

## AÇÃO EMPREENDEDORA NA CRIAÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO

## ENTREPRENEURIAL ACTION IN THE CREATION OF A FAMILY BUSINESS: A CASE STUDY

**Juvêncio Braga de Lima\***

Doutor em Sociologia/Université de Montpellier III

Professor da Universidade Fumec

E-mail: [juvencio.lima@fumec.br](mailto:juvencio.lima@fumec.br)

Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

**Roberto de Oliveira Bezerra**

Especialista em Gestão Estratégica de Negócios/Instituto Federal de Minas Gerais

E-mail: [roberto@ifmg.edu.br](mailto:roberto@ifmg.edu.br)

Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

\*Endereço: Juvêncio Braga de Lima

Universidade Fumec/PDMA, Av. Afonso Pena, 3080 – Cruzeiro, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, CEP: 30130-009.

**Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho**

**Artigo recebido em 23/05/2013. Última versão recebida em 13/06/2013. Aprovado em 14/06/2013.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double BlindReview (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

## RESUMO

Nesse trabalho, diante de um caso em que vários membros da família participam da criação de uma empresa, abre-se um debate tanto em relação à concepção de empresa familiar como sobre o empreendedorismo. Parte-se de considerações sobre o conceito de empresa familiar e do empreendedorismo associado à criação de empresas na visão de Gartner (1985), introduzindo-se a noção de ação empreendedora. O caso foi estudado, sendo feitas entrevistas com os membros da família envolvidos na criação e desenvolvimento da empresa, analisando-se o material assim obtido por meio de análise de conteúdo. Verificou-se uma particularidade no caso, em que ocorre a criação da empresa com ações de trabalho conjunto. Há evidências de que não se configura a perspectiva de criação com intenção de transferir a empresa para as gerações futuras. Da parte dos filhos, também não ficou demonstrado interesse em continuar na direção do negócio. Torna-se claro o valor da análise com foco não na figura do empreendedor, mas em sua ação, que teve uma conotação coletiva e não de uma única pessoa, na medida em que foram envolvidos pai, mãe e filha. Além de indicar a necessidade de novos enfoques de análises sobre empresas familiares, também se evidenciou a possibilidade complementar de análise do empreendedorismo com foco na ação empreendedora.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Ação empreendedora. Empreendedorismo.

## ABSTRACT

In this work, facing a case in which several family members participate in the creation of a company, a debate is opened related to the design of a family firm and to the entrepreneurship. It starts with considerations about the concept of family business and entrepreneurship associated with business creation in the vision of Gartner (1985), introducing the notion of entrepreneurial action. The case has been studied, and interviews were made with family members involved in the creation and development of the firm, analyzing the material obtained by means of content analysis. There was a peculiarity in the case, which occurs in the creation of the company through joint work. There is evidence that does not qualify the prospect of creating with intent to transfer the business to future generations. From the children there was not shown interest in continuing in the direction of the business. It is clear the value of the analysis focused not on the entrepreneur, but his action, that had a collective connotation and not an individual one, as father, mother and daughter were involved. Besides indicating the need for new approaches to the analysis of family businesses, there was also pointed out the possibility of additional analysis of entrepreneurship focusing on entrepreneurial action.

**Keywords:** Family business. Entrepreneurial action. Entrepreneurship.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam uma parcela significativa das empresas brasileiras, o que lhes garante lugar de destaque na economia nacional. As empresas familiares, embora possuam formas variadas, apresentam como característica central o fato de sua origem e história estarem ligadas a uma família, cujos membros estão à frente dos negócios e possuem expectativas sobre a continuidade da família na organização (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Segundo Barbosa (2009), para administrar uma empresa familiar é preciso saber lidar com as complexas relações afetivas e financeiras e com os diferentes interesses entre os familiares e as outras pessoas envolvidas na gestão do negócio. Essa característica tem sido estudada em empresas já estabelecidas. Na verdade, este tipo de empresa não nasce, necessariamente, empresa familiar. Pois, se é levada em consideração a condição para que atos e situações que levem em conta interesses familiares possam estar presentes somente em presença de pelo menos duas gerações, interagindo na gestão e atividades empresariais das organizações (DONNELEY, 1967). Isso, entretanto, leva a uma questão: como considerar a criação de empresas cuja motivação seja o envolvimento do empreendedor e sua esposa, iniciando-se quando os filhos já se encontram naquela fase de entrada na empresa e não na fase de jovem família empresária, conforme a concepção de Gersick et al. (1997)?

A criação de empresas, em si mesma, já envolve um fenômeno que é estudado sob a ótica do empreendedorismo. Há concepções que indicam características dos empreendedores, seu perfil. Mas, diante de situações em que a empresa é criada e a família é envolvida, como verificar o fenômeno do empreendedorismo nesse caso? Isso pode ser analisado sob uma ótica ampliada, conforme visão de Gartner (1985) envolvendo a consideração do indivíduo, da organização, do ambiente socioeconômico e o processo de criação (tipo de ações).

Considerando as peculiaridades das empresas familiares, sua natureza pela relação família-empresa e esse enfoque ampliado da criação de empresas como fenômeno do empreendedorismo, nesse trabalho busca-se compreender a ação empreendedora no processo de criação e desenvolvimento de uma empresa familiar.

