

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

LHAIS CORRADI GAIGHER

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA
DE SUCESSO À LUZ DAS DIRETRIZES DE MICHAEL E.
GERBER**

VITÓRIA, ES

2022

LHAIS CORRADI GAIGHER

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA
DE SUCESSO À LUZ DAS DIRETRIZES DE MICHAEL E.
GERBER**

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

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

VITÓRIA, ES

2022

LHAIS CORRADI GAIGHER

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA
DE SUCESSO À LUZ DAS DIRETRIZES DE MICHAEL E.
GERBER**

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

Aprovada em ____ de _____ de _____.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Miriam Magdala Pinto
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

Prof. Frederico Pifano de Rezende
Instituto Federal do Espírito Santo

Prof. Jorge Luiz dos Santos Júnior
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Em se tratando de um trabalho de conclusão de curso, gostaria de agradecer, não somente às pessoas envolvidas neste projeto, mas todas que estiveram ao meu lado durante todos os anos de estudo, me dando estímulo para chegar até a presente fase. Reconheço o privilégio de ter estudado na Universidade Federal do Espírito Santo, e todas as portas acadêmicas e profissionais que essa Universidade me abriu. Nela, encontrei pessoas sérias e que dividiram comigo momentos de aprendizagem coletivo e que também me acalmaram e me ajudaram na orientação da minha carreira. Graças a elas, eu consegui para além de estudar, realizar sonhos. Gostaria de citar algumas pessoas especiais e essenciais nesse processo de realização pessoal e profissional.

Inicialmente, agradeço a toda a equipe do Labtar-UFES e por todo aprendizado acerca de inovação e co-criação que me permitiram obter. Agradeço a Miriam Magdala Pinto, Letícia Pedruzzi Fonseca, Valdir da Silva Corrêa (Junior), João Francisco Silva, Bruno Mannato Angius, Arthur Torres Beloti. Agradeço ainda a equipe EVA Horizontes, Athus Cavalini, Jhonatan Cruz e Rachel Canuto, que muito me ensinaram sobre escutar ao próximo. Agradeço ainda aos meus orientadores de estágio, como Igor Bellotti, Rosemberg Silva Salles, Jerémy Lancelevée, Valérie Sabatino e à equipe Unilever France. Muito obrigada pela confiança e pelos ensinamentos. Também agradeço a todos os companheiros de classe, seria impossível mencionar todos, em especial os que fiz durante o Brafitec. Aproveito também para agradecer à coordenadora do projeto, Patrícia Alcântara Cardoso.

Por fim, meu agradecimento mais sincero a Deus e à todos que Ele escolheu para me fortalecer e estar mais próximo a mim, como meus amigos próximos e familiares, dos quais destaco Pedro Lucas Freitas, Josenira Corradi Gaigher, Robson Gaigher e Gustavo Corradi Gaigher. De fato, eu sou grata por ter recebido tanto apoio deles quando decidi redirecionar minha carreira. Finalizo com um agradecimento especial a Nilo Carlos Severgnine (Carlinhos) que se disponibilizou para participar deste trabalho, o que foi essencial para sua realização.

“Esse é o ponto, Sarah. Não é a empresa que você deve ter medo de perder. É uma coisa muito maior. O seu sef. Isso resume tudo. Que verdades as suas cortinas escondem de você?”

Michael E. Gerber

RESUMO

As micro e pequenas empresas constituem um grupo de alta importância na estrutura produtiva brasileira, seja por contribuírem com o crescimento econômico ou por serem um segmento gerador de empregos, favorecendo ainda a distribuição de renda. No entanto, o índice de mortalidade após dois anos de abertura da empresa é consideravelmente maior para as microempresas, o que indica que elas permanecem menos tempo no mercado. Apesar da relevância desse segmento para a economia e as dificuldades de sobrevivência, há pouca literatura específica que aborde gestão estratégica voltada para micro e pequenas empresas. Este trabalho contribui para reduzir essa lacuna de conhecimento no contexto brasileiro ao levantar na literatura diretrizes para a formulação da gestão estratégica nas micro e pequenas empresas e ainda contrastá-las com as práticas de gestão adotadas por uma empresa familiar capixaba, atualmente consolidada como sendo de médio porte mas que já foi de pequeno porte. Para isso, optou-se por uma metodologia de pesquisa fundamentada na análise de uma realidade única, através de entrevistas que geraram dados qualitativos. O resultado é a identificação dos elementos de gestão empresarial prescritos para gestão de MPEs, e validados em milhares de negócios de pequeno porte por Michael E. Gerber, que foram relevantes para o desempenho da organização em estudo e podem servir para outras empresas do mesmo porte.

Palavras chaves: gestão estratégica; micro e pequenas empresas; práticas de gestão empresarial;

ABSTRACT

Micro and Small-sized enterprises constitute in Brazilian productive structure a group of major importance, either because they contribute to economic growth or because they are a job-generating segment, also improving income distribution. However, the mortality rate, after two years of existence, is considerably higher for micro-enterprises, which indicates that they remain in the market for less time. Despite the relevance of this segment to the economy and the difficulties of survival, there is little specific literature that addresses strategic management dedicated to micro and small business. This work contributes to reduce this knowledge gap in the Brazilian context by raising in the literature guidelines for the formulation of strategic management in micro and small-sized companies and contrasting them with the management practices adopted by a family company in Espírito Santo, currently consolidated as being of medium-sized but that was once small. For this, we opted a research methodology based on the analysis of a single reality, through interviews that generated qualitative data. The result is the identification of business management elements prescribed for the management of micro and small-sized enterprises, and validated in thousands of small businesses by Michael E. Gerber, which were relevant to the performance of the organization under study and can be useful for other companies of the same size.

Keywords: Strategic management; Micro and Small-sized enterprises; Business management practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estratégia da vida real (deliberada + emergente).....	21
Figura 2.Processo de criação da empresa.	28
Figura 3.Integração dos conceitos de Inovação, Orquestração e Quantificação com PDCA...30	
Figura 4. Detalhes da coleta de dados	34
Figura 5. Abordagens básicas de formulação de estratégica.	45
Figura 6.Análise do Processo de Desenvolvimento de Negócios no Magazin Grande Rio em comparação ao referencial de Michael E. Gerber.....	54
Figura 7. Logomarca do Magazin Grande Rio	58
Figura 8.Interior de uma das lojas.	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Classificação dos estabelecimentos segundo porte.	15
Quadro 2.Comparação das três personalidades : empreendedor, gestor e técnico.....	25
Quadro 3.Descrição do Processo de Desenvolvimento do Negócio.	33
Quadro 4.Esquema do roteiro da Entrevista 1.....	36
Quadro 5. Questionário 02 - Fase infância e fase adolescência	37
Quadro 6. Questionário 02 - Fase da maturidade	38
Quadro 7.Análise quanto ao Programa de Desenvolvimento do Negócio.	56
Quadro 8.Análise quanto à criação de protótipo de franquia.	61

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EPP - Empresa de pequeno porte

ME – Microempresa

MEI - Microempreendedor Individual

MPEs - Micro e Pequenas empresas

MEGs - Médias e Grandes empresas

PDCA : Planejar (*plan*), Executar (*do*), Verificar (*check*) e Agir (*act*)

Pnad - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	JUSTIFICATIVA.....	18
1.2	OBJETIVO.....	18
1.1.1	Objetivo Geral.....	18
1.1.2	Objetivos Secundários.....	18
1.3	ORGANIZAÇÃO.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Gestão estratégica.....	20
2.2	E-MYTH: O mito do empreendedor.....	23
2.2.1	As três personalidades ou papéis do dono do negócio.....	23
2.2.2	As fases do pequeno negócio.....	26
2.2.2.1	O protótipo de franquia.....	27
2.2.3	O processo de desenvolvimento de Negócios.....	29
2.2.4	O Programa de desenvolvimento de Negócios.....	31
3	METODOLOGIA.....	34
4	RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO.....	39
4.1	Descrição da Empresa.....	39
4.2	Análise e discussão das entrevistas.....	43
4.2.1	Análise da Metodologia de Michael E. Gerber no contexto da literatura de Gestão Estratégica.....	43
4.2.1.1	Enquadramento da estratégia do Michael E. Gerber nas escolas empreendedoras.....	44
4.2.2	Análise da aderência da prática de Carlinhos à proposta de Michael E. Gerber.....	46
4.2.2.1	Análise das personalidades do dono do negócio.....	47
4.2.2.2	Análise das fases do negócio.....	48
4.2.3	Identificação dos os elementos chave da metodologia de Gerber que, nesse estudo de caso, corroboraram com a teoria proposta.....	50

4.2.3.1	Objetivo Principal, Objetivo Estratégico	50
4.2.3.1.1	Desdobramento do Objetivo Estratégico em estratégias de diferenciação: a Atenção como produto.....	51
4.2.3.2	Análise da estratégia de Gestão, de Pessoal, Organizacional, de Marketing e de Sistemas	53
4.2.4	Identificação dos elementos da metodologia de Gerber que não foram realizados no caso e, sem embargo, não impediram o sucesso do negócio	57
4.2.4.1	Estratégia de Sistemas, Organizacional e de Marketing.....	57
4.2.4.2	Protótipo de Franquia	59
5	CONCLUSÃO.....	62
6	REFERÊNCIAS	65
7	ANEXO 1 – Transcrição da Entrevista acerca da fase infância/adolescência e da maturidade	68

1 INTRODUÇÃO

Os pequenos negócios no Brasil, de acordo com a classificação do Sebrae, podem ser divididos em quatro categorias. O microempreendedor individual (MEI) corresponde ao grupo que fatura anualmente até R\$ 81 mil, microempresa (ME) até R\$ 360 mil, Empresa de pequeno porte (EPP) entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões e Pequeno Produtor Rural tem propriedade com até quatro módulos fiscais ou um faturamento de até R\$ 4,8 milhões por ano (SEBRAE, [s.d.]). Há ainda a classificação segundo o porte, como mostra a Quadro 1.

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 9 pessoas	Até 9 pessoas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas
Grande empresa	500 pessoas ou mais	100 pessoas ou mais

Quadro 1. Classificação dos estabelecimentos segundo porte.
Fonte: SEBRAE. Elaboração: DIEESE

Segundo a PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), os donos de Negócios no Brasil podem ocupar a posição de “conta própria”, quando não possuem funcionário assalariado, ou a posição de empregados, quando exploram seu próprio estabelecimento mas possuem pelo menos um trabalhador remunerado (SEBRAE, 2013, p. 11). Considerando o número de empregadores e conta-própria como aproximação do total de donos de negócios no país, em 2020 o número de donos de negócios no Brasil era de 26,7 milhões, um aumento de 2,9 milhões em relação à 2012, início da série (IBGE, 2021).

As micro e pequenas empresas (MPEs), ou pequenos negócios, representam um segmento de relevância estratégica na estrutura produtiva brasileira. Diante da recessão econômica iniciada em 2014, o segmento das MPEs amenizou os impactos negativos no crescimento econômico, na redução da produtividade e favoreceu a distribuição de renda, sendo responsável por 44,3% dos salários pagos no Brasil em 2016. De fato, a redução do

número de ofertas de trabalho nas MPE foi menor do que nas médias e Grandes empresas (MEGs). (SEBRAE; DIEESE, 2016).

