



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GUSTAVO FREITAS ALVES CAVALCANTE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
**GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NA**  
**EMPRESA ARMAZÉM DAS MIUDEZAS**

**CAMPINA GRANDE**  
**2020**



**GUSTAVO FREITAS ALVES CAVALCANTE**

**GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA ARMAZÉM DAS MIUDEZAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de Bacharelado em  
Administração, da Universidade Federal  
de Campina Grande, em cumprimento  
parcial das exigências para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Débora Prazeres Balbino, Me.

**CAMPINA GRANDE  
2020**

# FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca da UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE,  
Campina Grande – PB, Brasil)

Cavalcante, Gustavo Freitas Alves  
Gestão nas empresas familiares: Um estudo de caso na empresa  
Armazém das Miudezas/ Gustavo Freitas Alves Cavalcante –

Campina Grande, PB, 2020. 27 f.

Trabalho de Conclusão de Curso - UFCG, Campina  
Grande, PB, 2020.

Bibliografia: f. ?? - ??

Orientador. Prof.(a). Débora Prazeres Balbino, Me.

1. Empresa Familiar. 2. Gestão. 3. Modelo dos três círculos. 4.  
Profissionalização.

**GUSTAVO FREITAS ALVES CAVALCANTE**

**GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
ARMAZÉM DAS MIUDEZAS.**

Aprovado em 07 / 12 / 2020

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Débora Prazeres Balbino, Me. (UAAC/UFCG)**  
**Orientadora**

---

**Profa. Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Dra. (UAAC/UFCG)**  
**Avaliadora**

---

**Profa. Kênia Cristina Gonçalves dos Santos, Me. (UAAC/UFCG)**  
**Avaliadora**

**CAMPINA GRANDE**  
**2020**

## GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ARMAZÉM DAS MIUDEZAS.

Gustavo Freitas Alves Cavalcante<sup>1</sup>  
Débora Prazeres Balbino<sup>2</sup>

### RESUMO

Compreender a gestão das empresas e suas particularidades é crucial para uma tomada de decisão assertiva, sobretudo quando tratam-se de empresas familiares. Tais empresas apresentam especificidades que muitas vezes geram divergência de interesses no que diz respeito à empresa, à família e à propriedade, representados pelo Modelo dos Três Círculos. O objetivo deste artigo é analisar como se caracteriza a gestão na empresa familiar Armazém das Miudezas, com base no Modelo dos Três Círculos. Para tanto, em termos metodológicos, caracteriza-se como pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com a proprietária, o gestor, o gerente financeiro e o supervisor, sendo os três primeiros familiares. Também utilizou-se como método a observação participante, e a análise foi realizada mediante a técnica de análise qualitativa dos dados. Com relação aos resultados, observou-se que o Armazém das Miudezas, apesar de adotar algumas práticas de gestão vinculadas ao caminho da profissionalização e já apresentar a segunda geração atuando no negócio, enquadra-se no ‘eixo da empresa’, entre a fase de “início” e de “expansão/formalização”; no ‘eixo da família’, na fase de “trabalho conjunto”; e no ‘eixo de propriedade’, na fase de “proprietário(a) controlador(a)”, pois apesar de haver participação tanto de funcionários quanto dos filhos, as decisões são concentradas no fundador. Sugere-se que a empresa estudada deve planejar o processo sucessório e intensificar o processo de profissionalização, alinhando a gestão familiar com as melhores práticas de mercado.

**Palavras-chave:** Empresa familiar, Gestão, Modelo dos três círculos, Profissionalização.

### *FAMILY BUSINESS MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE COMPANY ARMAZÉM DAS MIUDEZAS.*

### **ABSTRACT**

*Understanding the management of companies and their particularities is crucial for making an assertive decision, especially when it comes to family businesses. Such companies have specificities that often generate divergence of interests with respect to the company, family and property, represented by the Three Circles Model. The objective of this article is to analyze how management is characterized in the family business Armazém das Miudezas, based on the Three Circle Model. Therefore, in methodological terms, it is characterized as qualitative, descriptive research and case study. For data collection, interviews were conducted with the owner, the manager, the financial manager and the supervisor, being the first three family members. Participatory observation was also used as a method, and the analysis was performed using the technique of qualitative data analysis. Regarding the results, it was observed that the Armazém das Miudezas, despite adopting some management practices linked to the path of professionalization and already presenting the second generation working in the business, falls within the 'axis of the company', between the “start” and “expansion/formalization”; in the ‘family axis’, in the “joint work” phase; and in the*

---

<sup>1</sup> Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande. E-mail: gustavo\_alves@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: prazeresbalbino@gmail.com

*'ownership axis', in the 'owner' controller 'phase, because despite the participation of both employees and children, decisions are concentrated on the founder. It is suggested that the company studied should plan the succession process and intensify the professionalization process, aligning family management with the best market practices*

**Keywords:** *Family business, Management, Model of the three circles, Professionalization.*

## **1 Introdução**

A gestão das empresas lida diariamente com diversos fatores que impactam o seu planejamento e sua forma de atuação, desde a simples implantação de uma nova ferramenta na empresa (em uma perspectiva micro), até mudanças na legislação ocorrida no setor (em uma perspectiva macro). Dependendo do tipo de gestão da empresa, se familiar ou não, a forma com a qual essa gestão se ajusta e toma suas decisões sofre variações.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2019), no caso de grandes empresas não-familiares, os gestores promovem mudanças a partir de decisões que são tomadas com a ajuda de conselhos, que deliberam a melhor resposta para determinada situação. Já no caso das pequenas e médias empresas familiares, em mais de 48% dos casos, o gestor toma a decisão com base em sua percepção individual, podendo ou não considerar a opinião de um outro familiar.

Nesse sentido, a principal diferença entre empresas familiares e não-familiares diz respeito à sua constituição e ao processo de decisão com foco dado ao gestor. Segundo Najjar (2011), as empresas não-familiares são gerenciadas por profissionais que estão no comando visando a satisfação de sócios e investidores, assim não tendo relacionamento familiar entre si. Em se tratando de empresas familiares, por sua vez, a gestão é praticamente exclusiva e centralizada no fundador, que além de ser responsável pelas decisões estratégicas também participam ativamente dos processos operacionais.

Diante do exposto, o foco desta pesquisa reside nas empresas familiares, que, segundo dados do IBGE de 2018, correspondem a mais da metade das empresas brasileiras, podendo chegar a quase 90% do total. Ademais, utilizam cerca de 75% da mão-de-obra contratada no país e produzem riquezas na ordem de 65% do PIB brasileiro. Assim sendo de fundamental importância na economia do país (SAMPAIO, 2019).

Entende-se por empresa familiar uma organização onde os principais cargos administrativos são ocupados por pessoas da mesma família, que exercem o controle sobre a propriedade (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFF, 1999). Nessa mesma linha, Haag

(2012) descreve a empresa familiar como uma organização na qual os membros controlam a propriedade, estão envolvidos na gestão e percebem seu negócio como um “negócio em família”.

