



ANAIS

ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO

DIEGO JOSÉ ESTRELA

diego.estrela@unesp.br

FCAV / UNESP - CAMPUS DE JABOTICABAL

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

lesley.attadia@unesp.br

UNESP

SHEILA FARIAS ALVES GARCIA

sheila.garcia@unesp.br

UNESP FCAV

RESUMO: O objetivo do presente trabalho é identificar os pontos fortes e pontos fracos de uma empresa familiar do ramo de varejo de construção civil, situada na região metropolitana de Ribeirão Preto, no interior paulista. Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se como base o método de análise organizacional desenvolvido por Galli (2020), onde a empresa analisada é pontuada em uma série de aspectos dentro de uma escala. Foram identificados vários aspectos que tornaram possível a análise da estrutura organizacional dessa organização e de suas características gerais. Os resultados da pesquisa indicam números gerais relativamente medianos, com números razoáveis em alguns aspectos e com falhas estruturais em outros, evidenciando-se também grandes oportunidades de desenvolvimento e de melhoria.

PALAVRAS CHAVE: Estrutura Organizacional. Design Organizacional. Empresas Familiares. Varejos familiares.

ABSTRACT: The objective of this work is to identify the strengths and weaknesses of a family business in the retail branch of civil construction, located in the metropolitan region of Ribeirão Preto, in the interior of São Paulo. For the development of the research, we used as the basis the method of organizational analysis developed by Galli (2020), where the analyzed company is scored in a series of aspects within a scale. Several aspects were identified that made it possible to analyze the organizational structure of this organization and its general characteristics. The results of the research indicate relatively median general numbers, with reasonable numbers in some respects and with structural flaws in others, also showing great opportunities for development and improvement.

KEY WORDS: Organizational Structure, Organizational Design, Family Business, Family Retailers.



ANAIS

1. INTRODUÇÃO

Pesquisas a respeito da composição das estruturas organizacionais, análise e processamento de informações e tomada de decisão têm sido amplamente difundidas no âmbito acadêmico. Pesquisadores têm demonstrado profundo interesse nas teorias organizacionais, de estratégia, economia, entre outras, utilizando-se de vários métodos para estudar e analisar uma série de aspectos estruturais, mecanismos causais e os seus derivados (JOSEPH; GABA, 2020). Trabalhos recentes têm abordado os processos de estruturação organizacional e de tomada de decisões, o que reforça o interesse acadêmico pela análise do chamado “design organizacional” (JOSEPH *et al*, 2018)

As empresas familiares possuem presença marcante e profunda importância para o cenário econômico mundial (KOGUT; FLECK, 2017). No entanto, na medida em que as empresas se desenvolvem e as relações de mercado mudam e amadurecem, problemas relacionados à gestão tendem a surgir, forçando muitas empresas familiares a desenvolver o seu modelo de gestão para um nível mais profissional e menos familiar. Kogut e Fleck (2007) complementam que essa mudança de postura é necessária para um maior poder de alcance do desempenho superior no longo prazo e para a geração de valor para as empresas.

A profissionalização de empresas familiares, em muitos casos ainda administradas com poucos fundamentos de gestão, pode ser compreendida como um processo de transformação organizacional e, portanto, é preciso que sejam desenvolvidos estudos mais aprofundados sobre as características e especificidades existentes nas práticas de gestão de transformação desse perfil de empresa (CERIBELLI *et al*, 2010).

Apesar da relevância dessas empresas no cenário nacional e mundial, a viabilidade e a credibilidade desse tipo de empresa ainda são comumente questionadas e, o foco desses questionamentos se encontra nas características relacionadas aos modelos de gestão e de estruturação organizacional, muitas vezes centralizadores e/ou informais (RAMOS; HELAL, 2010). Diante desse contexto, coloca-se a questão: qual a aplicabilidade e a viabilidade do modelo de análise organizacional desenvolvido por Galli (2020) em empresas familiares de pequeno porte? O presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade e a aplicabilidade do modelo de análise organizacional desenvolvido por Galli (2020) em um varejo familiar de pequeno porte.

Para a realização do presente trabalho, foi utilizado o modelo de análise organizacional desenvolvido por Galli (2020) em uma empresa familiar varejista de pequeno porte para a identificação de aspectos que compõem e influenciem a sua estrutura. O presente modelo de análise foi utilizado nessa pesquisa em caráter experimental para verificação de sua aplicabilidade em empresas familiares.

