

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO TECNOLÓGICO
COLEGIADO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ANDRÉ NOGUEIRA SIQUEIRA

ARMANDO MORATTI OLIVEIRA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UMA MARMORARIA USANDO COMO
REFERENCIAL A METODOLOGIA E-MYTH: UMA CONTRIBUIÇÃO
PARA MPEs**

VITÓRIA, ES

2022

ARMANDO MORATTI OLIVEIRA

ANDRÉ NOGUEIRA SIQUEIRA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UMA MARMORARIA USANDO COMO
REFERENCIAL A METODOLOGIA E-MYTH: UMA CONTRIBUIÇÃO
PARA MPES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Miriam Magdala Pinto

VITÓRIA, ES

2022

**ANDRÉ NOGUEIRA SIQUEIRA
ARMANDO MORATTI OLIVEIRA**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UMA MARMORARIA USANDO COMO
REFERENCIAL A METODOLOGIA E-MYTH: UMA CONTRIBUIÇÃO
PARA MPEs**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado do Curso de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, na sala virtual <https://meet.google.com/qbc-joqk-nje>, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 10 de Março de 2022.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^a. Dr.^a. Miriam Magdala Pinto

Universidade Federal do Espírito Santo

Orientadora

Prof. Dr. Luciano Raizer Moura

Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Wander Demonel da Silva

Universidade Federal do Espírito Santo



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
LUCIANO RAIZER MOURA - SIAPE 297828
Departamento de Tecnologia Industrial - DTI/CT
Em 18/03/2022 às 17:49

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/381674?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
MIRIAM DE MAGDALA PINTO - SIAPE 1373531
Departamento de Engenharia de Produção - DEP/CT
Em 17/03/2022 às 17:44

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/380739?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
WANDER DEMONEL DE LIMA - SIAPE 1350506
Departamento de Engenharia de Produção - DEP/CT
Em 18/03/2022 às 18:59

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/381713?tipoArquivo=O>

“Não basta entender do negócio, tem que entender de negócios.”

Gerber, Michael E.

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas - MPEs são relevantes para o cenário econômico e social brasileiro, entretanto, muitas delas encerram as atividades precocemente. O presente trabalho busca contribuir com a literatura para o desenvolvimento das MPEs, utilizando como referência a metodologia proposta por Michael E. Gerber, em sua obra “O mito do empreendedor”, a partir da investigação do modelo de gestão de uma pequena marmoraria. Primeiramente realizou-se o estudo da metodologia proposta por Gerber, à luz das dez escolas definidas por Mintzberg em seu livro “Safári da Estratégia”. Foi realizado um estudo de caso único, utilizando entrevistas para a coleta de dados necessária. A marmoraria é então apresentada, expondo e traçando o perfil da empresa e do empreendedor, com o objetivo de identificar qualitativamente informações relativas à gestão da empresa. Com isso, analisou-se a marmoraria em relação a metodologia do E-Myth, identificando o grau de aderência da gestão atual da empresa, comparado à metodologia proposta. Foi realizada uma discussão para criar um paralelo da possível contribuição da metodologia de Gerber em relação ao cenário brasileiro das MPEs, expondo possíveis propostas de Gerber que poderiam atuar sobre as principais causas de falências das MPEs brasileiras.

Palavras-chave: Estratégia; Micro e pequenas empresas; Gestão; Desenvolvimento de empresas; E-Myth; O mito do empreendedor

ABSTRACT

Micro and small enterprises are relevant to the Brazilian economic and social scenario, however, many of them close early. The present study seeks to contribute to the literature for the development of micro and small enterprises, using as a reference the methodology proposed by Michael E. Gerber in his work "The E-Myth Revisited", through the investigation of the management model of a small marble manufacturer. Initially, the methodology proposed by Gerber was studied in comparison with the ten schools defined by Mintzberg in his book "Strategy Safari". A single case study was conducted, using interviews to collect the necessary data. The marble manufacturer is then presented, exposing and profiling the company and the entrepreneur, in order to qualitatively identify information regarding the company's management. With this, the marble manufacturer was analyzed based on the E-Myth methodology, identifying the level of adherence of the company's current management, compared to the proposed methodology. A discussion was held to create a parallel of the possible contribution of Gerber's methodology in relation to the Brazilian micro and small enterprises scenario, exposing Gerber's possible proposals that could act on the main causes of bankruptcy of Brazilian micro and small enterprises.

Keywords: Strategy; Micro and small enterprises; management; business development; E-Myth;

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- ESTRATÉGIA PLANEJADA E EMERGENTES -----	19
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO METODOLÓGICO -----	36
FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DA MARMORIA-----	44

LISTA DE QUADROS

<i>QUADRO 1- CLASSIFICAÇÃO DAS MPES.....</i>	12
<i>QUADRO 2- FATORES CONTRIBUINTES PARA O FECHAMENTO DE EMPRESAS.....</i>	13
QUADRO 3 - SÍNTESE DAS ESCOLAS DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E CARACTERÍSTICAS	22
QUADRO 4 - ESCOLAS DE MINTZBERG VERSUS GERBER.....	31
QUADRO 5 - PROCESSO DE MÁRMORE E GRANITO.....	37
QUADRO 6 - ESCALA DE ADERÊNCIA	49
QUADRO 7 - ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS	49
QUADRO 8 - PROPOSTAS IDENTIFICADAS NO E-MTYH PARA OS FATORES CONTRIBUINTES	52

LISTA DE SIGLAS

MPEs – Micro e Pequenas empresas

EPP – Empresa de Pequeno Porte

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

PDCA – Planejar (*Plan*), Executar (*Do*), Verificar (*Check*) e Agir (*Act*)

Sumário

1	INTRODUÇÃO	12
2	OBJETIVOS.....	14
3	REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1	O que é Estratégia	15
3.2	Estratégias Deliberadas e Emergentes	18
3.3	As escolas de formulação de estratégia	19
3.4	E-Myth: O Mito do Empreendedor.....	23
3.4.1	As três personalidades fundamentais para o sucesso do pequeno negócio	23
3.4.2	As três fases de um negócio de pequeno porte	24
3.4.3	A revolução <i>Turn-Key</i> (Gira-Chave) e o Protótipo de Franquia	25
3.4.4	O Processo de Desenvolvimento da Empresa	25
3.4.5	O programa de desenvolvimento da empresa.....	26
3.5	Metodologia de Gerber <i>versus</i> Dez escolas de Mintzberg.....	29
4	MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO	31
5	RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	37
5.1	Descrição da marmoraria	37
5.2	Análise das entrevistas	38
5.2.1	Identificação das personalidades do empreendedor	39
5.2.2	Identificação do ciclo de vida da marmoraria	40
5.2.3	Identificação dos aspectos do processo de desenvolvimento de empresas	41
5.2.4	Identificação das etapas do programa de desenvolvimento de empresas	42
5.2.5	Aderência a metodologia E-Myth.....	47
5.2.6	Sugestões de melhorias à luz do E-Myth.....	49
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	50
7	CONCLUSÃO	53
8	REFERÊNCIAS	55
9	ANEXO I - Transcrição da Primeira Entrevista com a Marmoraria Planalto Pedras Ornamentais.....	58
10	ANEXO II - Transcrição da Segunda Entrevista com a Marmoraria Planalto Pedras Ornamentais.....	61

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas - MPEs brasileiras podem ser classificadas quanto ao porte, de acordo com a lei complementar n°.123/2006 que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, tomando como base a receita bruta anual. No que se refere às microempresas, a receita bruta deve ser inferior a R\$360.000,00 e para as Empresas de Pequeno Porte – EPP, entre R\$360.000,00 e R\$4.800.000,00 (SEBRAE, 2021a). Já o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE classifica as MPEs, de acordo com o número de pessoas ocupadas, conforme o Quadro 1 (SEBRAE, 2018).

QUADRO 1- CLASSIFICAÇÃO DAS MPES

Porte	Classificação das MPES	
	Comércio e Serviços	Industria
Microempresas	Até 9 pessoas	Até 19 pessoas
Pequenas Empresas	De 10 a 49 pessoas	De 20 a 99 pessoas

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2018)

As MPEs ocupam um papel de grande relevância no cenário econômico brasileiro, gerando riquezas e criando oportunidades de empregos. No ano de 2017, o SEBRAE aponta que as MPEs representavam 29,5% do PIB nacional, tendo uma participação crescente desde 1985 (SEBRAE, 2020). Em 2016, as MPEs constituíam 99% de todos os estabelecimentos empresariais brasileiros e eram responsáveis pela geração de 54,5% dos empregos com carteira assinada (SEBRAE, 2018).

Ao analisar a taxa de mortalidade das empresas ao longo dos anos, o SEBRAE demonstra por meio da pesquisa de sobrevivência das empresas, com base nos dados da Receita Federal do Brasil, que 21,6% das microempresas e 17% das empresas de pequeno porte encerraram suas atividades após 5 anos de existência (SEBRAE, 2021b).

De acordo com a mesma pesquisa, alguns fatores que contribuem para a falência dessas empresas são demonstrados no Quadro 2.

QUADRO 2- FATORES CONTRIBUENTES PARA O FECHAMENTO DE EMPRESAS

Fatores Contribuintes	Detalhamento (Exemplos)
Pouco Preparo Pessoal	Condição anterior de desempregado
	Pouca experiência
	Falta de capacitação
	Abertura por necessidade
Planejamento do Negócio (deficiente)	Falta de plano de negócio
	Insuficiências no planejamento
Gestão do Negócio	Insuficiências na gestão empresarial
	Falta de adaptação e diferenciação dos produtos e serviços
Problemas no ambiente	Pandemia e/ou recessão
	Falta de acesso a crédito

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2021b)

O empreendedor necessita de conhecimentos e práticas que lhe permita ser bem-sucedido no negócio. É por este motivo que uma gestão adequada para MPEs se torna extremamente relevante. Destaca-se na literatura voltada especificamente para a gestão de negócios das MPEs, o trabalho de Michael Gerber - *E-Myth: Revisited*. A obra retrata o modelo de gestão que já foi utilizado em consultoria por milhares de empresas, propondo estratégias e percepções que contribuem para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

A partir da compreensão de que a gestão adequada é fator chave para aumentar a probabilidade de um negócio ser bem-sucedido, o presente trabalho busca analisar as práticas gerenciais de uma microempresa do setor de marmoraria, à luz do modelo proposto por Michael Gerber. A empresa está situada no município da Serra, com atuação

no estado do Espírito Santo.

A comparação entre a prática espontânea da marmoraria e as diversas recomendações propostas no modelo E-Myth, bem como os resultados obtidos, a percepção do empreendedor sobre o desempenho da sua empresa e as necessidades de melhoria em seu empreendimento servirão de base para identificar proposições do modelo que foram aplicadas de fato na gestão da marmoraria e a sua relevância para o negócio, assim como outras proposições que não foram adotadas e poderiam ter contribuído. Essa análise de estudo de caso único é uma exploração inicial do modelo E-Myth e sua validade no contexto brasileiro.

2 OBJETIVOS

O estudo apresentado tem como objetivo geral analisar a gestão e o crescimento de uma microempresa que atua no ramo de marmoraria e compará-los ao modelo metodológico de gestão para MPEs proposto por Michel E. Gerber em seu livro “O mito do empreendedor”, buscando identificar possíveis semelhanças e diferenças entre as proposições da metodologia e a prática realizada. Tal comparação visa contribuir com a identificação de elementos críticos para o bom desempenho de negócios desse porte. Como objetivos específicos, tem-se:

- Entender, a história, a motivação e como funciona o atual modelo de gestão da empresa;
- Comparar, práticas de gestão usadas na marmoraria em análise, que foram desenvolvidas por meio de conhecimento empírico, com a metodologia apresentada no E-Myth;
- Classificar a metodologia apresentada no E-Myth perante a autores clássicos de gestão estratégica;
- Fazer um paralelo entre o cenário brasileiro da MPEs e a metodologia E-Myth.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado de forma a embasar as análises que vêm posteriormente no presente estudo. Inicialmente, é apresentado o nascimento do termo estratégia e a explicação das suas cinco formas diferentes, segundo Mintzberg, H. (2009). Em seguida, é exposta a classificação proposta por Mintzberg, H. (2009), em seu livro “Safári da Estratégia”, no qual as estratégias – definidas em 10 escolas diferentes - são

apresentadas e discutidas e, finalmente, é detalhada a obra Gerber (2004) “O Mito do Empreendedor”, obra esta que é utilizada como base para o estudo de caso da marmoraria em questão. Dessa forma, são cobertos os principais conceitos de estratégia e a proposição de Gerber, M. a qual é analisada no contexto da literatura de gestão estratégica.

3.1 O que é Estratégia

O termo estratégia nasceu associado à arte da guerra, contexto em que estava diretamente ligado à responsabilidade do general ou do comandante-chefe militar. Dessa forma, habilidades comportamentais tais como liderança, resolução de conflitos e pensamento crítico ficaram evidentes no exercício das funções dos líderes do exército (MINTZBERG et al, 2009).

No século V AC, Sun Tzu (2009), escreveu *A Arte da Guerra*, onde argumentava que o objetivo da estratégia é conquistar a vitória em poucas batalhas, e, em sua essência, está intrinsecamente relacionada a um líder com capacidade de guiar com inteligência pois todo o exército depende de seus movimentos. Atualmente, *A Arte da Guerra* é um livro comumente referenciado ao que tange a estratégia por conta da sua ligação possível com os negócios (MCMILLAN & TAMPOE 2000), quando a metáfora escolhida para entendê-los é a competição mais acirrada, a guerra.

Para Bracker (1980), após a Segunda Guerra Mundial, o conceito e ligação de estratégia aos negócios passou a ser mais importante, devido à mudança do ambiente concorrencial, anteriormente estável, para algo com rápidas mudanças e mais competitivo.

Hodiernamente, a palavra Estratégia é usada de diversas maneiras. Mintzberg et al (2009), por exemplo, reconhecem a estratégia de cinco formas diferentes a partir da literatura por eles avaliada: **plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva**.

No caso de a estratégia ser um **plano**, ela possui algum conjunto de respostas para determinada situação. Dessa forma, é esperado que ela seja definida anteriormente às ações e que o desenvolvimento delas aconteça de forma consciente e proposital. Isso pode ser observado, por exemplo, no campo militar onde estratégia está relacionada à criação de planos de guerra e muito frequentemente no universo organizacional.

No caso da estratégia como **pretexto**, ela é usada para iludir, confundir ou comunicar uma mensagem falsa, como por exemplo a divulgação de uma notícia inverídica sobre o interesse de comprar um terreno em determinada região ou a notícia da expansão de um galpão de logística da empresa. Essa comunicação não verdadeira pode alterar decisões de concorrentes, fornecedores e até mesmo de clientes.

A estratégia como **padrão** propõe englobar o comportamento resultante. Aqui, a estratégia é um padrão coerente de ações, ou seja, estratégia é consistência no comportamento, conscientemente ou não (MINTZBERG et al., 2009). Um bom exemplo de estratégia por padrão, pode ser observado no comportamento da *Ford Motor*, onde Henry Ford oferecia o modelo T somente na cor preta.

A estratégia como **posição** encaixa-se em qualquer uma das definições já apresentadas, podendo ser um plano com o intuito de posicionar a empresa em relação aos demais, ou a definição de padrões (de comportamentos ou não), levando a empresa a atingir determinada posição. A estratégia como posição leva em consideração seus competidores – uma ideia de “estratégia coletiva” – em torno do seu objetivo final que é elevar a organização, seja ela qual for, a algum nicho esperado, ou seja, um local onde é possível evitar a competição (MINTZBERG et al., 2009).

Cabe destacar que o termo “estratégia coletiva” não é referente ao relacionamento de duas ou mais empresas, mas sim ao sentido de colocar em ação uma estratégia de cooperação entre duas ou mais organizações (CROPPER et al., 2008).