Gersick et al (1997), nesse sentido, evidencia um modelo testado em empresas familiares composto por três círculos principais que se conectam uns aos outros: “Propriedade”, “Gestão” e “Família”. Assim, dependendo de como esses círculos estejam conectados ou não, é possível identificar diversas etapas e níveis de evolução que a empresa familiar pode apresentar, bem como a existência de desafios como, por exemplo, a falta de profissionalismo, processos mal elaborados, baixo nível de investimento em tecnologia, problemas de comunicação com os funcionários e os familiares.

Segundo Fujioka (2003), as principais causas de insucesso das empresas familiares são a divergência na comunicação entre os familiares, diferentes visões para o futuro da empresa e processo sucessório feito de forma não profissional e meritocrático. Corroborando com Fujioka (2003), a pesquisa do IBGC (2019) mostra que os principais motivos para serem adotadas práticas de governança nas empresas familiares são: aprimorar o modelo da gestão da empresa (67,4%), contribuir para a longevidade da empresa (54,8%), facilitar o processo sucessório (38%), gerar valor econômico à longo prazo (32,3%), e administrar conflitos familiares (22,6%). Em resumo, os três maiores problemas das empresas familiares são a falta de profissionalização, a ausência de um programa de sucessão meritocrático e a gestão dos paradoxos familiares.

Levando em consideração o exposto e que a presente pesquisa tem como alvo o Armazém das Miudezas, uma empresa familiar de atacado e varejo no comércio de Campina Grande – PB, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **Como se caracteriza a gestão na empresa familiar Armazém das Miudezas, com base no Modelo dos Três Círculos?** Para responder a esse problema definiu-se como objetivo geral: Analisar como se caracteriza a gestão na empresa familiar Armazém das Miudezas, com base no Modelo dos Três Círculos. Os objetivos específicos, para sustentar esse objetivo geral são: Identificar as práticas de gestão adotadas na empresa; Verificar o processo de profissionalização e nível de sucessão atual da empresa; Verificar as dificuldades e desafios encontrados pela gestão.

Quanto à estrutura do artigo, ele encontra-se dividido em cinco partes. Esta introdução, seguida do referencial teórico que subsidia a pesquisa. Posteriormente, abordam-se os procedimentos metodológicos que definem o método adotado para o alcance dos objetivos. Após, apresenta-se a análise dos resultados encontrados com a pesquisa; e, por fim, as considerações finais.

## **2 Fundamentação Teórica**

Neste capítulo serão discutidos os embasamentos teóricos que oferecem sustentação para o desenvolvimento desta pesquisa, bem como os argumentos que explicam a importância do tema estudado. Para tanto, caracteriza-se o processo de gestão nas empresas familiares, apresenta-se o Modelo dos Três Círculos e os paradoxos vinculados à gestão na empresa familiar, e em que consiste a profissionalização das mesmas.

### **2.1 Gestão na Empresa Familiar**

Segundo Rodriguez (2002), a gestão corresponde a uma forma de relacionamentos entre pessoas que tomam decisões e almejam uma meta partilhada, ou seja, o alcance de determinados objetivos. Com base nisso, busca melhorar os resultados da empresa. Nas empresas familiares, essa gestão é mais assertiva pelo fato de ter integrantes da família fundadora, e que apresentam uma visão mais alinhada do negócio.

Nesse sentido, Kets de Vries; Korotov; Treacy (2009) mostram que, por um lado, a estrutura das organizações está ligada ao desempenho, e que por outro, a estrutura da família está ligada às emoções. Logo, mesmo com uma gestão que possa apresentar uma sintonia maior com a própria história do negócio, as empresas familiares acabam se caracterizando como organizações que buscam desempenho por meio de decisões tomadas, muitas vezes, por influência das emoções.

A gestão e as decisões nesse tipo de empresa estão sujeitas às interações familiares, que levam a um caminho diferente se comparado às empresas não-familiares. Segundo Uller (2002) existem alguns hábitos comuns que ocorrem em empresas familiares como a facilidade em confundir patrimônio pessoal com o organizacional, contratação de parentes e amigos sem as devidas qualificações e a própria falta de planejamento.

Nesse sentido, conforme apontado por Sousa (2016, p.11), “é comum que nessas empresas o sonho do fundador seja o ponto de partida, e por isso nem sempre elas trabalham com planejamentos e orçamentos elaborados, nem diferem com precisão o que diz respeito à empresa e o que diz respeito à família”.

Assim, o gestor dessas empresas familiares que, por muitas vezes, atendem primeiramente aos anseios da família em detrimento da saúde da organização, acabam por decretar a falência do negócio, seja no curto ou no longo prazo. Sentimentos como medo, ciúme, sede de poder estão intrinsicamente ligados à pessoa e se mal geridos podem levar ao



risco da ruína (KETS DE VRIES; KOROTOV; TREACY, 2009). Tais fatores podem acarretar uma gestão menos profissional e mais voltada para interesses particulares.

Com base no exposto, devido aos interesses dos seus membros, em geral, as empresas familiares passam por paradoxos na gestão, sejam eles na perspectiva da sucessão/transição, da propriedade ou do emprego de familiares. Esses paradoxos, conforme evidenciado por Schuman; Stutz; Ward (2011), servem como diferenciação entre a visão tradicional de negócios e a visão baseado na família. Assim, pela visão de negócios, a sucessão/transição deve ocorrer por mérito; a propriedade deve ser um direito da maioria; e o emprego de familiares na organização deve ser seletiva. Já pela visão familiar, a sucessão/transição deve ser baseada na igualdade entre os membros; a propriedade deve ser de interesse de uma minoria; e o emprego de familiares deve ser um processo inclusivo.

Contudo essas visões paradoxais são reduzidas à medida em que essas empresas vão passando de geração para geração. Segundo Dyer Junior (1988), empresas administradas pela primeira geração utilizam-se da gestão paternalista em 80% dos casos. Tal gestão é caracterizada pela centralização do poder das decisões no fundador, supervisão arrojada, e uma hierarquia bem definida, pois devido ao pequeno número de funcionários, na média das empresas, esse controle é mais comum. Já na segunda geração, mais de 66% dessas empresas priorizam uma gestão mais profissional.

Corroborando essa percepção, conforme dados do IBGC (2019), na medida que as empresas familiares crescem é mais comum a adoção de políticas e pessoas profissionais na composição da gestão, representando um percentual de 60% dos casos. Outro dado que evidencia essa visão é que 71% das empresas na segunda geração têm membros da família na gestão, no conselho ou na propriedade. Na 3ª geração, esse percentual despenca, chegando a 28,7%. E na 4ª geração, a presença dos membros da família corresponde a apenas 5,7%.

Esses dados evidenciam que, ao longo do tempo, a perspectiva familiar vai cedendo espaço para uma visão mais profissional, podendo apresentar visões e dilemas diferentes no que diz respeito à percepção da gestão, da família e da propriedade.