Em 2016, as empresas de micro e pequeno porte correspondiam a 99% das empresas existentes no país e geraram 54,5% dos empregos privados e não agrícolas no país (SEBRAE; DIEESE, 2016) e representavam 38% das empresas exportadoras do Brasil (13,1% referente à microempresas) (SEBRAE, 2017a). Em 2021, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 76% das vagas de emprego geradas (BRASIL, [s.d.]). Uma pesquisa de 2020 mostrou ainda que as MPE são responsáveis por 30% do valor do PIB, sendo a maior contribuição vinda do setor de Comércio e Serviços (SEBRAE, 2017a). Estes resultados confirmam a importância econômica e social das MPE que, no entanto, apresentam um baixo índice de sobrevivência.

Apesar de o período de 2008 a 2012 ter sido marcado por queda da taxa de mortalidade de empresas com até dois anos de existência, as microempresas constituem o grupo cuja taxa de mortalidade é a mais elevada. De cada 100 microempresas constituídas em 2012, apenas 55 sobreviveram até 2014 (SEBRAE, 2016). Já quanto às taxas de sobrevivência das Empresas de Pequeno Porte, médias empresas e grandes empresas são consideravelmente próximas, 98%, 98% e 97% respectivamente. Já em relação aos MEI (Microempreendedor Individual), sua taxa é consideravelmente superior às das ME, 87%, aproximando-se das empresas de pequeno, médio e grande porte. Esses números indicam que as empresas de maior porte tendem a permanecer mais tempo no mercado e que o MEI e EPP elevam a taxa de sobrevivência dos pequenos negócios (SEBRAE, 2016). Segundo o Sebrae (2016):

“Adicionalmente, a criação das regras de formalização dos MEI (com baixa burocracia e baixo custo para o registro de criação/baixa e manutenção), associadas às estruturas muito pequenas e flexíveis que estes apresentam (predominam empreendimentos de uma pessoa só, sem empregados assalariados), parece ter resultado na criação de um tipo de “nano” negócio com elevada chance de sobrevivência, pelo menos nos dois primeiros anos de atividade. Isto se comparado às ME.”

Entre as principais causas de mortalidade dos pequenos negócios, pode-se destacar, não exaustivamente, a conjuntura econômica desfavorável, falta de políticas públicas que atuem na fomentação à atividade empreendedora e algumas características pessoais do

dono do negócio, como experiência anterior, nível de escolaridade, motivação, habilidades e atitudes empreendedoras, preparo em termos de gestão, entre outras. No caso do contexto sanitário atual, vale ainda enquadrar a COVID-19 como um dificultador à sobrevivência dos pequenos negócios (SEBRAE, 2017b). De fato, 89% dos pequenos negócios registraram queda de faturamento médio no período pandêmico. Uma das quatro formas destacadas pelo Sebrae para compensar os impactos da COVID-19 nos pequenos negócios é a estratégia para transformar ideias em mudanças através de planos de ação (SEBRAE, 2020).

Os desafios dos donos de pequenos negócios não se restringem ao Brasil. No contexto norte americano, cerca de 24% dos participantes de uma pesquisa que mostra os principais desafios enfrentados pelas pequenas empresas (de 10 a 49 funcionários) nos Estados Unidos sinalizaram a qualidade de mão de obra como sendo o maior problema enfrentado pela categoria, o que é seguido dos impostos, inflação e regularizações governamentais. Apenas para 5% dos participantes a causa principal se encontra nas poucas vendas (STATISTA, [s.d.]). No tangente à Europa, em 2020, 93,3% das empresas européias são formadas por micro empresas (até 9 funcionários), 5,7% de pequenas, 0,9% de médias (50 a 249 funcionários e 0,2% de grandes (mais de 250 funcionários) (COMMISSION; STATISTA, 2021). “Esses dados se referem a *non-financial business economy*, que inclui a indústria, a construção, o comércio e os serviços e excluem as empresas da agricultura, silvicultura e pesca e a parte dos serviços não mercantis, como educação e saúde (COMMISSION; STATISTA, 2021).”

Em vista da relevância já comprovada das MPEs na economia brasileira, da alta taxa de mortalidade das microempresas e da estratégia de gestão ser considerada uma aliada para o sucesso dos pequenos negócios, este estudo propõe-se a contribuir com conhecimentos sobre gestão estratégica de MPEs que possam elevar o nível de sucesso desses empreendimentos. O estudo está fundamentado no arcabouço teórico para gestão de MPEs concebido e validado em milhares de negócios de pequeno porte em diversos países por Michael E. Gerber (GERBER, 2011).

1.1 JUSTIFICATIVA

O principal fato que torna este estudo relevante advém da pouca literatura específica encontrada acerca de estratégia e mais especificamente, gestão estratégica voltada para micro e pequenas empresas. Este trabalho contribui com a redução dessa lacuna de conhecimento no contexto brasileiro, ao estudar estratégias para micro e pequenas empresas e identificar elementos estratégicos propostos por Gerber (2011) como sendo essenciais para o sucesso dos micro e pequenos negócios que, de fato, foram relevantes no sucesso de um negócio capixaba que começou com micro porte mas atualmente já é de médio porte.

1.2 OBJETIVO

1.1.1 Objetivo Geral

Objetiva-se com este estudo disponibilizar para partes interessadas em empreendimentos brasileiros, com características similares ao estudo de caso apresentado, um caminho de práticas de gestão de sucesso a serem indicadas como essenciais. Com esta finalidade, busca-se identificar e registrar os resultados provenientes da análise comparativa das diretrizes ou elementos essenciais para a gestão de uma pequena empresa de sucesso, dadas por GERBER (2011), com as práticas de gestão adotadas por uma empresa familiar brasileira que, tendo nascido como micro empresa, atualmente é consolidada no mercado e bem sucedida por qualquer tipo de parâmetro que seja considerado (faturamento, número de funcionários, número de lojas). Tal estudo visa revelar dentre as diretrizes apontadas na literatura escolhida, quais estiveram presentes na prática empresarial bem sucedida. Tal descoberta é uma contribuição para o conhecimento sobre gestão de empresas de micro e de pequeno portes.

1.1.2 Objetivos Secundários

- a) Investigar elementos de gestão empresarial encontrados na empresa em análise que subsidiaram seu bom desempenho.

b) Identificar as diretrizes ou elementos de gestão empresarial prescritos na literatura selecionada que foram relevantes para o bom desempenho da empresa estudada.

c) Reunir as informações de a) e b) em um conjunto de orientações recomendadas para a gestão estratégica de empresas de micro e pequeno portes a partir da comprovação prática.

1.3 ORGANIZAÇÃO

O presente documento está organizado da seguinte forma. No Capítulo 2, são expostos os conceitos e teorias gerais, em especial de gestão e estratégia, que nortearam este estudo de caso. O capítulo 3 fornece a metodologia com materiais e métodos aplicados. Os capítulos subsequentes trazem os resultados obtidos com análises e discussões. Por fim, são apresentadas as conclusões e sugestões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) trazem cinco definições de estratégia: estratégia como **plano** - algo deliberado antecipadamente; como **padrão** - comportamentos que emergem e se consolidam ao longo do tempo; como **pretexto** - truques ou manobras para mudar o comportamento de concorrentes, por exemplo; como **posição** - escolhida no contexto da cadeia de valor na qual a empresa se insere e, finalmente, como **perspectiva, o modo fundamental da organização fazer as coisas**.

Os referidos autores detalham as abordagens como plano e padrão. A estratégia pode ser vista como um plano quando é referência para comportamentos futuros e direciona um caminho para obtenção da visão pretendida. A estratégia pode equivaler a um padrão quando se tem por referência o histórico do realizado e percebe-se que as ações adotadas ao longo dos anos são coerentes. Assim, a estratégia pretendida pode ou não ser realizada. Ocorre, contudo, que as estratégias realizadas nem sempre foram pretendidas, e vice-versa.

Quando a estratégia realizada é fruto da intenção, ela é dita deliberada. No caso de ser realizada sem ter sido pretendida, ela é chamada de estratégia emergente. Assim, estratégias emergentes são formadoras de conhecimento, fruto da identificação de um padrão que não era expressamente pretendido e pouco controlado. O que ocorre no mundo real é que estratégias normalmente são o resultado da combinação de estratégias deliberadas com emergentes, resultando em aprendizado e garantindo um nível de controle sobre o resultado esperado, como ilustrado na Figura 1 (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 26).

A estratégia pode ser denominada “manobra ou truque” no caso da estratégia intencionada ser uma ameaça construída para persuadir a concorrência a certa ação. A estratégia como posição, por sua vez, faz referência a especificação da localização estratégica do negócio em determinado setor de mercado - sendo, portanto, uma visão externa à organização. Por fim, a estratégia como perspectiva é o modo de fazer negócio e segue visão dos estrategistas da organização, sendo, portanto, uma visão interna.

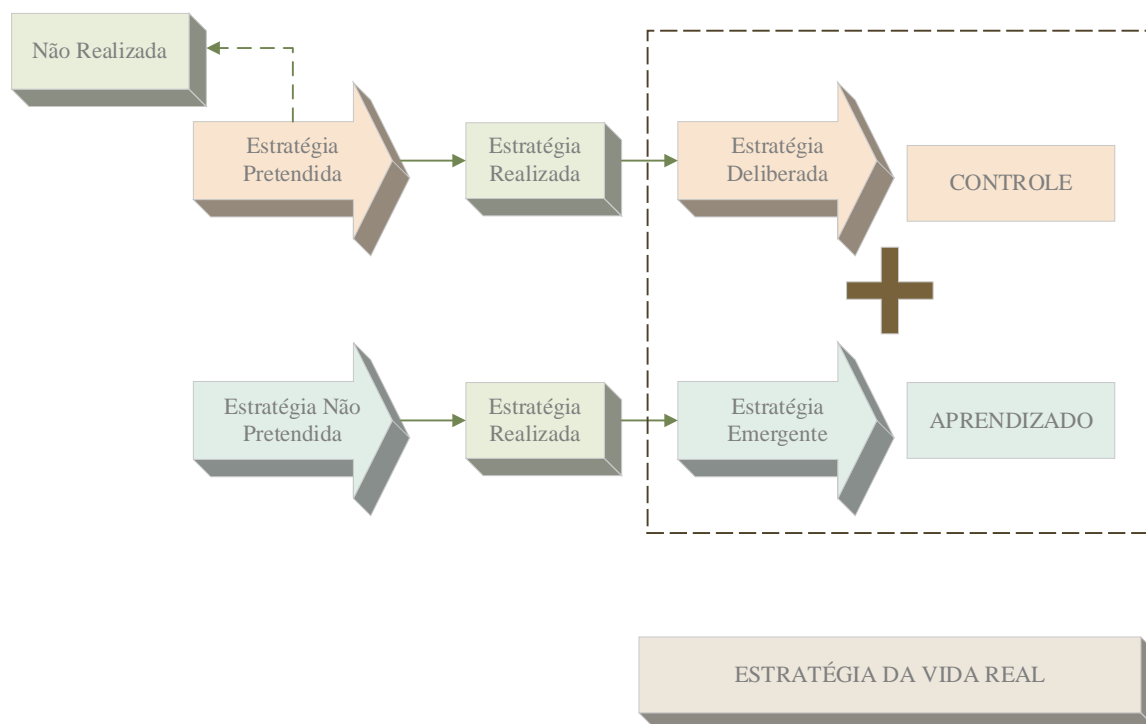


Figura 1. Estratégia da vida real (deliberada + emergente)
 Fonte : (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 25)

Uma outra forma de análise importante no campo da gestão estratégica de negócios diz respeito aos processos que os responsáveis por ela utilizam para criar as estratégias e aplicá-las. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.28), são 10 as escolas de criação/desenvolvimento de estratégias.