A relevância do presente trabalho está na busca pela geração de um parâmetro de análise da estrutura organizacional de empresas familiares do varejo através do método desenvolvido por Galli (2020), identificando características possivelmente específicas desse tipo de empresas e, ao mesmo tempo, estimulá-las a fazer a análise da própria estrutura organizacional. O presente trabalho se justifica pela busca do conhecimento de características da estrutura organizacional de empresas familiares, visto que a sua natureza e características são particulares e exclusivas, e nesse sentido, demandam maiores estudos a respeito do tema.



ANAIS

Pagliarussi e Costa (2017) complementam a afirmação anterior, destacando que a influência da família desencadeia um emaranhado de fatores que acabam definindo os objetivos, estratégias e a própria estrutura organizacional dessas empresas. É importante que sejam realizadas mais pesquisas a respeito dessas particularidades para que se compreenda como essas favorecem ou não o desempenho das empresas familiares (ALLEN; GEORGE; DAVIES, 2017).

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional oferece um amplo campo de estudos, de considerável relevância e com uma variedade de possibilidades (JOSEPH; GABA, 2020). Não obstante, muitos pesquisadores fizeram e ainda fazem desse tema o seu objeto de pesquisa, o que indica que não existe um consenso absoluto sobre o assunto, mas uma grande variedade de definições, que expressam suas várias camadas e evoluções no decorrer dos anos (TRIGUEIRO-FERNANDES *et al*, 2022).

Quanto à estrutura organizacional, deve-se ressaltar que as organizações podem ser caracterizadas como um conjunto integrado de práticas e de ações que são oriundas de uma visão sistêmica e holística a seu próprio respeito (FISS, 2007). Nesse sentido, é possível visualizar a forma como as organizações operam. A somatória das variadas formas pelas quais o trabalho é dividido e organizado, torna possível a orientação, o controle e a coordenação entre elas (MATHESON, 2009).

De acordo com Magalhães (2008 *apud* PICCHIAI; GIRALDELI, 2015), as empresas podem optar por se organizar através dos seguintes modelos de estrutura organizacional:

- Estruturas Hierárquicas: amplamente utilizado no mercado. Os níveis de autoridade são distribuídos de maneira descendente, ou seja, de cima para baixo. Visualmente, configura-se a formação de uma pirâmide. Proporciona um bom controle por parte da cúpula e dos gestores responsáveis, mas pode implicar em um sistema de regras rígidas, onde a burocracia e a lentidão podem encontrar terreno fértil, desencadeando o surgimento de uma série de problemas complexos.
- Estruturas Matriciais: um tipo de estrutura orgânica, onde as equipes de trabalho atuam em um sistema de organização horizontalizado, com livre comunicação e com o envolvimento de todos os membros de todas as organizações. Picchiai (2011) destaca que as responsabilidades são delegadas às equipes de trabalho.
- Orientadas a processos empresariais: um tipo de estrutura hierárquica, mas em níveis consideravelmente menores. É estruturada ao redor de uma série de atividades e funções que permeiam o desenvolvimento e entrega dos produtos e serviços com qualidade e permitem que seja desenvolvido um valor agregado mais elevado frente aos clientes e ao mercado.
- Estruturas Virtuais: é uma estrutura de elevado dinamismo, com considerável capacidade de adaptação e bastante vinculada a instrumentos tecnológicos e de integração, sendo que em grande parte das vezes, faz majoritariamente o uso



ANAIS

desses meios em suas operações. Podem-se destacar associações de organizações voltadas para tecnologia, talentos de colaboradores e capacidade do capital intelectual e acesso mercadológico mútuo.

- Estruturas em Rede: é estruturada com base na divisão das equipes em células. Essas, por sua vez, possuem relativa autonomia e autossuficiência, e atuam orbitando e representando o ambiente central, mantendo com o núcleo uma estreita ligação, garantindo a unidade de direção e do alcance de objetivos.

Nesse sentido, é relevante salientar que, ao focar na efetividade das suas estratégias de mercado, as organizações deverão se adaptar a algum modelo de configuração organizacional, em detrimento de vários outros, proporcionando uma harmonização entre os seus variados elementos e dando a possibilidade de um alinhamento mais aguçado entre os processos dos ambientes interno e externo (MINTZBERG, 1980).

As organizações podem ser compreendidas como estruturas complexas. Portanto, há de se ressaltar que não existe um tipo especificamente correto de estrutura organizacional para uma organização ou outra, mas, na realidade, as organizações devem buscar para si um modelo de estrutura que melhor se adapte às suas características, contingências e objetivos estratégicos (ZENDEH *et al*, 2012).