Com o conceito de estratégia coletiva agregou-se a ideia de *coopetição*, que está relacionada a empresas concorrentes se ajudarem em um acordo comum com benefícios mútuos. Contudo, as organizações devem ter noção das consequências de suas estratégias competitivas e colaborativas (NALEBUFF E BRANDENBURGER, 1996). Uma outra abordagem considera a estratégia entre os extremos do egoísmo e do colaborativíssimo. Em caso de adoção de uma estratégia egoísta a organização pode sofrer perdas e um exemplo disso são as guerras de preços. Caso a empresa adote uma estratégia puramente colaborativa, se expõe a riscos como a competidores ardilosos, ou possíveis roubos de tecnologia (BALESTRIN et al., 2013)

Luo (2004) propõe que as empresas conheçam os prós e contras das estratégias individuais e coletivas e tomem as decisões com base no ambiente concorrencial no qual estão inseridas além das empresas com as quais possuem relacionamento.

Ratificando esse entendimento está Michael Porter - considerado um dos autores mais importantes dentro do tema da estratégia como posição. Porter escreveu três livros levando em consideração o meio em que a empresa está inserida, como uma arena de competição. Dessa forma a empresa está sujeita a toda e qualquer consequência do meio inserido (MARIOTTO, 1991).

Porter, em seu primeiro livro, *Competitive Strategy* (1980), propõe uma análise visando a concorrência, contudo, o seu conceito de concorrência abrange a ideia de olhar

para todo o ecossistema em que a empresa está inserida - incluindo além dos seus concorrentes, os fornecedores, os clientes, novos entrantes e fornecedores de produtos substitutos, fazendo com que ela olhe para toda sua cadeia de valor e busque uma posição favorável.

Dentro de sua análise, Porter apresentou três possíveis estratégias que as empresas podem adotar para se diferenciar de seus concorrentes e ele as chamou de estratégias competitivas. São elas: liderança de custo total, diferenciação e enfoque. A liderança no custo total busca o menor preço frente aos seus concorrentes. A diferenciação busca agregar valor ao produto ou serviço entregue, e no caso do enfoque em determinado segmento específico aplica-se à diferenciação ou à liderança no custo total.

A quinta e última definição é Estratégia como **perspectiva**. A estratégia como perspectiva adiciona uma maneira fundamental e - quase única - da organização realizar suas atividades. Podemos citar como exemplo a HP, que criou a “maneira HP”, por conta de sua engenharia (MINTZBERG et al., 2009). Um exemplo atual disso é a Vale que tem como uma de suas ambições tornar-se uma referência de segurança dentro do seu setor.

Uma analogia que pode ser usada para a estratégia como perspectiva é a de que a organização olha para *dentro* da própria empresa, e para cima, ou seja, para a grande visão da empresa. Enquanto isso, a estratégia como posição olha para o ponto em que o produto encontra o cliente e para o mercado - para baixo e para fora (MINTZBERG et al, 2009).

Com isso, há um questionamento básico a ser feito: sobre o que são as estratégias? Estratégia começou sendo definida e usada pelo exército para coisas de grande importância. Detalhes menores eram descartados do escopo de “estratégia”, porém, com o tempo esses detalhes passaram a ter uma importância maior e não foram contemplados pela estratégia definida, sendo potenciais problemas posteriormente. Um exemplo é como o fato de não pensar em uma possibilidade de mudança de cor do Ford-T trouxe problemas para a Ford.

Essa reflexão leva a observar outros dois fatores importantes na definição de uma estratégia: a) o momento da decisão e b) que não há nada que não seja de cunho estratégico, ele somente é menos “estratégico” no contexto da realização (MINTZBERG et al., 2009).

De outra forma, a resposta para a pergunta “sobre o que são as estratégias?”, pode ser respondida por: tudo pode ser estratégico. Desde produtos e processos, até responsabilidades sociais, controle de qualidade e a definição de uma logomarca (MINTZBERG et al., 2009).

Um ponto observado entre todas as visões de estratégias apresentadas até agora, são as organizações para as quais elas foram construídas - as grandes empresas, com níveis

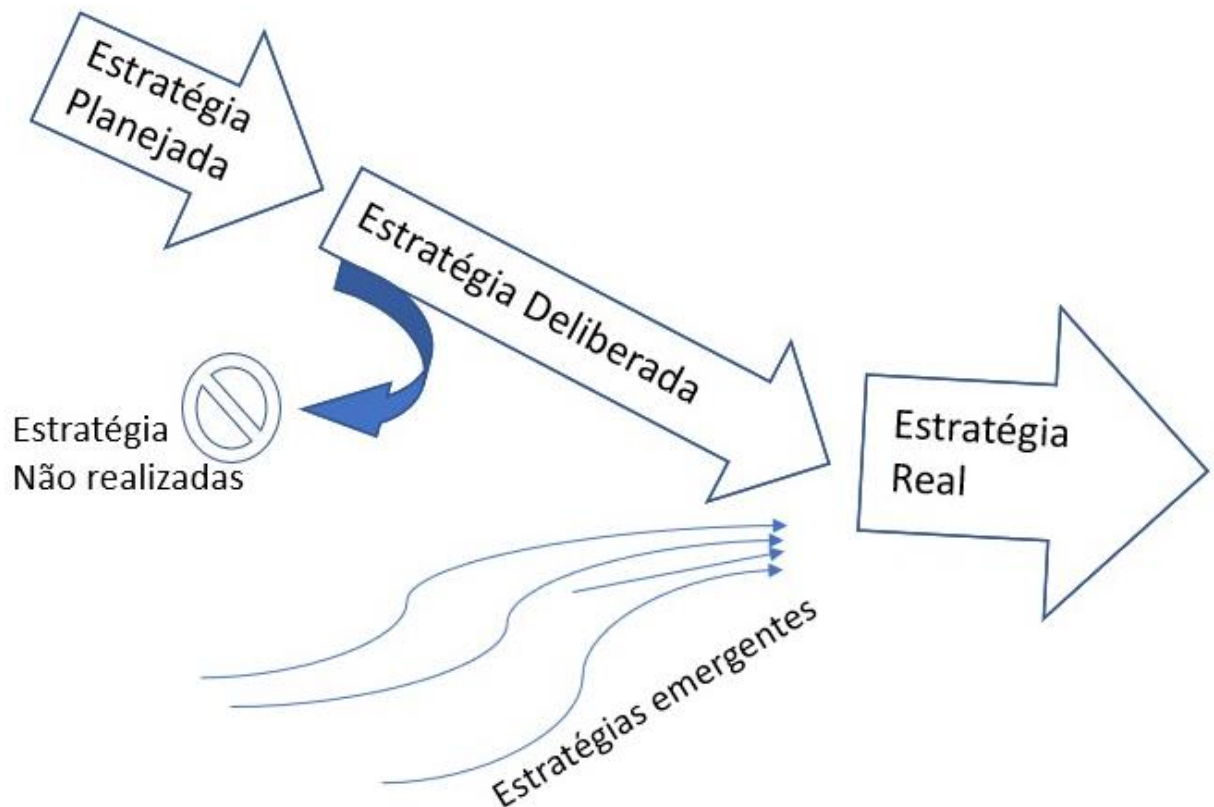
hierárquicos bem definidos e tendo uma fatia de mercado considerável. Entretanto é sabido que as micro e pequenas empresas são responsáveis por boa parte da movimentação econômica e há uma carência de visão estratégica voltada a elas.

Uma outra forma de analisar estratégias é considerando se elas são anteriores no tempo à ação realizada como no caso da estratégia como plano, pretexto ou posição ou se são desvendadas posteriormente às ações realizadas, como no caso da estratégia como padrão. O estudo mais detalhado dessa diferença é feito ao tratar as estratégias como planejadas, deliberadas, emergentes e reais como é apresentado na próxima seção.

3.2 Estratégias Deliberadas e Emergentes

Estratégias emergentes são aquelas que surgem de um padrão de ação seguido na ausência de um planejamento ou em desacordo com a estratégia planejada. Já as estratégias deliberadas são o inverso, o padrão de ação está de acordo e segue o plano estabelecido da estratégia. Contudo, ações são deixadas de lado com o tempo porque deixaram de fazer sentido ou porque não deram certo de alguma forma e não são realizadas (MARIOTTO, 2003). As estratégias reais são, de fato, uma combinação de estratégias planejadas, deliberadas e emergentes como mostrado na Figura 01.

FIGURA 1- ESTRATÉGIA PLANEJADA E EMERGENTES



FONTE: Adaptado de Mintzberg et al. (2009)

De acordo com Mintzberg et al. (2009), no mundo real, uma mistura de estratégias deliberadas e emergentes é necessária para o sucesso. Em outras palavras, além da criação da estratégia planejada, ela também deve ser alimentada com o aprendizado do percurso. A estratégia conhecida como “guarda-chuva”, é aquela que engloba, em linhas gerais, quais serão os objetivos da empresa, porém não se atenta aos detalhes do caminho (quando, onde e como) visto que se espera que isso seja sanado por estratégias emergentes ou estratégias deliberadas em níveis hierárquicos inferiores. Assim, entre estratégias deliberadas e emergentes, não há uma que seja melhor ou que seja considerada ruim, elas são complementares entre si. Os estrategistas mais eficazes misturam a capacidade de prever aonde se quer chegar com a capacidade de reação a eventos inesperados (MINTZBERG et al 2009).

3.3 As escolas de formulação de estratégia

Foram abordadas até aqui as cinco formas de interpretação do que são estratégias na revisão feita por Mintzberg et al. (2009) e a relação entre estratégias deliberadas e emergentes. Nesta seção, é apresentada a organização que Mintzberg et al. (2009) trazem do processo de formulação das estratégias dentro das organizações.

Os autores classificam o processo de formulação estratégico em dez escolas e as

distinguem como sendo prescritivas e/ou descritivas. As escolas prescritivas possuem como característica uma base bem definida dos conceitos abordados, permitindo que os processos estratégicos sejam de certa forma, como uma receita. As escolas descritivas, de forma oposta, consideram que estratégia é algo intrínseco a cada empresa e a replicação em diferentes empresas não necessariamente dará certo mesmo se elas forem do mesmo ramo. O aprendizado advindo do comportamento da organização, suas características e cultura determinam o caminho a trilhar.

Como já mencionado anteriormente, Mintzberg et al. (2009) apresentam dez escolas de estratégia. As características de cada uma, são abordadas, de forma não exaustiva, a seguir.

1. Escola do *Design*: Intimamente relacionada com os ambientes internos e externos da organização, sempre tendo como fundamento avaliações das situações, com o intuito de descobrir quais são os pontos fortes e fracos da organização e buscando ameaças e oportunidades do ambiente externo. Para a escola do design, a formação da estratégia deve ter como base um executivo principal, sendo o processo de formação da estratégia, deliberado, de pensamento consciente. Além disso, são totalmente separados a pessoa quem formula a estratégia e quem realmente a coloca em prática.
2. Escola do Planejamento: A escola do planejamento segue de perto as premissas da escola do *design*, exceto no fato de que o processo deve ser altamente formalizado, programado e seguir uma sequência pré-definida. Novamente, as estratégias do modelo proposto, devem resultar em um processo controlado e consciente, estando sob a responsabilidade de executivos e planejadores.
3. Escola do Posicionamento: Apesar de possuir premissas das escolas anteriores, a escola de posicionamento realça a importância das próprias estratégias, colocando os processos em segundo plano. Um dos maiores influenciadores dessa escola foi Michael Porter, com a publicação do livro “*Competitive Strategy*”, 1980, onde foi proposta a visão da estratégia como uma forma de destaque frente aos seus competidores. Ao inverso das escolas anteriores, a escola de posicionamento dá uma importância a estratégias genéricas, não tendo o desenvolvimento de estratégias integradas ou formais.
4. Escola Empreendedora: Tem como elemento principal a visão do líder, sendo uma estratégia com menor influência coletiva e cultural. A estratégia é tratada como um processo visionário, concentrada na visão de um único líder, tendo

como influência questões da intuição, julgamentos e experiências desse líder para a formação da estratégia.

5. Escola Cognitiva: Vale-se da psicologia cognitiva propondo o entendimento do pensamento em si. Entretanto, o estrategista possui racionalidade limitada e diante do excesso de informação ele escolhe a alternativa que julga mais adequada para a situação problema.
6. Escola de Aprendizado: A estratégia proposta pela escola do aprendizado é uma estratégia emergente, ou seja, possui o um foco muito mais no aprendizado que se tem durante as intenções de implementação. As estratégias costumam ter características coletivas com a participação de pessoas de diversos cargos na organização durante o processo de formalização.
7. Escola de Poder: A formação de estratégia é influenciada diretamente pela capacidade de negociação a favor de certos interesses, além do poder. Normalmente surge quando existe um ambiente de incerteza e de discórdia entre as partes envolvidas e tende a ser um processo de cognição e aprendizado. Tende a ocorrer quando a política possui um papel relevante dentro da organização. Contudo, política demasiada pode criar jogos desnecessários, desperdício e distorções.
8. Escola Cultural: Assim como na escola do aprendizado, a construção da estratégia se dá de forma coletiva. De forma antagônica à escola de *poder*, a escola cultural tende a juntar os indivíduos em uma organização integrada, por meio da interação social. Os indivíduos colocam essa cultura em seu dia a dia aprendendo-a de forma tácita, conseguindo descrever parcialmente o que acreditam, contudo, a origem não consegue ser descrita de forma consciente ficando subjetiva a cada indivíduo.
9. Escola Ambiental: Contrapondo às estratégias descritas até agora, nela o ambiente torna-se o norte, e sendo ele competitivo ou colaborativo entre as organizações, é dele que sairá a formação da estratégia. O líder tem o papel de fazer com que a organização se adapte ao ambiente organizacional em que se encontra. A partir do estabelecimento da organização dentro desse ambiente, usufrui-se de seus recursos até a escassez.
10. Escola de Configuração: A escola de configuração pode ser entendida como uma combinação de estilos das escolas anteriores. A formação da estratégia é tratada como um processo de transformação e descreve a organização e seu contexto -

as configurações. No entanto, a geração de estratégia também é escrita, tendo uma relação intrínseca com as configurações.

Com o objetivo de trazer uma síntese das escolas apresentadas por Mintzberg, o Quadro 3 apresenta as escolas, os processos de formação da estratégia e suas principais características.

QUADRO 3 - SÍNTESE DAS ESCOLAS DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E CARACTERÍSTICAS

Categoria	Escolas	Processos	Características
Prescritiva	Design	Concepção e Adaptação	Adequação da estratégia de acordo com as forças internas, externas, ameaças e oportunidades.
	Planejamento	Formalização	Procedimentos estruturados e formais
	Posicionamento	Analítico	Escolhas deliberadas a partir da posição e análises documentadas
Descritiva	Cognitiva	Criação	Individual, informal e intuitivo
	Aprendizagem	Aprendizagem	Estratégia Emergente a partir do aprendizado
	Poder	Negociação	Negociação dos interesses coletivos e refletidos desvendados nos âmbitos da empresa
	Ambiental	Reação	O Ambiente é quem guia a estratégia
Prescritiva/ Descritiva	Empreendedora	Previsão	Centralização na visão de um líder
	Cultural	Coletivo	Interativo e influenciado pela cultura da organização
	Configuração	Transformação e Integração	Resultante de uma síntese das escolas anteriores

FONTE: Adaptado de Escrivão (2017)

Até aqui, foram apresentados tipos de estratégia e processos de sua formulação. Cabe ressaltar que tal literatura está voltada para empresas de maior porte em que há planejadores e executores, considerando níveis hierárquicos e divisão de tarefas, ou seja, são estudos baseados em organizações de portes médio e grande. Portanto, considerando a relevância das micro e pequenas empresas, é pertinente estabelecer as percepções de estratégias e modelos de gestão referentes a elas.

3.4 E-Myth: O Mito do Empreendedor

Michael E. Gerber é um empreendedor e escritor que busca suprir a deficiência de conteúdo para micro e pequenos empreendimentos, com a criação da sua proposta metodológica apresentada, entre outros, no livro: “O mito do empreendedor”. A proposta é estabelecida por meio do Programa de Desenvolvimento de Empresas, que vincula as aspirações pessoais do dono do negócio às estratégias organizacionais, definidas especificamente para pequenos negócios.