Para a **escola do design** as estratégias são únicas, mas por serem um resultado de um processo racional e deliberado de concepção, sem muito espaço para aprendizado (estratégias emergentes) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.332 e p.44). Nessa escola, o processo de formulação da estratégia é feito de forma controlada pelo executivo, que passa a influenciar a organização com sua visão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 40). A **escola do planejamento**, por sua vez, busca a formalização coordenada de metas, procedimentos e planos a partir da criação de um planejamento estratégico co-criado pela alta gerência. A **escola do posicionamento** também defende um processo controlado para a formulação de estratégias deliberadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 88). Porém, nesse caso, o controle da formulação advém do processo analítico de dados estatísticos e factuais que permitam compreender as condições externas - posições genéricas do mercado - e selecionar

dedutivamente a estratégia, ou seja, a posição em que a empresa se colocará (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.89 e p.118). A estratégia é tida como a posição genérica e não como uma perspectiva única (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 116). A escola do posicionamento é conhecida pela busca de adequação das condições externas às estratégias internas através de ferramentas como o modelo de cinco forças de Porter (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). O ambiente externo à organização pode ser ainda tido como o agente central do processo de formulação da estratégia. É o caso da **escola ambiental**. Para a escola ambiental a organização é reflexo do ambiente, sendo sua sobrevivência dependente das escolhas das relações entre o ambiente e atributos da organização (teoria da contingência) feitas nos estágios iniciais do processo de formulação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.271-272).

Para a **escola empreendedora** a perspectiva estratégica é única, não existem duas estratégias iguais, uma vez que é um resultado da visão do líder - representação mental da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 124). A visão do líder influencia a estratégia empreendedora com suas experiências e julgamentos. A **escola cognitiva**, por sua vez, busca estudar os processos mentais relacionados com a formulação da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 156), como mapas cognitivos ou processamento de informações. Já na óptica da **escola do aprendizado**, a estratégia não é fruto de um controle deliberado, mas de um processo de aprendizado coletivo – vários estrategistas- ao longo do tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 197). Já na lente da **escola do poder**, a formulação da estratégia é um processo de negociação e concessões que decorre da influência do uso das relações de poder que cercam as organizações, nas esferas econômica e política (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.219-221). Para o enfoque da **escola cultural**, o processo de formulação da estratégia é influenciado pelas crenças e interpretações dos membros adquiridas por aculturação ou socialização e resulta em estratégias deliberadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 251).

Por fim, a **escola de configuração** traz um caráter abrangente. Por exemplo, os processos de formulação estratégica podem abranger os de outras escolas. O que difere é a descrição da organização como configuração estável. Ou seja, uma estrutura temporal suscetível a mudar para estados sucessivos de configuração, mediante processos de

transformações experimentados pela organização. As estratégias formuladas nesta escola também são abrangentes mas sempre em adequação com o contexto atual (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.285-286).

Neste trabalho, a atenção recai sobre a Escola Empreendedora, que favorece uma abordagem visionária, por ser a única cujo aparecimento é identificado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.330), como provável durante o estágio de “início, reformulação, pequeno porte”. Os autores reforçam a existência, neste estágio, de uma forte liderança fundadora que define a estratégia a partir de sua visão intrínseca e derivada de conhecimentos precedente. Essa estratégia pode evoluir com o crescimento da empresa, do desenvolvimento inicial à maturidade, levando à passagem para outras escolas, de acordo com o setor de atuação da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.341-344). Percebe-se, no entanto, que nenhuma das escolas menciona a concepção da estratégia considerando a existência de uma única pessoa na organização, como MEIs.

2.2 E-MYTH: O MITO DO EMPREENDEDOR

O processo de formulação para a gestão estratégica de negócios individuais, de micro e de pequeno portes de GERBER (2011) é um passo a passo que compreende etapas de definições, desde o objetivo principal, que está ligado ao objetivo de vida do empreendedor, passando pelo objetivo estratégico, que explicita detalhadamente como o negócio contribui para o objetivo principal e como vai funcionar , até chegar as estratégias de gestão de pessoas, de marketing e estratégia de sistemas. Esse passo a passo é denominado Programa de Desenvolvimento de Negócios GERBER (2011, p.110). A formulação de GEBER (2011) diferencia-se por centralizar todas as funções da empresa em uma única pessoa exercendo múltiplos papéis que se relacionam entre si: o dono do negócio. Para isto, é preciso auto conhecimento para sair da zona de conforto de técnico e executar outros papéis no negócio.

2.2.1 As três personalidades ou papéis do dono do negócio

GERBER (2011) ressalta a coexistência de três personalidades em cada indivíduo: o perfil técnico, administrador e empreendedor.

A personalidade técnica refere-se à parte interessada no modo de execução das tarefas. É o papel ligado à operação do negócio, ou dito de outra forma, ao chão de fábrica, ou seja, nesse papel, o dono do negócio pouco se dedica a refletir sobre algo diferente do trabalho a ser realizado GERBER (2011, p.24). Segundo o mesmo autor, existe um desequilíbrio constatado quanto ao balanço dessas personalidades nos donos de micro e pequenos negócios. Em geral, esses donos tem o perfil técnico muito mais acentuado que os outros dois. E isso, por sua vez, decorre da crença de que a aquisição dos conhecimentos técnicos de execução, é suficiente para a construção de um negócio bem sucedido. De acordo com Gerber (2011), a maioria dos pequenos negócios é iniciada a partir de um *savoir-faire (know-how)* adquirido por um técnico que decide empreender. Esse é o mito ao qual ele se refere ao usar a expressão E-Myth. E aí reside a sua proposta de gestão estratégica de micro e pequenas empresas: compreender as três personalidades ou papéis e equilibrá-las ao longo do ciclo de vida da empresa.

A personalidade administradora, por sua vez, é a que encontra conforto em planejar, impor ordem ou fazer previsões à partir de dados históricos. O objetivo desse perfil é a manutenção do estado atual em operação e promoção da organização GERBER (2011, p.23).

Ainda segundo GERBER (2011), a personalidade empreendedora refere-se à uma “liderança visionária à frente do negócio” com predileção a identificar oportunidades e ameaças. Em *E-Myth*, o empreendedor é uma das três personalidades que co-existem no indivíduo dono do negócio. Ele é considerado um visionário estrategista cuja imaginação impulsiona as ações do presente numa postura de ativador da mudança para o alcance de sua visão futura. Essa visão é tida como alavanca fomentadora para a inovação e criação ou penetração de novos mercados. As particularidades de cada uma dessas personalidades ou papéis estão descritas no Quadro 2.

	Técnico	Administrador	Empreendedor
Foco dos pensamentos, preocupações e realizações	Presente	Passado	Futuro
Aptidão	Habilidade de fazer um trabalho por vez.	Habilidade de planejamento, organização e previsão.	Habilidade de identificar oportunidades estratégicas de inovação
Limites	Habilidade de identificar oportunidades estratégicas de inovação	Capacidade de supervisão e organização das tarefas.	Capacidade de persuasão e engajamento dos gestores.
Necessidades e Medos	<ul style="list-style-type: none"> -Desconfia dos seus superiores pois acredita que há um desequilíbrio entre o trabalho esperado e o possível de ser realizado. -Necessidade de estar no controle do fluxo de trabalho. -Frustração ao ter a execução do trabalho interrompida para a discussão de ideias. -Pode experimentar sentimento de ser reduzido à parte do sistema, desumanizado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de organização, ordem. -Medo de mudanças, preferência pela manutenção do status quo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de controlar pessoas para transformar as ações do presente a fim de conquistar sua visão. -Necessidade de implementação de mudanças. -Sentimento de isolamento como consequência do desconforto causado pelas propostas de mudanças.

Quadro 2.Comparação das três personalidades : empreendedor, gestor e técnico.
Fonte: autoria própria

O alcance do desenvolvimento do equilíbrio ideal entre as três personalidades é esperado a partir da tomada de consciência da necessidade de equilibrá-las e da abertura ao crescimento pessoal (GERBER, 2011, p. 31), ao se permitir mudar e aprender com o crescimento do negócio (GERBER, 2011, p.36 - p.37). Essa mudança interna e pessoal a fim de atingir tal equilíbrio será refletida na empresa e seu não atingimento pode levá-la ao fracasso (GERBER, 2011, p. 27). No tangente ao crescimento do negócio, ele é marcado pela passagem da fase da “infância” para a “adolescência” e então para a “maturidade”(GERBER, 2011).

2.2.2 *As fases do pequeno negócio*

A fase inicial é chamada de infância e é caracterizada pelo fato do empresário ser a empresa (GERBER, 2011, p.32). Nela, normalmente o trabalho estratégico é negligenciado e o lado técnico normalmente se sobressai em relação às outras personalidades (GERBER, 2011, p.31). Há ainda uma forte doação pessoal em entregar qualidade ao cliente, por identificar na habilidade técnica a possibilidade de diferenciação. Porém, com o crescimento da empresa essa qualidade técnica é desafiada, já que a demanda de trabalho passa a ser maior que a capacidade produtiva de uma única pessoa (GERBER, 2011, p.32-p.33).

A passagem da infância para a adolescência, normalmente ocorre quando o dono do negócio identifica a necessidade de mão-de-obra (GERBER, 2011, p.39). No caso de pequenos negócios, ela pode ocorrer a partir da contratação de um funcionário sem uma apresentação da cultura da empresa ou mesmo estabelecimento claro de suas funções. É comum que o dono do negócio ‘entregue’ para o contratado as atividades com as quais ele ou ela se sente menos confortável, em geral, as atividades do gestor, e procure ficar somente com as atividades do técnico. Essa gestão é denominada de gestão por abdicação em oposto a gestão ideal, a por delegação (GERBER, 2011, p.40). O papel do empreendedor nem sequer é reconhecido pelo dono do negócio até esse ponto.