## **2.2 O Modelo dos Três Círculos**

O modelo dos três círculos, desenvolvido por Gersick et al (1997), é composto por três subsistemas que envolvem as empresas familiares: a propriedade, a família e a gestão. Esses subsistemas são independentes e, ao mesmo tempo, se sobrepõem, gerando diversas relações e inter-relações que caracterizam os setores de interação, por meio dos quais, é possível

enquadrar qualquer participante de uma empresa familiar, sendo da família ou não, conforme visualizado na Figura 1.

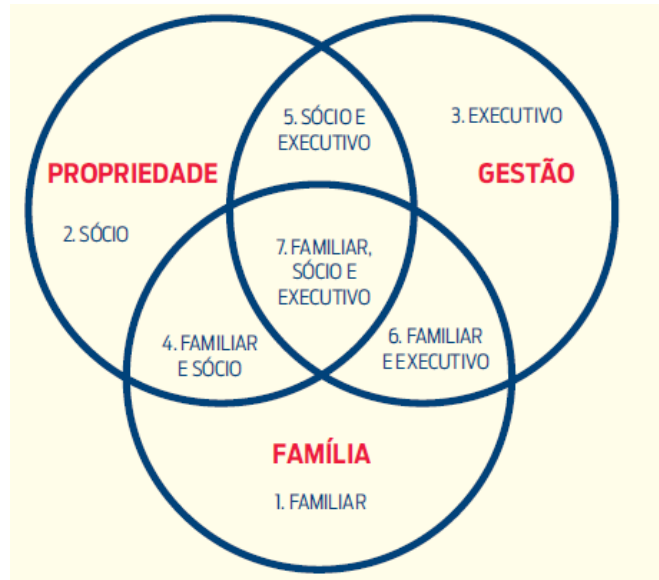


Figura 1 - Modelo dos 3 círculos.  
Fonte: Quintanilha; Salvi (2017)

Conforme a figura 1, em detrimento das intersecções dos três círculos, é possível visualizar sete setores que identificam os indivíduos inseridos nas organizações familiares, quais sejam: Setor 1 - Membro da Família; Setor 2 - Sócio da empresa; Setor 3 - Executivo da empresa; Setor 4 - Membro da Família e Sócio da empresa; Setor 5 - Sócio da empresa e Executivo da mesma; Setor 6 - Membro da Família e Executivo da empresa; e Setor 7 - Membro da Família, Sócio e Executivo da empresa.

Segundo Gersick et al (1997), o primeiro círculo refere-se aos laços sanguíneos entre os familiares, o segundo círculo refere-se aos acionistas da empresa, e o terceiro círculo refere-se ao operacional da empresa. O indivíduo da família pode ocupar quaisquer um dos sete setores e, em decorrência disso, geralmente problemas são gerados pela falta de discussão dos papéis que cada um exerce.

Nesse sentido, Schuman, Stutz e Ward (2011) evidenciam os exemplos de problemas que podem surgir na sobreposição desses subsistemas. Entre a família e a gestão podem haver conflitos em relação aos interesses, compensações, permissão de regalias entre os familiares em seus cargos e etc. Entre gestão e propriedade, podem surgir problemas quanto a participação dos gestores alheios à família ou a distribuição de dividendos. Já entre

propriedade e família, podem haver conflitos entre os interesses pessoais dos familiares e as questões de sucessão entre as gerações.

Independente de quais problemas e conflitos possam surgir, percebe-se que a importância de resolução advém da necessidade de continuidade do negócio ao longo do tempo. Nesse sentido, Gersick et al (2006) incluíram a perspectiva do tempo e apresentaram uma atualização do modelo dos três círculos, dando origem a um modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares, que evidencia que com o decorrer do tempo os dilemas enfrentados pelas empresas impactam em mudanças e evoluções na gestão, na família e na propriedade, conforme Figura 2.

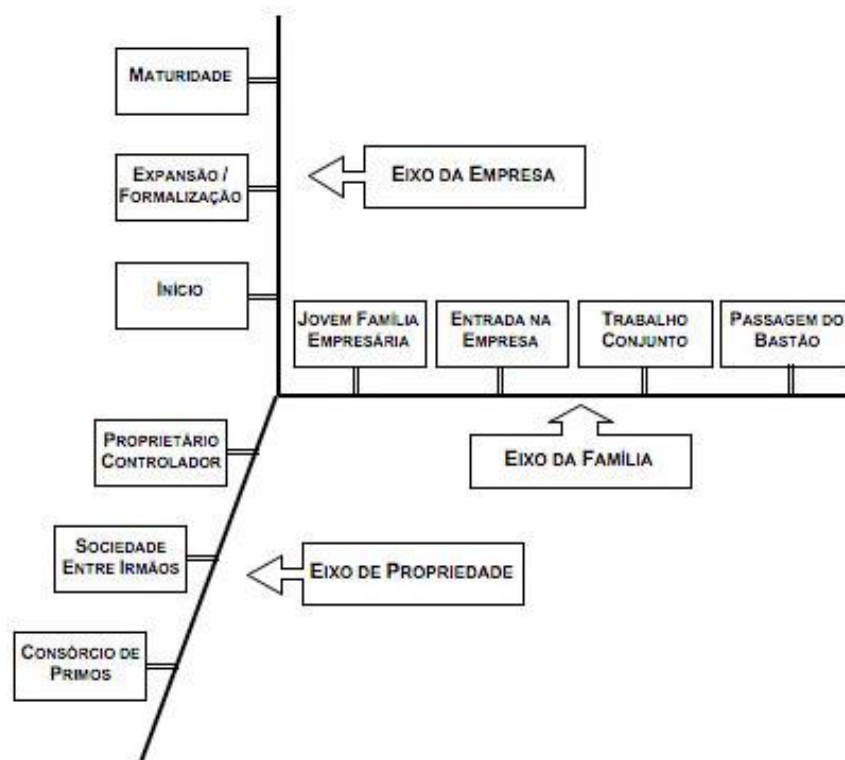


Figura 2 - Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

Fonte: Gersick et al (2006)

No 'eixo da empresa' é analisado a evolução do negócio, onde começa com uma fase inicial, na qual o fundador, a fim de ter uma subsistência e/ou geração de lucros, inicia o empreendimento sem muita tecnologia, com a centralização das ações, geralmente com sua família de 1º grau toda ou quase toda inserida. Após essa fase, vem a expansão/formalização, que se caracteriza pela entrada da segunda geração no negócio, partindo para uma profissionalização. Por fim, tem-se o período da maturidade, quando a empresa já está

estabelecida no mercado, com produtos consagrados, mas com eventuais problemas de inovação ou análise da venda do negócio (GERSICK et al, 2006).

O ‘eixo da família’ representa o ciclo de vida das empresas familiares. A primeira fase corresponde à jovem família empresária, que inicia as atividades da organização a partir do sonho do fundador. A segunda fase é caracterizada pela entrada dos filhos na empresa, que iniciam sua participação no negócio executando atividades relativamente simples. A terceira fase compreende o trabalho conjunto, ou seja, a coexistência de gerações diferentes no negócio, demandando um trabalho de administração das diferenças existentes, tendo em vista a diversidade de pessoas envolvidas, de seus interesses e motivações individuais, e de suas particularidades. Por fim, a quarta fase corresponde à passagem do bastão, isto é, à sucessão, de modo que a segunda geração assume as responsabilidades na empresa (GERSICK et al, 2006).