O objetivo consiste no estudo do processo de criação de uma empresa familiar no ramo de padarias, identificando aspectos do indivíduo, da organização, do processo e do ambiente socioeconômico associados à ação empreendedora.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos debates sobre as organizações familiares, um dos pontos cruciais, segundo Waiandt e Davel (2008), é o compartilhamento de conceitos sobre o que é organização familiar. Ao associar a problemática das empresas familiares com a perspectiva do empreendedorismo, parte-se da noção de empreendedorismo verificada como uma visão ampliada. A palavra empreendedorismo corresponde, segundo Brigato et al. (2006), a uma tradução do termo *entrepreneurship*, que serve para designar o campo voltado para criação de empresas, geração de auto-empregos, intraempreendedorismo, empreendedorismo comunitário e à formulação de políticas públicas. Assim, buscar a visão ampliada implica considerar aspectos da manifestação do fenômeno empreendedorismo no âmbito das relações familiares vinculadas ao processo de criação e desenvolvimento de uma empresa.

### 2.1 Conceitos de empresa familiar

Tondo (2008) afirma que a família empresária são pessoas ligadas por laços de sangue ou de uniões estáveis, que dão o suporte emocional e estratégico necessários aos negócios. Para Waiandt e Davel (2008), a maioria dos conceitos sobre empresa familiar gira em torno de três características específicas: propriedade ou controle sobre a empresa; poder que a família exerce sobre a empresa e intenção de transferir a empresa para gerações futuras. Segundo os autores, outros critérios de mesma natureza incluem ainda a gestão da organização pela família por pelo menos duas gerações e que a sucessão deve ter caráter hereditário.

Bornholdt (2005) considera empresa familiar quando são identificados em uma organização os seguintes aspectos: a família ou os herdeiros possuem o controle acionário; as posições estratégicas, como diretoria ou conselhos de administração são ocupadas por familiares; as crenças e os valores da família são semelhantes ao da organização; as ações dos familiares repercutem na empresa, mesmo se nela não atuem. A família determina a sucessão no poder e ainda a ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Cassilas, Vásquez e Díaz (2007) trazem uma extensa lista de definições do conceito de empresa familiar, de diversos autores, enfocando os aspectos relacionados à propriedade, a gestão e a sucessão da empresa, tais como:

“Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva;  
Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família;  
Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade;  
Empresa na qual só uma família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família tomam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes;  
Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores;  
Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle;  
Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração;  
Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam” (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 4).

Leone (2005) classifica o conceito de empresa familiar em três vertentes: no nível da propriedade, em que o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família; no nível da gestão: em que os lugares do topo da empresa são ocupados pelos membros da família; no nível da sucessão – a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente. Para a autora, este conceito é aceito internacionalmente.

No entanto, Waiandt e Davel (2008) consideram como pouco enfocado pela literatura o critério que concebe a empresa familiar como aquela em que os valores da organização são identificados ou influenciados com e pelos valores da família. Para os autores, essa concepção seria a mais adequada para captar as singularidades da organização familiar, considerando este tipo de organização não apenas em relação à sua estrutura e processos de gestão, mas considerando suas características comportamentais, humanas e emocionais.

Para Barbosa (2005) a cultura da família é a base da cultura da organização. É no âmbito da cultura da organização que surgirão as regras para governar a empresa. Os conflitos também se relacionam com os valores da família e valores individuais dos agentes familiares, tomados isoladamente.

Gersick et al. (1997) apresentam um estudo que pode ser considerado clássico sobre as empresas familiares, refletindo sobre a conjunção de aspectos relativos à propriedade, à família e à gestão da organização. Para os autores, essas três vertentes variaram ao longo do tempo, podendo ser identificadas fases: *quanto à família*, a observação poderia identificar jovem família empresária, entrada dos filhos na empresa, trabalho conjunto e passagem do bastão; *quanto à propriedade*, propriedade individual, sociedade de irmãos e consórcio de primos; *quanto à gestão* seria empresa no início, expansão/formalização e maturidade.

## 2.2 Ação empreendedora e a criação de uma empresa familiar

Um aspecto fundamental no estudo do empreendedorismo é a oportunidade. Mas antes de ser vista apenas como algo externo à empresa ou ao empresário, pode ser vista como um processo criativo. Essa é a visão de Dimov (2007), que elabora esse processo criativo não limitando a consideração de um *insight*, mas um conjunto de ideias, que se desenvolvem em um processo de construção de possibilidades; essas ideias não seriam resultantes de uma única pessoa, mas, sobretudo, enquanto um conjunto de ideias de várias pessoas, marcadas por um contexto social que interfere na sua configuração enquanto oportunidade.

Analisando a influência da família na formação empreendedora, Bohnenberger, Schimidt e Freitas (2007) identificaram as seguintes características próprias de um indivíduo empreendedor: autoeficácia, capacidade de assumir riscos calculados, ser planejador, que detecta oportunidades, persistente, sociável que apresenta inovação e liderança. Para os autores, a influência familiar é um fator de desenvolvimento da intenção empreendedora.