Dessa forma, é essencial compreender as individualidades do empreendedor, pois suas características interferem diretamente na diferenciação e desenvolvimento de uma pequena empresa.

3.4.1 As três personalidades fundamentais para o sucesso do pequeno negócio

Em sua obra, Gerber (2004) demonstra que todo empreendedor que se propõe a criar um negócio, possui três personalidades dentro de si: o Empreendedor, o Administrador e o Técnico.

A personalidade empreendedora diz respeito ao pensamento criativo e inovador, estabelecendo-se no futuro, criando estratégias para que o modelo de negócios desenvolvido atenda aos seus anseios.

Já a personalidade administradora refere-se ao acompanhamento do que vem sendo realizado e a avaliação dos resultados obtidos para embasar as decisões futuras, concentrando-se em manter a ordem de forma sistemática.

A personalidade técnica, por outro lado, é a responsável pela execução do trabalho, focando-se na produção. Para o autor, essa personalidade geralmente é a que mais se destaca nos indivíduos.

Segundo Gerber (2004), a razão pela qual a maioria das micro e pequenas empresas não consegue se desenvolver de forma saudável ao longo do tempo, está diretamente ligada ao desequilíbrio das personalidades inerentes ao dono do pequeno negócio. O “mito do empreendedor” está estabelecido na ideia de que se uma pessoa domina uma habilidade

técnica para executar uma determinada atividade, ela compreende toda a abrangência dos negócios referentes a esta habilidade. Para Gerber (2004), há um grande equívoco nesta concepção, corroborando a necessidade de se estabelecer um equilíbrio entre as três personalidades.

3.4.2 As três fases de um negócio de pequeno porte

Segundo Gerber (2004) o ciclo de vida de pequenas empresas é composto por três fases: infância, adolescência e maturidade. Compreender as fases e analisar o pensamento do empreendedor em cada uma delas é crucial para identificar a razão pela qual muitas empresas pequenas não se desenvolvem, entendendo o que deve ser feito para que elas passem a crescer.

A infância é a fase que está intrinsecamente ligada à personalidade técnica. É o início da maioria dos pequenos negócios, quando o empreendedor quer se ver livre de um sistema hierárquico no qual ele se submete a outra pessoa. Geralmente, o dono da empresa começa sozinho e se torna responsável por todas as atividades necessárias para gerenciar uma empresa, conhecendo-as ou não.

A transição para a adolescência ocorre quando o empreendedor precisa passar por um processo de mudança para se desenvolver: a primeira contratação. À medida que a empresa cresce, o proprietário que está inicialmente sozinho e muitas vezes sobrecarregado, encontra a necessidade de contratar ajuda. Contudo, um fenômeno que pode ocorrer devido a admissão de uma pessoa é definido por Gerber (2004) como gestão por abdicação, em que ocorre a transferência de responsabilidade - geralmente administrativa - para o novo contratado. No entanto, a gestão por abdicação não é indicada e sim a gestão por delegação, na qual o dono do negócio atribui ao funcionário contratado as responsabilidades que lhe competem. A instabilidade gerada pela mudança para a adolescência é uma das principais características dessa fase. Conforme destaca Gerber:

O limite do Técnico é determinado pelo quanto pode fazer sozinho; o Administrador é definido por quantos técnicos pode supervisionar efetivamente ou quantos gerentes subordinados a ele pode organizar em um esforço produtivo; o limite do Empreendedor é uma função de quantos gerentes podem se comprometer em seguir a sua visão (GERBER, 2004, p.35)

Quando o negócio adolescente chega ao limite, ele é forçado a ir além da zona de conforto, o que leva a três possíveis caminhos: voltar à infância, falir ou crescer.

A última fase é quando a empresa alcança a maturidade, que de acordo com Gerber (2004), não é a consequência da evolução dos estágios anteriores. Sendo assim, as empresas

maduras já foram idealizadas e iniciadas dessa forma. O que caracteriza os elementos dessa fase são as perspectivas empreendedoras do proprietário e o modelo empreendedor.

A perspectiva empreendedora é a visão mais ampla, precisa e clara da empresa. Sob essa perspectiva, é possível identificar o que exatamente deve ser feito para alcançar seus objetivos futuros.

O modelo empreendedor de maturidade da empresa consiste na compreensão de que o produto é o próprio negócio. Sob essa lógica, o mais importante é que o empreendedor entenda a maneira como as coisas devem ser feitas para que o cliente tenha uma experiência constante e previsível, de forma que essa experiência esteja associada ao negócio e não à mercadoria que é entregue. Para alcançar esse patamar, é importante conhecer o fenômeno que o autor chama de “Revolução *Turn-Key* (Gira-chave)”.

3.4.3 A revolução *Turn-Key* (Gira-Chave) e o Protótipo de Franquia

Segundo Gerber (2004), a revolução *turn-key* foi um fenômeno que ocorreu nos Estados Unidos na década de 50, estabelecendo uma nova perspectiva na escalabilidade de uma pequena empresa.

Guiado pelo modelo de negócios do McDonald 's, o autor demonstra que o sistema de franquias propicia a revolução *turn-key*, segundo a qual as empresas passam a vender o seu negócio como um todo e não apenas o produto.

O que viabiliza esse sucesso é o que o autor chama de “protótipo de franquia”: um sistema padronizado, que garante ao cliente sempre a mesma experiência, funcionando independente do proprietário e podendo ser executado por qualquer pessoa.

A lógica subjacente ao processo de desenvolvimento da empresa como uma franquia pressupõe que o empreendedor se coloca na perspectiva de trabalhar “pela empresa” como um todo e não “na empresa”. A ideia da franquia é uma forma de pensar que favorece essa perspectiva. Não significa que, de fato, o negócio será franqueado.

3.4.4 O Processo de Desenvolvimento da Empresa

De acordo com a proposição de Gerber (2004), o protótipo de franquia é a base para o processo de desenvolvimento de uma empresa, composto por três pilares que interagem entre si objetivando o progresso. São eles: Inovação, Quantificação e Orquestração.

A inovação consiste na busca pela melhoria contínua dos produtos e dos processos, almejando a maneira mais eficaz e eficiente de executar as atividades. Sob a perspectiva de

que a empresa é o produto a ser aprimorado, a inovação contribui para que o negócio se diferencie dos demais, atraindo uma quantidade maior de clientes.

No que se diz respeito à quantificação, é pertinente identificar a importância da consolidação de métricas, com o intuito de dar suporte à inovação. Dessa forma, é imprescindível a obtenção de dados referentes ao processo, a fim de demonstrar a efetividade das melhorias.

A orquestração é o estabelecimento da ordem, de forma a garantir que os processos sejam executados de acordo com os resultados obtidos pela inovação e quantificação, assegurando aos clientes a previsibilidade do negócio.

O processo de desenvolvimento de negócio proposto por Gerber se assemelha ao método de gestão bastante difundido, conhecido como PDCA - *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar), *Act* (Agir). De acordo com Campos (2004), a fase do planejamento é composta pela identificação de um problema e desenvolvimento da análise do processo, para criar um plano de ação com foco em melhorias e contramedidas as suas principais causas. Já a execução é atuação de acordo com o planejamento. Na verificação, é necessário que haja a confirmação da efetividade do plano. Por fim, a fase de ação é caracterizada pela padronização do modelo, bem como a revisão das atividades e planejamento para trabalhos futuros. Vale ressaltar que Campos (2004) menciona o uso do PDCA não só para resolução de problemas, mas também para a melhoria de processos.

Percebe-se, portanto, que a fase de planejamento e execução, se relacionam com o conceito de inovação descrito por Gerber, extrapolando a concepção de que o “problema” pode ser substituído pela identificação da possibilidade de uma melhoria. No que tange à verificação, é possível identificar as semelhanças diretas com a quantificação definidas no E-Myth, uma vez que ambas medem a efetividade da ação por meio de métricas. Quanto ao “agir”, nota-se a similaridade com a padronização do modelo planejado e a revisão dele, com o intuito de alcançar a melhoria contínua dos processos.

3.4.5 O programa de desenvolvimento da empresa

Uma vez esclarecidos os conceitos de inovação, quantificação e orquestração, o autor evidencia o tema central de seu livro: um método por meio do qual qualquer empresa pode criar e replicar seu protótipo de forma padronizada, com alta escalabilidade. O autor o denomina “programa de desenvolvimento da empresa” que é composto de sete etapas diferentes, apresentadas de forma sucinta a seguir.

3.4.5.1 Objetivo primário

O objetivo primário é o fundamento inicial, imprescindível em qualquer empresa de acordo com Gerber (2004). Esse objetivo é estabelecido a partir do empreendedor. O foco é identificar quais são os desejos da vida pessoal do dono: a forma como ele gostaria de viver a vida nos próximos anos, como ele almeja desenvolver as relações interpessoais e o quanto de conhecimento e de dinheiro será necessário para fazer as coisas acontecerem. Essas são algumas indagações que constituem o objetivo primário, de maneira que a resposta para esses questionamentos dê ao empreendedor um propósito definido, fornecendo a ele a visão do que deve ser realizado para alcançar seus objetivos.

3.4.5.2 Objetivo estratégico

Segundo Gerber (2004), o objetivo estratégico é a materialização do objetivo primário por meio da empresa. Tendo o negócio como instrumento, o empreendedor o utiliza para realizar o seu objetivo primário.

Compreendendo o cenário atual da empresa e projetando-o para o horizonte de tempo em que ele espera um retorno satisfatório do esforço aplicado ao negócio, é essencial planejar o futuro do empreendimento nos próximos anos, estabelecendo metas bem definidas, valorando o seu potencial, diferenciando-se dos concorrentes e beneficiando-se de um planejamento bem estruturado (GERBER, 2004).

O objetivo estratégico define a importância de criar um modelo de negócios que funcione e seja replicável em formato de franquias. Sem ele, não há um parâmetro claro do que deve ser feito para alcançar o sucesso do negócio. Tais parâmetros são definidos por uma lista de padrões simplificados e bem definidos. De acordo com Gerber (2004), não há uma quantidade específica de padrões a serem implementados no negócio. Contudo, evidenciam-se exemplos definidos pelo autor, destacando a percepção e quantificação da condição financeira da empresa, o reconhecimento do tipo de negócio que está sendo administrado e o conhecimento profundo acerca do cliente. Desta forma, é possível desenvolver uma estratégia e um plano de negócio para atender a essas especificações.

3.4.5.3 Estratégia organizacional

A obra introduz o conceito de estratégia organizacional após a definição dos objetivos primários e estratégicos, de modo que o empreendedor precisa dar forma à empresa, de maneira estruturada e organizada. Portanto, faz-se necessária a elaboração de uma estratégia organizacional. Por menor que seja a empresa, Gerber (2004) fundamenta a

necessidade de estabelecer um organograma documentado, definindo os cargos e as responsabilidades atribuídas a cada função que deve ser exercida dentro do negócio. Essa estratégia contribui para que não haja sobrecarga de tarefas, em que uma mesma pessoa executa diversas atividades, sem uma perspectiva clara do que está sendo realizado.

No sentido de garantir uma melhor estrutura à organização, o autor ressalta a necessidade de redigir o que ele chama de “contrato de posição”, que é caracterizado pela demonstração por escrito das responsabilidades e atribuições dos cargos existentes, demandando a assinatura dos funcionários para concordar com os termos do contrato. Cabe ressaltar que o contrato de posição deve ser documentado e os respectivos cargos preenchidos e assinados, mesmo que a empresa seja constituída por apenas uma pessoa (GERBER, 2004).

3.4.5.4 Estratégia de administração

Para o autor, a estratégia de administração é regida por um sistema de administração, que consiste na orquestração dos processos, proporcionando uma demonstração dos resultados esperados de forma precisa, diminuindo o número de falhas causadas pelos funcionários e aumentando a previsibilidade do sistema.

Conforme explicado por Gerber (2004) o sistema de administração preza pela documentação dos processos por meio de um manual de operações. Esse manual é composto por uma lista de verificações, com o objetivo de normalizar todas as atividades a serem executadas pela equipe, de forma sistemática.

3.4.5.5 Estratégia de pessoal

O sistema empresarial é composto por pessoas, portanto, o autor aborda como gerar comprometimento e engajamento na equipe. Utilizando a analogia de um jogo, Gerber (2004) menciona as regras que precisam ser estabelecidas para que o sistema funcione corretamente. Essas definições são descritas no manual de operações. Em vista disso, é necessário que haja um processo de seleção bem elaborado, evidenciando ao candidato, os objetivos primários do empreendedor, o objetivo estratégico para a empresa, quais serão suas responsabilidades e atribuições caso ele seja contratado e, finalmente, que haja treinamento adequado para realização das atividades.

3.4.5.6 Estratégia de marketing

A estratégia de marketing é concentrada no cliente, haja vista a sua importância para o retorno financeiro que se espera do negócio. Sendo assim, o empreendedor precisa

se desvincular de suas interpretações pessoais e basear-se nas necessidades e desejos de quem compra da sua empresa (GERBER, 2004).

A obra define dois pilares fundamentais na estratégia de marketing, são eles a demografia e a psicografia. A demografia refere-se às informações dos clientes em termos de localização geográfica, preferências, consumos e costumes. A psicografia é o entendimento da razão pela qual os clientes compram, através dos dados obtidos pela demografia.

3.4.5.7 Estratégia de sistemas

Para Gerber (2004) existem três tipos de sistemas: sistemas concretos, sistemas flexíveis e sistemas de informação na empresa.

Os sistemas concretos são compostos por elementos inertes e físicos, criando mecanismos para evitar que as pessoas cometam algum erro. Os sistemas flexíveis são abstratos e vivos, desenvolvidos por meio de ideias e estratégias que resultam na padronização dos processos com o objetivo de aumentar os ganhos da empresa. O sistema de informação une os outros dois sistemas por meio do registro, armazenamento e análise de um banco de dados.

3.5 Metodologia de Gerber *versus* Dez escolas de Mintzberg

Nesta seção, é apresentada uma análise da obra de Gerber, M. à luz da literatura sobre estratégia apresentada anteriormente.

Em sua obra, Gerber (2004) não define o conceito de estratégia diretamente, mas a utiliza na descrição do método de desenvolvimento para pequenas empresas. Sendo assim, é válido relacionar as concepções propostas por Gerber (2004), com as referências no pensamento de estratégia, identificadas por Mintzberg et al (2009).

O modelo metodológico apresentado por Gerber (2004) relaciona-se com as categorias das escolas prescritivas, que tem como base, as características dos conceitos abordados serem simples e bem definidos, o que possibilita a replicação para outros empreendimentos, similar ao conceito de franquias. É possível classificar o objetivo estratégico descrito por Gerber (2004) como estratégia deliberada.

Os conceitos das escolas de Mintzberg que possuem semelhanças com a metodologia de Gerber (2004) serão descritas a seguir, são elas: escola do planejamento, escola do empreendedorismo, escola do *design*, escola do posicionamento e escola cultural.

No modelo proposto por Gerber (2004), ressalta-se a importância da padronização dos processos, bem como a criação de documentos normativos - exemplo é a documentação da

estratégia organizacional proposta em seu trabalho, como organograma, contrato de posição, manual de operações etc. Essas características possuem similaridades com a escola do planejamento, no processo de formalização por meio da documentação. A melhor maneira de formalizar, garantindo que as pessoas entendam o que precisa ser feito, está relacionada na criação de modelos, constituídos, por exemplo, de *checklists* pré-definidos e uma estrutura que pode ser comparada ao manual de operações definido por Gerber (2004).