Ainda segundo Gersick et al (2006), o ‘eixo da propriedade’ evidencia que no início da empresa familiar, o fundador detém todas as responsabilidades, trabalha de forma centralizada. Essa fase chama-se de fundador controlador. A próxima fase é a sociedade entre irmãos, que já evidencia a entrada da segunda geração da família no negócio. E por último tem-se o consórcio de primos, que dispõe um arranjo de pessoas da família fundadora e funcionários de fora da família.

Segundo Murray (2003), essa teoria funciona bem em empresas familiares que estão dispostas em profissionalizar a gestão, seja por melhores práticas, seja por adoção de uma gestão profissional. Diante do exposto, o reconhecimento de que a empresa precisa de novas práticas e visões é essencial para a obtenção de melhores resultados.

### **2.3 Profissionalização**

A profissionalização representa uma transição que marca uma importante etapa na vida da empresa. Segundo Leach (1994), em virtude da necessidade de crescimento, deve-se alterar o arranjo de gerenciamento espontâneo para um tratamento profissionalizado, fundamentado em planejamento, controle e direção do crescimento mediante técnicas administrativas. Nesse sentido, Lodi (1998, *apud* LIMA, 2009) define profissionalização como o processo no qual uma organização passa a assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e padronizadas, seja ela familiar ou não.

A profissionalização da empresa familiar é um processo difícil, pois apresenta diversos desafios a serem enfrentados, como problemas de adaptação às novas rotinas e processos, a

adesão de um certo grau de burocracia, melhoria na comunicação intra-institucional, adesão de práticas de planejamento, controle, direção e organização, mudanças na cultura organizacional, entre outros (GONÇALVES, 2000).

Com base nisso, Garcia (2001) afirma que as empresas familiares têm maior probabilidade de sucesso quando o processo de profissionalização da companhia ocorre com o surgimento de um “conselho familiar”, que pode assumir várias formas. Esse conselho tem o propósito de garantir maior equilíbrio familiar e redução da interferência que os problemas familiares geram na gestão (DAVIS, 2003).

As maiores dificuldades da profissionalização podem vir da própria família, como por exemplo, familiares que não querem ser “mandados” por um gestor não-familiar. Por não haver processos bem definidos, pode acontecer divergências de comando. Como não existe um padrão, cada familiar faz o que acha “certo” e prevalece o individualismo. Por isso, os padrões, as rotinas, a hierarquia e o futuro da empresa precisam ser objetivos e diretos com todos, sejam familiares ou não.

Diante disso, a maneira como a profissionalização se consolida depende da dinâmica e das necessidades da organização. Além de ser essencial para o crescimento da empresa, é um processo diretamente relacionado com a continuidade dela.

A partir do exposto, apresentam-se no próximo tópico, as características metodológicas dessa pesquisa.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Este tópico apresenta os procedimentos utilizados para a definição do adequado método de planejamento e desenvolvimento da pesquisa, com o intuito de alcançar o objetivo geral, qual seja: Analisar como se caracteriza a gestão na empresa familiar Armazém das Miudezas, com base no Modelo dos Três Círculos.

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, pois “concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções”. (THIOLLENT, 1986, p. 36).

Além disso, esta pesquisa foi classificada quanto à abordagem, aos objetivos e ao método (GIL, 2008). No que diz respeito à abordagem, caracteriza-se como qualitativa, pois visa a interpretação de dados e fenômenos embasando as descobertas do estudo na teoria já existente, sem requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2001).

Quanto ao objetivo, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois segundo Vergara (2000, p. 47), tal classificação “visa expor as características de determinada população ou fenômeno, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

Por fim, quanto ao método, trata-se de um estudo de caso, que consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2008). O alvo da pesquisa foi uma pequena empresa familiar, que atua tanto no varejo quanto no atacado desde o ano de 2009, na cidade de Campina Grande-PB: a Empresa Armazém das Miudezas. A seleção desse caso foi motivada pela facilidade de acesso às informações da empresa pelo pesquisador.

Para coleta dos dados, foram definidas algumas variáveis que pudessem ser correlacionadas com os eixos do Modelo dos Três Círculos e também aos objetivos específicos definidos. No entanto, não se separou por eixo de forma específica, porque entendeu-se que as variáveis definidas se relacionam a mais de um eixo ao mesmo tempo, conforme visualizado no quadro 1 abaixo:

DIMENSÕES Eixos do modelo	CATEGORIAS Objetivos específicos	VARIÁVEIS ANALISADAS Roteiro de entrevista
Eixo da empresa	Identificar as práticas de gestão adotadas na empresa.	Planejamento; Processos e atividades; hierarquia; concentração de decisões no gestor; participação e tipos de assuntos tratados nas reuniões; uso dos recursos da empresa para fins pessoais; avaliação do desempenho.
Eixo da família	Verificar o processo de profissionalização e nível de sucessão atual da empresa.	Nível de profissionalização da empresa; processo de contratação por meritocracia; tratamento dos funcionários da família x tratamento dos demais funcionários; liderança na equipe; continuidade da empresa por parte dos familiares; potencial de crescimento; aptidão da família fundadora em tocar o negócio; critérios formais para a escolha dos sucessores; processo de sucessão; reconhecimento dos futuros sucessores pelos funcionários.
Eixo da propriedade	Verificar as dificuldades e desafios encontrados pela gestão.	Conflitos entre a família fundadora dentro da organização; melhorias necessárias ao negócio; percepção das melhorias; problemas atuais.

Quadro 1: Relação entre os eixos do modelo, objetivos específicos e variáveis analisadas.

Fonte: Elaboração própria, 2020

Com base nessas variáveis, definiu-se um roteiro de entrevista estruturado, com 26 questões, formuladas a partir do referencial abordado e divididas em blocos de acordo com os objetivos específicos, conforme Apêndice A. Especialmente para a proprietária, foram feitas mais 5 questões, relativas à caracterização e aos aspectos mais gerais da empresa. Os respondentes foram selecionados considerando-se as condições dos mesmos em responder às perguntas quanto à gestão na empresa. Portanto, além da proprietária, participaram o gestor, o gerente financeiro e o supervisor, totalizando quatro respondentes. Quanto aos procedimentos

para obtenção dos dados, as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador entre os dias 18 e 19 do mês de novembro de 2020, e todas foram gravadas para garantir a fidedignidade das informações e para facilitar sua posterior análise.

A pesquisa participante origina-se a partir da interação do pesquisador com a situação estudada, dessa forma tendo uma visão mais profunda do fenômeno. Utilizou-se como método de triangulação dos dados, a observação participante, uma vez que o pesquisador trabalha na empresa e tem condições de fazer inferências nas análises, inserindo contrapontos com o intuito de enriquecer a apresentação dos dados.