Floriani (2008) considera que as empresas, incluídas as empresas familiares, nascem do sonho de alguém, levado pela intenção de realizar algo, de concretizar uma ideia. A partir desta premissa, Floriani conclui que as empresas nascem para atender a determinadas situações. Segundo o autor, um dos principais motivos é o atendimento de um sonho ou expectativa, caso típico de alguém, empregado por muitos anos, com muita experiência acumulada, conhecedor do ramo, que deseja abrir seu próprio negócio. Outro motivo é o atendimento de um desejo ou necessidade de um empresário já estabelecido, que fica em um impasse entre expandir, diversificando seu negócio, ou estagnar ou regredir. O impasse profissional, como, por exemplo, o indivíduo que ficou desempregado ou se aposentou, e busca a necessidade de uma nova ocupação ou renda, ou ambos, podendo ainda utilizar de uma indenização trabalhista para realizar o sonho de ter sua própria empresa, também podem motivar a criação de uma empresa. Floriani (2008) cita ainda: o atendimento a acordos trabalhistas, como contratos de consultorias, em que microempresas são criadas para atender, às vezes, a apenas um contrato e posteriormente, pode ser que a empresa acumule mais contratos; a utilização de um capital inesperado, quando o indivíduo recebe uma herança, ou ganha um recurso financeiro em jogos de azar e resolve investir em uma nova empresa; e para atender a um projeto planejado, estruturado e estudado criteriosamente, que é o caso menos comum, típico de um efetivo empresário e evidentemente com maior chance de sucesso.

Essas diferentes perspectivas também estavam presentes em síntese relevante feita por Gartner (1985), abordando o fenômeno do empreendedorismo associado à criação de

empresas sob uma perspectiva mais ampla, observando aspectos relativos ao indivíduo, organização, ambiente socioeconômico e processo. O autor sintetizou vários trabalhos anteriores e indica aspectos relativos a cada uma dessas vertentes do fenômeno. Em relação ao indivíduo, podem ser considerados: satisfação com o trabalho, experiências anteriores, pais que tenham sido ou não empreendedores, grau de educação. Outro aspecto considerado é o processo de criação da empresa, em que podem ser observadas as seguintes características: identificação de oportunidades, acumulação de recursos, identificação de mercado de produtos e serviços, produção destes produtos e serviços e criação de uma organização. Essas ações ocorreriam em um ambiente socioeconômico, que variaria segundo algumas características: disponibilidade de capital de investidores, presença de outros empreendedores experientes no setor, competências técnicas de mão de obra disponível, influência de governos, proximidade de universidades, disponibilidade de terra ou facilidades, possibilidades de transporte, atitude da população local, disponibilidade de serviços de suporte, condições de vida. O quarto aspecto seria a própria organização criada, considerando o tipo de negócio, o grau de tecnologia, a presença ou não de sócios, os tipos de estratégia.

### **2.3 Empreendedorismo e ação empreendedora**

Considerando que o empreendedorismo se verifica em várias situações e que dentre elas, sobretudo, está associado à criação de empresas, cabe aprofundar sobre esse ato criativo. Na verdade, cabe considerar o fato da ação empreendedora como elemento central para compreensão do fenômeno empreendedorismo.

Schumpeter (1997) afirma que a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, estando relacionado à criação de novas formas de uso dos recursos, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional para novas combinações. O autor associou empreendedorismo a crescimento econômico, ao considerar que os empreendedores são a força motriz do crescimento econômico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes.

Na concepção de Bernardi (2003), da observação, da percepção e da análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade e nos hábitos sociais e de consumo é que surge a ideia de empreendimento. As oportunidades detectadas, as necessidades não atendidas e demandas prováveis definem a ideia do empreendimento, que

pode surgir também por meio de contatos especializados nos vários ramos de atividade, em círculos de conhecimento tecnológico e mercadológico como complementação ou associação. Para Gimenez et al. (2001) empreendedorismo consiste em identificar uma oportunidade e agir sobre esta com o propósito de criação de riqueza nos setores públicos, privados e globais.

Desse conjunto de formulações sobre o fenômeno, torna-se claro o papel reservado ao valor da existência e percepção de oportunidades, associadas à criatividade ou não no que diz respeito às novas formas de aproveitar o uso de recursos. Esta concepção de Schumpeter (2002) é associada à essência da inovação. Mas o próprio autor reformulou sua visão para a ação empreendedora. Para o autor, o que importa é a consideração de que a ação empreendedora ocorre em um dado ambiente. O fenômeno do empreendedorismo não necessariamente está relacionado a um indivíduo, ao empreendedor, a destruição criativa, podendo estar associada à ação de múltiplos agentes (GOMES; LIMA; CAPELE, 2012).

Bractnick (2005), ao abordar a questão do empreendedorismo, recorre à noção de gestão empreendedora. Para apreender esta concepção, deve-se reconhecer uma relação dialética entre indivíduo e ambiente, como fundamento para que se verifique a ação empreendedora. Observam-se nesta perspectiva as duas vertentes do empreendedorismo: oportunidade e ação. A ação empreendedora constitui o fenômeno central e o empreendedorismo a conciliação entre oportunidade e ação.