Uma explicação para a escolha de abdicar do gerenciamento tático (gestor) e estratégico (empreendedor) está no fato que o despertar da adolescência traz como consequência a perda da sensação de controle de todas as etapas do trabalho, algo apreciado pela personalidade do técnico. Dessa forma, o dono do negócio se restringe à sua zona de conforto, tendo como predileção a execução de tarefas, seu lado técnico, levando a expansão do negócio ao insucesso. Ou seja, as limitações pessoais do dono não trabalhadas em razão de sua resistência às mudanças ou escolha pela zona de conforto se sobressaem aos desafios do mercado ou capital (GERBER, 2011).

A antecipação dos fatos, como futuras projeções do negócio ou mesmo identificação de possíveis cenários futuros a partir das visões do dono é parte do trabalho do papel empreendedor a ser desenvolvido. Assim como o acompanhamento da taxa de crescimento das vendas e entendimento dos indicadores principais de desempenho é parte do trabalho do papel do administrador. Fica notória a importância da busca do

desenvolvimento pessoal a partir do acesso a novas habilidades e da sabedoria para lidar com essas transformações (GERBER, 2011).

A chegada à fase da maturidade não é ocasionada como consequência do crescimento da fase anterior. A diferença reside na forma como o negócio foi pensado desde o início. Ou seja, é a existência de um modelo de negócio que entrega de forma inovadora o alívio às necessidades e frustrações de um grupo suficiente de consumidores que permite que o negócio chegue à maturidade. Nessa fase, para além da aplicação de novas ideias com foco no cliente, é preciso quantificar o impacto dessas novas ideias no negócio e, então, implementá-las como rotina de trabalho, como um hábito definido e padronizado, orquestrado. A padronização permite o planejamento e a identificação de novas oportunidades de melhorias ou mesmo a antecipação de novos eventos. Ela está ainda relacionada com a consistência na entrega do produto ao cliente. Tal consistência garante que o cliente tenha suas necessidades ou dores sanadas todas as vezes que consumir o produto, inclusive suas expectativas inconscientes. A consistência da entrega do produto ou serviço decorre de processos definidos que podem ser encarados como rotinas a partir das quais deve-se inovar e quantificar de forma contínua e dinâmica (GERBER, 2011).

2.2.2.1 O protótipo de franquia

Para GERBER (2011, p.71), a empresa deve ser, desde a criação, pensada e formulada para ser um protótipo a ser replicado em larga escala. Surge então o conceito de protótipo de franquia (ver Figura 2). Trata-se de um modelo de negócio (GERBER, 2011, p.79) em operação que tem por objetivo testar no mundo real as ideias e hipóteses encontradas para os problemas identificados – como numa incubadora - a fim de gerar inovações que funcionem (GERBER, 2011, p.77). O resultado do protótipo de franquia é um sistema que contenha todos os componentes necessários para o funcionamento da empresa (GERBER, 2011, p.77), definidos a partir das inovações encontradas e que serão diferenciais competitivos (ver Figura 2). Esse sistema, a ser aprendido pelo franqueado, é a chave da empresa que nesta etapa está aguardando ser girada para dar início à operação, qualquer que seja o perfil do franqueado (GERBER, 2011, p.79). Para GERBER (2011, p.71), a empresa deve depender de sistemas a fim de ser rentável,

independentemente das pessoas. Em resumo, a Franquia de Negócio Formatado (*Business Format Franchise*) pode ser então definida como sistema de franquia escalonável através do qual o franqueado recebe todo o sistema de negócios que assegurará sua rentabilidade.

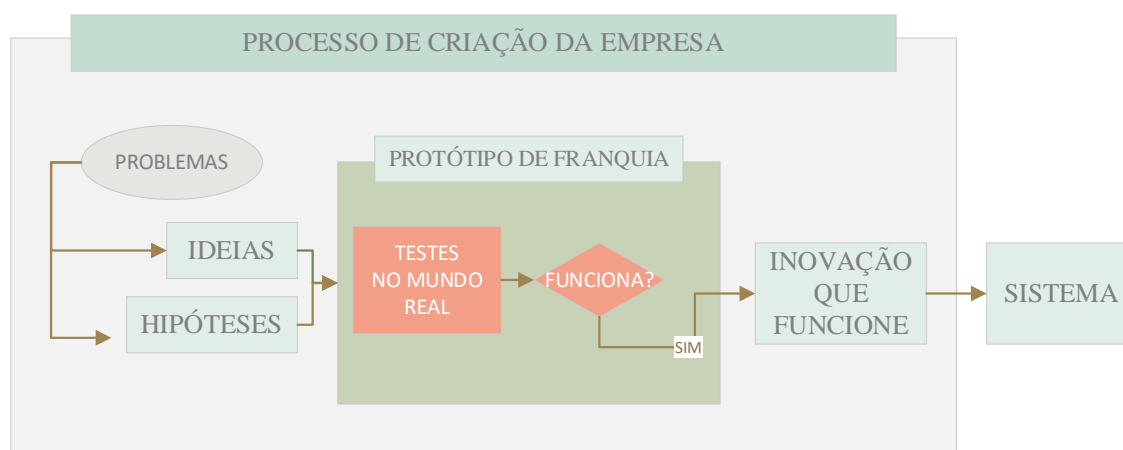


Figura 2. Processo de criação da empresa.
Fonte: autoria própria

Uma outra característica do protótipo de franquia a ser adicionada à replicabilidade em larga escala é a sua unicidade. De fato, o protótipo de franquia fornece uma maneira única, diferente da concorrência, de fazer negócios uma vez que dá forma no mundo real à visão do empreendedor (GERBER, 2011, p.79). Segundo o mesmo autor, o produto à venda não é uma mercadoria concreta mas é o que o cliente sente ao consumir, “a maneira como se sente em relação à empresa” (GERBER 2011, p.126). Assim, “o produto da empresa é a própria empresa” (GERBER 2011, p.70), e deve ser único. Tal combinação de unicidade e escalabilidade difere se o dono do negócio possui uma empresa ou um trabalho (GERBER, 2011).

A partir do propósito de construir um protótipo de franquia, no qual o dono do negócio trabalhará pela empresa e não na empresa, GERBER (2011, p.82) define regras para o jogo da franquia que estabelecem premissas a serem respeitadas. A saber:

- “ 1. O modelo oferecerá valor consistente e além do esperado a clientes, empregados, fornecedores e financiadores./ 2. O modelo será operado por indivíduos com o mais baixo índice possível de capacitação./ 3. O modelo vai se destacar como lugar impecável. / 4. Todo o trabalho feito será documentado em Manuais de Operações. / 5. O modelo fornecerá ao cliente um serviço uniformemente

previsível. / 6. “O modelo utilizará um código de cores, roupas e instalações.”
GERBER (2011, p.82)

O direcionamento à obtenção do protótipo de franquia replicável e organizado é feito através do *Business Development Program*. Cabe ressaltar que trabalhar sob a lógica de criação do protótipo de franquia replicável não significa que quem está empreendendo quer, de fato, franquiar seu negócio. É um modo de pensar e trabalhar sugerido por Gerber que faz com que o empreendedor se distancie do papel de técnico e seja estimulado a pensar e trabalhar também nos papéis de gestor e empreendedor. Além disso, favorece o distanciamento da pessoa do negócio, o que é saudável. Ainda que quem está empreendendo tenha criado uma pessoa jurídica, o negócio, que é diferente de si mesmo, é muito comum que a pessoa física e a pessoa jurídica fiquem, de fato, misturadas na perspectiva de quem empreende o que prejudica sua visão e suas decisões para o negócio.

2.2.3 O processo de desenvolvimento de Negócios

O Processo de desenvolvimento de Negócios é a denominação do processo de criação do protótipo de franquia. A essência do Processo de Desenvolvimento de Negócios são três atividades cuja realização permite a evolução natural e contínua do protótipo: Trata-se da Inovação, Quantificação e Orquestração GERBER (2011, p.97 e p.104).

A inovação é fruto da combinação das necessidades do cliente e suas expectativas inconscientes e pode ser definida como um mecanismo de estabelecimento da identidade empresarial GERBER (2011, p.99). Assim, a inovação permite gerar diferenciação frente aos concorrentes no processo de captura e fidelização do cliente. A inovação também pode estar relacionada ao processo de venda, ou ainda à forma pela qual o negócio interage com o cliente. Ou seja, busca-se inovar no processo através do qual o produto é vendido e entregue, saindo da dinâmica de inovação com foco na mercadoria.

A quantificação por sua vez, é a análise numérica do impacto da inovação no negócio. Para isto, a inovação deve ser testada na vida real, como já mencionado.

Por fim, a orquestração é a etapa de padronizar o que se mostrou uma boa estratégia de diferenciação, com retornos positivos. A orquestração permite eliminar a

possibilidade de tomada de decisão no nível operacional da empresa e garante uma experiência do cliente consistente GERBER (2011, p. 102). Essas três etapas devem ser empregadas de forma contínua, sendo alterações permitidas e aconselhadas a fim de que o resultado esperado seja atingido GERBER (2011, p.103).

Percebe-se que as três etapas formam uma orientação para a busca sistemática da melhoria contínua, assim como o ciclo PDCA. Há uma alternância entre manutenção do *status-quo* e melhoria. PDCA significa planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*) e agir (*act*). De fato, o amplamente difundido ciclo PDCA busca igualmente verificar os resultados, realizar ações corretivas e padronizar (MONTEIRO DE CARVALHO et al., 2012, pp. 178, 248) . Assim, a Figura 3 propõe uma identificação entre os termos cunhados por GERBER (2011) e o ciclo PDCA. Por exemplo, a inovação pode ser enquadrada dentro do “planejar e executar” (definição dos requisitos do cliente a serem traduzidos em características críticas para o negócio e testagem na vida real). A orquestração, por sua vez, corresponde à “verificar”, ao verificar os resultados. Por fim, a padronização à “agir” (realizar ações corretivas e padronizar).

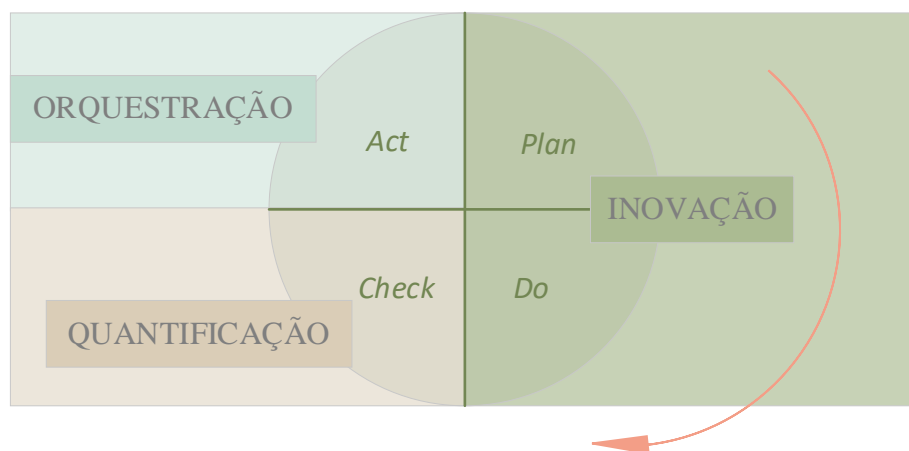


Figura 3. Integração dos conceitos de Inovação, Orquestração e Quantificação com PDCA
Fonte: autoria própria

A criação do protótipo de franquia é então feita a partir do Programa de Desenvolvimento de Negócios, apresentado a seguir.