A escola do empreendedorismo está ligada intrinsecamente à característica visionária da personalidade empreendedora, caracterizada por Gerber (2004), uma vez que a perspectiva e o modelo empreendedor do dono da pequena empresa norteiam a estruturação do negócio a longo prazo. No entanto, o conceito estabelecido majoritariamente sob a ótica da intuição do executivo principal, não é o suficiente para que uma pequena empresa se desenvolva. É preciso equilibrar as três personalidades que existem em cada empreendedor, criando um sistema que opere independentemente da presença do dono, defende Gerber (2004).

Nesse contexto, a escola do *design* assemelha-se mais com o objetivo estratégico definido por Gerber (2004), no sentido de criar padrões simples e que funcionem, idealizados pelo executivo principal. Entretanto, há uma diferença conceitual, visto que a concepção da escola do design se desenvolve através do processo criativo, enquanto, para Gerber (2004), o modelo deve ser padronizado, sendo idealizado, por exemplo, a partir de uma estrutura organizacional bem definida e prototipada, por meio da obtenção de dados concretos que auxiliem na criação da estratégia.

Quanto ao conceito da escola de posicionamento, há a possibilidade de relacioná-lo com a proposta de Gerber (2004), a partir de sua compreensão de que o modelo de negócios é o produto em si, cabendo ao empreendedor identificar de que maneira ele deseja se posicionar para se diferenciar dos concorrentes, utilizando como base o modelo de franquias.

Por fim, a escola cultural, que tem como enfoque a integração das pessoas na empresa estabelecendo uma cultura organizacional, vai ao encontro da estratégia de pessoal descrita por Gerber. No entanto, a escola cultural tem sua formação a partir de um processo coletivo, por meio de uma integração social, com base na interpretação. Essa cultura é absorvida de forma tácita, fazendo com que as pessoas consigam defini-la parcialmente, mas por vezes a origem se torna subjetiva para os indivíduos. Na estratégia de pessoal de Gerber (2004), a cultura é inserida por meio do compartilhamento do objetivo primário e estratégico do empreendedor, já iniciado no processo de recrutamento. Contudo, o resultado é o mesmo: os valores e a visão da empresa devem ser compartilhados com todos os colaboradores.

QUADRO 4 - ESCOLAS DE MINTZBERG VERSUS GERBER

Escolas	Características das escolas	Conceitos E-Myth	Características dos conceitos
Design	Adequação da estratégia de acordo com as forças internas, externas, ameaças e oportunidades.	Objetivo Estratégico	Criar padrões simples e que funcionem
Planejamento	Procedimentos estruturados e formais	Estratégia Organizacional	Padronização e documentos normativos
Posicionamento	Escolhas deliberadas a partir da posição e análises documentadas	Franquias	Posicionamento referente ao modelo de franquias
Empreendedora	Centralização na visão de um líder	Personalidade Empreendedora	Modelo Empreendedor e Perspectiva empreendedora do dono
Cultural	Interativo e influenciado pela cultura da organização	Estratégia de Pessoas	Compartilhamento do objetivo primário e estratégico da empresa

FONTE: Autoria Própria

Tendo discutido o referencial teórico que embasa este trabalho, no capítulo seguinte, é apresentado o método de desenvolvimento que foi utilizado.

4 MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO

Este trabalho utiliza como metodologia de base o estudo de caso único. Essa metodologia vem sendo amplamente utilizada desde que Robert Yin, publicou seu livro *Estudo de caso, Planejamento e métodos* em 1984 (MARTINS, 2008).

Para Yin (2015), o estudo de caso é o melhor método para as situações em que se quer desvendar o “Como?” ou o “Por quê?”, quando não se tem controle sobre eventos comportamentais e quando o estudo está olhando para algo no presente. Essas duas partes complementam a definição de estudo de caso para Yin, a primeira olhando para o projeto, e a coleta de dados, buscando responder perguntas chaves. A segunda, olha para o “caso” e seu contexto, mostrando a investigação de algo contemporâneo (YIN, 2015).

Ainda de acordo com Yin (2015, p. 39) o projeto de pesquisa tem como intuito expor a ligação entre os dados - que serão coletados - e as questões iniciais do estudo. Um bom projeto de pesquisa é composto por cinco itens:

1. As questões do estudo de caso que são utilizadas para a definição do estudo de

caso. Como? Por quê?

2. Proposições do estudo que dão a direção do estudo, dentro do escopo determinado.
3. Definição do caso geral que será estudado, podendo haver um enfoque maior dentro dessa definição e sendo necessária uma delimitação desse geral.
4. Vinculação de dados e proposições que se iniciam durante o estágio de projeto, quando é importante dar atenção aos dados que serão coletados para evitar problemas como coleta de dados desnecessários ou a falta de dados importantes.
5. Interpretação do estudo de caso quando é empregada a análise dos dados coletados, e tiradas as conclusões de seus resultados, sejam quantitativos ou qualitativos.

Os três primeiros itens - questões, proposições e caso geral de estudo - levam à identificação dos dados que devem ser coletados. Já os dois últimos - vinculação dos dados com as proposições e a interpretação dos dados - direcionam o que deve ser feito com os dados coletados (YIN, 2015).

Com isso, é de suma importância a definição clara do “caso”, definindo limites e fronteiras do estudo. Contudo é necessária a definição de qual tipo de estudo de caso será feito, para buscar a maior assertividade das decisões tomadas dentro da pesquisa (GIL, 2017).

Há dois tipos de estudo de caso, sendo eles único ou múltiplo. O estudo de caso único está ligado a um único fenômeno, grupo, organização e é a modalidade mais tradicional de estudo de caso. Já os estudos de casos múltiplos, são feitos em conjunto com mais de um caso, com o intuito de investigar determinado efeito dentro do grupo estudado (GIL, 2017).

Para Gil (2017), existem 6 modalidades de estudo de caso único: 1) **caso raro**, aquele que merece ser estudado por sua baixa frequência de acontecimentos; 2) **caso decisivo**, onde o objetivo é contestar, confirmar ou estender uma teoria; 3) **caso revelador**, onde o objeto de estudo, observado e analisado, é inacessível a outros pesquisadores; 4) **caso típico**, com o propósito de entender e descrever o objeto de estudo; 5) **caso extremo**, com o intuito de observar qual a situação limite que o fenômeno ocorre; 6) **caso discrepante**, que é um *outlier* em relação a outros (GIL, 2017).

No presente estudo, será utilizado o Estudo de Caso Único de caráter decisivo. Vale ressaltar que apesar de replicável a metodologia aplicada, é somente uma entre tantas outras que funcionam para estudos de caso único.

A pesquisa qualitativa permite a realização de estudos sobre uma variedade de

assuntos, em termos simples e cotidianos, além disso, a pesquisa qualitativa oferece uma maior flexibilidade podendo ser realizada em diversas disciplinas (YIN, 2015).

Apesar de não haver uma definição única do que seja uma pesquisa qualitativa, Yin, ressalta cinco características comuns de uma pesquisa qualitativa, são elas:

1. Estudar, no mundo real e cotidiano, o significado das vidas das pessoas: Estudar as pessoas em suas rotinas, não limitadas a um laboratório ou com interferência de procedimento de pesquisas artificiais;
2. Expor as opiniões e perspectivas dos participantes: os dados coletados na pesquisa qualitativa podem representar o real significado dos eventos, descartando possíveis pressuposições propostas por pesquisadores;
3. Englobar o contexto em que os participantes vivem: muitas pesquisas feitas em laboratório, fazem controles de algumas condições (ex.: condições sociais, ambientais, relacionamentos interpessoais), trazendo uma artificialidade a esses dados. A pesquisa qualitativa faz ao contrário, considerando esses aspectos (apesar de limitados) em suas pesquisas;
4. Explicar sobre conceitos novos ou emergentes que ajudam no entendimento comportamental social humano: a pesquisa qualitativa tem como objetivo final o desejo de explicar acontecimentos da vida real, com conceitos novos ou antigos;
5. Uso de mais de uma fonte de evidência como base: a pesquisa busca a junção de diversas fontes de evidências, bem como técnicas diversas para a obtenção de possíveis *insights*.

Como citado anteriormente, uma etapa importante dentro da construção do estudo de caso, é a coleta de dados da unidade-caso avaliada. É a partir desses dados que será feita a interpretação e os vínculos com as preposições criadas anteriormente (YIN, 2015).

Gil (2017) mostra as três principais técnicas para a coleta de dados de um estudo de caso, são elas: 1) análise de documentos; 2) observação; e 3) entrevistas (GIL, 2017).

A análise dos documentos está presente em quase todo estudo de caso. É possível retirar informações dos documentos normativos da empresa, como sua estrutura organizacional, descrição de cargos, critérios adotados no recrutamento e seleção. A leitura desses documentos suporta a criação de perguntas assertivas para a entrevista (GIL, 2017).

A observação, por sua vez, pode assumir pelo menos três modos: espontânea, sistemática e participativa. Na observação espontânea, o entrevistador é alheio aos eventos ou grupo estudado. Na sistemática, há um conhecimento prévio do que deve ser observado e

estudado, criando uma forma específica e focada de observação aos eventos pertinentes. Finalmente, a observação participativa é o oposto do modo espontâneo. Nela o entrevistador tem uma participação na unidade-caso de estudo, podendo assumir, até certo ponto, o papel de membro (GIL, 2017).

A entrevista conta com certos detalhes em sua condução, é importante conhecê-los para a devida atenção.

- 1) Modalidade da entrevista adotada: A entrevista deve ter uma definição clara da sua modalidade, podendo ser:
 - a) Aberta, com questões em sequência predeterminadas, contudo, as respostas são livres;
 - b) Guiada, onde as perguntas trazem consigo as possíveis respostas;
 - c) Pautadas, onde o entrevistador é guiado por pontos de interesse e explora-os ao longo da entrevista; e por fim,
 - d) Informal, que se confunde comumente com uma conversa.
- 2) Número de entrevistas: Deve-se estabelecer um número de entrevistas suficientes para cobertura completa de todas as partes envolvidas e de importância para o estudo de caso.
- 3) Seleção de entrevistados: É importante selecionar e buscar as pessoas que mais podem agregar nas informações. Fugindo ao senso comum, nem sempre os executivos serão os melhores informantes sobre a empresa.
- 4) Clareza dos envolvidos: As pessoas, geralmente, não conseguem dar todas as respostas esperadas, ou não podem. Dessa forma, é importante deixar claros tanto a expectativa quanto o papel das duas partes.

O presente estudo de caso baseia-se em quatro etapas principais que podem ser definidas:

- a) Definição do caso geral e suas proposições;
- b) Levantamento dos dados por meio de entrevistas;
- c) Transcrição e validação das entrevistas e
- d) Análise das semelhanças com a metodologia proposta no E-Myth.

A primeira etapa está relacionada com a definição do escopo do estudo e suas proposições. No presente trabalho, essa definição foi a análise da gestão de uma microempresa usando como referencial a metodologia proposta no E-Myth.

A segunda etapa é caracterizada pela coleta de dados, feita por meio de duas

entrevistas com perguntas e ordem pré-definidas. As entrevistas foram realizadas diretamente com os sócios responsáveis pela empresa utilizada como objeto de estudo. Gil (2017) classifica esse tipo de entrevista como aberta. As entrevistas foram enviadas anteriormente para que os entrevistados tivessem ciência das questões.

A utilização da entrevista requer alguns cuidados em sua abordagem. Para isso, foram disponibilizados com uma antecedência de 48 horas, os questionários que seriam utilizados nas entrevistas. Desta forma, o dono da empresa e sócios poderiam avaliar com antecedência as perguntas, buscar informações mais precisas e validar com propriedade o trabalho a ser realizado. Além disso, foi pedida permissão para gravar as entrevistas com o intuito de realizar a transcrição posteriormente. Ressalta-se que os sócios autorizaram o uso do nome da empresa para elaboração deste trabalho.

A primeira entrevista durou aproximadamente quarenta minutos, contou com 11 perguntas e teve como foco a definição do caso de estudo. As perguntas foram realizadas para a identificação de aspectos como a história da empresa, bem como as características técnicas e seus aspectos de mercado. Seu conteúdo integral está apresentado no Anexo I.

A segunda entrevista contou com quarenta e oito perguntas, e teve duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos. As perguntas da segunda entrevista foram voltadas para o entendimento do funcionamento da empresa à luz da metodologia proposta no E-Myth. As perguntas realizadas tiveram como tema a aprofundamento do entendimento da maturidade da empresa, o objetivo primário do empreendedor, o objetivo estratégico, a estratégia organizacional, a estratégia de gestão, estratégia de pessoal, estratégia de marketing e pôr fim a estratégia de sistemas. Seu conteúdo integral está apresentado no Anexo II.

Ambas as entrevistas foram realizadas de forma online, devido ao cenário pandêmico vivido e foram diretamente com os sócios da empresa. Para facilitar a transcrição, foi pedido e acordado com os sócios que as entrevistas fossem gravadas para transcrição posterior.

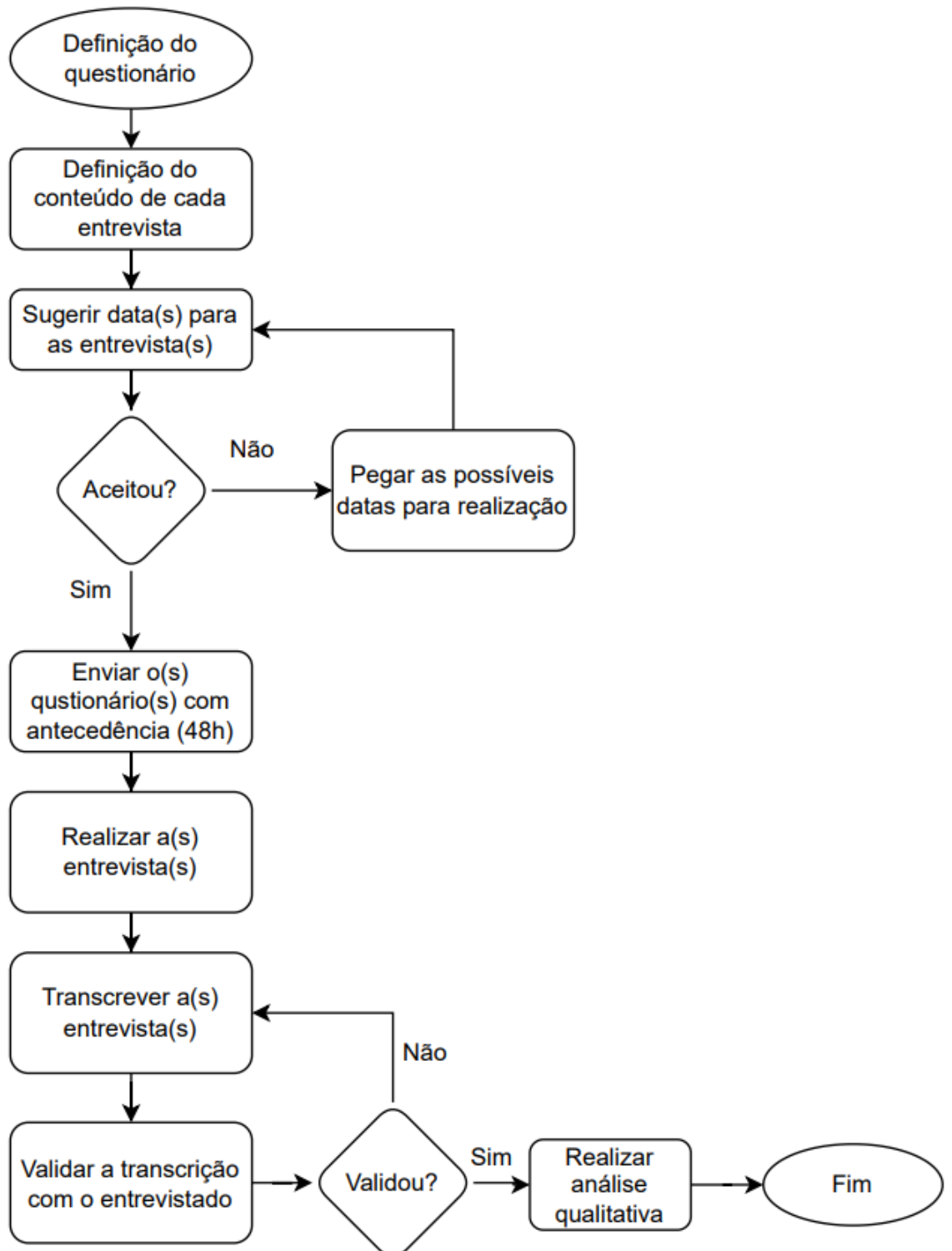
Na terceira etapa, houve a realização da transcrição das entrevistas, que foram apresentadas e validadas pelos responsáveis e seu uso autorizado por eles.