Reconhecer a relação dialética entre indivíduo empreendedor e ambiente implica reconhecer que há, igualmente, construção de oportunidades. A ação empreendedora poderia residir já na criação de oportunidades, conforme evidenciam McMullen e Shepperd (2006). Alvarez e Barney (2007) vão à mesma direção, afirmando que oportunidades assim são vistas na ação, seja pela criação de oportunidades, seja pelo seu reconhecimento. Para Klein (2008), há que se discutir essa relação de causa e consequência das ações e oportunidades. O foco deveria ser sobre as ações empreendedoras.

Esse conjunto de formulações converge com aquelas de Gartner (1985), ainda presente como uma variação significativa do enfoque do fenômeno do empreendedorismo associado à criação de empresas. Verificar aspectos sobre o indivíduo, o contexto, o processo e a organização, em interação é reconhecer uma ação empreendedora como objeto de análise. Essa ação traduziria os elementos apontados, a noção de oportunidade sendo incluída no reconhecimento do sentido subjetivo nela presente (BERLUNG, 2005). Para o autor, a ação empreendedora seria uma prática situada, ação reflexiva envolvendo relação com contextos mais amplos e situações específicas.

As empresas familiares reuniriam sempre essa polaridade, as ações empreendedoras nelas presentes, na criação ou em sua reemergência (FLETCHER, 2004), envolvendo aspectos da família e aspectos do ambiente socioeconômico em que se inserem as empresas.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida se enquadra em uma abordagem qualitativa. Na perspectiva de Günter (2006), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como um espectro de métodos e técnicas adaptados ao caso específico, ao invés de um método padronizado único. A concepção do objeto de estudo qualitativo sempre é visto na sua historicidade, no que diz respeito ao processo de desenvolvimento do indivíduo e no contexto dentro do qual o indivíduo se formou. Na pesquisa qualitativa, há aceitação explícita da influência de crenças e valores sobre a teoria, sobre a escolha de tópicos de pesquisa, sobre o método e sobre a interpretação de resultados.

Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, por se tratar de “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe dos elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2003), e também um estudo de caso, pois foi estudado um caso de criação e desenvolvimento de uma empresa familiar. Vergara (2003) afirma que o estudo de caso, restrito a uma ou poucas unidades, como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou país, tem caráter de profundidade e detalhamento.

A organização a ser estudada é uma empresa familiar situada em uma cidade de Minas Gerais. A empresa, no setor de Padarias, a seguir denominada Padaria do Bairro, foi fundada em 2006, por um casal, sócios e diretores da empresa, sendo incluída uma filha também como sócia. Além do casal, o filho também trabalha na empresa, desempenhando a função de padeiro. Trabalham ainda na empresa mais um padeiro, um ajudante de padeiro, três atendentes e uma faxineira. A filha que estuda em outra cidade também trabalha esporadicamente.

A empresa atende os moradores do bairro de uma cidade em Minas Gerais, oferecendo produtos usualmente comercializados por este tipo de estabelecimento, mas também alguns itens de consumo alimentício em geral. Funciona, portanto, como lanchonete e mercearia. O principal produto da empresa é o pão francês. A padaria produz e comercializa, em média, 1.500 pães por dia.

A empresa funciona em espaço próprio dos sócios-gerentes, adaptado para atender as exigências do segmento de panificação, em especial os aspectos relacionados à qualidade e higiene.

As áreas da empresa consideradas chaves pelos diretores são a produção, responsável pela fabricação dos pães, bolos e biscoitos produzidos na padaria; o atendimento, responsável pelo relacionamento com o cliente, e a administração, que se ocupa da administração geral da empresa (caixa, estoques, marketing, pessoal, compras, etc.).

Os serviços contábeis são terceirizados, incluindo a emissão dos contracheques de pagamentos dos funcionários e os serviços de apoio à contabilidade são realizados pela sócia-gerente. A maioria dos pagamentos é realizada à vista, não há um setor de cobrança específico, sendo este controle realizado pela sócia-gerente, bem como os controles de estoques, custos e vendas, através de planilhas eletrônicas tipo *Excel*.

Nesta pesquisa foram feitas entrevistas semiestruturadas com o casal de proprietários e com seus dois filhos. O pai (E1) tinha anos 46 em 2006, época da criação da empresa. Possui o ensino médio, tendo trabalhado no setor de transporte, entre 1979 e 1990, e de 1990 a 2008 como operador de caminhão fora de estrada e maquinário pesado, quando se aposentou, dedicando-se profissionalmente somente à empresa.

A mãe (E2) tinha 43 anos em 2006. Possui o curso de licenciatura em letras. Como experiência profissional trabalhou na APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais e no comércio, como atendente em uma farmácia. Posteriormente trabalhou na Prefeitura Municipal como Professora de Português, para alunos de 1ª a 4ª série. Estava desempregada à época da criação da empresa. Atualmente, além das atividades desempenhadas na padaria, voltou a lecionar em grupo escolar.

Além dos pais, foram entrevistados os dois filhos. A filha (E3) tinha 18 anos em 2006. É solteira, não tinha experiência profissional anterior e se formou em 2012 em Ciência da Computação. O filho (E4) tinha 13 anos em 2006. É solteiro, possui o 1º grau e não estava estudando no momento.