2.2.4 O Programa de desenvolvimento de Negócios

Segundo GERBER (2011), o Programa de desenvolvimento de Negócios é uma sequência de sete passos para criar o Protótipo da franquia a ser testado e padronizado de forma a integrá-lo na sociedade e impactar positivamente a vida dos que interagem com o negócio.

Os sete passos são interdependentes sendo a definição do Objetivo Primário o primeiro deles, seguido pela definição do objetivo estratégico. Todos os passos seguintes decorrem daí, ou seja, da visão do produto final e do propósito do negócio. Num plano mais tático, por exemplo, há o desdobramento da visão em padrões, manuais operacionais e guias de *how-to-do-it* que estabelecem as regras e inovações orquestradas. Tal orquestração da inovação visualizada se dá, na proposta de GERBER (2011), até o nível de detalhes tais como a padronização das palavras a serem usadas a fim de garantir a entrega das expectativas do cliente de forma consistente. No Quadro 3 são reunidos os sete passos do Processo de Desenvolvimento de Negócios.

Objetivo Primário	Baseado na ideia de ir trabalhar acima do seu negócio e não dentro do seu negócio, Objetivo Primário é o propósito do dono para a sua vida e que se transfigura na visão de futuro e energia para a criação da empresa a partir das ações do presente.
Objetivo Estratégico	É a descrição da visão do produto final que será o negócio e dos requisitos e ações necessárias para garantir o alcance do Primary Aim. É uma lista de padrões de como irá chegar no objetivo global e quais resultados específicos ele deve alcançar ao longo do caminho. Pode ser utilizado para comunicação com partes interessadas e medição do progresso. Como padrão, destacam-se o resultado financeiro esperado em cada etapa, ou ainda a quantificação do público alvo interessado na avaliação da frustração suprida pelo negócio e as oportunidades de vendas (customers' demographics) e o quanto ela o satisfaz emocionalmente (customers' psychographics). Para além disso, dados da concorrência ou preços no território...

<p>Estratégia Organizacional</p>	<p>É o meio pelo qual a transição da realização do trabalho tático para o estratégico pode ser feita, uma vez que o dono do negócio será substituído por um sistema a fim de que comece a trabalhar sob o negócio. Consiste na definição clara dos cargos e funções descritas em um Organizational Chart ou a falta dela pode ter impactos profundos num pequeno negócio. Ela propõe a organização a partir das funções e responsabilidades ao invés de personalidades/habilidades pessoais com definição clara da linha de comando. Cada posição deve vir acompanhada de uma descrição das tarefas, dos resultados esperados e seus padrões, e uma linha para a assinatura do responsável no Position Contract. Além disso, nesta transição, devem-se criar manuais de operações que definem o trabalho que cada pessoa irá realizar a partir do que foi testado.</p>
<p>Estratégia de Gestão</p>	<p>O foco desta etapa é padronizar as tomadas de decisões gerenciais a fim de reduzir problemas, como inconsistência do negócio, advindos da imprevisibilidade das adaptações das pessoas e torná-los oportunidades. A solução a isto é a criação de um Sistema de Gestão com padrões de resultados estabelecidos com foco no “Primary Aim” e aos os quais os gestores deverão corresponder. Tal sistema de gestão é criado a partir de uma ferramenta de marketing denominada “Management Development” com foco na geração dos resultados comerciais esperados. Ele deve ser automatizado ao máximo e projetado a partir das preferências dos clientes a serem entregues de forma consistente para obtenção de um protótipo de franquia efetivo que encontre e fidelize os clientes</p>
<p>Estratégia de Pessoal</p>	<p>Nesta etapa busca-se assegurar a comunicação efetiva da ideia por detrás do trabalho, sendo ela mais importante que o próprio trabalho. People strategy é a forma pela qual esta comunicação ocorre desde o primeiro contato com o trabalhador. O resultado é a obtenção de um ambiente de trabalho propício à execução das tarefas. Em resumo, trata-se de assegurar-se que o novo trabalhador compreenda as crenças do dono, seu Primary Aim, e a maneira pela qual ele deseja que o protótipo seja um espelho delas. Por exemplo, o entendimento dos padrões criados em todos os setores, como as palavras definidas a serem usadas para explicar o negócio. É preciso ainda explicar a interdependência do Primary Aim o Objetivo Estratégico, O Organizational Chart e os Position Contract para cada posição, e dos Manuais de operações.</p>

Estratégia de Marketing	<p>A estratégia de marketing é fundamentada nas particularidades do cliente, nas visões e desejos conscientes e inconscientes, que provavelmente não são coincidentes com as do dono do negócio. No tangente ao inconsciente, trata-se de compreender suas expectativas, medos, reações, percepções, atitudes, opiniões, inferências, credos, conclusões, experiências vividas. Isto se justifica pelo fato de ser a mente inconsciente ter uma participação importante na decisão de compra.</p> <p>Dessa forma, a estratégia de marketing deve ser pautada em dois pilares fundamentais: o conhecimento de quem é o cliente (demographics) e o seguinte pilar determinado a partir deste primeiro que é o porque ele compra (psychographics). Com esses pilares é possível iniciar a construção do protótipo que irá satisfazer os desejos inconscientes do cliente de forma científica, não arbitrária.</p>
Estratégia de Sistemas	<p>De acordo com GERBER (2011) existem três tipos de sistemas em uma empresa: Hard Systems, Soft System e Information System. O que ele definiu como hard systems referem-se a elementos não vivos, como ações, ou computadores ou as cores na recepção definidas com um fim de obtenção de resultados. Os soft systems são ou coisas vivas ou ideias, como as pessoas ou um sistema de vendas.</p> <p>Os Systems Strategy fornecem informações sobre a integração dos anteriores, por exemplo fluxo de caixa, controle de estoque. Desta forma ajudam na análise de quando uma mudança precisa ser implementada a partir da comparação entre o cenário de estado atual do protótipo e a visão de futuro.</p>

Quadro 3. Descrição do Processo de Desenvolvimento do Negócio.

Fonte: autoria própria

Tendo apresentado o referencial teórico que ampara e fundamenta este estudo de caso, o capítulo a seguir dedica-se a apresentar a metodologia utilizada no presente estudo.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada tem como procedimento central a coleta de dados usando entrevistas semi-estruturadas a fim de identificar os elementos de gestão empresarial da empresa de sucesso em estudo e compará-los com o referencial teórico apresentado. Dessa forma, é uma pesquisa qualitativa e enquadra-se no grupo estudo de caso único (GIL, 2002). A escolha desse método de desenvolvimento é justificável uma vez que o foco deste trabalho é o estudo detalhado e exaustivo da gestão de uma única organização, neste caso a empresa Magazin Grande Rio, dentro de seu contexto real (YIN K., 2001).

A primeira etapa deste trabalho consistiu no estudo bibliográfico da gestão estratégica e do conteúdo de consultoria e estratégias para micro e pequenos negócios, a fim de sustentar a coleta dos dados e sua análise.

A partir do estudo bibliográfico, optou-se pela realização de duas entrevistas com o proprietário da empresa em estudo, sendo que o objetivo da primeira foi levantar informações acerca da empresa, desde sua origem até os dias atuais. O objetivo da segunda entrevista, por sua vez, foi identificar similaridades e divergências entre a gestão adotada na prática pelo proprietário e as diretrizes propostas pela Metodologia E-Myth de GERBER (2011). A Figura 4 ilustra as etapas da coleta de dados.

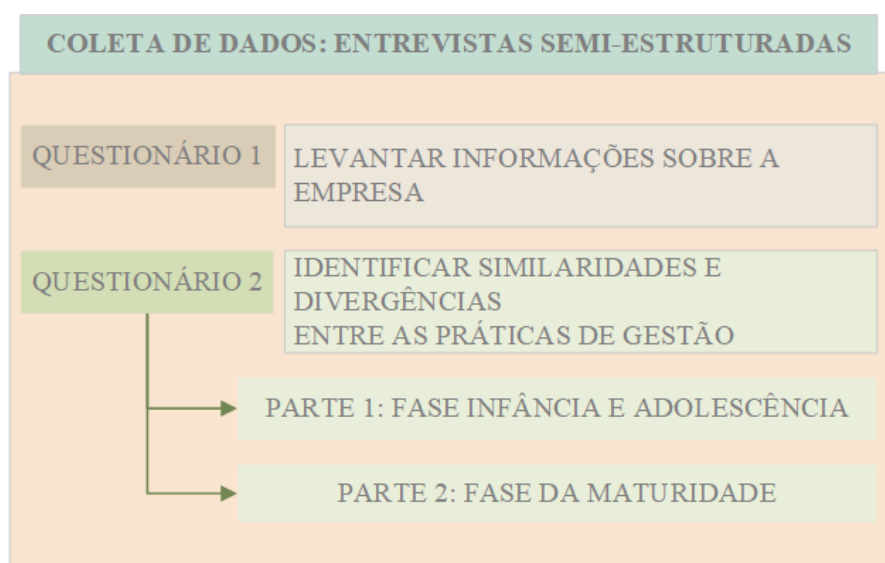


Figura 4. Detalhes da coleta de dados
Fonte: autoria própria

O Quadro 4 resume o roteiro da primeira entrevista realizada em 10/12/2021. O roteiro completo é apresentado no ANEXO 1 – Transcrição da Entrevista acerca da fase infância/adolescência e da maturidade.

Questionário 01

Q.1 Quem foi o fundador? Quais suas origens? De onde veio sua inspiração?

Q.2 Como foi o início do surgimento da empresa(familiar)? Tinha recursos financeiros, empréstimos? Tinha um diferencial frente à concorrência?

Q.3 Quais eram os produtos vendidos? Como era o mercado (muito ou pouco competitivo)? Quando houve mudança do portfólio? Porque ocorreu?

Q.4 Como foi o crescimento da empresa (as aquisições e fechamentos, o que impulsionou) ? Houve algum plano de expansão ambicioso ou gradual? Quantas lojas existem hoje e em quais ramos e locais?
JB Material de Construção - ano, único dono?

Q.5 Quais são seus principais concorrentes e fornecedores? Tem uma estimativa do número de clientes por ano? Onde eles moram?

Q.6 Houve algum momento de grande inovação na estratégia, tipo de produto, público alvo...?

Q.7 Houve algum momento de grande dificuldade ou perda (contexto político, crises econômicas, algo externo ou interno..) ? Qual foi a estratégia adotada?

Q.8 Há produção própria? Há comércio on-line? Se sim, desde quando?

Q.9 Como é a estrutura societária (da fundação até hoje)?

Q.10 Para além da passagem dos pais para os filhos houve algum outro processo sucessório? hoje houve mudança na hierarquia e na complexidade do negócio?
Como se enquadra hoje?