A quarta e última etapa está relacionada à análise qualitativa das respostas coletadas na entrevista. O intuito dessa análise foi identificar quais aspectos de estratégia e gestão foram utilizados, ou não, pelo dono da empresa e sócios, se comparados ao modelo de desenvolvimento de empresas definido por Michael E. Gerber.

Na Figura 2 é apresentado o fluxograma do processo metodológico adotado no

estudo de caso presente.

FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO METODOLÓGICO



FONTE: Autoria Própria

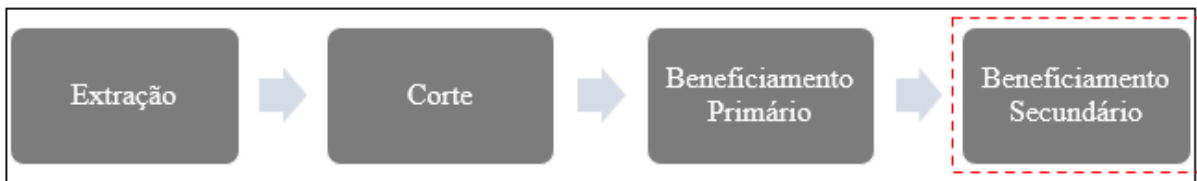
Tendo sido descrito o método de desenvolvimento, no capítulo seguinte, são apresentados dos resultados obtidos com a descrição da empresa e análise das entrevistas.

5 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

5.1 Descrição da marmoraria

Quando olhamos para o processo de mármore e granito, é possível observar quatro grandes fases do processo, são elas: Extração, Corte, Beneficiamento Primário, Beneficiamento Secundário.

QUADRO 5 - Processo de Mármore e Granito



FONTE: Autoria Propria

A extração, como o próprio nome diz é a etapa em que as rochas são retiradas de seu ambiente natural, em forma de blocos. Na etapa de corte, esses blocos são cortados em chapas com espessura entre 3 e 5cm. O beneficiamento das rochas é dividido em duas partes. No beneficiamento primário, as serrarias são responsáveis por definir a espessura das chapas em diferentes tamanhos. Já no beneficiamento secundário, que é onde a marmoraria utilizada no presente estudo está situada, ocorre o corte e acabamento das peças que serão entregues aos clientes finais.

A Marmoraria, foi fundada no ano de 1976, e foi a pioneira na cidade da Serra no Estado Espírito Santo. O fundador, apesar de não ter acesso aos estudos, teve a oportunidade de trabalhar no ramo de marmoraria em uma serraria, desde muito jovem, onde adquiriu experiência que, somada à sua vontade de empreender, levou à fundação de sua Marmoraria.

Atualmente a empresa atua no setor de mármore e pedras ornamentais e possui nove (9) funcionários em seu quadro. O atual gestor, que é filho do fundador, compõe uma sociedade com sua esposa. Eles assumiram a empresa em 2005, após o falecimento de seu pai. Desde que assumiu, a atual gestão da empresa buscou especializar-se em rochas de alta qualidade, tornando-se uma marmoraria de luxo.

A empresa conta com sete (7) tipos de produtos em seu portfólio para atendimento de seus clientes, entre eles estão: granitos, quartzitos, ônix, travertinos e pedras sintéticas. A maior parte de seus clientes são pessoas físicas e residem em cidades ao entorno da marmoraria (região metropolitana de Vitória) e, apenas em raras ocasiões, há vendas para

fora do Estado.

Como a empresa conta com um alto padrão de qualidade e de satisfação dos consumidores, há uma recorrência de clientes, contudo, esse retorno pode demorar anos, principalmente considerando que a maioria das vendas estão associadas a obras de construção civil, como por exemplo reforma de casas, construção de consultórios ou escritórios.

Para atrair novos clientes, a marmoraria conta com parcerias de profissionais da arquitetura, o uso das redes sociais (*instagram, site*) e participação em eventos de arquitetura nos quais expõe seu trabalho.

A empresa possui concorrentes indiretos e diretos. Os concorrentes indiretos são fabricantes de porcelanato no geral, que vem aumentando nos últimos anos. Dentre os concorrentes diretos, existem as marmorarias que fabricam e atuam na mesma linha de produtos - de luxo -, sendo que o preço da marmoraria em estudo fica acima da média da concorrência, por conta dos custos no processo e do material usado. Além desses concorrentes diretos, existem também as marmorarias informais que acabam ganhando alguns projetos por oferecer preço abaixo da média, por conta de não terem custo com regulamentações e direitos trabalhistas.

O processo interno da marmoraria ocorre a partir do fechamento do serviço por meio da conversão do orçamento em pedido. Então, o atual gestor se desloca para realizar a medição no local de instalação da pedra ornamental e posteriormente realiza o desenho técnico da peça. Em seguida, o desenho, registrado como uma ordem de serviço, que descreve o desenho técnico e os materiais, é encaminhado para o cortador, que calcula as dimensões a serem cortadas e depois realiza o corte. A ordem de serviço corre até o final do processo, que vai para os acabadores e é depositada no estoque de peça pronta. Cabe ressaltar que a marmoraria tanto presta o serviço nos processos de transformação da rocha, por meio de projetos, quanto vende o produto aos seus clientes.

O processo de entrega dos produtos é realizado pela própria marmoraria, contudo a instalação é responsabilidade do cliente.

5.2 Análise das entrevistas

O presente estudo foca o modelo de gestão da marmoraria. A análise tem como intuito a comparação da marmoraria, em que não houve uso de metodologias específicas de planejamento e gestão e a metodologia de gestão proposta por Michael E. Gerber, identificando possíveis semelhanças e discrepâncias.

A análise está fundamentada sobre a maturidade da empresa – relacionada com o seu estado e forma de funcionamento atual - e de todo seu processo de desenvolvimento, que é dividido nas sete etapas apresentadas por Michael E. Gerber, sendo eles: Objetivo Primário, Objetivo Estratégico, Estratégia Organizacional, Estratégia de Gestão, Estratégia Pessoal e Estratégia de Marketing, Estratégia de Sistemas da empresa.

Para identificar a maturidade da empresa e conseqüentemente sua fase de desenvolvimento atual, foram utilizadas as informações obtidas nas entrevistas.

5.2.1 Identificação das personalidades do empreendedor

Conforme demonstrado por Gerber (2004), o dono do negócio é quem define os objetivos estratégicos da empresa de acordo com seu objetivo primário. Sendo assim, é essencial que as três personalidades descritas na obra, a saber, técnico, empreendedor e administrador estejam senão em equilíbrio, pelo menos presentes. Portanto, essas são as primeiras características a serem identificadas na entrevista. Cabe ressaltar que apesar do modelo de negócios da marmoraria ser societário, a figura do dono é representada pelo atual gestor da empresa, que é a referência principal neste trabalho.

A personalidade que mais se destaca nas respostas do atual gestor é a administradora, uma vez que suas principais atribuições, referem-se ao planejamento, organização e gestão da empresa, principalmente no setor de produção.

Quanto a personalidade técnica, também são observadas algumas características, visto que o atual gestor é responsável tanto pela medição do local de instalação da pedra ornamental, quanto pelo desenho técnico que será utilizado para a produção da peça. Algumas vezes ele também realiza a entrega dos produtos aos clientes.

A personalidade empreendedora está pouco presente nas características do dono da empresa e não há outros colaboradores que contribuam para esse papel.

Apesar disso existem alguns pontos que demonstram sua visão futura. há planos para melhorar a produtividade, por meio da aquisição de novos maquinários e fontes de energias alternativas, como painéis solares. Entretanto, no que se refere ao modelo de empresa especificamente, não há uma visão clara de onde ele quer chegar.

É possível observar que há um desalinhamento quanto ao equilíbrio das personalidades demonstrada por Gerber (2004), concluindo-se que as personalidades administradoras e técnicas do atual gestor sobrepõem-se à empreendedora. A falta de uma personalidade empreendedora forte impacta diretamente no crescimento de uma empresa. Conforme menciona Gerber:

O Empreendedor é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para criar ou penetrar nos novos mercados (2004, p. 16)

E esse ponto é relevante para discutir os resultados que são obtidos pela marmoraria.

5.2.2 Identificação do ciclo de vida da marmoraria

Com o intuito de identificar a fase do ciclo de vida da empresa, segundo Gerber (2004), foram realizadas perguntas que demonstram as principais características de cada etapa da infância, adolescência e maturidade.

Devido ao acúmulo de atividades, a atual gestão da marmoraria sente-se constantemente sobrecarregada. O atual gestor menciona que é sempre o primeiro a chegar e o último a sair, corroborando este sentimento. Portanto, por mais que haja a concepção de que a empresa esteja sendo utilizada para alcançar seus objetivos pessoais, o dono acaba se sentindo um funcionário da própria empresa.

No que tange à forma como a empresa é vista pelos clientes, a imagem do negócio está associada na maioria das vezes ao seu dono, evidenciando a dependência que ocorre da sua presença. Caso ocorra a necessidade de afastamento do gestor, os processos da empresa ficam seriamente comprometidos.

Apesar dessas características serem referentes principalmente ao período da infância, elas são causadas pela instabilidade da adolescência. Mesmo não ocorrendo um gerenciamento por abdicação, em que o dono transfere sua responsabilidade para um funcionário, uma das principais características da adolescência é identificada na empresa: o dono está sempre ocupado e fazendo coisas que deveriam ser atribuídas a seus funcionários. Ainda que tenha sido considerada a possibilidade de contratação no setor administrativo, o empreendedor enxerga essa opção como pouco viável, visto que o custo seria elevado e o funcionário poderia ficar ocioso em períodos de baixa demanda.

No que se diz respeito à fase da maturidade, são identificados alguns pontos relevantes para serem observados. Não há muita clareza sobre quais passos foram executados para que a empresa chegasse aonde está, indicando que ela não foi concebida com um propósito bem definido desde sua criação. É mencionado que resolução de problemas acontecem de acordo com o que aparecem.

Tendo como base as informações obtidas nas respostas das entrevistas, é possível afirmar que a empresa encontra-se atualmente no estágio da adolescência apesar da sua idade, visto que essa fase é caracterizada principalmente pela contratação de pessoas para

auxiliar nas deficiências técnicas e administrativas, bem como a instabilidade gerada por esse crescimento, geralmente causando uma sobrecarga no dono, que muitas vezes se encarrega de responsabilidades que não fazem parte das suas atribuições.

Como demonstrado no referencial teórico é sabido que ao alcançar o limite da adolescência, a empresa pode voltar a ser pequena novamente. A marmoraria já passou por algumas crises e na pior delas, foi necessário vender maquinário e demitir funcionários, retornando à infância. A partir do momento que se passou a constituir a sociedade, com sua esposa, com a responsabilidade de melhorar o setor financeiro e auxiliar na administração, a empresa voltou a crescer, chegando ao tamanho atual.

5.2.3 Identificação dos aspectos do processo de desenvolvimento de empresas

O excesso de trabalho e a necessidade de estar sempre presente na empresa, aumenta consideravelmente a fadiga do dono, que se limita a atender às demandas emergenciais, sem se preocupar muito com o futuro. Portanto, a ideia de criar um modelo de empresa, fundamentado na metodologia do E-Myth, pode trazer resultados positivos, contribuindo para a melhoria de vida do empresário e o desenvolvimento da empresa. Devido a isso, algumas perguntas da entrevista visam pontuar como a marmoraria atende aos aspectos da inovação, quantificação e orquestração.

A empresa participou de programas de incentivo à inovação organizados pelo SEBRAE, porém não implementou nenhuma estratégia ou planos para criar projetos de inovação de processos ou produtos. Geralmente as inovações e melhorias em produtos são provenientes das sugestões que a parceria com profissionais da arquitetura oferece, para adequar as pedras ornamentais ao mercado.

Por consequência, não existe a quantificação dos ganhos obtidos pela inovação. Destaca-se o fato de também não haver um controle de métricas e indicadores gerais da empresa, o que poderia auxiliar no processo de tomada de decisão por meio dos dados obtidos.

A orquestração é a atividade que une a inovação e a quantificação. Ela descreve como os processos devem ser realizados de modo a garantir a previsibilidade da empresa. Portanto, é essencial que haja uma padronização das melhorias provenientes da inovação e quantificação, o que não ocorre na marmoraria. No entanto, o dono garante que a empresa consegue entregar o produto pontualmente e com qualidade, proporcionando sempre a mesma experiência ao cliente.

O controle de qualidade dos processos e produtos não é padronizado, porém de

acordo com o atual gestor, sempre atende aos requisitos do cliente. A qualidade é medida por meio de inspeção, confiando apenas na capacidade técnica do responsável por verificar o produto acabado. Quando questionados sobre o uso da metodologia PDCA, eles afirmaram que não fazem uso e desconhecem essa ferramenta.

Para que uma empresa cresça ou se estabeleça em um patamar em que ela é utilizada para alcançar os objetivos pessoais e usufruir do esforço aplicado ao empreendimento, muitas vezes há a ideia de expandir o negócio, seja por meio de franquias ou filiais. Para o atual dono não foi diferente, na tentativa de abrir uma filial da marmoraria, ele se deparou com alguns gargalos, dentre eles, capacitação técnica para executar a medição dos locais de instalação. Essa tentativa acabou falhando e precisou fechar a filial. Sob essa perspectiva de crescimento, Gerber (2004) propõe o programa de desenvolvimento de empresas, no intuito de organizar a empresa de forma que ela se torne replicável, padronizada e eficiente. Os resultados referentes às sete (7) etapas sugeridas por Gerber, comparados às experiências da marmoraria são descritos a seguir.

5.2.4 Identificação das etapas do programa de desenvolvimento de empresas

5.2.4.1 Objetivo primário

Para Gerber (2004), o objetivo primário é o pilar fundamental para trazer propósito à empresa, uma vez que ao definir de forma clara seus desejos e objetivos pessoais, o negócio se torna um meio para que ocorra essa realização. Para o autor, muitos empreendedores perdem de vista esse objetivo, por permitir, inconscientemente, que a sua vida seja tomada pelo desgaste das demandas rotineiras e a vida do empreendedor passa a servir à empresa e não o contrário.

O atual gestor aparenta encontrar-se nesse estágio, visto que na entrevista deixa claro e fala, mais de uma vez, que gostaria de estar aposentado, sendo esse o seu objetivo de vida, pois lhe permitiria dedicar mais tempo à família, viagens e lazer.

É possível fazer uma ligação dessa vontade pela aposentadoria estar diretamente relacionada à idade e a sobrecarga de trabalho que o atual dono tem tido nos últimos anos, o que o impossibilita de não conseguir seguir a rotina tida como ideal para si.

Quando questionado sobre seus planos de curto, médio e longo prazo, não há muita clareza, mas volta a falar sobre o desejo de estar aposentado e viajando com os frutos do seu esforço.

Como reflexo da sobrecarga de trabalho, e com o acúmulo de função como administrador e técnico, não houve construção do seu objetivo primário de forma clara,

permitindo que a empresa se concretize no seu nível atual, que para ele, já é suficiente.