Quanto à análise e interpretação dos dados, utilizou-se a análise qualitativa dos dados em comparação à fundamentação teórica, apresentando-os na sequência dos blocos de questões das entrevistas, que estão apresentadas no tópico que segue.

#### **4 Apresentação e Análise dos Resultados**

Considerando o objetivo do artigo de Analisar como se caracteriza a gestão na empresa familiar Armazém das Miudezas, com base no Modelo dos Três Círculos, nos tópicos a seguir apresenta-se uma rápida caracterização da empresa e dos participantes da pesquisa; em seguida são descritos e analisados os resultados obtidos com base nos objetivos específicos; e, por fim, apresentada a relação entre esses resultados e os eixos do Modelo dos Três Círculos.

##### **4.1 Breve caracterização do Armazém das Miudezas e dos Respondentes**

O Armazém das Miudezas, fundada em abril de 2009, é uma empresa do ramo de atacado e varejo, que comercializa artigos de escritório, variedades para o lar, brinquedos, aviamentos, papelaria, presentes, entre outros, na cidade de Campina Grande-PB.

A trajetória da empresa começou com uma pequena loja no centro comercial da cidade com apenas a proprietária, o gestor, seus dois filhos, que na época tinham 12 e 14 anos, e um funcionário. O gestor tinha 26 anos de experiência e expertise no ramo, pois foi vendedor e depois gerente em uma empresa líder no Estado neste mesmo segmento. A perspectiva de faturamento para o primeiro ano foi atingida logo no primeiro trimestre. Com dois anos de fundação, a loja necessitou de mais espaço físico. Então a proprietária vendeu a casa própria para capitalizar a empresa e alugar e reformar o prédio vizinho, que continha mais que o dobro do espaço da loja na época. Nesse tempo a empresa já contava com 10 funcionários.

A empresa foi consolidando-se no mercado de Campina Grande e expandindo sua carteira de clientes, cujos principais segmentos envolvem os supermercados, hospitais, empresas comerciais, farmácias, escolas, entre outros, dessa forma não ficando refém de nenhum setor específico. O Armazém das Miudezas já fornecia para mais de 500 empresas de toda a Paraíba e Estados vizinhos, quando adquiriu um caminhão de pequeno porte para realizar as entregas na cidade e circunvizinhança.

No oitavo ano de fundação, a empresa sentiu novamente a carência de espaço, foi então alugado o terceiro prédio. Esse, em especial, foi para aumentar a capacidade de estoque, chegando então na configuração do espaço físico atual. Hoje em dia, a empresa gera um faturamento de 15 milhões anuais e conta com uma carteira extensa de clientes do atacado e varejo da cidade de Campina Grande e com 23 funcionários, dentre os quais três são familiares de 1º grau (filhos e marido).

Com relação aos respondentes que participaram da pesquisa, destacam-se: a proprietária da empresa, que é da família fundadora, formada em administração e apresenta experiência no serviço público e bom relacionamento com pessoas; o gestor, que é casado com a proprietária, tem o curso de contabilidade incompleto e 26 anos de vivência em uma empresa do mesmo setor; o gerente financeiro, formado em administração e filho do casal fundador; e o supervisor, que tem ensino médio completo e mais de 15 anos de experiência em uma empresa do mesmo ramo e mais de 9 anos de trabalho na empresa.

#### **4.2 Identificar as práticas de gestão adotadas na empresa**

O primeiro objetivo específico dessa pesquisa visou identificar as práticas de gestão adotadas pelo Armazém das Miudezas, sendo aplicadas 12 perguntas para compreender e visualizar o funcionamento dos processos e as características da gestão.

Como já mencionado anteriormente, a empresa tem mais de 11 anos de funcionamento, e todos os funcionários da família fundadora trabalham na loja desde a sua fundação, compondo a diretoria da empresa, não existindo nenhum sócio ou diretor que não seja da família fundadora. Pelo perfil dos respondentes apresentado no tópico anterior, é possível perceber que os profissionais que atuam na gestão da empresa, além de serem da família, são capacitados e apresentam formação em administração e vivência no ramo de atuação.

Quanto à existência de um **planejamento** para as ações e decisões da empresa, houve divergências nas respostas dos respondentes. Enquanto o gestor e o supervisor apontaram que



a empresa apresenta um planejamento definido, o gerente financeiro e a proprietária afirmaram que o planejamento é difuso, acontecendo apenas no curto prazo. O que entende-se disso é que para o gestor e o supervisor, o planejamento de curto prazo é suficiente. Já para o gerente financeiro e a proprietária, conhecedores das teorias administrativas e dos processos de planejamento devido às suas formações acadêmicas, existe a consciência de que o planejamento na empresa é limitado. Essa percepção corrobora o pensamento de Sousa (2016), segundo o qual as empresas familiares geralmente não apresentam planejamentos formalizados.

Quanto aos **processos e atividades** da empresa, os respondentes foram unânimes em informar que existe organização na forma de atuação interna. Entretanto, a proprietária salienta que em algumas situações é possível identificar vícios em processos informais, o que gera perda de desempenho na organização.

Quanto ao funcionamento da **hierarquia** na empresa, com base nas informações passadas pelos respondentes, existe um comando estruturado, onde o gestor e a proprietária estão no topo, logo em seguida os gerentes financeiro e comercial (que são os filhos do casal fundador), e posteriormente o supervisor, que faz o elo entre a gestão da família e os funcionários. Esses dados convergem para o que Dyer Júnior (1988) apontava quanto à existência de uma hierarquia bem definida em empresas administradas pela primeira geração.

Em decorrência dessa definição hierárquica, é possível também afirmar que há **concentração de decisões no gestor**, o que foi confirmado por todos os respondentes. Contudo, eles também afirmaram que, apesar das decisões serem tomadas pelo gestor, existe na empresa um processo de descentralização, de modo que a proprietária e os gerentes têm autonomia e são ouvidos para se chegar a um ponto em comum. Essa centralização do processo de decisão no gestor, ratifica o que Dyer Júnior (1988) falava sobre a gestão paternalista da primeira geração, bem como os dados apresentados pela pesquisa do IBGC (2019), que ressaltam a centralização como uma das características das empresas familiares onde a primeira geração está no controle.

Quanto à **participação e aos tipos de assuntos tratados nas reuniões**, os respondentes afirmaram que todos os familiares, juntamente com o supervisor, participam e dão sugestões. O resultado dessas reuniões é repassado para todos os demais funcionários. São discutidos assuntos relacionados à gestão, como as ações de marketing, precificação de produtos, melhorias estruturais, entre outros.

No que diz respeito se as **decisões tomadas nas reuniões são postas em prática**, os participantes da pesquisa informaram que, em sua maioria, as decisões são implementadas no

curto e médio prazo. Alguns exemplos citados foram a melhoria na parte de TI da empresa; criação e organização dos cargos e salários; e a criação do espaço de descanso para os funcionários, que está em andamento. Essas melhorias mostram que a empresa está comprometida em se atualizar e profissionalizar a gestão, o que, como explicitado tanto pelo gestor quanto pela proprietária, vem sendo desenvolvido a partir da influência dos filhos, que apresentam pensamentos mais atuais e que acompanham as tendências do mercado.