2.2. Aspectos que compõem a estrutura organizacional

A relevância desses aspectos se dá devido ao fato de a divisão, especialização e organização do trabalho, além da criação do sistema formal que emoldura e dá diretrizes aos aspectos comportamentais estão intrinsecamente vinculados à estruturação formal e à construção do sistema hierárquico de uma organização; o agrupamento, a organização das unidades e a definição dos seus portes estão vinculados ao planejamento e projetos de departamentalização; as formas de interligação e fluxo de informações (ascendente, descendente e interdepartamental) estão vinculados aos sistemas de comunicação, a definição dos graus de autonomia para a tomada de decisões vinculam-se a descentralização, e por fim, questões de treinamento e desenvolvimento organizacional estão vinculados à gestão de pessoas e suas ações de T&D (TRIGUEIRO-FERNANDES *et al*, 2022).

É necessário destacar que existe uma série de estudos, realizados por vários autores, que abordam esse tema e buscam classificar os principais aspectos que compõem a organização de uma estrutura organizacional. Mintzberg (2012) destaca que, com base no funcionamento dos seus mecanismos, as organizações podem ter suas características estruturais mapeadas por nove parâmetros:

- Especialização do trabalho;
- Formalização do comportamento;
- Treinamento e doutrinação;
- Agrupamento de unidades;
- Tamanho das unidades;
- Planejamento e controle dos sistemas;
- Dispositivos de ligação;



ANAIS

- Descentralização vertical;
- Descentralização horizontal;

De acordo com Duening e Ivancevich (2006), através do design organizacional, que é um processo de desenvolvimento e organização da estrutura organizacional, os aspectos que são levados em consideração e utilizados como base de estruturação são:

- Níveis de especialização;
- Delegação de autoridade;
- Departamentalização;
- Amplitude da supervisão;

2.3. Características gerais dos varejistas familiares.

O varejo possui uma história milenar. Desde muitos séculos antes de Cristo, os comerciantes já se reuniam através de feiras abertas para comercializar seus produtos, e para muitos estudiosos, essa é considerada uma das primeiras atividades comerciais que o ser humano estabeleceu (OLIVEIRA *et al*, 2019).

Para Parente (2009), o varejo pode ser compreendido como todo tipo de atividade que abrange a compra e venda de produtos e serviços, tendo como objetivo a satisfação de um desejo e/ou necessidade do consumidor final.

O varejo gera riqueza, possui grande diversidade e é amplamente abrangente. Ele engloba todas as atividades relacionadas à comercialização de produtos ou serviços ao cliente final, para consumo pessoal e sem fins comerciais, e o varejista, portanto, é qualquer estabelecimento comercial cuja fonte de receita maior provém majoritariamente de produtos e serviços no mercado (KOTLER; KELLER, 2012).

As atividades do varejo são de extrema relevância no Brasil, pois atingem altos números em âmbitos econômicos, geram considerável quantidade de empregos e oferecem oportunidades de desenvolvimento no país (PARENTE, 2009). Grande parte dessas organizações são empresas familiares e, por tais métricas, pode-se observar o peso econômico que essas possuem no cenário nacional (GERSICK, 2006).

Para Lee (2004), uma empresa familiar é um tipo específico de organização que pertence a uma determinada família, ou ainda, em casos de não a pertencer completamente, essa tenha grande poder de influência e significativo controle. Essa capacidade significativa de influência nos processos de tomada de decisão e gestão geral é, justamente, um dos aspectos que diferenciam as empresas familiares de outras organizações em termos ligados a parâmetros estratégicos e estrutura organizacional (STEIER; WARD, 2006).

Pode-se observar que outra característica bastante comum e marcante no contexto das empresas familiares é a centralização do processo de tomada de decisões. O indivíduo, na figura do proprietário, criador e empreendedor da empresa, em várias situações, comanda-a com base em suas crenças, expectativas, desejos e/ou necessidades, ou ainda, nas de sua família (DRUCKER, 1992; ALVES FILHO *et al*, 2010). Esse processo de centralização da



ANAIS

tomada de decisão no proprietário ou em sua família pode configurar um modelo de administração altamente burocrático e pouco transparente (GRZYBOVSKI, 2002).

Gonçalves (2000, *apud* CERIBELLI et al, 2010) destaca que empresas familiares, ao atingir um determinado porte ou estágio de maturidade, podem apresentar alguns pontos que demandem uma atenção especial, visto que são críticos e podem se tornar gargalos no processo de amadurecimento e de desenvolvimento organizacional. No âmbito dos varejos de pequeno porte, destacam-se:

- A informalidade da estrutura da gestão;
- A valorização da confiança e do tempo de serviços antes da competência;
- Nepotismo;
- Ausência de planejamento de longo prazo.