5.2.4.2 Objetivo estratégico

De acordo com Gerber (2004), o objetivo estratégico deve ser construído para que a empresa seja utilizada como meio para alcançar os objetivos primários do empreendedor, servindo como um canal para melhorar a vida e não o contrário. Dessa forma, planeja-se a empresa considerando expectativas, estabelecendo metas, criando planos de negócios e analisando o real potencial da empresa, para os próximos anos. Um planejamento estratégico bem-feito traz vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Atualmente, existe um mapeamento dos principais concorrentes da marmoraria e o conhecimento do diferencial competitivo da marmoraria em relação aos concorrentes, sendo tal diferencial baseado no material utilizado bem como o *know-how* adquirido durante os anos de atuação no mercado.

Contudo, quando questionados em relação à visão futura da empresa e suas perspectivas, há pouca clareza do valor que a empresa pode alcançar e quais são os objetivos para os próximos anos. Isso se dá por consequência da forma como a marmoraria é gerenciada, sempre com o foco de resolver os problemas e garantir a qualidade para sua clientela - que é um dos poucos elementos claramente estabelecidos para a marmoraria. Além desse estão a captação de novos clientes e manter o faturamento mensal atual.

Sob a perspectiva das metas, não há planejamento para cumpri-las. Na opinião do empreendedor, as metas desejadas já foram alcançadas e pretende focar naquilo que já vem fazendo durante anos - prover qualidade e fortalecer as parcerias - para manter em seu nível atual.

5.2.4.3 Estratégia organizacional

Para Gerber (2004), o planejamento estratégico é o que dá forma à empresa, define a estrutura e a organização adotada. Independentemente do tamanho da empresa é importante haver uma definição das funções e cargos dentro da empresa.

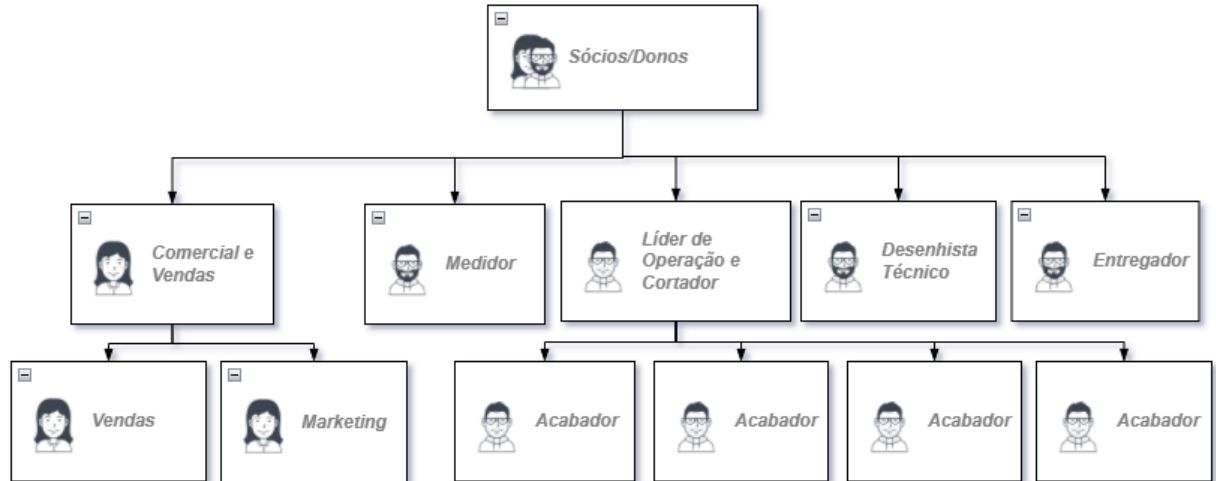
Quanto ao organograma da empresa, não foi possível identificar nenhum documento referente a ele, demonstrando uma não aderência ao modelo que Gerber propõe. Sobre os cargos existentes, foram identificados 9 cargos, contudo, há um acúmulo de funções sobre o dono da marmoraria, evidenciando a sobrecarga existente sobre ele.

Esse acúmulo de funções torna-se aparente devido à falta de mão de obra técnica, já que o atual gestor não consegue pessoas capacitadas para realizar o processo de medição por conta das falhas e das possíveis quedas de qualidade, sendo necessário que o próprio

execute essa atividade, na visão dele.

No organograma mostrado na Figura 3, podemos observar a estrutura das funções da marmoraria, atualmente o sócio/dono da empresa, possui três cargos além desses.

FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DA MARMORIA



FONTE: Autoria Própria

A falta de descrição clara dos cargos é torna um problema, destacando o fato de que os contratos de posição contam com informações genéricas e sem detalhamento dos papéis e responsabilidades de cada função dentro da empresa ficando na cabeça dos donos.

Uma descrição clara e detalhada dos cargos atuais, faz com que os papéis e responsabilidades sejam claros para todos, oficializa as funções e conseqüentemente aumenta a aderência das pessoas a seus cargos e funções, otimizando assim as pessoas contratadas para cada uma das suas funções.

5.2.4.4 Estratégia de gestão

A estratégia de gestão está relacionada diretamente aos processos existentes dentro da organização. O modelo ou sistema de gestão adotado nas empresas busca trazer harmonia aos processos, dando previsibilidade dos resultados de forma precisa, aumentando a confiabilidade dos processos.

Gerber (2004), como apresentado no referencial teórico, ressalta a importância da existência de *checklists* das atividades e o manual de operação de cada atividade, documentos esses que estão relacionados com a normalização do processo, buscando oficializar o que e como deve ser feito, em toda operação.

Ao olhar para a marmoraria pela ótica da estratégia de gestão, não há nenhum documento de padronização dos processos existentes e não há *checklists* padrão das

atividades. Entretanto, por conta da experiência tácita dos operadores, os processos são padronizados - apesar de não estarem registrados - o que mostra uma deficiência na gestão dos processos da marmoraria. O único documento envolvido no processo da marmoraria é a Ordem de Serviço, que mostra as especificações técnicas e materiais da peça a ser montada.

5.2.4.5 Estratégia pessoal

Sob a lógica de um jogo, Gerber (2004) elabora a estratégia de pessoal, objetivando a satisfação pessoal dos colaboradores e a implementação do modelo empresarial que funcione de acordo com os anseios do empreendedor.

O manual de operações, que define o modo de operar, agir e executar atividades conforme procedimentos pré-definidos, é essencial para que uma empresa funcione em harmonia. Na marmoraria, não há nenhum documento que registre a forma de executar uma determinada tarefa, como também não inclui em sua cultura, a socialização organizacional, deixando de demonstrar a conduta a ser seguida na empresa.

Por outro lado, existe uma estratégia para tentar motivar os funcionários. Uma forma de garantir o engajamento, é por meio dos salários que, são acima da média de mercado. Há também a contribuição para datas comemorativas e aniversários, que são sempre lembrados.

Contudo, segundo Gerber (2004), para que a ideia do dono seja transmitida aos seus colaboradores, a comunicação deve ser estabelecida antes mesmo da contratação e posteriormente reforçada no período de treinamento, caso o funcionário seja admitido. Para isso, é fundamental desenvolver e aplicar um processo seletivo organizado e eficiente. Na marmoraria, não são executados processos seletivos padronizados. O recrutamento ocorre por demanda, geralmente para o caso de desligamentos. Devido ao fato de possuir uma relação próxima com os concorrentes, o gestor solicita indicações para preencher os postos de trabalho necessários.

No que se refere aos treinamentos, evidencia-se a ausência de um procedimento padrão para instruir os novos empregados. Inicialmente o dono e as pessoas que estão há mais tempo auxiliam no ensinamento das atividades a serem executadas. No entanto, não são apresentados a ideia do padrão e o manual de operações, contendo o objetivo estratégico e organizacional da empresa.

5.2.4.6 Estratégia Marketing

O marketing é fundamental para garantir o crescimento saudável de qualquer

empresa. Tomando como base as ideias dos dois pilares centrais da estratégia de marketing, segundo Gerber (2004), sendo elas a demografia e a psicografia, analisa-se a marmoraria

No que diz respeito à demografia, existe um conhecimento superficial a respeito da localização, costumes e tendências dos consumidores. A percepção empírica do dono revela que a maioria dos clientes estão presentes em Vila Velha e Vitória, em bairros de luxo, sendo o público concentrado principalmente em mulheres entre 20 e 40 anos. Os dados pessoais como nome, telefone, e-mail, endereço etc., são obtidos principalmente no orçamento do produto. Para obter informações a respeito dos costumes e preferências, já foi elaborado um questionário direcionado aos parceiros profissionais da arquitetura, com o objetivo de identificar o motivo pelo qual os clientes compram e pontos de melhoria que podem ser aplicados na marmoraria.

A razão pela qual os clientes compram pode ser identificada pelo sentimento ao adquirir um bem luxuoso. Como a marmoraria preza por pontualidade e qualidade, os donos acreditam que esses motivos são decisivos para a satisfação dos consumidores.

O setor de vendas da empresa é responsável por fornecer os orçamentos e converter em pedidos, caso o cliente deseje comprar algum produto. O treinamento específico para essa função foi realizado pelos sócios, mas não houve qualquer documentação registrando esse processo. Ademais, não há manual de operações específico para o setor de vendas, que seria crucial para adquirir maior eficácia e eficiência na obtenção de novos clientes.

A estratégia de vendas não visa a captação de clientes. Existe uma pequena captação proveniente das mídias sociais, porém a grande maioria dos clientes são obtidos por intermédio dos arquitetos parceiros. É mencionado durante a entrevista que caso a marmoraria adote uma estratégia para potencializar sua captação de clientes e a demanda aumente, o não haveria estrutura para suportar o crescimento, gerando ainda mais sobrecarga sobre ele e seus colaboradores.

A empresa possuía uma logomarca defasada e com baixa qualidade na visão do dono. Por meio das participações em programas de inovação, já mencionados nesse trabalho, a marmoraria realizou uma parceria com o SEBRAE, para efetuar uma *rebranding*. A resposta por parte do consumidor e dos arquitetos parceiros foi bastante positiva, melhorando a comunicação com o cliente, que se sente mais confortável ao comprar um produto de luxo com a imagem do negócio bem estruturada. No entanto, não houve uma quantificação referente aos ganhos obtidos pela mudança da logomarca.

5.2.4.7 Estratégia de Sistemas

Para Gerber (2004), existem três tipos de sistemas, sendo eles concretos, flexíveis e de informação. Os sistemas para Gerber (2004), em geral, possuem o objetivo de aumentar a eficiência entre os processos internos da empresa, e eliminando possíveis gargalos no fluxo do processo.

Quando a análise da empresa é feita pela perspectiva de sistemas de informação, há uma deficiência grande no que diz respeito ao uso de tecnologias dentro da empresa. Atualmente há somente um sistema em uso, que é responsável pela emissão da nota fiscal e possui um papel de controle governamental. O restante dos controles é realizado no Excel, desenvolvido por eles próprios, com esse Excel eles conseguem ter uma percepção de custo e venda.

Do ponto de vista de sistemas concretos, os elementos que compõem esses sistemas dentro da empresa estão relacionados a área operacional, como por exemplo a bancada de corte. Quando questionado, mesmo não tendo os processos descritos e documentados, obteve-se a resposta de que não há gargalos e que a empresa possui um sistema integrado da sua linha de produção. Um ponto levantado é o desejo de modernização com máquinas melhores para aumentar a velocidade de produção. Contudo, o empreendedor ressaltou que a margem de erro do processo é baixa pelo zelo e cuidado com a operação.

Os sistemas flexíveis que estão relacionados a pessoas, ideias, procedimentos e documentos, estão em constante mudança. Contudo, como não há estruturação dos processos o que dificulta o controle das alterações. Como evidenciado na entrevista, os processos da empresa são baseados em experiências dos operadores e não há documentação com conseqüente sobrecarga do dono.

Os três sistemas interagem entre si, possibilitando uma produção com pouca margem de erro e com um nível de qualidade. Contudo, há oportunidades de melhoria na parte de sistemas de informação na forma de consolidação das informações, gerando uma possível análise dos dados, dando uma visibilidade melhor de todo processo, das atividades, dos desperdícios e dessa forma, conseqüentemente, suportando uma tomada de decisão mais inteligente e baseada em dados e uma operação menos dependente de conhecimentos tácitos.

5.2.5 Aderência a metodologia E-Myth

Para identificar a aderência da gestão executada pela marmoraria, foi definida uma escala de um (1) a (4), onde um (1) é o menor nível de aderência - em que o negócio ou

empreendedor não está aderente à proposta de Gerber e quatro (4) o maior nível de aderência. O detalhamento da escala é definido a seguir:

- 1 – Não aderente ao que foi proposto por Michael E. Gerber;
- 2 – Pouco aderente ao que foi proposto por Michael E. Gerber;
- 3 – Parcialmente aderente, ao que foi proposto por Michel E. Gerber;
- 4 – Totalmente aderente ao que foi proposto por Michael E. Gerber

Face ao exposto nas análises do estudo de caso, o Quadro 4 expõe os níveis de aderência de cada uma dos sete (7) etapas da marmoraria e propostas de melhorias à luz da proposta metodológica de Michael E. Gerber, com o objetivo de aumentar o nível de aderência.

QUADRO 6 - Escala de Aderência

1 (Não aderente)	2 (Pouco Aderente)	3 (Parcialmente Aderente)	4 (Totalmente Aderente)
---------------------	-----------------------	------------------------------	----------------------------

FONTE: 1Autoria Própria

QUADRO 7 - ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS

Sete Etapas de Gerber	Aderência	Comentários
Objetivo Primário	1 2 3 4	Objetivos pessoais especificados, porém, não associados à empresa.
Objetivo Estratégico	1 2 3 4	Falta de associação do objetivo primário com estratégia da empresa e o plano de negócios pouco reflete a ambição do empreendedor.
Estratégia Organizacional	1 2 3 4	Hierarquia existente, porém, não documentada em forma de organograma. Os contratos de posição são superficialmente definidos.
Estratégia de Administração	1 2 3 4	Falta de procedimentos operacionais e documentação dos processos, porém a execução das atividades é gerenciada por meio do conhecimento empírico do dono.
Estratégia Pessoal	1 2 3 4	Falta de comunicação quanto aos objetivos primários e estratégicos do dono. Há ausência de processo de recrutamento e treinamento dos colaboradores. Entretanto, há a estratégia de motivação por meio dos salários e reconhecimento em comemorações festivas.
Estratégia Marketing	1 2 3 4	Falta de esforços na captação de novos clientes e estratégia pouco presente quanto aos conceitos demográficos e psicográficos, apesar de possuir conhecimento empírico acerca dos clientes.
Estratégia Sistema	1 2 3 4	Processos operacionais integrados, porém, não há sistema documental e falta um sistema de informação consolidado.

FONTE: Autoria Própria

5.2.6 Sugestões de melhorias à luz do E-Myth

Esta seção pretende sugerir melhorias de acordo com Gerber (2004), no intuito de contribuir e potencialmente melhorar o desempenho do negócio estudado.

É válido observar que a marmoraria carece de um sucessor, uma vez que o dono possui objetivo de se aposentar. Nesse sentido, é pertinente elaborar um plano de sucessão para a empresa, utilizando elementos expressos por Gerber (2004) na estratégia de pessoal.

Para isso, observa-se a necessidade de elaborar um objetivo estratégico bem definido, estabelecendo metas e padrões simples de serem executados, desenvolvendo a visão do futuro que o negócio almeja. Do ponto de vista apresentado por Gerber (2004), a criação de um treinamento formal e padronizado é uma possível solução que se encaixa nessa situação, para capacitar novas pessoas que possam vir a substituí-lo nas funções técnicas e administrativas, que são aquelas mais se destacam na personalidade do gestor. Com isso, o empreendedor poderia se aposentar e colher os frutos do seu negócio.

Há algumas oportunidades de melhoria do ponto de vista dos processos, no que se refere à construção de fluxogramas e de procedimentos operacionais, com o intuito de visualizar e padronizar as operações da empresa. Dessa forma, as atividades deixariam de se basear exclusivamente no conhecimento empírico e passariam a compor um sistema.