Quanto ao **uso dos recursos da empresa para fins pessoais** percebeu-se uma discordância. Enquanto o gestor, a proprietária e o supervisor afirmaram não enxergar esse tipo de comportamento, o gerente financeiro avalia que há, e exemplifica com o uso dos carros da empresa para fins pessoais dos donos. Essa informação corrobora o que tanto Uller (2002) quanto Sousa (2016) abordam sobre a dificuldade dos integrantes da família diferenciarem o que é patrimônio do negócio e o que é da família.

Por fim, quanto à **avaliação do desempenho** da empresa, segundo o gerente financeiro é feito “*através de comparativos mensais do faturamento*”, ou seja, a métrica de desenvolvimento utilizada é apenas o faturamento resultante das operações. Essa questão evidencia que a empresa ainda tem dificuldades em avaliar o próprio desempenho, pois não existem critérios mais sólidos para tal acompanhamento, e não há nenhuma pessoa responsável por tal avaliação.

### **4.3 Verificar o processo de profissionalização e o nível de sucessão atual da empresa**

O segundo objetivo específico dessa pesquisa propôs verificar o processo de profissionalização e nível de sucessão atual da empresa, sendo aplicadas, portanto, 10 questões para proporcionar o entendimento do funcionamento e do desenrolar das atividades e decisões quanto à organização e continuidade do negócio.

No que diz respeito à percepção sobre o **nível de profissionalização da empresa**, todos os respondentes apresentaram uma opinião consensual: a empresa, no último ano, evoluiu muito, mas ainda tem potencial para atingir novos patamares de profissionalização. Por exemplo, com a contratação de pessoal capacitado para a realização de processos, digitalização, sistematização e formalização de rotinas, a organização tem buscado um grau maior de organização e profissionalização.

Quanto ao **processo de contratação por meritocracia**, as repostas dos entrevistados foram na mesma direção. Todos afirmaram que o processo era informal, realizado mediante

indicações de outros funcionários e de amigos. Mas isso mudou. A partir da contratação da profissional de recursos humanos, esse processo passou a ser formal e contempla etapas pré-definidas, tornando-o mais profissional e trazendo mais assertividade. Ressalta-se que, como os familiares que atuam na empresa são exclusivamente do nível de gestão, esse tipo de contratação, via competências e qualificações do candidato, ocorre para os demais funcionários.

Com relação ao **tratamento dos funcionários da família x tratamento dos demais funcionários** verificou-se divergência nas respostas. Enquanto o supervisor e o gerente financeiro da empresa falaram que todos seguem os mesmos protocolos e regras, o gestor e a proprietária responderam que existe tratamento diferenciado. Segundo eles, os familiares têm flexibilidade no diz respeito a horários e faltas, devido aos cargos que ocupam serem de nível gerencial ou acima, não competindo vigência de horários fixos.

Quanto ao questionamento sobre quem exerce **liderança na equipe**, as respostas indicaram que tanto os familiares quanto o supervisor são quem desempenham essa função. O gestor destacou um funcionário reconhecido como o melhor vendedor da empresa, e que seria referência para os iguais, liderando a equipe de vendas. Portanto, não apenas os integrantes da família executam esse papel.

Sobre a **continuidade da empresa por parte dos familiares**, todos foram unânimes na resposta, indicando que a continuidade e o crescimento da empresa são objetivos dos filhos que sucederão a primeira geração. Nesse sentido, quanto ao **potencial de crescimento**, todos também concordaram que a empresa tem possibilidade para crescer, seja por uma equipe maior de vendas externas, como citado pelo supervisor, seja via abertura de filiais, como citado pelo gestor, pela proprietária e pelo gerente financeiro.

No que diz respeito à **aptidão da família fundadora em tocar o negócio**, todos responderam que os integrantes da família, além de terem a experiência de trabalho desde a fundação do negócio, apresentam formação educacional superior vinculada aos assuntos relevantes à empresa, dessa forma, evidenciando competência necessária para prosseguir com a organização.

Nesse mesmo sentido, quanto aos **critérios formais para a escolha dos sucessores**, os respondentes evidenciaram que na empresa, devido à primeira geração ser muito atuante e presente, ainda não pensam neste tema, mas que a segunda geração, já presente na organização, trabalha para desenvolverem capacidades e experiências a fim de sucedê-los.

Dessa forma, quando perguntados sobre o **processo de sucessão**, todos ratificaram que ainda é inexistente. Como já comentado, devido à primeira geração ainda estar presente e

atuante, o tema não é discutido na organização. Contudo, o gestor pretende abrir filiais e colocar sob a gestão dos filhos. Por fim, quanto ao **reconhecimento dos futuros sucessores pelos funcionários**, mesmo que o processo de sucessão não esteja formalmente iniciado, os filhos dos donos já atuam na gestão da empresa e exercem liderança, portanto, os funcionários os respeitam e os consideram como líderes na instituição, cumprindo com as ordens possivelmente determinadas.

#### 4.4 Verificar as dificuldades e desafios encontrados pela gestão

O terceiro objetivo específico que o artigo propôs alcançar foi verificar as dificuldades e desafios encontrados pela gestão. Para tanto, foram aplicadas 4 perguntas para perceber a existência de obstáculos ou desafios na gestão familiar.

O questionamento sobre **conflitos entre a família fundadora dentro da organização**, seja por motivos empresariais ou pessoais, todos comentaram que discordâncias acontecem no âmbito de qualquer empresa, pontos de vistas e opiniões diferentes são benéficas para serem observados todas as perspectivas de um ponto, mas que nunca foi ultrapassado o limite do respeito entre as partes, mantendo um relacionamento harmônico na família e na empresa.

Em relação às **melhorias necessárias ao negócio** e à **percepção dessas melhorias acontecerem**, os respondentes apresentaram opiniões distintas. O gestor comentou que desde que os filhos ganharam voz ativa na gestão da empresa, houve várias mudanças já implementadas, mas que ele é conservador nesse quesito. A proprietária, por sua vez, evidencia o despertar para a profissionalização no aniversário de 10 anos da empresa, onde ela foi em busca de apoio no SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e com o auxílio de consultores pôde realizar capacitações e melhorias na equipe e processos na empresa, mas conta que o gestor ainda é resistente a certas medidas que precisam ser tomadas. O supervisor e o gerente financeiro responderam que a grande mudança que precisa ser realizada é a alteração da política de preços da loja, para beneficiar os clientes do atacado, o que pode ser feito mediante planejamento e programação.

Por fim, quanto à questão da empresa estar **passando por algum problema atualmente**, houve o consenso na resposta de que a pandemia do COVID-19 está representando um período muito difícil que está sendo enfrentado com muito trabalho e gestão diária das necessidades e dificuldades dos clientes e fornecedores.