Apesar do peso que essas empresas representam para o cenário econômico mundial, Memili *et al* (2015) ressaltam que ainda existem poucos estudos sobre os desafios que essas precisam enfrentar em detrimento de suas características e natureza exclusivas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do presente trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva e abordagem quantitativa. De acordo com Gil (2002), tais pesquisas visam descrever aspectos de um fenômeno ou de uma população, também podendo ser utilizada para a construção de relações entre possíveis variáveis. O autor ainda complementa que as pesquisas descritivas são comumente solicitadas por indústrias, empresas varejistas, instituições de ensino, partidos políticos, entre outros.

Para a realização da coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado, com questões fechadas e com a utilização de “Escala do tipo Likert”, que foi enviado aos cooperadores por meio digital. Esse tipo de escala foi desenvolvido pelo psicólogo e educador Rensis Likert, constituindo-se em uma série de questões elaboradas sobre o entrevistado que a responde dentro de algumas opções, geralmente cinco, tais como “concordo muito”, “concordo”, “neutro”, “não concordo”, “discordo totalmente”, que medem, além da sua postura, a intensidade das suas respostas, fazendo com que seja uma ferramenta bastante difundida e utilizada. (BERMUDES *et al*, 2016).

A escala do formulário vai de 1 a 5, onde:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

Após a coleta e análise dos dados, os resultados da pesquisa serão demonstrados tendo como base o modelo de análise da estrutura organizacional desenvolvido por Galli (2020).

ANAIS

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho foi dividido em duas etapas. A primeira consistiu na identificação dos aspectos que influenciam a estrutura organizacionais de uma empresa familiar varejista. Nesse momento, com a empresa previamente selecionada, foi encaminhado um formulário em escala de Likert para os colaboradores de um varejo do ramo de construção civil da região de Ribeirão Preto, no interior paulista, para a coleta de dados. A escolha da empresa se deu pelas características gerais, sendo a mesma um varejo com cerca de 20 anos de atuação, possuindo atualmente cerca de 17 funcionários, fundada e gerida pelo proprietário e sua família até o presente momento. A escolha da região se deu pela possibilidade de deslocamento e de contato direto com a empresa e seus colaboradores. O nome da empresa e identidade de seus colaboradores serão mantidos em sigilo, não sendo informados em momento algum desse trabalho.

A segunda etapa foi a análise desses aspectos, passados diretamente pelos colaboradores, utilizando como referência o método de análise organizacional desenvolvido por Galli (2020). Esta pesquisa foi desenvolvida em caráter experimental para a verificação da aplicabilidade do presente modelo de análise e permitiu a identificação de pontos fortes e fracos da estrutura organizacional do varejo familiar analisado.

4.1. Perfil e departamento dos candidatos

Os formulários foram encaminhados para todos os candidatos, totalizando um número de 17 colaboradores. Desse montante, 5 colaboradores optaram por não participar, obtendo-se o retorno de 12 participantes.

Por gênero, os entrevistados respondentes são majoritariamente do gênero masculino, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

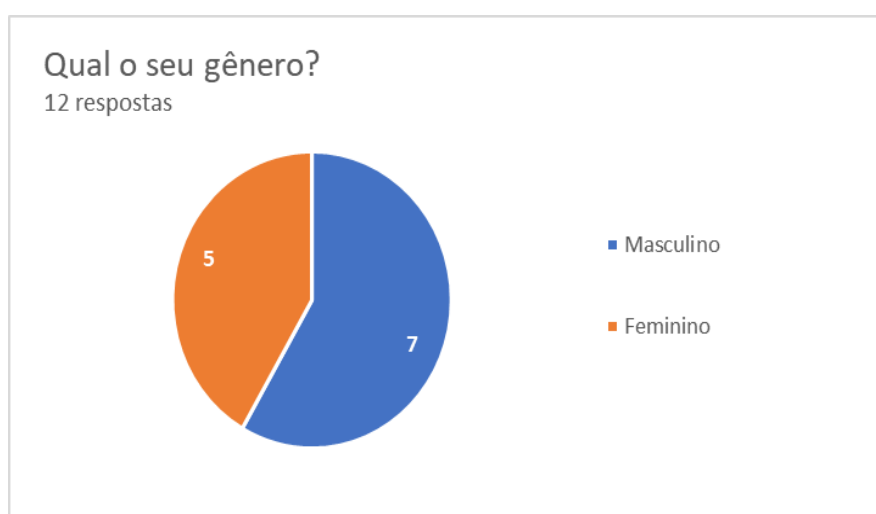


FIGURA 1. Gênero.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

ANAIS

Os departamentos foram subdivididos, para se obter uma maior noção da participação dos colaboradores por área organizacional. Nesse sentido, a participação dos colaboradores por área ficou dividida da seguinte forma:

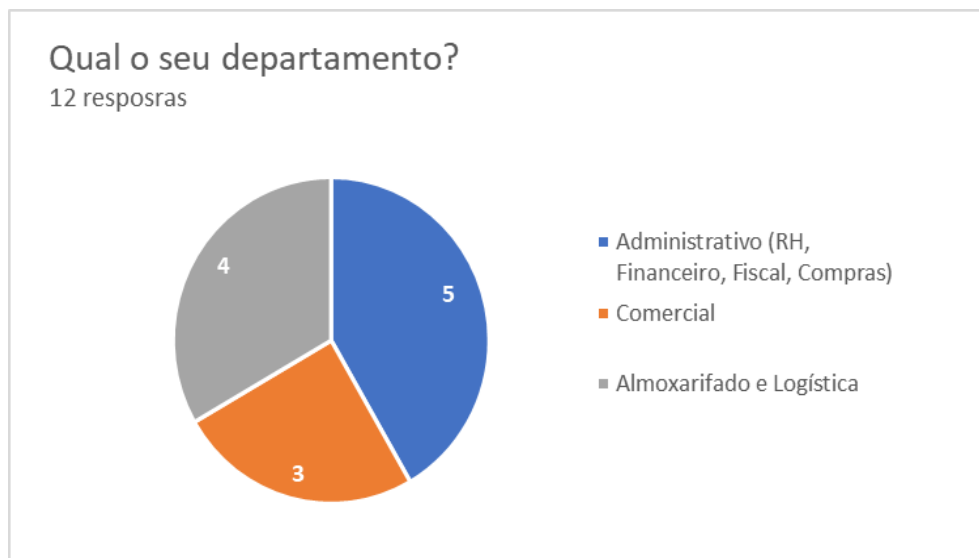


FIGURA 2. Departamentos.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

4.2. Dados coletados pelo formulário.

Sobre o formulário, os tópicos foram aplicados com base no modelo de análise organizacional de Galli (2020). Sobre esse modelo, foi elaborada uma tabela para uma melhor visualização e compreensão da frequência das respostas em âmbito geral. Dessa forma, ficam notáveis e bem destacadas as frequências selecionadas pelos entrevistados.

Posteriormente, foi calculada a média ponderada sobre as frequências das respostas selecionadas a respeito de cada tópico. Os resultados foram demonstrados na tabela 1.

TABELA 1. Frequências por tópico.

Escalas	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente	Média Ponderada
A divisão do trabalho é adequada nas áreas organizacionais	2	3	2	3	2	3,00
Inexistência de sobrecarga de trabalho nas áreas organizacionais	5	3	4	0	0	1,92
Inexistência de disfunção de tarefa nas áreas organizacionais	4	3	2	1	2	2,50

ANAIS

Inexistência de lacunas de tarefa nas áreas organizacionais	3	5	3	1	0	2,17
Inexistência de sobreposição de tarefa nas áreas organizacionais	5	1	4	2	0	2,25
A estrutura organizacional atual é adequada às necessidades estratégicas da organização	2	2	4	3	1	2,92
A estrutura organizacional atual é adequada às necessidades operacionais da organização	1	4	3	2	2	3,00
A estrutura organizacional atual é formal e conhecida por todos os membros da empresa	1	5	0	3	3	3,17
A estrutura hierárquica atual é formal, clara e conhecida por todos os membros da empresa	3	1	2	2	4	3,25
A estrutura hierárquica atual atende as necessidades estratégicas da organização	3	2	2	3	2	2,92
A estrutura hierárquica atual facilita o processo de tomada de decisão	3	2	3	1	3	2,92
A estrutura hierárquica atual facilita a realização das atividades e processos da empresa	3	2	3	2	2	2,83
Os níveis de responsabilidade e alçada para a tomada de decisão são definidos de forma adequada quanto ao nível de autonomia e controle que cada área deve ter para realizar o seu trabalho de forma efetiva	2	3	4	0	3	2,92
Os níveis de responsabilidade e alçada para a tomada de decisão são respeitados por todos os membros da organização	5	3	2	0	2	2,25
O sistema de comunicação interna é adequado e eficiente	4	3	2	1	2	2,50

ANAIS

A comunicação descendente (de cima para baixo) é eficiente e eficaz	1	4	4	1	2	2,92
A comunicação ascendente (de baixo para cima) é eficiente e eficaz	3	4	4	0	1	2,33
A comunicação lateral (entre as áreas organizacionais) é eficiente e eficaz	1	4	4	1	2	2,92
Os mecanismos de feedback utilizados são eficazes	1	4	4	2	1	2,83
O nível de ruídos de comunicação é praticamente inexistente	2	2	3	3	2	3,08

Fonte: adaptado de Galli (2020).