- empresa familiar crescendo e evoluindo — sociedade entre irmãos;
- Empresa familiar complexa — consórcio de primos;
- Empresa familiar à beira da transição — controlada por uma família no “estágio da passagem do bastão
- Empresa do proprietário controlador - com o sucessor e sua família comprando as partes dos demais sócios (GERSICK et al., 1997)

Q.11

Como podemos classificar a empresa por número de empregados hoje? Em que ano ocorreu essa transição?

- Micro: até 9 pessoas ocupadas
- Pequena: de 10 a 49 pessoas ocupadas
- Média: de 50 a 99 pessoas ocupadas
- Grande: acima de 100 pessoas ocupadas.

Como podemos classificar a empresa por faturamento hoje? Em que ano ocorreu essa transição?

- Microempresa (ME): faturamento bruto anual menor ou igual a R\$ 360 mil
- Empresa de Pequeno Porte (EPP): faturamento bruto anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões.
- Médias e grandes: faturamento bruto anual maior que R \$4,8 milhões.

Quadro 4. Esquema do roteiro da Entrevista 1.

Fonte: autoria própria

O roteiro da segunda entrevista foi baseado em Gerber (2011) e recursos gratuitos fornecidos pelo mesmo autor, em seu site e blog, e é mostrado nos Quadros 5 e Quadro 6. Esse roteiro de entrevista teve como objetivo avaliar o perfil do empresário quanto a suas aptidões ou capacidades próprias de técnico, de gestor e de empreendedor. Em seguida, buscou-se identificar a existência de um propósito primário bem como um objetivo estratégico a partir da compreensão da visão do negócio durante a sua formação e no decorrer de sua maturação. Para além disso, buscou-se a compreensão de como o negócio se destacava do restante, de como é inovador frente à concorrência. E ainda, a fim de identificar a capacidade de delegação de tarefas, foi investigado o sentimento de perda de controle diante da primeira pessoa contratada, seleção de equipes e clareza na definição de tarefas, e a evolução da capacidade de gestão. Por fim, analisou-se a estrutura organizacional e o momento de sua implementação, a fim de identificar no negócio uma organização de tarefas a partir das personalidades dos indivíduos ou a partir do estabelecimento das funções necessárias. As informações coletadas deram origem à descrição do *case* da empresa e à análise dos elementos de gestão.

Questionário acerca da Empresa inicial (fase infância e adolescência)

Q.1

Qual era o contexto pessoal do dono e sua motivação para o ano de criação? Foi seu primeiro empreendimento?

- Q.2 Qual era seu conhecimento técnico sobre o nicho do negócio? Qual era seu conhecimento de gestão?
- Q.3 Qual era a visão inicial da empresa? Como era o modelo de negócio inicial ?
Segundo o Sebrae, o modelo de negócio é a forma como uma organização cria, entrega e captura valor para seus clientes denomina-se modelo de negócio.
Se franquia, B2c?
Você tinha uma visão bem definida do futuro, um plano de onde queria chegar, de quanto de dinheiro precisaria, quantas pessoas, qual tecnologia ou espaço?
- Q.4 Vocês tinham uma visão detalhada de quem era o seu cliente? Era um número grande de consumidores?
- Q.5 O negócio que você tinha inicialmente em mente aliviava qual necessidade ou frustração do seu cliente? (objetivo identificar se tinha propósito) Se não, isso ficou claro em algum momento?
- Q.6 O que vocês faziam de diferente da concorrência para preencher esta necessidade? (objetivo de identificar se existia uma , uma oportunidade clara a ser seguida, como se destacava do restante).
- Q.7 Você se lembra da primeira pessoa que você contratou para ajudar? O que ela fazia? Lembra se se sentiu com a perda de controle?
- Q.8 Quem selecionou a equipe depois disso?
As tarefas de cada um eram claras e definidas?
- Q.9 Quando você a contratou, havia uma estrutura de cargos definida na empresa (ou se foi sendo ajustada) ou ela foi ajudando de acordo com o trabalho que aparecia no dia? Ela recebeu algum treinamento sobre as práticas da empresa, o que era padrão, qual linguagem usar com o cliente, por exemplo...? A escolha do uniforme ou da linguagem foi testada em relação aos resultados das vendas? Houve medição de quantificação da mudança/inação?
- Q.10 Como você teve apoio acesso a novas habilidades, conhecimentos, sabedoria emocional? Teve de algum meio ou alguém? Você antecipou essa necessidade ou foi buscar conhecimento à medida que algum obstáculo ou desafio acontecia?
- Q.11 Quando a estrutura organizacional foi criada?

Quadro 5. Questionário 02 - Fase infância e fase adolescência
Fonte: autoria própria

Questionário acerca da Empresa atual (fase da maturidade)

Q.1	Produtos	Inicialmente qual era o tipo de produto vendido e qual é hoje? Porque houve essa transição?
Q.1	Clientes	Hoje, você sabe quem é o cliente (demographics) e o porque ele compra (psychographics)? Esse conhecimento é recente?
Q.1	Clientes	Quais são os desejos e frustrações preenchidas pelo seu produto hoje? O que faz a sua empresa se diferenciar da concorrência ?
Q.1	Palavras	Você tem identificado os pontos de decisão do cliente (o que o leva a decidir pela compra) no processo da venda? Há um treinamento dos vendedores sobre quais palavras usar durante a venda? Há algum roteiro a ser seguido?
Q.1	Elementos Sensoriais	Na sua opinião, a escolha da cor do uniforme tem um impacto nas vendas? Usa alguns recursos visuais, sons, cheiros, gostos, texturas, etc.?
Q.1	Imagens	Quais imagens atrairão a atenção e atenderão às necessidades de seus público alvo (consumidor, cliente e público alvo) ?
Q.1	Imagens	De 0 a 5, quanto você concorda com a frase: As pessoas podem agir de formas imprevisíveis e isso pode gerar problemas. A solução para isto é a criação de formas padronizadas de trabalho testadas. ?

Quadro 6. Questionário 02 - Fase da maturidade
Fonte: autoria própria

4 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se as características da empresa contemplada nesse estudo de caso, Magazin Grande Rio. São apresentadas informações sobre sua formação até seu estado atual.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Apesar de terem suas origens no interior do Espírito Santo, a experiência empreendedora de Dona Maria das Neves Severgnine e do Sr. Narciso Severgnine, iniciou-se no Rio de Janeiro juntamente com os tios de Dona Maria, a partir da aquisição de um sítio que ficava de frente para uma escola.

Ali foi aberto o primeiro negócio do casal: uma mercearia típica de roça onde o seu filho Nilo Carlos Severgnine, o Carlinhos, aprendeu a fazer contas no balcão. A mercearia funcionava à noite, após o expediente de trabalho no campo. A dupla jornada terminou quando os pais perceberam que o retorno financeiro da mercearia era maior do que o retirado no campo. Foi então que um segundo terreno, ainda no Rio de Janeiro, foi adquirido para abrigar uma mercearia mais estruturada que vendia querosene a varejo, galinhas, carne de porco etc.

Em 1986, o casal decidiu retornar à Guarapari, e com o dinheiro adquirido nas empreitadas anteriores, decidiu abrir um armarinho. Nascia assim a primeira loja do grupo chamada Bazar Grande Rio, aberta com cinco sócios (casal e três filhos) e mantida até hoje pelos três filhos Carlinhos - 49 anos -, Adriana da Penha - 46 anos - e Alessandra Maria Severgnine Maioli - 43 anos.

O Bazar Grande Rio comercializava produtos de armarinho como linha, botão e elástico. Naquela época o faturamento era pequeno e, para complementar o orçamento, os filhos vendiam também na feira livre no centro da cidade até que o portfólio aumentou incluindo produtos de utilidades domésticas como panelas e baldes de plástico, que, na época, não eram vendidos em supermercados, como é comum nos dias de hoje.

O crescimento da empresa foi gradual e o Bazar Grande Rio serviu de modelo para a criação do Magazin Grande Rio no ano de 1994. O Magazin abriu com produtos

voltados principalmente para o comércio de móveis e eletrodomésticos, que exigiam um maior investimento em inventário. Tal expansão resultou na formação do Grupo Lojas Grande Rio, que hoje é composto pelo Bazar Grande Rio, Magazin Grande Rio, JP Material de Construção, Dom Diego Construtora, cujo único dono é o Carlinhos, e Futura, que é uma empresa de móveis fabricados.

Inicialmente, sem verba para funcionários, todo o serviço era realizado pelos sócios Carlinhos e Alessandra, sendo as vendas durante os dias e as entregas no período noturno. Com o crescimento do Magazin, houve uma divisão das funções entre os cinco sócios, a partir da qual os pais e a irmã mais velha, a Adriana, ficaram responsáveis pelo Bazar e Carlinhos e Alessandra, pelo Magazin

A concorrência nesse ramo esteve desde o começo presente de forma relevante, indo de redes como Jacobin, Casa Berger, Yungue, Brasimaq a comércios locais como Loja do Juca, Macedo móveis, Moredo, Sabadini, entre outros.

O diferencial do Magazin Grande Rio, no entanto, era o conhecimento do poder aquisitivo dos clientes, graças à cartela de clientes do Bazar. Esse diferencial era convertido em vendas a partir do fornecimento de crédito para o cliente que, por sua vez, fazia seus pagamentos com carnês.

Em 1996, dois anos após a abertura do Magazin Grande Rio, os sócios perceberam uma oportunidade de expansão para o mercado do Bairro de Muquiçaba, a fim de reduzir a necessidade de deslocamento, normalmente feito por transporte público, e alcançar novos clientes. Tal estratégia exigiu um alto investimento, mas a loja aberta em 1999 gerou um rápido retorno. No ápice da sua expansão, o Magazin Grande Rio chegou a ter quatro lojas, sendo a terceira no centro de Guarapari aberta em 2003 e outra no município de Alfredo Chaves. A loja de Alfredo Chaves funcionou por sete anos de 2013 a 2021, e se diferenciava das outras pela gestão remota devido à distância física e por ter clientes mais descentralizados geograficamente, o que levava a demoras na entrega. “Às vezes o caminhão levava um dia inteiro para fazer 10 entregas, o que é feito na parte da manhã em Guarapari.”

Diante da necessidade de um prazo menor de entrega dos móveis planejados, devido a ser confecção própria, à alta qualidade e preço competitivo, foi criada em 2018 a loja Futura ambientes planejados e móveis e decoração para atender às demandas do Magazin Grande Rio e a um novo perfil de clientes. A abertura da Futura foi motivada

pela percepção de perfis diferentes dos clientes do Magazim Grande Rio e pela percepção da mudança comportamental do cliente atual, que passa a comprar pela internet, por exemplo. Ou seja, há um risco percebido de redução da faixa de mercado do Magazim Grande Rio a partir da mudança comportamental dos clientes C e D. Uma alternativa para manter o retorno financeiro é a abertura da Futura, cujo público alvo não é o cliente de classes C e D, mas aquele que busca fazer ambientes planejados por arquiteto(a)s.