Por menor que seja o negócio, Gerber (2004) destaca a importância de se estabelecer um organograma documentado e os contratos de posição. Nesse sentido, é essencial que seja criada a documentação proposta por Gerber (2004). Como contribuição do estudo de caso foi gerado e fornecido a marmoraria o organograma atual da empresa, em forma de agradecimento por se dispor à realização do estudo de caso.

Com a consolidação das estratégias, a empresa adquire uma melhor estrutura para lidar com o aumento da demanda. Esse ganho pode ser obtido por meio da estratégia de marketing, relacionando-a com o conceito de inovação e quantificação, descrito por Gerber (2004). No estágio atual da marmoraria, não há enfoque na captação de clientes. Para que isso ocorra, é importante que haja um treinamento, com um procedimento de vendas padronizado, reconhecendo as características demográficas e psicográficas dos clientes, para que a área comercial tenha oportunidades de captar novos clientes.

Por fim, no conceito da estratégia de sistemas, relacionado com a concepção de quantificação, evidencia-se a importância de criar indicadores e métricas da empresa e de armazená-los em um sistema de informação, elementos esses, que estão ausentes na empresa atualmente. Não há, por exemplo, um indicador que demonstre quantos orçamentos são convertidos em pedidos, caso houvesse esse controle, seria possível identificar os pontos que interferem em seu fechamento. Apesar de haver um fluxo de caixa estabelecido, é importante que haja outras informações integradas, como controle de estoques, identificação da porcentagem de vendas, margem líquida etc. Essas informações podem suportar a tomada de decisão da marmoraria alavancando seus ganhos.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo procura-se utilizar o conhecimento adquirido por meio do estudo de caso da marmoraria, em prol da gestão de MPEs brasileiras.

A metodologia de Gerber, apesar de ser criada e pensada em outro país, encontra aplicabilidade para micro e pequenos empreendimentos no Brasil, tendo em vista que vem sendo desenvolvida há décadas com o foco em MPEs.

A partir da análise de que os principais norteadores para o desenvolvimento das empresas – objetivo primário e estratégico - demonstram-se pouco presentes na concepção do dono da marmoraria, nota-se que essa ausência parece ser determinante para a situação atual na qual a empresa aparenta se encontrar, de estagnação. Prova disso é que apenas a demanda atual é considerada suficiente para suprir as necessidades dos sócios, ainda que às custas de excesso de cansaço dos responsáveis pelo negócio. Destaca-se, no entanto, que apesar das práticas de gestão da marmoraria estudada divergirem das boas práticas de gestão defendidas por Gerber, não necessariamente há um comprometimento do faturamento da empresa, a ponto de inviabilizá-la.

Paralelamente, comparando esses fatores com os principais contribuintes para o fechamento das MPEs no Brasil, percebe-se que as falhas no planejamento, gestão de negócios e o pouco preparo pessoal (SEBRAE, 2021), se relacionam com a negligência da construção de uma gestão estratégica, proposta por Gerber.

No Quadro 5, são apresentados os principais fatores contribuintes para o fechamento de uma empresa no Brasil e as soluções identificadas dentro da metodologia de Michael E. Gerber.

QUADRO 8 - PROPOSTAS IDENTIFICADAS NO E-MTYH PARA OS FATORES CONTRIBUINTE

Fatores Contribuintes	Propostas da Metodologia do E-Myth para superar o fator
Pouco Preparo Pessoal	Clareza no objetivo primário
	Equilíbrio das três personalidades internas
Planejamento do Negócio (deficiente)	Definição do objetivo estratégico
	Definição de metas de acordo com seu objetivo estratégico
Gestão do Negócio	Elaboração e execução baseada no ciclo inovação, quantificação e orquestração da Estratégia Organizacional
	Elaboração e execução baseada no ciclo inovação, quantificação e orquestração da Estratégia de Administração
	Elaboração e execução baseada no ciclo inovação, quantificação e orquestração da Estratégia de Pessoal
	Elaboração e execução baseada no ciclo inovação, quantificação e orquestração da Estratégia de Marketing
	Elaboração e execução baseada no ciclo inovação, quantificação e orquestração da Estratégia de Sistemas

FONTE: Autoria Própria

Foi possível observar que a marmoraria passa por uma série de problemas que foram evidenciados por meio das entrevistas e da apresentação dos resultados. Atualmente, o atual geé uma peça-chave para o funcionamento da empresa, não conseguindo fazer com que ela funcione como um sistema e nem que alcance seu objetivo primário. A dependência total da empresa do trabalho do dono é uma ameaça à sobrevivência da empresa após a aposentadoria do proprietário.

É possível relacionar as dificuldades em se estabelecer um objetivo primário estruturado, principalmente quando a motivação para a abertura de uma empresa é a necessidade. De acordo com o SEBRAE (2017), as motivações para abertura de micro e pequenos negócios são oportunidade ou necessidade. Os empreendedores por oportunidade enxergam a possibilidade de abrir um negócio, mesmo com outras opções viáveis. Já os empreendedores por necessidade precisam se arriscar na tentativa de abrir um negócio, devido à falta de opção para geração de renda. Dessa forma, é compreensível que haja dificuldades na

elaboração de um objetivo capaz de unir seus desejos pessoais com a estratégia do negócio.

Cabe ressaltar a importância do conhecimento que se deve obter acerca do cliente. A marmoraria e seus sócios, por exemplo, orgulham-se em afirmar que seus diferenciais são a qualidade e pontualidade. Ambas as características levam em consideração a satisfação máxima do cliente. Do mesmo modo, as MPEs devem se atentar às características demográficas e psicográficas do seu público, criando valor para ele.

Compreende-se, portanto, a importância do processo de desenvolvimento de empresas, evidenciando a inovação, quantificação e orquestração. Nota-se que não é preciso, necessariamente, criar algo disruptivo para melhorar retorno do negócio. Uma simples mudança que gere valor para o cliente, pode ser caracterizada como inovação e contribui para o desenvolvimento da empresa. Sendo assim, estimula-se o uso de práticas que buscam a melhoria contínua, como o uso do PDCA.

7 CONCLUSÃO

Considerando os números expressivos de mortalidade de MPEs no Brasil, a metodologia proposta por Gerber traz conteúdo relevante para seu desenvolvimento.

Por vezes, empreendedores falham em manter a empresa funcional, devido ao mito de que para ser um empreendedor de sucesso basta ser habilidoso tecnicamente.

Este trabalho explorou o tema da gestão de MPEs sob a perspectiva da análise qualitativa de gestão da marmoraria, utilizando como referencial o modelo criado por Michael Gerber. Para alcançar esse objetivo, foram utilizados como base de dados as entrevistas detalhadas e interpretadas à luz da proposta de desenvolvimento de MPEs publicada sob o título E-Myth.

A maior parte da literatura, no contexto de gestão estratégica, não abrange o micro e pequeno empreendedor, focando suas definições apenas para grandes companhias, o que cria uma lacuna na pluralidade do conhecimento.

Gerber difundiu sua metodologia por meio da fundação de sua consultoria. Dessa forma, parte do conhecimento e contribuições estão associadas à sua contratação. Em consequência, há uma baixa difusão do seu conhecimento dentro da academia. Nesse sentido, o presente trabalho buscou facilitar o acesso ao conhecimento à metodologia do E-Myth, a qual pode trazer benefícios às micro e pequenas empresas.

A proposta metodológica de Gerber, apresenta de forma clara a definição dos papéis de inovação, quantificação e orquestração, que tem como fundamento a melhoria do processo contínuo e a padronização daquilo que realmente funciona. Apesar dessa ideia vir

desde a segunda guerra mundial, com Demming, Gerber trouxe esses conceitos para as MPEs, tornando-se referência internacionalmente.

Destaca-se na obra *E-Myth*, as três personalidades intrínsecas ao empreendedor – técnica, administradora e empreendedora. O equilíbrio dessas três características é fundamental para o nível de padronização proposto por Gerber, caso contrário, pode acarretar, por exemplo, em sobrecarga de trabalho, estagnação no processo de amadurecimento da empresa e o não funcionamento como um sistema.

Trazendo para a atualidade, em um contexto no qual as *startups* estão em evidência, acredita-se ser importante traçar um paralelo entre a metodologia utilizada neste trabalho e as principais características dessas empresas. Nota-se, por exemplo, que elas estão em constante busca pela experimentação, erro rápido, pivotamento e a padronização do que deu certo, com o intuito de gerar valor sobre o seu produto ou serviço para o cliente (Ries, 2012). Se observadas as concepções de Gerber, as *startups* possuem os três (3) processos fundamentais propostos no E-Myth: a inovação por meio da experimentação, a quantificação na criação de métricas que facilitam a tomada de decisão (como pivotar ou não) e a orquestração necessária para criar a padronização daquilo que funcionou.

Quando analisado o contexto das MPEs no Brasil, fica nítido que muitas delas falham por falta de conhecimento apropriado para gestão do negócio. Dessa forma, o estudo de caso auxilia na compreensão dos possíveis motivos e de que forma a metodologia do E-Myth pode ajudar na solução dos fatores contribuintes para a falência de micro e pequenas empresas.

Conclui-se que as MPEs passam por uma série de dificuldades que puderam ser evidenciadas por meio dos resultados apresentados, somadas às evidências apresentadas pelo SEBRAE. Dessa forma Gerber e sua metodologia podem contribuir de forma a trazer uma redução na taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras.

A metodologia usada para a realização do estudo, foi exposta de forma a possibilitar a sua replicação, contribuindo para novos trabalhos que poderão utilizá-lo como referência. Ainda em tempo, incentiva-se o uso da metodologia do E-Myth como referência bibliográfica na construção de trabalhos, alavancado o número de possíveis fontes de conhecimento relacionados a esse método, além do conhecimento e benefícios para as MPEs.

8 REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. (2016). **Redes de Cooperação Empresarial:- Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Bookman editora;

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. INDG Tecnologia e Serviços, 2004;

CROPPER, STEVE, et al., eds. *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford Handbooks, 2008;

ESCRIVÃO, Edmundo Filho; PERUSSI, Sérgio Filho; TERENCE, Ana Cláudia F. **Restrições e facilitadores à administração estratégica: uma proposta baseada nas escolas de Mintzberg e associados**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA.3., São Paulo, 2007. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007;

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

LUO, Y. (2004). *Coopetition in international business*. Copenhagen Business School Press DK. 211 p;

MARIOTTO, F. L. (1991). **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica**. *Revista de administração de Empresas*, 31(2), 37-52;

MARIOTTO, Fábio Luiz. **Mobilizando estratégias emergentes**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003;

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008;

MICHAEL E., Gerber. **O Mito Do Empreendedor. The E-Myth Revisited**. Editora Fundamento, 2004;

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009;

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam; MAULANA, Agus. **Co-opetition**. London: HarperCollinsBusiness, 1996;

PORTER, M. E. (1980). **Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability**. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41;

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980;

RIES, Eric. **A startup enxuta**. Leya, 2012;

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. 2021a. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 05 fev. 2022.

SEBRAE. **Sobrevivência de empresas**. 2021b. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o->

Sobreviv%C3%A2ncia_2020_Web_Final.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2022.

SEBRAE/FGV PROJETOS. **Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional**. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2020.

SEBRAE/DIEESE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, 9 ed., 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>> Acesso em: 05 fev. 2022.

SEBRAE/RS. **Oportunidade ou necessidade?** 2017 Disponível em: <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/oportunidade-ou-necessidade/>>. Acesso em: 01 mar. 2022

TZU, Sun. **A arte da guerra: os treze capítulos originais**. Geração Editorial, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015;

ANEXOS

9 ANEXO I - Transcrição da Primeira Entrevista com a Marmoraria Planalto Pedras Ornamentais

História da empresa

1. Como tudo começou? Qual é a história da empresa, desde sua fundação, até a atualidade?

A empresa foi fundada em 1976 por Giacomo Dalvi, sendo a primeira marmoraria da Serra. Antes de fundar a empresa, Giacomo possuía pouco acesso a estudo, porém com uma boa capacidade autodidata e um excelente conhecimento técnico na área de mecânica. Foi com essas qualidades que ele começou sua jornada no empreendedorismo, se tornando sócio de uma pequena serraria em Vargem Alta. Após isso, Giacomo observou a possibilidade de abrir um negócio, somado ao fato de ter muita vontade de empreender. Foi quando decidiu se mudar para Carapina, criando a sua empresa, que na época se chamava Marmoraria Carapina. Passados alguns anos, seus filhos começaram a trabalhar junto com ele, porém um deles deixou a empresa algum tempo depois. Desta forma, a empresa ficou sendo administrada por somente um filho e seu pai até 2005, data em que o fundador veio a falecer. A partir deste ponto, a empresa passou a ser administrada por seu filho e sua esposa. Quando, a empresa começou a se especializar em rochas de alta qualidade, tornando-se uma marmoraria de luxo. Ao longo de todo o período de existência, a empresa mudou de nome algumas vezes. Começou como Marmoraria Carapina, depois mudou para Marmoraria Planalto e agora é chamada de Planalto Pedras Ornamentais.

Aspectos de mercado

2. Em que setor a empresa atua? com o que atua? Quais são os produtos vendidos?

A empresa atua no setor de mármore e pedras ornamentais. Seus produtos são: granitos, quartzitos, ônix, travertinos e pedras sintéticas (*silestone*, *nanoglass* e aglomerado de mármore).

3. Quem são os clientes? Geograficamente onde estão (Grande Vitória? além?)

A maioria de seus clientes reside na Grande Vitória, sendo a maior parte propriamente em Vitória, seguido de Vila Velha e Serra. Muito raramente os produtos são vendidos para fora do estado.

4. Vende para pessoa física? pessoa jurídica? por projeto?

A maior parte das vendas é para pessoa física, com alguns casos para escritórios que demandam artigos luxuosos.

5. Existem clientes recorrentes? As vendas são sob demanda? Como é feita a prospecção de clientes?

Os clientes são recorrentes. Entretanto, por se tratar geralmente de obra, há um intervalo de tempo bastante significativo até eles retornarem para comprar os produtos. Muitas vezes o cliente contrata a empresa para fabricar os produtos e por causa do nível de satisfação elevado, retornam a fazer negócios, demandando produtos para um escritório pessoal, por exemplo.

Das formas de atrair clientes, a mais expressiva é por meio de parcerias com arquitetos, que geralmente estão envolvidos nas obras, já que os artigos são de luxo. Há também a captação de clientes por meio das mídias sociais e participação em eventos de arquitetura. Um fato interessante é que a empresa não sofreu impactos significativos devido à pandemia.

6. Quais são os principais concorrentes? É feito algum acompanhamento? (Benchmarking)

A empresa possui como concorrente indireto os fabricantes de porcelanato. Como concorrentes diretos, estão constituídas marmorarias conhecidas que fabricam a mesma linha de produto, alguns exemplos são: Destak Stones, Revest Stone Design, Neimarmores, Jorgran Mármore. Há um certo grau de benchmarking, principalmente quanto aos preços, que comparado aos concorrentes é levemente acima da média, considerando seus custos do processo e a qualidade dos produtos. Existem também as concorrências com as marmorarias informais que acabam ganhando alguns projetos por oferecer um preço bem abaixo da média, visto que não possuem custos com regulamentações e direitos trabalhistas, por exemplo. Entretanto, há um histórico de insatisfação recorrente dos clientes, considerando que a qualidade não é a mesma oferecida pelas marmorarias formais.

Aspectos técnicos da empresa

7. Quantos funcionários a empresa possui?

A empresa possui 9 funcionários, sendo distribuídos da seguinte forma: o dono além de gerenciar a empresa, também é o medidor. Sua esposa, que também é sócia, fica responsável pela contabilidade, financeiro e RH. Há uma pessoa responsável pelo marketing e outra para vendas. Os outros 5 funcionários compõem o ateliê, onde ocorre a produção de fato, sendo um deles o cortador e os outros 4 acabadores.

8. A microempresa tem faturamento anual de até R\$ 360 mil ou empregam até 9 pessoas no comércio e serviços ou 19 pessoas no setor industrial enquanto a pequena empresa tem faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões por ano ou emprega de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas na indústria. Em quais dessas classificações a sua empresa se encaixa?