#### **4.5 Relação entre os dados analisados e o Modelo dos Três Círculos**

Com base nas informações obtidas por meio das entrevistas realizadas e apresentadas nos tópicos anteriores, pode-se constatar que a empresa Armazém das Miudezas, apesar de adotar algumas práticas de gestão vinculadas ao caminho da profissionalização e já apresentar a segunda geração atuando no negócio, ainda encontra-se na fase saindo do “início” para a fase de “expansão/formalização” no ‘eixo da empresa’, mostrando que ainda existe um longo caminho rumo ao patamar da “maturidade”.

Além disso, como foi relatado, mesmo a empresa Armazém das Miudezas apresentando alguns indícios de profissionalização, não existe um processo de sucessão formal em andamento. Nesse sentido, quanto ao ‘eixo da família’, a empresa se enquadra na terceira fase, ou seja, de “trabalho conjunto”, onde os filhos, que representam a segunda geração do negócio, se fazem presentes e têm participação na gestão. Inclusive, a empresa ainda não está na fase de “passagem do bastão”, porque o fundador permanece ativo na empresa, e o processo de sucessão ainda não foi iniciado.

No que diz respeito ao ‘eixo de propriedade’, a empresa ainda encontra-se na fase de “proprietário(a) controlador(a)”, pois apesar de haver participação no processo de tomada de decisão, tanto de funcionários quanto dos filhos, a responsabilidade é centralizada no fundador. Essa situação pode ser muito custosa à empresa, visto que, a sucessão não é só posta em prática a partir da saída do fundador por livre vontade, mas pode ocorrer devido a algum problema que venha a incapacitar o gestor e/ou proprietária da organização. Por isso, a empresa deve o quanto antes formalizar e profissionalizar esse processo a fim de evitar problemas na empresa e na família.

Com base no exposto, na figura 03 é possível visualizar a posição da empresa Armazém das Miudezas quanto aos eixos e fases do Modelo tridimensional, adaptado do Modelo dos três círculos.

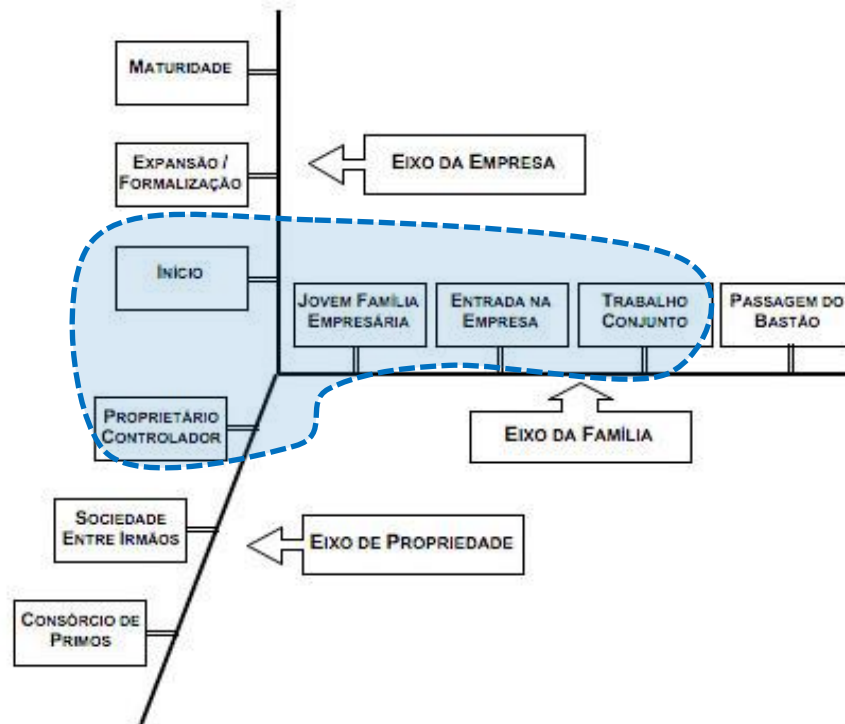


Figura 3 – Posição da empresa Armazém das Miudezas no Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

Fonte: Elaboração Própria, 2020

No tópico seguinte, apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

## 5. Considerações Finais

As empresas familiares são organizações responsáveis pela produção de mais da metade do PIB brasileiro, e somam mais de 4/5 de todas as empresas no país. A sucessão eficiente e a profissionalização dessas empresas têm capacidade de gerar um impacto gigantesco na economia do país e na vida de milhões de pessoas, evidenciando a importância do tema ora proposto.

O objetivo dessa pesquisa foi analisar como se caracteriza a gestão na empresa familiar Armazém das Miudezas, com base no Modelo dos Três Círculos, apresentando como objetivos específicos: Identificar as práticas de gestão adotadas na empresa; Verificar o processo de profissionalização e nível de sucessão atual da empresa; Verificar as dificuldades e desafios encontrados pela gestão.

Com relação ao primeiro objetivo específico, foi possível perceber que a empresa, apesar de apresentar a segunda geração presente desde sua fundação, é majoritariamente gerida pelo gestor fundador, que centraliza as decisões, está no topo da hierarquia, e mesmo

com toda a experiência adquirida ao longo do tempo, ainda apresenta ausência de planejamento de médio e longo prazo, e desenvolve avaliação de desempenho de forma incipiente.

Quanto ao segundo objetivo específico, constatou-se que a empresa apresenta um certo grau de profissionalização, ainda em fase inicial, e que o processo de sucessão não foi iniciado, uma vez que os potenciais sucessores já atuam na empresa, são respeitados e aceitos pelos demais funcionários, mas as decisões continuam sendo realizadas pelo gestor fundador, que é o responsável principal pela gestão do negócio.

Por fim, quanto ao terceiro e último objetivo específico, atentou-se para problemas envolvendo políticas de preço, tomada de decisão centralizada no gestor, gestor conservador, possíveis conflitos entre a família fundadora dentro da organização, e a pandemia do COVID-19, que impactou na atuação da empresa. Excetuando-se essa última, que diz respeito ao acaso, as demais dificuldades mencionadas, em grande parte, coexistem em empresas familiares. Uma possível solução para esses problemas passa pela sucessão, onde a nova geração, em sua maioria, tem maior facilidade de profissionalizar a gestão, propor e implementar mudanças, promover melhorias, elevando assim o desempenho da organização. Para tanto, faz-se necessário planejar o processo sucessório com a antecedência devida para que a passagem do bastão ocorra sem gerar interrupções das atividades, problemas internos, resistência, conflitos familiares, entre outros problemas.

Assim, atesta-se o alcance de todos os objetivos específicos definidos, bem como do objetivo geral, uma vez que foi possível detectar que a empresa Armazém das Miudezas encontra-se quanto ao ‘eixo da empresa’, na fase entre “início” e “expansão/formalização”; quanto ao ‘eixo da família’, está na fase de “trabalho conjunto”; e quanto ao ‘eixo de propriedade’, encontra-se na fase de “proprietário(a) controlador(a)”.