Os tópicos onde a empresa obteve as maiores médias ponderadas foram respectivamente:

- A estrutura hierárquica atual é formal, clara e conhecida por todos os membros da empresa – 3,25;
- A estrutura organizacional atual é formal e conhecida por todos os membros da empresa – 3,17;
- O nível de ruídos de comunicação é praticamente inexistente – 3,08.

Por outro lado, os tópicos em que a empresa obteve as menores médias ponderadas foram:

- Inexistência de sobrecarga de trabalho nas áreas organizacionais – 1,92;
- Inexistência de lacunas de tarefas nas áreas organizacionais – 2,17;
- Inexistência de sobreposição de tarefa nas áreas organizacionais – 2,25;
- Os níveis de responsabilidade e alçada para a tomada de decisão são respeitados por todos os membros da organização – 2,25.

Para a geração do gráfico a seguir, e utilizando como referência os dados descritos na figura 3, os tópicos foram organizados em 4 grupos:

- Análise da Divisão do trabalho – tópicos 1 ao 5;
- Análise da Estrutura Organizacional – tópicos 6 ao 8;
- Análise da Hierarquia – tópicos 9 ao 14;
- Análise da Comunicação Interna – Tópicos 15 ao 20.

A tabela 2 é demonstrada a seguir:

TABELA 2. Tópicos por grupos e médias gerais.

Tópicos	Grupos	Média Geral
A divisão do trabalho é adequada nas áreas organizacionais	Análise da Divisão do	2,37
Inexistência de sobrecarga de trabalho nas áreas organizacionais		



ANAIS

Inexistência de disfunção de tarefa nas áreas organizacionais	trabalho	
Inexistência de lacunas de tarefa nas áreas organizacionais		
Inexistência de sobreposição de tarefa nas áreas organizacionais		
A estrutura organizacional atual é adequada às necessidades estratégicas da organização	Análise da Estrutura Organizacional	3,03
A estrutura organizacional atual é adequada às necessidades operacionais da organização		
A estrutura organizacional atual é formal e conhecida por todos os membros da empresa		
A estrutura hierárquica atual é formal, clara e conhecida por todos os membros da empresa	Análise da Hierarquia	2,85
A estrutura hierárquica atual atende as necessidades estratégicas da organização		
A estrutura hierárquica atual facilita o processo de tomada de decisão		
A estrutura hierárquica atual facilita a realização das atividades e processos da empresa		
Os níveis de responsabilidade e alçada para a tomada de decisão são definidos de forma adequada quanto ao nível de autonomia e controle que cada área deve ter para realizar o seu trabalho de forma efetiva		
Os níveis de responsabilidade e alçada para a tomada de decisão são respeitados por todos os membros da organização		
O sistema de comunicação interna é adequado e eficiente	Análise da Comunicação Interna	2,76
A comunicação descendente (de cima para baixo) é eficiente e eficaz		
A comunicação ascendente (de baixo para cima) é eficiente e eficaz		
A comunicação lateral (entre as áreas organizacionais) é eficiente e eficaz		
Os mecanismos de feedback utilizados são eficazes		
O nível de ruídos de comunicação é praticamente inexistente		

Fonte: Adaptado de Galli (2020).

Sobre a tabela, gerou-se o gráfico:

ANAIS

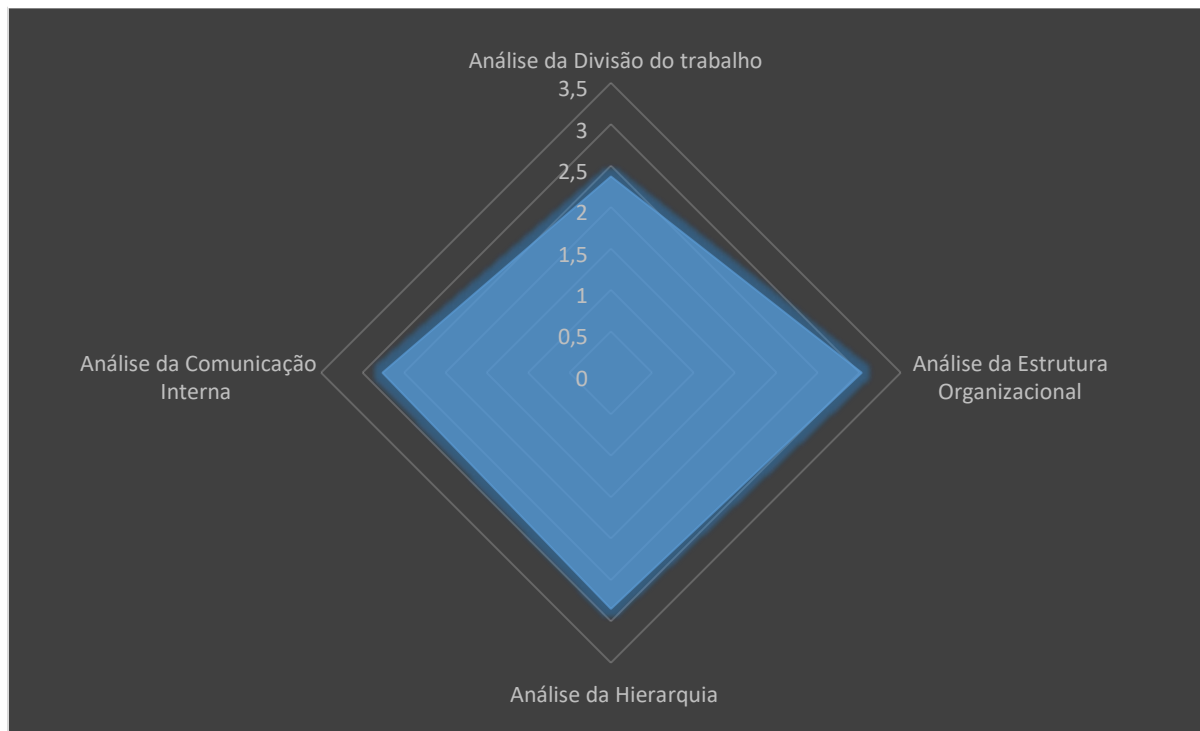


FIGURA 3. Análise Organizacional.
Fonte: adaptado de Galli (2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo analisar a aplicabilidade e viabilidade do modelo de análise organizacional desenvolvido por Galli (2020) em empresas varejistas familiares de pequeno porte.

Observou-se que, entre os tópicos, o aspecto que demanda maior urgência de reestruturação diz respeito à “sobrecarga de trabalho”. Esse aspecto ficou com a menor média ponderada geral, atingindo apenas 1,92. Quando analisado por agrupamento, esse tópico ficou dentro do grupo da “Divisão do Trabalho”, que obteve a menor pontuação na escala entre os demais, com média de 2,37. Tais resultados evidenciam, entre outros problemas, má elaboração ou total ausência de padrões de processos internos.

Como ponto forte, estando um pouco acima da linha da neutralidade, foi possível identificar entre os tópicos, que “a estrutura hierárquica da empresa é considerada formal, clara e conhecida por todos os membros da empresa”, com média ponderada de 3,25. Entre a análise das médias dos grupos, a maior pontuação ficou com o grupo da “Estrutura Organizacional”, com 3,03 pontos.

De acordo com os resultados obtidos, foi possível observar que de forma geral, houve uma concentração de respostas majoritariamente nos números 2 (discordo) e 3 (neutro). Isso demonstra que, em aspectos gerais, os colaboradores avaliam a estrutura organizacional da empresa como mediana, com uma leve tendência negativa no retrospecto geral. A avaliação da estrutura organizacional da empresa pesquisada, na escala de 1 a 5, ficou em 2,75.



ANAIS

O modelo de análise organizacional desenvolvido por Galli (2020) permitiu a identificação de aspectos até então desconhecidos ou não esclarecidos formalmente para os membros da organização em que foi aplicada a presente pesquisa, fornecendo um conhecimento mais profundo a respeito de fatores que influenciam a empresa pesquisada, possibilitando aos proprietários e a gerência que tomem decisões mais embasadas a respeito do que foi evidenciado e a partir do momento em que a pesquisa foi realizada.

Sugere-se para futuros estudos a aplicação do modelo de análise organizacional desenvolvido por Galli (2020) em empresas varejistas familiares de maior porte, para coletas de dados maiores e mais abrangentes em termos quantitativos, possibilitando o desenvolvimento de análises mais amplas de empresas familiares através do presente modelo de análise e evidenciando a sua aplicabilidade e viabilidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, Mathew R., GEORGE, Bradley A., e DAVIS, James H. A model for the role of trust in firm level performance: The case of family T businesses. **Journal of Business Research**, v.84, p. 34-45, 2017.

ALVES FILHO, Alceu Gomes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; RAMALHO, Ângela Maria Cavalcanti; LACERDA, Daniel Pacheco. Estratégia na prática de grandes e de pequenas empresas. In: OLIVEIRA, Vanderlei Fava, CAVENACHII, Vagner, MÁSCULO, Francisco Soares (Orgs). **Tópicos emergentes e desafios metodológicos em engenharia de produção: casos, experiências e proposições**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, (4), 89-149, 2010.