Para Cervo e Bervian (2006), a entrevista é orientada para atender um objetivo definido, de recolher, por meio do informante, evidências e informações. Esses autores destacam a importância da entrevista nas pesquisas em ciências sociais, levantando-se dados e evidências que não podem ser encontrados em fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas e que serão utilizados para o estudo de fatos e casos (CERVO; BERVIAN, 2006).

As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio de uma análise de conteúdo, conceituada por Bardin (2009) como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”, e que pode ser considerado como um leque de apetrechos, ou como um instrumento único, mas dotado de grande disparidade de formas e adaptável a um campo muito vasto: as comunicações.

Para Gil (2002), a análise qualitativa depende de fatores como natureza dos dados coletados, instrumentos de pesquisas e pressupostos teóricos que nortearão a investigação. As entrevistas foram transcritas e tratadas na forma preconizada por Gil (2002), que define a análise como um processo que envolve a redução dos dados, a categorização, a interpretação e a redação do relatório.

Segundo Gil (2002), a categorização dos dados e evidências permite sua descrição. No entanto, é necessário ao pesquisador ultrapassar a descrição, acrescentado algo ao já conhecido, buscando possíveis explicações.

## **4 AÇÃO EMPREENDEDORA NA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR: O CASO PADARIA DO BAIRRO**

### **4.1 Criação da empresa e empreendedorismo**

O caso permite verificar diferentes vertentes do empreendedorismo. Observa-se que a criação da empresa não se reduz a uma iniciativa de um empreendedor. Não se registra uma particularidade quanto às suas características individuais. Apesar da aparente simplicidade, a criação de uma pequena empresa permite verificar que a situação reúne o que Gartner (1985) denominava de complexidade do fenômeno do empreendedorismo associado à criação de uma empresa. Além do indivíduo envolvido, cabe observar aspectos do ambiente, o próprio processo de criação da empresa e o tipo de organização criada. Trata-se, evidentemente, da criação de uma empresa familiar que nasce em uma fase da família que poderia ser denominada de trabalho conjunto, pois desde o início há envolvimento ativo de duas gerações, pais e uma filha ainda adolescente. Ressalte-se, igualmente, a perspectiva de abrir campo para atuação da esposa, considerando-se mesmo que a criação da empresa seria fruto de uma situação de desemprego dela:

[...] quem está empregado se não desenvolver uma grande profissão, um grande estudo, ele toda vida vai ganhar pouco. (E.1)

[...] fiquei sem emprego. Eu fiquei muito triste, então Odilon, começou a pensar em alguma coisa para mim, porque eu queixei muito no primeiro ano desempregada. (E2)

A rigor, a criação da empresa, motivada pelo desemprego da esposa, gerou uma ação conjunta de pais e filha, mobilizados em torno dessa situação:

[...] eu estava fazendo cursinho de manhã, quando surgiu a ideia de criar a padaria. Fiquei superempolgada e passei para a noite, e trabalhava de manhã. (E.3)

Assim foi criada uma empresa com características familiares, já em seu início, o que não é usual, do ponto de vista conceitual, quando se leva em conta descrições de fases da organização, fases de família para evidenciar fases de desenvolvimento das empresas familiares.

O processo de criação da empresa envolveu uma busca de oportunidade. Na verdade, é um caso típico de construção de oportunidade. O processo de criação tem início com a consideração da existência de recursos:

[...] a gente já tinha o cômodo, então ele (pai) começou a pensar na possibilidade da gente estar montando um comércio... (E.2)

[...] recebi a participação nos lucros (PL) da Vale e a primeira coisa que eu fiz: tomei uma decisão e fui a Belo Horizonte e comprei um forno e uma massadeira. Era um pinguinho. Perto de uma padaria significa um pinguinho, uma coisa tão pequena, porque gasta muita máquina. (E.1)

[...] O tempo que eu fiquei desempregada e depois fui reintegrada recebi um dinheirinho e também foi investido na padaria. Então o que a gente podia a gente investia... (E.2)

Criar uma padaria envolveu a compreensão e identificação de mercado. Pode-se dizer que se trata de um caso de criação do mercado, pois não havia padaria no bairro em que a empresa foi instalada:

[...] Por que padaria? O bairro estava precisando. A padaria hoje, se for num lugar que estiver desenvolvendo, se tiver um movimento bom, a padaria é uma coisa que todo mundo precisa. Se for montar um supermercado pequenino aqui, o sujeito vai passar na porta e vai lá ao supermercado grande, que vai ter tudo, só para dizer que está no supermercado grande. E a padaria você pode vender de tudo na padaria, só de ser padaria, já muda, entendeu? Já atrai os clientes, entendeu? (E.1)

[...] Não, não tinha uma padaria no bairro. E outra coisa: todo lugar que você vai, sempre a padaria todo mundo cobra: o bairro tá faltando uma padaria, meu bairro tá faltando. As outras coisas as pessoas não ligam, mas padaria a pessoa precisa todo o

dia. É mais perto. Então como o bairro estava crescendo, estava desenvolvendo, eu falei assim: não adianta eu montar aqui, uma lojinha de vender fio, parte elétrica, que o sujeito vai comprar numa loja grande, então não adianta. Então o pão, o leite, essas coisas de primeira necessidade, as pessoas vão recorrer mais perto de casa. Ninguém fica sem o pãozinho dele, de sal, o pão francês. Ninguém fica sem ele, eu acho que o brasileiro não troca ele por nada, então ele é sagrado. (E.PAI)