Com base no exposto, a empresa estudada representa um negócio rentável e expansível que pode gerar maiores rendimentos, mas para esse cenário concretizar-se, deve continuar no caminho da profissionalização e gestão alinhada com as teorias mais recentes na área administrativa. Procurar e identificar rotinas e processos que estejam com deficiência ou necessitem de alguma mudança para serem mais efetivos e econômicos; planejar mais; contratar profissionais qualificados e capacitá-los com cursos e treinamentos; e investir em melhores máquinas e equipamentos, são algumas das práticas que devem estar presentes no dia a dia da organização.

Sugere-se, para futuras pesquisas, que a percepção dos demais funcionários envolvidos seja considerada em contraponto à dos gestores e/ou familiares.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. **Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em Empresas Familiares Brasileiras**: Um Estudo de Caso. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-cor-2259.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2020.
- DAVIS, J. Radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, São Paulo, v. 7, n. 41, p. 96-103, 2003.
- DYER JUNIOR, W. G. *Culture and continuity in family firms*. **Family Business Review**. Boston, v. 1, n. 1, p. 37-50, 1988.
- FUJIOKA, N. H. M. **Empresa familiar: fracasso ou sucesso?** In: SEMINÁRIO SPEI DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2002, Curitiba. Anais... Curitiba: Spein, 2003.
- GARCIA, W. P. **Desenvolvimento das famílias empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.
- \_\_\_\_\_. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas - RAE** - volume 40, nº 1, jan./mar. 2000, sessão RAE Light.
- HAAG, K. *Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice*. *Jonkoping International Business School*. **JIBS Dissertation Series N. 082**, 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras**. - Documento online - São Paulo, SP: IBGC, 2019. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pcs/2019/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>>
- KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K.; TREACY, E. F. **Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática**. Bookman. Porto Alegre, 2009. 416 páginas.
- LEACH, P. **Family business**. Londres: Stoy Hayward, 1994.
- LIMA, M. J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.
- MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT, R. (Coordenadores). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.



MURRAY, B. *The Succession Transition Process: a longitudinal perspective*. **Family Business Review**; mar; 16, 1; ABI/INFORM Global (Family Firm Institute Inc.), pp.17-33, 2003.

NAJJAR, Eduardo. **Empresa Familiar: Construindo Equipes Vencedoras na Família Empresária**. Editora Integrare, 2011

QUINTANILHA, Danielle; SALVI, Adriano. **Os três círculos da empresa familiar**. 2017. Disponível em: < <https://www.dvf.com.br/os-tres-circulos-da-empresa-familiar/>> Acesso em out 2020.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2002. 559 páginas.

SAMPAIO, L. **Empresas familiares e plano de sucessão**. 2019. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>> Acesso em dez 2020.

SCHUMAN, A.; STUTZ, S.; WARD, J. L. **A empresa familiar como paradoxo**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 229p.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª ed. revisada e atualizada. Florianópolis, 2001.

SOUSA, Micheline Alves de. **Gestão de uma empresa familiar do setor educacional: um estudo de caso**. 74f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

ULLER, R. **Profissionalização na empresa familiar: o caso da perdigão agroindustrial S/A**. Florianópolis, 99f. Dissertação (Mestrado em Administração), Florianópolis, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VOLTZ, Juliana P.; AYDOS, Mariana R. **Gestão e Sucessão em Empresas Familiares de Pequeno Porte em Porto Alegre**. In: IX Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade - AdCont 2018. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <<http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2018/paper/viewFile/3099/873>>. Acesso em: 17 out. 2020.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Roteiro de entrevista direcionado à empresa Armazém das Miudezas com o objetivo de coletar os dados necessários para o alcance do objetivo geral que orienta esta pesquisa, qual seja: Analisar como se caracteriza a gestão na empresa familiar Armazém das Miudezas, com base no Modelo dos Três Círculos. Esta pesquisa é realizada sob o âmbito da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande – UAAC/CH/UFCG.

### Caracterização da Empresa: questões a serem respondidas apenas pelos donos.

1. Data da fundação
2. Seguimento de atuação
3. Quantidade de funcionários
4. Trajetória da empresa desde a fundação até os dias atuais
5. Quantos membros da família atuam na empresa e qual o tipo de relacionamento?

### Questões a serem respondidas por todos os participantes da pesquisa

#### **Objetivo 1: Identificar as práticas de gestão adotadas na empresa.**

- 1- Há quanto tempo trabalha no Armazém das Miudezas e qual a sua função? Qual seu nível de escolaridade ou formação?
- 2- Você faz parte da família dos fundadores? Se sim, qual o parentesco?
- 3- Na organização existe algum sócio que não é da família fundadora?
- 4- Existe algum tipo de planejamento para as ações e decisões da empresa?
- 5- Os processos e atividades da empresa em geral ocorrem de maneira organizada?
- 6- Os processos administrativos e operacionais da empresa são formalizados? Há algum tipo de informalidade nesses processos? Se sim, você acha que isso afeta o desempenho da empresa?
- 7- Como funciona a hierarquia na organização?
- 8- O gestor concentra todas as decisões? Se não, quem mais participa da tomada de decisão?
- 9- Nas reuniões sobre a gestão da empresa, quais são os assuntos discutidos? Todos os funcionários participam?
- 10- As decisões tomadas nessas reuniões são postas em práticas? Comente algum já realizado.
- 11- Os familiares usam os recursos da empresa para fins pessoais?
- 12- Como a empresa avalia seu próprio desempenho?

#### **Objetivo 2: Verificar o processo de profissionalização e nível de sucessão atual da empresa.**

- 13- Qual sua opinião sobre o nível de profissionalização da empresa? Você considera satisfatório?
- 14- É levado em consideração na hora da contratação as competências e qualificações do candidato, independente do grau de parentesco com a família fundadora?
- 15- Os funcionários que fazem parte da família recebem o mesmo tratamento dos não familiares? Eles cumprem as mesmas regras e procedimentos dos demais?
- 16- Apenas os participantes da família fundadora exercem algum tipo de liderança? Se não, descreva por quem e como é realizado esse papel.

- 17- A família envolvida planeja dar continuidade ao negócio após a saída do fundador?
- 18- Você acredita que a empresa tem possibilidade de crescimento? Se sim, quais seriam?
- 19- Na sua opinião os funcionários da família fundadora são aptos para tocar o negócio? Explique.
- 20- A empresa possui critérios formais para a escolha dos sucessores da empresa? Se sim, é aplicado? Toda a organização é ciente desses critérios?
- 21- A empresa está passando pelo processo de sucessão? Se sim, é formalizado? Se não, qual o impedimento para que isso aconteça?
- 22- Os funcionários reconhecem o processo de sucessão, ou seja, o futuro líder já define diretrizes na empresa que são aceitas e cumpridas pelos funcionários?

**Objetivo 3: Verificar as dificuldades e desafios encontrados pela gestão.**

- 23- Você percebe algum tipo de conflito entre os membros da direção por decisões empresariais ou por questões pessoais dentro da empresa?
- 24- Quais aspectos precisam ser melhorados dentro da empresa?
- 25- A empresa percebe alguma dificuldade em efetuar mudanças?
- 26- Quais os principais problemas enfrentados pela empresa atualmente? Como estão sendo resolvidos?