BERMUDES, Wanderson Lyrio; SANTANA, Bruna Thomaz; BRAGA, José Hamilton Oliveira; SOUZA, Paulo Henrique. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. **Vértices**, v.18, n.2, p. 16-17, 2016.

CERIBELLI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte; MORAIS, Frank da Silva. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. v.9, n.2, p233-250, 2010.

DUENING, Thomas; IVANCEVICH, John. **Managing organizations: principles and guidelines**. – 2ª ed. – Cincinnati: AtomicDog, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FISS, Peer C. A set-theoretic approach to organizational configurations. **Academy of management review**. v.32, n.4, p.1180-1998, 2007.

GALLI, Lesley Carina Attadia do Lago. Estrutura Organizacional. Apresentação do Power Point de apoio à disciplina Estudos Organizacionais Aplicados ao Agronegócio do Mestrado Profissional em Administração - FCAV - UNESP, 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1Fi1PuagW4yVXywiFuAjdIoHyXhcJk5lF/view?usp=drivesd> . Acesso em 08 de dezembro de 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2002.



ANAIS

GIRALDELLI, Carlos Giovani; PICCHIAI, Djair. Análise da relação entre a estrutura organizacional e o desempenho operacional na prestação de serviços de TI de alto valor agregado. **Revista Eletrônica de Estratégias & Negócios**. Florianópolis, v. 8, n.3, 2015.

GRZYBOVSKI, Denise. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.

JOSEPH, John; BAUMANN, Oliver; BURTON, Richard; SRIKANTH, Kannan. Reviewing, revisiting, and renewing the foundations of organization design. Organization design. **Emerald Publishing Limited**. Bingley, v.40, p.1-24, 2018

JOSEPH, John, GABA, Vibha. Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. **Academy of Management Annals**, 2020, 14(1), 267-302.

KOGUT, Clarice Secches; FLECK, Denise. Professional versus family management in Brazilian fashion retail companies: exploring value-investors' perceptions. **Cad. EBAPE.BR**, v.15, n.3, p.559-573, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. – 14ª. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEE, Jim. The effects of family ownership and management on firm performance. **SAM Advanced Management Journal**, v. 69, n. 4, 2004.

MATHESON, Craig. Understanding the policy process: **The work of Henry Mintzberg**. **Public Administration Review**, v.69, n.6, p.1148-1161, 2009.

MEMILI, Esra, CHANG, Erick P., KELLERMANNNS, Franz W., e WELSH, Dianne H. Role conflicts of family members in family firms. European. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v.24, n.1, p.143-151, 2015.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, Henry. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. **Management Science**, v.26, n.3, p.321-343, 1980.

OLIVEIRA, Crislene da Consolação Gonçalves; RODRIGUES, Diva de Souza Silva; SILVA, Davson Mansur Irffi; SOUSA, Jordana de Castro; MACHADO, Monaliza Silvania. O comportamento do consumidor no mercado do varejo familiar: um estudo dos fatores que influenciam a decisão nas compras. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v.5, n.2, p.1178-1198, 2019.

PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches; COSTA, Cristiano. Identity in Family Firms: A Theoretical Analysis of Incentives and Contracts. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 14, n.3, 2017

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2009.

PICCHIAI, Djair. **Modelos de estruturas organizacionais**. EAESP-FGV. São Paulo, 2011.

VIII SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Erradicação da Pobreza e Agricultura Sustentável**, Jaboticabal-SP: 14 a 17 de junho de 2023.



ANAIS

RAMOS, Érica Norimar Pacheco; HELAL, Diogo Henrique. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **Revista de Gestão e da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v.7, n.2, p.433-452, 2010.

STEIER, Lloyd P.; WARD, John L. If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education. **Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 30, n.6, p.887-895, 2006.

TRIGUEIRO-FERNANDES, Leandro; CAVALCANTI, Joyce Mariella Medeiros; BILA, Marcelo Victor Alves; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Escala de Componentes da Estrutura Organizacional (ECEO): evidências de validação de um modelo teórico. **Brazilian Business Review**, 2022. v.19, n.3, p. 309-330.

ZENDEH, Alizera Bafandeh, AALI, Samad, NOROUZI, Davoud, ATASHPEYKAR, Hossein. A new Approach to SPACE Matrix. *In* INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS AND FINANCE RESEARCH. vol.32, **Anais**. Singapore: IPEDR 2012, p. 40-44.