“Para o ano que vem, não quero deixar de enxergar o que seria o futuro do Magazim. Eu acho que o futuro do Magazim é essa loja, a Futura. Por isso que o nome dela é esse. É a mudança que está acontecendo agora. É uma loja de planejados pequena que já dá um resultado maior que o Bazar. As arquitetas levam clientes lá porque ganham comissão. Quero uma loja com móveis planejados e móveis mais arrumados para as arquitetas trabalharem porque o cliente deixa de olhar o preço (informação verbal).”

Em 2008 foi aberta a construtora Dom Diego cujo nome homenageia o filho mais velho de Carlinhos. A Dom Diego Construtora foi uma idealização de Carlinhos em razão de sua aptidão por obras, sendo ele seu único proprietário. O que iniciou com construções de casas, também seguindo um crescimento gradual, evoluiu para prédios robustos e obras do projeto Minha casa minha vida. A construtora tornou-se um dos principais negócios do Grupo, atualmente com cinco obras ocorrendo em concomitância.

Em 2013 foi criado o material de construção JB Material de Construção, com uma única loja cujo faturamento porém sobressai as atuais duas unidades do Magazim Grande Rio. O bazar, que originou a empresa é atualmente a menor receita do grupo, já superado pela caçula do grupo, a Futura ambientes planejados.

O fio condutor dos empreendimentos é a cartela de clientes que começa a apresentar uma mudança comportamental devido às novas tecnologias. Um exemplo dessa mudança é a verificação de preços no celular e a tendência de uso de cartão de crédito em substituição aos carnês, para as gerações futuras das famílias. A ideia do Magazim Grande Rio é acompanhar essa transformação, desde a mudança do nome até como oferecer o produto do cliente para atingir um público mais jovem acostumado com compra online e cartão de crédito. A mudança do perfil do cliente do Magazim é mostrada na seguinte declaração de Carlinhos: “A pessoa que comprava linha comigo no armário, depois comprou fogão, tanquinho no Magazim e hoje está comprando piso e

azulejo no carnezinho, principalmente o pessoal mais humilde e mais de idade. A gente sabe que esse cliente está acabando.”

Principalmente devido ao uso de carnês, 85% dos clientes do Magazin Grande Rio são de Guarapari, das classes C e D, e os 15% restantes correspondem ao movimento de turistas mais forte no período de 22 de dezembro a 10 de janeiro. No tangente ao público-alvo, os maiores clientes estão localizados em bairros como Pontal, Jabaraí, Olaria, Kubitschek, Coroado, Ipiranga, São Gabriel, Boa Vista e Praia do Morro.

Quanto ao momento atual vivido pelos negócios, Carlinhos observa que a pior crise está sendo a da pandemia, uma vez que o fechamento das lojas dificultou os pagamentos dos carnês. O endividamento dos clientes, para além da perda financeira para a loja, resultou na perda de clientes antigos que deixaram de retornar para realizar novas compras devido à dívida existente. Essa crise resultou no fechamento das lojas do centro e de Alfredo Chaves e na redução do quadro de funcionários, que passou de 130 para 78. Apesar de a loja ter sido reaberta, houve um forte aumento dos preços dos produtos. “ O colchão que eu vendia por 999 hoje é 1700 reais, o mesmo produto.”

Carlinhos, é o visionário e idealizador dos negócios que aprendeu a profissão enquanto fazia o dever de casa no balcão da loja. Uma prova disto são os outros empreendimentos abertos por ele, sem que houvesse conhecimento prévio sobre a parte técnica.

“ Material de construção eu nunca tinha trabalhado. Aí quando comprei a loja eu comprei uma mesa e coloquei dentro da loja pra aprender com o gerente do lado e fui aprendendo com ele. Hoje ele faz a parte de compras, gerenciamento, tranquilo. A diferença é que hoje ela fatura quatro vezes mais do que no passado. Isso por causa do carnezinho também. Se você é cliente do Magazin Grande Rio você pode comprar no carnê lá também (informação verbal).”

Ele diz que pretende continuar no ramo por pelo menos mais 10, 12 anos. A empresa Magazin Grande Rio pode ser considerada de grande porte em relação ao faturamento e de médio porte quanto ao número de funcionários. Está sendo criada uma empresa patrimonial, de divisão entre os três irmãos. “Todo mundo aprendeu a trabalhar aqui dentro, a gente não sabe fazer outra coisa.” Empresa familiar crescendo e evoluindo.

Tendo apresentada a empresa em estudo, o capítulo seguinte analisa e descreve pontos relevantes da entrevista que permitem identificar os elementos de gestão empresaria adotados por Calinhos e discutidos à luz de Gerber (2011).

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo objetiva-se analisar os resultados obtidos acerca da empresa Magazin Grande Rio à luz da metodologia E-myth de Gerber (2011). A presente análise é dividida em quatro ações:

- 1) Analisar a metodologia de Michael E. Gerber no contexto da literatura de Gestão Estratégica;
- 2) Analisar a aderência da prática de Carlinhos à proposta de Michael E. Gerber;
- 3) Identificar os elementos-chave da metodologia de Michael E. Gerber que, neste estudo de caso, corroboram com a teoria proposta;
- 4) Identificar os elementos da metodologia de Michael E. Gerber que não foram realizados no caso e, sem embargo, não impediram o sucesso do negócio;

4.2.1 Análise da Metodologia de Michael E. Gerber no contexto da literatura de Gestão Estratégica

Gerber (2011) não fornece um conceito explícito para estratégia. No entanto, define a Estratégia, Plano de Negócios e Objetivo Estratégico - sem promover diferenciações entre esses três termos- como um produto do Objetivo primário, o Plano de vida GERBER (2011, p. 123). A estratégia precisa ser expressa em um conjunto padrões claramente definidos, mas acima de tudo simples. A estratégia precisa comunicar “a quem é de direito (quem), o modo de atuação (como), os pontos de referência (onde) a serem alcançados (quanto, quando)”. Assim, os padrões formam o Objetivo Estratégico e transmitirão com simplicidade as ações da empresa para assegurar o alcance do Objetivo Primário GERBER (2011, p. 123).

A visão do Objetivo Primário da pessoa em comando, de quem está criando o negócio, vai embasar a criação do Objetivo Estratégico, que por sua vez, conterá padrões

que permitam alcançar a visão inicial. Ou seja, o Objetivo Estratégico deve ser criado a partir de reflexões acerca de suas expectativas para o negócio, o que deve partir da visão do dono.

Para Gerber (2011) a implementação da estratégia ocorre de forma controlada pelo próprio líder, centrada. Isso é feito a partir da criação de sistemas que “são a própria gestão estratégica através da qual o protótipo de franquia irá alcançar os resultados esperados” (GERBER, 2011, p.161). Isso porque são sistemas prototipados, quantificados e então orquestrados para serem seguidos de forma a reduzir as imprevisibilidades das pessoas. Logo, há uma redução da possibilidade de tomadas de decisões a partir da interpretação delas acerca da gestão estratégica, de onde a conclusão de haver um controle maior do dono do negócio sobre as ações subsequentes à ideia da estratégia.

4.2.1.1 Enquadramento da estratégia do Michael E. Gerber nas escolas empreendedoras

A partir das cinco definições de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam dez escolas relatadas no item 2.1 deste trabalho. A presente seção busca identificar um possível enquadramento da visão estratégica de Gerber (2011) nas categorias propostas por Mintzbert et al.

Partindo do fato de que, para Gerber (2011), a estratégia deve gerar padrões a partir de inovações testadas e padronizadas, e que serão usados como vantagem competitiva, é possível enquadrar a estratégia como majoritariamente deliberada (ainda que o início da sua formulação, a partir do *mindset* do dono do negócio, não seja então plenamente consciente). Pode ser ainda enquadrada como perspectiva, já que a estratégia é vista mais como a maneira da organização fazer as coisas do que como a localização no mercado Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.26).

Considerando-se o enquadramento da formulação da estratégia ilustrada na Figura 5, conclui-se que é preciso investigar o processo estratégico que engloba a visão estratégica (escolas empreendedora, de design, cultural e cognitiva) de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

A escola do Design apresenta um modelo no qual a criação da estratégia é resultado de um exercício de adequação (Miles e Snow, 1994) entre as forças e fraquezas

intrínsecas à organização e as ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente externo - análise SWOT - (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 35). Apesar de a criação da estratégia ser centrada na visão do executivo estrategista no topo do quadro organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 40), essa escola diverge fortemente das diretrizes de GERBER (2011) ao desenvolver a estratégia a partir da concepção, sem passar pela prototipagem na vida real dessas visões (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 44). Ou seja, não há o aprendizado a partir da quantificação, fortemente defendido por Gerber (2011).

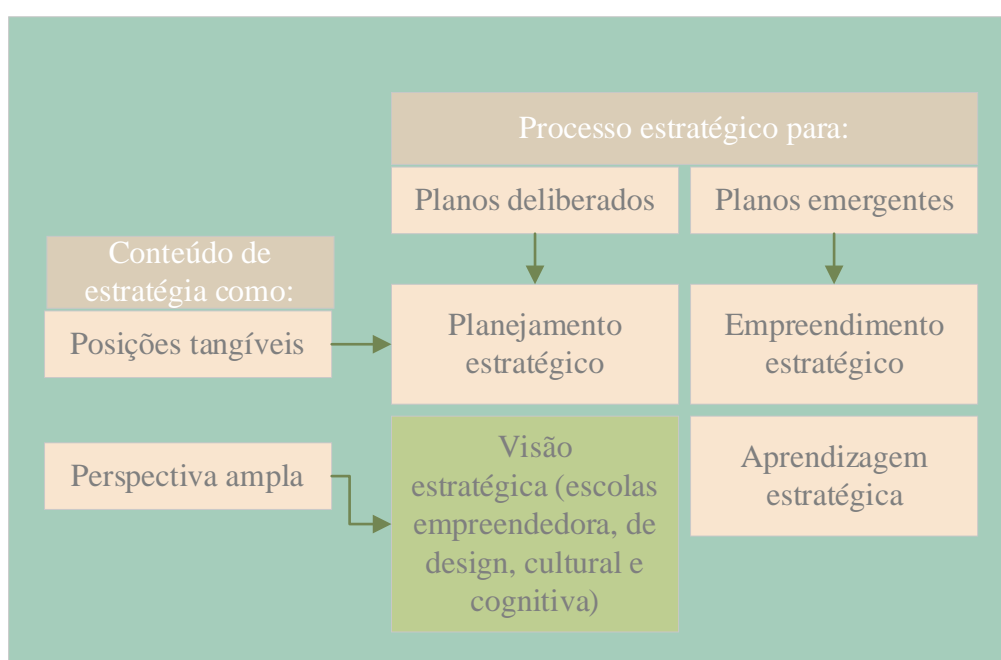


Figura 5. Abordagens básicas de formulação de estratégia.
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.29)

O aprendizado é encontrado na escola cognitiva. Nessa escola, a experiência do estrategista é reconhecida como parte formadora de seu *mindset* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 146). Em contra partida, Gerber (2011) nada menciona sobre a necessidade de compreensão da formulação do pensamento humano e suas implicações na concepção da estratégia.

