOEL, S.; JONES III, R. J. Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: a systematic review and future directions. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 94-120, mar. 2016.
- 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.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD A. D.; **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. Guest Editors' Introduction to the special issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. **Strategy Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 479-491, jun. 2001.
- HJORTH, D. Entrepreneurship as organization-creation. In: STERNBERG, R.; KRAUSS, G. (Eds.). **Handbook of Research on Entrepreneurship and Creativity**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 2014. p. 97-121.
- JOHANNISSON, B. Towards a Practice Theory of Entrepreneurship. **Small Business Economics**, Nova York, v. 36, n. 2, p. 135-150, mar. 2011.
- LEONE, N. M. de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005. 198 p.
- LESCURA, C.; BRITO, M. J.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Representações Sociais sobre as

- Relações de Parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 98-117, jan./fev. 2012.
- LIMA, A. C.; POLO, E. F.; MATOS, F. R. N. Empreendedorismo Estratégico: Um Estudo De Caso Na Indústria Automobilística. **Future Studies Research Journal**, v. 3, n. 2, p. 142-163. Jul./dez. 2009.
- LIMA, J. B. Ações Empreendedoras e Práticas de Pesquisa em Empreendedorismo. In: COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 1., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2008.
- LIMA, J. B. et al. Actions entrepreneuriales dans les PME : entrepreneuriat et entreprises familiales entrepreneuriales. In: LECOINTRE, G. (Org.). **Le Grand Livre d'Économie PME**. 3 ed. Grenoble: Gualino Lextenso Éditions, 2014. parte 6, cap. 4, p. 909-925.
- LITZ, R. A.; KLEYSSEN, 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.
- LUMPKIN, G. T.; STEIER, L.; WRIGHT, M. Strategic entrepreneurship in family business. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 5, n. 4, p. 285-306, dez. 2011.
- 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 : contribution au concept d'innovation prudentielle. **Management International**, v. 14, n. 1, p. 25-41, jan. 2009.
- MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v.2, n.1, p.71-87, 2001.
- MINAYO, M. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petropolis: Vozes, 1994. 80 p.
- MORAES, M. B. de. **Empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico Brasileiro e Canadense**. 2014. 160 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014.
- 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.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 290 p.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: an assessment of past research. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.
- SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao Empreendedorismo: Despertando a atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 247 p.
- SCHUMPETER, J. A. (1997). **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro, e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural.
- 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.
- STEYAERT, C. 'Entrepreneurship' 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.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2008. 146 p.

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

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, nov./dez. 2014.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. dos. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p.196-216, abr. 2014.

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.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman. 2001. 246 p.

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.