[...] Ele pensou em farmácia, porque eu já tinha trabalhado, mas eu não lembrava mais como era. A gente viu que não tinha nada a ver. (E.2)

[...] Então partiu dele (pai). Ele que decidiu que a padaria seria a melhor opção. (E.2)

[...] Ele (pai) já foi taxativo. Ele não deu muita opção de escolha, não. Com ele é: vamos fazer. Eu gostei da ideia, apesar de que padaria é uma coisa muito cansativa. (E.2)

Quando são observadas as condições ambientais, verifica-se que no seu entorno, a família tinha apenas o reconhecimento da ausência de padarias no bairro em que viviam. A criação da empresa respondia, conforme mencionado, a um desejo de mudar as condições de vida, fruto de situações externas, a condição socioeconômica em geral, manifestada no desemprego da esposa do fundador, levando a reflexões do casal:

[...] uma coisa que parece que está no instinto da gente, a gente fica doido pra ter uma coisa própria, pra ver se ganha dinheiro... (E.1)

[...] a ideia é melhorar, senão vai ser empregado a vida toda... (E1)

Outro aspecto relevante foi a identificação da alternativa de criação de empresa vivenciada por outro colega de trabalho do chefe da família:

[...] um exemplo de um colega nosso, era eletricitista da Vale e ganhava o quê? Um salário. Saiu e resolveu montar uma agência de carros, que não deu muito certo, então montou uma casa de autopeças. Hoje você vai no pátio da oficina mecânica geral e lá deve ter uns 50 carros na manutenção, muita gente trabalhando. Se ele estivesse na Vale ia se aposentar com um salário de R\$ 2.000,00. Hoje dois mil reais pra ele não faz a menor diferença... (E1)

Quanto à mão de obra especializada, a empresa nasceu familiar e, considerando o ramo, contou, desde seu início com a mão de obra da família:

[...] eu estava fazendo cursinho de manhã, quando surgiu a ideia de criar a padaria. Fiquei superempolgada e passei para a noite, e trabalhava de manhã. (E3)

[...] a parte burocrática, cheque de fornecedor, a parte da contabilidade interna, eu não tenho paciência de mexer não, quem mexe é ela (mãe). Eu cuido mais da manutenção. (E1)

[...] na verdade, a padaria é toda responsabilidade minha mesmo. A responsabilidade dele (pai) é se faltar um produto na prateleira, que não vai chegar, que o fornecedor não vai entregar, ele corre, vai lá e compra, faz serviço todo de banco. Mas fornecedor, funcionário, admissão, demissão, contabilidade é tudo comigo. (E.2)

[...] ele (filho) tem interesse do pão ficar melhor, ele tem prazer. Ele está aqui o tempo todo. Ele critica quando vê que uma coisa não ficou boa... (E2)

[...] ajudei a pesquisar (pra montar a empresa). Quando chegou tudo, o material, as coisas da prateleira, a gente fez tudo. Eu ficava da hora que abria até 1 hora da tarde, quando minha mãe chegava da escola e me substituía. Depois eu ia para o cursinho à noite. (E3)

O apoio da família para a iniciativa do pai foi de fundamental importância para a criação do negócio. Além do apoio moral, a família contribuiu realizando outras atividades dentro da empresa. De acordo com Dornelas (2008), os sócios, no caso os outros membros da família, desempenham importante papel, complementando o negócio com suas habilidades, agregando valor ao negócio.

#### **4.2 Ciclos de vida da empresa, processo de sucessão e ação empreendedora**

O caso revela a complexidade de criação de uma empresa, implicando observar o fenômeno do empreendedorismo de forma mais ampla. Verifica-se que não é um ato isolado de um agente, a simples criação da empresa que importa considerar. A noção de ação empreendedora é consistente com a concepção de Gartner (1985), na medida em que o fenômeno do empreendedorismo presente no fato da criação de uma empresa pode ser estudado por este fato mesmo. Ou seja, importa considerar a ação empreendedora realizada por um agente, naquele processo de criação, tendo em conta o ambiente, o processo de criação, a natureza da organização criada e o indivíduo.

As empresas são criadas e posteriormente são desenvolvidas por seus criadores ou por futuros agentes com responsabilidades de direção. No caso da empresa familiar, cabe considerar a sucessão que envolve aspectos patrimoniais e gerenciais. Nesse processo podem ocorrer novas ações empreendedoras ou não.