Como a empresa possui 9 funcionários, considera-se como microempresa, de acordo com a definição do SEBRAE.

9. Qual é o tipo societário da sua empresa? (ex.: sociedade, capital aberto etc.) – sempre foi o mesmo?

A empresa possui o tipo societário de sociedade, sendo assim na maior parte do tempo desde a sua fundação.

10. Como é a cadeia de suprimento da empresa? Quem são os fornecedores?

Existem em média 8 fornecedores, que podem ou não entregar a matéria prima. Há um estoque para armazenar os insumos que tem uma saída maior. Depois da transformação da pedra, o próprio dono entrega o produto com seus veículos, que hoje são uma caminhonete e um caminhão.

11. Quais são os processos da empresa?

De forma resumida, o fluxo de processo da empresa começa na elaboração do projeto realizada pelos arquitetos parceiros, que passam as informações para que a compra da matéria-prima seja realizada. Assim, ocorre a medição do projeto, a transformação da pedra e em sequência, a entrega do produto. A instalação é responsabilidade do cliente.

10 ANEXO II - Transcrição da Segunda Entrevista com a Marmoraria Planalto Pedras Ornamentais

Maturidade da empresa:

- 1. Você reconhece o papel de um empreendedor (visionário do futuro, inovador e criativo), um administrador (planejador, organizador, pragmático) e um técnico (executor do trabalho)? Consegue identificar quem exerce esses papéis na empresa? Consegue perceber quando você atua na empresa de acordo com cada um desses papéis?**

A atual sociedade enxergam a si mesmo como administradores. O atual gestor afirma que executa as tarefas de planejador, organizador e gestor da empresa na área de produção. Entretanto, há também possui traços da personalidade técnica, executando a tarefa de medição do local onde será instalado a pedra ornamental e posteriormente o desenho técnico que será utilizado na produção.

- 2. Você se sente como um funcionário da empresa ou utiliza a empresa como um meio para alcançar os seus objetivos?**

As duas coisas. O dono se sente funcionário e menciona que é sempre o primeiro a chegar e o último a sair, contudo, demonstram que utilizam a empresa como meio para alcançar suas satisfações pessoais, como viagens, lazer etc.

- 3. Você se sente constantemente sobrecarregado?**

Sim. Esse fator é pontuado como um problema bem evidente, visto que eles se sentem mais sobrecarregados do que deveriam.

- 4. Seu negócio funciona sem você?**

Não. No caso da ausência dos donos, a empresa está sujeita a diversos problemas. Inclusive, eles explicitam que em casos de viagem, a empresa fica com seus processos seriamente comprometidos, sendo necessário dedicar um bom tempo para resolver as situações adversas.

- 5. Você é frequentemente associado à imagem da empresa?**

Antigamente, o relacionamento com o cliente era efetuado por meio de uma funcionária, dando visibilidade ao nome da empresa e não a do dono. Porém, recentemente, com a ausência da funcionária, o nome do atual gestor tem sido bastante associado à imagem da empresa.

6. Houve algum momento em que você deixou de realizar as suas atividades e contratou alguém para fazê-las? Se sim, como ficou a qualidade dos processos após a contratação? É assim até hoje?

Não. Sempre foram responsáveis pelas tarefas administrativas, não caracterizando assim, uma gestão por abdicação.

7. Você realiza atividades que seus funcionários deveriam estar fazendo? Você poderia contratar alguém para fazê-las?

Sim, principalmente quando a demanda aumenta. Eles pensam em contratar pessoas que possam auxiliar nas tarefas, todavia, existem alguns empecilhos. Geralmente a sobrecarga ocorre no processo de geração de orçamentos e vendas, porém, contratar uma pessoa aumentaria a demanda da empresa como um todo, que não possui estrutura para suprir as necessidades de uma possível escalabilidade. A análise de contratação no setor administrativo se demonstra inviável, considerando o custo elevado e a possibilidade de o funcionário ficar ocioso em períodos de baixa demanda.

8. Você tem a percepção do que foi feito para a empresa chegar até onde chegou e o que deve ser feito para alcançar suas projeções futuras?

A percepção do que levou a empresa chegar ao patamar atual existe e baseia-se principalmente na dedicação para manter um controle de qualidade do produto e a diligência na pontualidade da entrega. Isso se deve também aos recursos tecnológicos e as ferramentas que estão disponíveis com o passar do tempo para auxiliar nesse controle. Quanto à projeção futura, a percepção refere-se à modernização do maquinário, por exemplo por meio do investimento em máquinas automatizadas. Houve uma movimentação nesse sentido, na compra recente de uma ponte rolante para melhorar a produtividade. Além disso, há a ideia de instalar um painel fotovoltaico, com o intuito de economizar energia. Portanto, nota-se uma

visão clara e bem definida do que deve ser feito para melhorar a empresa ao longo do tempo.

9. Qual foi o momento em que sua empresa passou pela pior crise?

Existiu uma crise no começo da empresa. Não havia um fluxo de caixa ou uma reserva financeira, na época tiveram que vender várias máquinas para pagar as dívidas e recomeçar.

10. Como é realizado o processo de inovação, seja ela de produto, de processo, de gestão, de modelo de negócio, etc na sua empresa?

Não há uma estratégia voltada à inovação. Geralmente as inovações são advindas das parcerias com arquitetas, que em adequação ao mercado, dão sugestões de melhorias aos produtos.

11. Vocês participam ou já participaram de programa de incentivo à inovação? Se sim, de qual tipo?

Já participaram de cursos do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e fizeram um processo de renovação da logomarca, em conjunto com esse evento.

12. Existe uma quantificação dos ganhos obtidos pela inovação?

Há a percepção de um ganho proveniente da alteração da logomarca, por meio da visibilidade adquirida nas mídias, entretanto não houve uma quantificação desses ganhos.

13. Existem métricas na empresa? Quais são?

Não existe um monitoramento de métricas na empresa. Há apenas as informações obtidas no fluxo de caixa, dando informações a respeito dos custos e faturamento.

14. Após a implementação da melhoria, ela se torna padronizada?

Não ocorre padronização das melhorias.

15. É possível garantir que o cliente sempre tenha a mesma experiência ao se relacionar com a empresa?

Sim, o foco é na qualidade e pontualidade, garantindo a mesma experiência ao cliente.

16. Você conhece a metodologia PDCA?

Não conhecem a metodologia PDCA.

17. Vocês fazem algum controle de qualidade dos processos existentes?

Existe um controle de qualidade, entretanto é feito por inspeção, confiando na capacidade técnica tanto dos donos quanto dos funcionários. Esse processo foi desenvolvido empiricamente e não há uma documentação que os auxilie.

18. Existe periodicidade de revisão dos processos da empresa desses processos?

Os processos são executados sempre da mesma forma.

19. Já considerou abrir filiais ou franquear o modelo da sua empresa?

Já foi aberta uma filial, entretanto havia um gargalo para contratar uma mão de obra especializada, capaz de realizar as medições do local de instalação com precisão e eficácia, o que resultou no fechamento da filial.

Processo de Desenvolvimento Da Empresa

Objetivo primário.

20. Que tipo de vida você gostaria de ter?

Uma vida em que fosse possível se aposentar sem maiores complicações, aproveitando a vida com viagens e passando tempo com a família.

21. O que seria uma rotina ideal para você?

Realizar atividades físicas cotidianamente após acordar, seguido da execução de um trabalho realizado apenas por hobby e não por responsabilidade, passando mais tempo com a família.

22. O que você gostaria de fazer a curto prazo (2 anos), médio prazo (10 anos) e longo prazo (20 anos)?

A curto prazo (2 anos), O atual gestor planeja estruturar de forma mais eficiente a sua empresa, garantindo que os processos sejam executados sempre da melhor maneira e com um menor esforço.

A médio prazo (10 anos) os objetivos estão vinculados a usufruir das conquistas provenientes da estruturação da empresa, resultando assim numa condição financeira favorável e disponibilidade para realizar viagens em família.

A longo prazo (20 anos), pretende-se estar aposentado e aproveitando os momentos proporcionados por tudo o que foi construído até então.

23. Você tem dimensão do quanto de dinheiro seria necessário para alcançar estes objetivos?

Sim, Giovani consegue especular quanto seria necessário para alcançar seus objetivos.

Objetivo estratégico.

24. Como você vê a sua empresa daqui a 2 anos? 10 anos? e 20 anos?

Não há uma perspectiva muito clara referente ao futuro da empresa, visto que o modo de operação é baseado na resolução dos problemas mais imediatos, não havendo um planejamento a respeito do futuro.

25. Você consegue prever o valor que a sua empresa terá nesses horizontes de tempo? Existem metas para que estes objetivos sejam alcançados?

Não há uma percepção clara de quanto se espera que a empresa terá de valor no futuro. Porém, as metas são de continuar com a qualidade, captando mais clientes e parcerias com arquitetas, para manter a média de faturamento já existente.

26. No que a sua empresa se diferencia dos seus principais concorrentes?

As características que diferenciam a Planalto Pedras Ornamentais são principalmente: Qualidade, pontualidade, bom atendimento, know how adquirido, conhecimento técnico e boa medição em obra.

27. Já existe um planeamento para cumprir esses objetivos?

Os objetivos podem ser resumidos em manter os padrões já alcançados até então. Sob essa perspectiva, os principais objetivos já foram alcançados. A partir de agora é trabalhar para manter a estrutura atual e se possível, melhorar aos poucos.

Estratégia organizacional.

28. Qual é o organograma da empresa? Existe algum documento desse organograma?

Não existe um documento do organograma.

Giovani - executivo principal, medidor, desenhista técnico, administrativo

Lucimar - sócia, comercial e vendas, administrativo

Gabriela - vendas, responde à Lucimar

Atelier - Corte: líder de equipe de operação, responde ao Giovani

- Acabadores: respondem ao operador de corte

Entregador - responde ao Giovani

29. Quantos cargos existem na empresa? Há uma descrição desses cargos?

Existem 7 cargos, porém não há uma descrição clara deles.

30. Existe um contrato de posição para cada cargo? Contratos de posições são aqueles que determinam a função pelo qual o colaborador é responsável.

No contrato de trabalho está definido as responsabilidades dos colaboradores, entretanto, os sócios não possuem um contrato de posição.

Estratégia de gestão.

31. Existe padronização dos processos da empresa? Como é feita a administração desses processos?

Os processos são padronizados. Já existe um layout pronto de orçamento, em que a responsável por vendas preenche os dados necessários. A partir do fechamento com o cliente, Giovani se desloca para realizar a medição no local de instalação da pedra ornamental e posteriormente realiza o desenho técnico da peça. Em seguida, o desenho, registrado como uma Ordem de Serviço, que descreve o desenho técnico e os materiais, é encaminhado para o cortador, que calcula as dimensões a serem cortadas e depois realiza o corte. A Ordem de Serviço corre até o final do processo, que vai para os acabadores e é depositada no estoque de peça pronta.

Os colaboradores já têm a experiência para realizar suas atividades conforme o padrão, mas não há uma documentação explicitando o processo.

32. Existem checklists das atividades a serem realizadas?

Não existe nenhum checklist de atividades. Há apenas a ordem de serviço, que consiste no desenho técnico na vista isométrica e materiais.

33. Existe algum manual de operações geral ou específico para tarefas específicas?

Não existe um manual de operações geral nem específico.

Estratégia de pessoal

34. Existe um documento, ou um conjunto de documentos, que descreve o modo de operação da empresa, indicando os objetivos do trabalho, padrões, regras e passos necessários a serem seguidos durante a realização das tarefas?

Não há um documento descrevendo as operações da empresa e não existe uma socialização organizacional.

35. Existe alguma estrutura ou sistema que descreve como as pessoas devem se comportar e exercer as suas funções?

Não há uma estrutura organizacional que define o comportamento dos colaboradores na empresa.

36. Há alguma estratégia para motivar os seus funcionários a exercerem suas atividades?

Existe uma certa estratégia quanto à motivação. A remuneração é acima da média. No fim de ano há sempre um churrasco comemorativo e cesta de natal. Além disso, nos aniversários os colaboradores são sempre lembrados, recebendo as felicitações e ganhando um bolo de presente para comemorar na empresa.

37. Sua empresa tem processos de recrutamento e contratação em vigor que garantem que você esteja recebendo a melhor pessoa possível para cada posição aberta? Como são realizados estes processos?

O recrutamento é realizado apenas sob demanda, em casos de desligamentos da empresa. Não há um padrão definido. A contratação é realizada por indicação das empresas concorrentes, que possuem uma relação próxima com Giovani.

38. Como é realizado o treinamento dos funcionários para que eles realizem suas funções? O treinamento é documentado?

Os próprios colaboradores que estão há mais tempo na empresa auxiliam no treinamento do contratado, mas não há uma estratégia de treinamento bem definida. O próprio dono no começo auxilia na execução das tarefas fornecendo feedback ao novo contratado. Não há documentação do treinamento.

Estratégia de marketing.

39. O quanto você conhece dos seus clientes em termos de localização, preferências, consumos e costumes?

Há um conhecimento por alto quanto à localização, que é concentrado em bairros nobres da grande vitória, principalmente em Vitória e Vila Velha. Existe um conhecimento relevante a respeito dos costumes e tendências. O público é voltado para mulheres de 20 a 40 anos.

40. Você conhece a razão pela qual os seus clientes compram?

Os clientes compram devido à qualidade do produto, ocasionando a sensação de que está adquirindo um algo luxuoso.

41. Qual é o meio utilizado para obter as informações dos seus clientes? Existe um questionário?

Algumas informações são obtidas no orçamento, como e-mail, telefone, endereço, etc. Quanto aos costumes, as informações são obtidas por meio das arquitetas parceiras, que já chegaram a responder um questionário para identificar pontos de melhorias na empresa.

42. Você possui algum procedimento de vendas sistematizado?

O orçamento é realizado de forma padrão de acordo com a estrutura já pré-formatada, que ao ser transformado em pedido, altera-se apenas o título e o número. Os orçamentos e pedidos são armazenados numa pasta do servidor. Não há um indicador demonstrando a proporção de conversão de orçamentos em pedidos.

43. Existe algum treinamento fornecido para o pessoal de vendas?

Houve um treinamento que os sócios forneciam à funcionária das vendas, mas o treinamento não foi documentado.

44. Existe algum sistema para captação e conversão em vendas de potenciais clientes?

Não há captação de clientes por parte do vendedor. Ele foca em estabelecer a comunicação com o cliente e realizar o orçamento. Porém, existe uma captação proveniente das mídias sociais.

Não há um sistema de conversão em vendas para potenciais clientes. A demanda já está suficientemente satisfatória. Não há um pensamento de expansão, devido à sobrecarga.

45. A empresa tem uma identidade visual? Se sim, como ela foi criada? Ela é eficaz?

Sim, houve uma parceria com o SEBRAE, para uma *rebranding*. Houve uma percepção de melhorias. A logomarca antiga era defasada e com baixa qualidade.

Com a mudança, principalmente considerando que o público é mais requintado, deu uma sensação melhor e facilitou no processo de vendas. Entretanto não há uma quantificação dos ganhos.

Estratégia de sistemas.

46. Como você observa os elementos operacionais e administrativos da sua empresa? Eles são integrados? Eles interferem entre si?

Os elementos são fluidos, não há um gargalo no fluxo do processo e os sistemas interagem entre si facilmente. Mesmo sem documentação, a margem de erro é bem baixa.

47. Existe um sistema de informação que fornece dados como por exemplo controle de estoque, previsão de fluxo de caixa e relatórios do resumo da atividade de vendas?

Existe um sistema que emite a nota fiscal, que serve mais para controle governamental, fazendo um controle de estoque. Fluxo de caixa é só no excel, no servidor. Existe só a percepção de custo e vendas, mas os outros dados que auxiliam nessas medidas não são analisados. Não há um resumo da atividade de vendas também.