Verifica-se que a intenção de transferir a empresa para as gerações futuras é um dos fatores determinantes para a conceituação de empresa familiar. Mas, pode-se afirmar que isso não ficou configurado no caso. Há evidências que, entre os objetivos dos pais ao criar a padaria, estava o aumento da renda para possibilitar melhoria de condições para, entre outras coisas, os estudos dos filhos. Da parte dos filhos também não ficou demonstrado interesse em

continuar no negócio criado pelos pais. O excesso de trabalho e a dedicação que a gestão de uma padaria exige pode ser um dos motivos para o não interesse pela continuidade dos filhos no setor de negócio:

[...] aí eu nunca preocupei em deixar, nada que pensa em deixar ou não deixar. (E1)

[...] ah não, pra filho não. Isso aí é mais até definir o crescimento dos meninos. Futuramente eu pretendo é arrendar e pegar os aluguéis. (E.1)

[...] na verdade, essa questão de deixar para filho é tipo de quem não está querendo mais, não é? Ela (filha), por exemplo, está estudando fora, é outra vida. Ele (filho), por enquanto não está estudando, mas quando passar numa faculdade, você acha que ele vai querer continuar trabalhando aqui? (E.2)

[...] a padaria dá muito trabalho mesmo. E tem outras coisas que se você souber investir num lugar certo, você tem o retorno muito bom e que não precisa se prender tanto... (E3)

[...] eu não trabalharia em outra padaria, não. Eu trabalho aqui, porque essa é da família, se não fosse eu não trabalharia não. (E.4)

[...] dá muito trabalho, também. É muito estressante, também. (E.4)

Conforme mencionado, evidencia-se que a empresa, desde seu início, contou com a participação dos filhos. Dessa fase de trabalho conjunto, abre-se a perspectiva para a fase chamada de passagem do bastão. Na atualidade, essa possibilidade segue indefinida:

[...] A padaria já faz parte da minha vida Já é uma rotina minha. Quando eu tenho que sair, às vezes, eu tenho que voltar, por causa da padaria. Eu já não sei como seria (sem a padaria). (E2)

Muito embora os filhos manifestem, no momento, não desejarem no futuro a condução da gestão da empresa, já demonstraram, talvez pela influência da criação da padaria pelos pais, o interesse em agirem como empresários em outros setores de negócios:

[...] Não (administrar a padaria). Eu tenho vontade de ter um negócio próprio também, pra poder auxiliar na renda, mas eu penso mais numa parte de comércio que não abre domingo, que fecha sábado cedo. Tenho vontade de mexer com roupa, sapato, uma coisa assim... (E3);

[...] Aí, sim. Eu montaria outra padaria (pra mim), sim. (E.4)

Esse conjunto de evidências revela que o fundador não pode ser considerado isoladamente para explicar o processo de criação. O caso não configura aspectos da

concepção do empreendedorismo sob a ótica da indicação de características específicas desse agente como condição para explicar sua motivação para criação da empresa. A noção de ação empreendedora permite reconhecer que naquele momento da criação da empresa foram reunidas condições para sua criação. A ação empreendedora foi do grupo de agentes, pelo menos três: esposo, esposa e filha.

Havia um sentido subjetivo naquela decisão e ação empreendedora. Exemplos de alternativas de melhoria de renda, necessidade de criação de atividade para a esposa, visão sobre possibilidades de ação conjunta entre pais e filhos.

A noção de ação empreendedora permite explicar o fato de que não necessariamente todos os agentes envolvidos irão novamente agir de forma empreendedora. E na perspectiva da análise de modelos de desenvolvimento de empresas familiares (GERSICK et al., 1997; LEONE, 2005), há dúvidas sobre a passagem do bastão. Há reflexões dos agentes familiares sobre a viabilidade, necessidade ou interesse na continuidade do negócio. Não há nenhuma justificativa específica associada a isso.

Com efeito, não se trata de afirmar ou não se esses agentes familiares foram, são ou serão empreendedores. Houve uma ação empreendedora na criação da padaria. Mas na fase atual novas ações empreendedoras, conjuntamente ou separadamente, dependerão do sentido subjetivo presente no íntimo de cada um dos agentes envolvidos na continuidade ou interrupção da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi analisado o caso de criação de uma empresa no ramo de padarias, sob a ótica do empreendedorismo, verificado pela conjunção dos seguintes elementos: indivíduo, ambiente, processo de criação da organização e tipo de organização.

Do ponto de vista teórico, ao focar o fenômeno do empreendedorismo sob esses aspectos, buscou-se a concepção de Gartner (1985) que procurava apresentar o fenômeno empreendedorismo, sob a ótica da criação de empresas, de forma mais ampla e complexa. A essa perspectiva foi agregada a noção de ação empreendedora para apreender esse processo de criação e desenvolvimento de uma empresa familiar. Foram entrevistados quatro membros da família empresária, recuperando-se suas concepções sobre a criação e funcionamento da organização por meio da análise de conteúdo.

A reconstituição da trajetória dos agentes antes da criação e durante o funcionamento da empresa permitiu verificar que a criação da empresa não foi um ato individual, mas

coletivo. As motivações iniciais revelam o envolvimento de três membros da família. O ambiente foi favorável, tanto por aspectos de mais amplitude como políticas de emprego e renda como por aspectos afetivos e situação familiar. O tipo de ação para criar a empresa obedeceu a critérios mais internos que externos, a família pensando, inicialmente, em suas próprias experiências, passando-se a reflexões mais concretas em relação ao mercado local. Como resultante teve-se a criação de uma empresa pioneira, favorecendo seu estabelecimento, criando, na verdade, seu próprio mercado no âmbito local.

A situação criada com o desenvolvimento da empresa permite analisar o caso como resultante de ação empreendedora. Ou seja, antes de se pensar na figura do empreendedor, focou-se em sua ação, na medida em que essa ação teve uma conotação coletiva e não de uma única pessoa, uma vez que foram envolvidos pai, mãe e filha. A criação e desenvolvimento da empresa foi uma ação empreendedora.

Verifica-se que, após um período de funcionamento, o desafio dizia respeito à continuidade da empresa sob a propriedade da família. No momento da pesquisa não havia clareza quanto a isso, observando-se sob a ótica do ciclo de vida de empresas familiares. Nesse sentido, pode-se afirmar que, além das evidências do processo de criação e do desenvolvimento, a empresa tendo possibilidade de ser vendida ou arrendada na atualidade, são fatos que revelam como a noção de ação empreendedora presta-se para explicar o que aconteceu até o presente. Não está em jogo considerar se houve um criador empreendedor no passado. Houve a criação coletiva, com participação familiar e no momento o que se apresenta é o desafio para que haja ou não outra ação empreendedora com a retomada ou não da empresa por um dos dois filhos.

O caso focado permitiu uma leitura complementar sobre o processo de criação de empresas familiares, revelando a possibilidade de análise da criação da empresa pela fase de trabalho conjunto (Gersick et al., 1997), a leitura do fenômeno do empreendedorismo pela observação dos quatro elementos expostos por Gartner (1985) e sua associação com a noção de ação empreendedora, tirando o foco da criação de empresas da visão exclusiva do empreendedor e suas características pessoais.

Evidentemente, o caso estudado permitiu refletir sobre fatos relevantes associados à problemática da empresa familiar e suas relações com o empreendedorismo, mas pode-se mencionar uma limitação da pesquisa, por envolver estudo de caso único. Novos estudos poderão ser feitos para ampliar o emprego das abordagens sobre ação empreendedora e sucessão em empresas familiares, estudando-se novos casos.

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, S. A., Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Organizações em contexto*, 6.
- BARBOSA, T. P. (2009). Governança na empresa familiar: implementação e prática. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 13(3).
- BARDIN, L. (2009). *Análise de conteúdo*. (5. ed.). Lisboa: Edições 70.
- BERGLUND, H. (2005). *Toward a theory of entrepreneurial action - Exploring Risk, Opportunity and Self in Technology Entrepreneurship*. PhD Thesis (Department of Technology Management and Economics) – Chalmers University of Technology, Gothenburg, Suécia.
- BERNARDI, L. A. (2003). *Manual de empreendedorismo e gestão – fundamentos, estratégias e dinâmicas*. (1. ed.). São Paulo: Atlas.
- BOHNENBERGER, M. C., Schmidt, S., Freitas, E. C. (2007). A influência da família na formação empreendedora. *Anais do XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- BORNHOLDT, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. (1. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- BRATNICKY, M. (2005). Organizational Entrepreneurship: Theoretical Background, Some Empirical Tests, and Directions for Future Research. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 15 (1), 15–33.
- BRIGATO, A., Paço-Cunha, E. Sanábio, M.T. (2006). *Pequenas empresas – reflexões e perspectivas de ação*. Juiz de Fora: Editora UFJF.
- CASSILLAS, J. C., Vásquez, A., Díaz, C. (2007). *Gestão da empresa familiar – conceitos, casos e soluções*. (4. ed.). São Paulo: Thomson Learning.
- CERVO, A. L., Bervian, P. A. (2006). *Metodologia científica*. (5. ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- COLLIS, J., Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2.ed.) Porto Alegre: Bookman.
- DIMOV, D. (2007). Beyond the single-person, single-insight attribution in recognition of opportunities, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31(5), 714-731
- DONNLEY, R. G. (1967). A empresa familiar. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV.
- ESTOL, K. M. F., Ferreira, M. C. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 10(4).

- FLETCHER, D. (2004). Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 10 (1), 34-38.
- FLORIANI, P. O. (2008). *Empresa familiar ou... inferno familiar?* (2. ed.) Curitiba: Juruá.
- GARTNER, W. B. (1985) A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *The Academy of Management Review*, 696-706.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M., LAMNSBERG, I. (1997). *De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio.
- GIMENES, F. A. P., INÁCIO Jr., SUNSIN, L. A. S. B. (2001). Uma investigação sobre tendências do comportamento empreendedor. In: SOUZ, E. C. L. (Org.) *Empreendedorismo – competência essencial para pequenas e médias empresas*, Brasília: ANPROTEC.
- GOMES, A. F., Lima, J. B., CAPELE, M. C. A. (2012). Empreendedorismo e Ações Empreendedoras: Perspectivas de Análise. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Florianópolis, SC, Brasil.
- GUNTHER, H. (2006). Pesquisa Qualitativa versus quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.
- KLEIN, P. (2008). Opportunity discovery, entrepreneurial action and economic organization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 175-190.
- LEONE, N. M. (2005). *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo. Atlas.
- MCMULLEN, J. S., SHEPPERD, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31 (1), 132-152.
- SCHUMPETER, J. A. (1997a) *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- SCHUMPETER, J. A. (2002b) Economic theory and entrepreneurial history. *Revista Brasileira de Inovação*, 1(2), 203-224.
- TONDO, C. (2008). *Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária*. Porto Alegre: Sulina.
- VERGARA, S. C. (2003). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. (4. ed.) São Paulo: Atlas.
- WAIANDT, C., DAVEL, E. (2008). Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 12 (2).