A escola cultural diverge já na processo de formulação da estratégia, que, no caso dessa escola, é feito a partir de um processo coletivo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 248). Ou seja, a estratégia não é embasada no Objetivo Estratégico criado para entregar o Plano de Vida ao dono do negócio, mas na perspectiva e crenças

dos membros da organização. Vale destacar, no entanto, a definição de ideologia como uma cultura organizacional que permite diferenciar a organização de todas as outras (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 249 - p.251). Apesar de divergir por ser fruto de uma formulação coletiva, essa ideia de diferenciação a partir do propósito é fortemente defendida por Gerber (2011, p. 126), mas de forma diferente. Ele propõe a identificação do produto a ser vendido como sendo o que comprador sente em relação à empresa. O produto é então parte de um padrão do Objetivo Estratégico e define o tipo de negócio da empresa. O produto, pode ser carinho ou fantasia, por exemplo, e deve se desdobrar em todos os níveis da empresa, assim como uma cultura organizacional.

Tal desdobramento da estratégia em diferenciação é percebido na escola empreendedora, sendo essa a escola que mais apresenta elementos estratégicos do E-Myth. A escola empreendedora traz a figura do líder para o centro de processo de concepção da estratégia, promovendo elementos intangíveis e personalizados intrínsecos à pessoa com a ideia do negócio. Ao adotar elementos intangíveis, como a personalidade, intuição, julgamento, conhecimentos e experiências do líder, essa escola se aproxima da definição de estratégia como perspectiva. Nesse sentido, estratégia é algo intrínseco à liderança visionária, direcionada e guiada de acordo com tal visão. A visão é conceituada como uma representação mental do líder. E provém de tal visão a criação da diferenciação da organização, tornando-a única frente aos concorrentes. A visão para a escola empreendedora é ainda suscetível à reformulação, tendendo a ser deliberada na visão global e emergente em seus detalhes. O líder exerce controle pessoal na implementação da estratégia afim de assegurar a realização de sua visão. Isso é identificado na busca por criação de padrões e scripts no E-MYTH. Por fim, a estratégia empreendedora tende a levar a empresa a ter um nicho definido no mercado, o que remete à busca pela compreensão do cliente enfatizada por Michael E. Gerber (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

4.2.2 Análise da aderência da prática de Carlinhos à proposta de Michael E. Gerber

É relevante para a análise deste caso em estudo o enquadramento do perfil do dono do negócio acerca da proposição levantada por Gerber (2011) de que “todo aquele que entra para o mundo dos negócios leva em si três pessoas: o Técnico, o Administrador e o Empreendedor”.

4.2.2.1 Análise das personalidades do dono do negócio

Iniciando a análise com o papel de técnico, como foi relatado, os donos do Magazim Grande Rio são três irmãos. Este estudo de caso se refere a Carlinhos como o dono do negócio, uma vez que ele se diferencia dos demais por ser a pessoa que empreende. Assim, a análise das personalidades do dono do negócio diz respeito então apenas aos papéis desenvolvidos por Carlinhos. Um ponto relevante é o fato de o negócio de vendas de colchões e modulados ser tecnicamente desconhecido por ele. Isso é evidenciado na entrevista ao contar que o conhecimento foi adquirido junto aos fornecedores, através de um contato próximo com eles e com os donos das empresas fornecedoras, criando até, em alguns casos, uma relação de amizade entre eles. Essa proximidade é às vezes usada em momentos de persuasão, por exemplo quando Carlinhos cita a possibilidade de disponibilizar ao cliente uma conversa por telefone com o dono do produto em negociação “...se tiver um problema eu ligo pro dono, ou coloco ele pra falar com o cliente. Porque isso ajuda muito na hora de você negociar, de você comprar (informação verbal).” O conhecimento técnico, como conhecer o processo de montagem dos móveis por exemplo, é exigido dos vendedores que devem saber explicar para o cliente, o que Carlinhos entende empiricamente que impacta nas vendas. No entanto, o conhecimento técnico de vendas foi adquirido por Carlinhos durante sua infância/adolescência no empreendimento familiar anterior, o Bazar Grande Rio.

Quanto à personalidade administradora, percebe-se que a personalidade que menos se destaca no perfil do Carlinhos, mas sem deixar de existir. Há um gosto pela organização da empresa, desde a parte do mostruário físico até os dados dos clientes digitalizados no sistema. A parte de planejamento e previsibilidade parece caber mais para as duas irmãs.

Por fim, A personalidade empreendedora, por sua vez, é a que mais ressalta nas falas do Carlinhos. Notoriamente traz características de visionário ao conjecturar novos mercados ou mesmo novos negócios. Foi decisão do Carlinhos a abertura da segunda loja e seguintes, inclusive a de Alfredo Chaves, município vizinho, onde abriu seu modelo-teste de gestão a distância. Um outro fato que reforça essa conclusão é a existência de

outros empreendimentos, o JP Material de Construção e a Dom Diego Construtora, já consolidados no mercado e cujo único dono é o Carlinhos.

Por fim, a existência do modelo de negócios do empreendedor que responde de forma inovadora às necessidades de um segmento de clientes específico, como identificado no item anterior, reforça o destaque da sua personalidade empreendedora em relação à técnica, ficando a administradora em menor enfoque.

4.2.2.2 *Análise das fases do negócio*

A fase da infância do negócio foi marcada pelo conhecimento técnico de vendas adquirido previamente por Carlinhos, então com 21 anos, no primeiro empreendimento da família, o Bazar Grande Rio e pela busca pelo conhecimento técnico acerca da mercadoria. O conhecimento sobre colchões e móveis foi sendo adquirido a partir da criação de uma relação próxima e de aprendizado mútuo com os fornecedores, bem como com participação em feiras de móveis. Na infância, Carlinhos e a irmã desempenhavam ainda papéis técnicos na montagem e entrega. Esse trabalho técnico, na fase da adolescência foi sendo substituído por entregadores, vendedores e compradores. Nota-se ainda um autoconhecimento e aceitação de suas dificuldades, como a dificuldade de aprender a utilizar *softwares*, o que é resolvido com a delegação de tal tarefa. Por exemplo, são as irmãs que cumprem essa função.

De acordo com Gerber(2011, p.46), o gerenciamento por delegação ocorre quando o dono do negócio, ao contratar a primeira pessoa, volta a realizar apenas as tarefas que fazem parte de sua zona de conforto, normalmente técnicas, e deixa as restantes para a pessoa contratada, sem haver uma clara comunicação, abdicando assim de sua responsabilidade de assumir o papel do administrador. A gestão por delegação é justamente o contrário, sendo identificada crucial para que a empresa passe pela fase da adolescência e seja bem sucedida. No caso do Magazin Grande Rio, o primeiro funcionário foi o namorado da irmã de Carlinhos, Mazinho, que desempenhou a função de ajudante de montagem até chegar a ser encarregado de despacho da mercadoria, cargo no qual trabalhou por 15 anos. Observa-se que inicialmente havia uma certa predominância do gerenciamento por abdicação, pois Mazinho fazia de tudo dentro da

loja o que foi sendo modificado até chegarem a uma estrutura de funções e cargos definidos, característica do gerenciamento por delegação.

Porém, no caso do Magazin Grande Rio, a delegação para Mazinho não foi uma abdicação completa dado que Carlinhos buscou manter um nível de controle sobre a gestão, principalmente a parte de seleção de novos funcionários. Por exemplo, as contratações sempre foram feitas por Carlinhos, e nunca por Mazinho, pois Carlinhos preocupava-se em apresentar o jeito do Magazin de trabalhar e por isso preferia, e ainda prefere, pessoas sem experiência prévia.

Gerber (2011) destaca que a fase da adolescência chega a um ponto de crescimento a partir do qual o dono do negócio ultrapassa sua zona de conforto. No caso de Carlinhos, fica evidenciado que sua zona de conforto está em ser vendedor ou em supervisionar os vendedores, já que ele não se importa em realizar eventualmente um atendimento de vendas e se manter próximo aos vendedores da loja até os dias atuais. Percebe-se que Carlinhos conseguiu ir para além de sua zona de conforto a ponto de desempenhar outros papéis muito bem. Um exemplo disso é o fato de sua personalidade empreendedora ser também é marcante em seu perfil.

Quanto à fase da maturidade, ao contrário do defendido por Gerber (2011) que preconiza que ela seja planejada desde o início do empreendimento, no Magazin não há planos acerca da tecnologia necessária, número de pessoas ou capital necessário para o alcance da visão inicial, até mesmo porque a visão inicial não foi explicitada de forma deliberada. No entanto, tal visão sempre existiu e fica clara *ex post*, na entrevista com Carlinhos que tem o sonho de atender de forma justa a clientela das classes C e D da loja, entregando produtos que realmente atendam às suas necessidades e possibilidades de compra.

No entanto, o que à luz de Michel E. Gerber pode explicar a chegada e permanência na maturidade é a existência da perspectiva de um modelo de negócio que considera a empresa como produto, valorizando a atenção dada ao cliente e o modo de fazer a venda ou seja, algo sobre o qual Carlinhos atua. De fato, o negócio foi pensado desde o início para ser focado em entender as particularidades do cliente a fim de ele sempre retorne à loja. A visão, que entrega a presença da característica empreendedora de Carlinhos, existia desde a criação do negócio, ao buscar oferecer um atendimento

parcial, ao lado do cliente, dando atenção e deixando-o reclamar ou pedir para entregar no mesmo dia.

4.2.3 Identificação dos os elementos chave da metodologia de Gerber que, nesse estudo de caso, corroboraram com a teoria proposta

4.2.3.1 Objetivo Principal, Objetivo Estratégico

A presença de um Objetivo Principal fica evidenciada ao se identificar a visão de Carlinhos para trazer a empresa à vida e levar vida à empresa. De fato, a história da empresa parece contar o enredo da vida de Carlinhos, e vice-e-versa. Percebe-se que ele agiu intencionalmente para alcançar seus objetivos de vida, como busca pela independência financeira e possibilidade de ajudar outras pessoas a realizar sonhos, permitindo-se sair de sua zona de conforto.

Quanto ao Objetivo Estratégico, fica evidenciada a existência de um propósito claro que transita entre os sistemas da empresa. Ou seja, há uma perspectiva do empreendedorismo, desde a criação da empresa, na fase da infância, e que se manteve até os dias atuais. Trata-se de buscar suprir as reais necessidades do cliente, colocando o preço do produto em segundo plano graças ao uso de carnês e procurando fazer um atendimento simples, honesto e verdadeiro, a fim de que ele se sinta feliz com o produto adquirido. Procura-se entregar ao cliente aquilo que ele realmente precisa, não necessariamente o que ele acha que quer. Para isto há um processo de tentativa de entendimento dessas demandas para, em seguida, buscar-se um match das demandas aos produtos da loja, considerando-se o perfil financeiro do cliente.

Nesse processo, o preço deixa de ter o maior papel na decisão de compra, mesmo em se tratando de clientes com baixo poder aquisitivo. Em seu lugar, há uma pesquisa pelo melhor produto possível dentro do que o cliente consegue pagar, não necessariamente o mais barato nem o mais caro. A satisfação do cliente representa, em alguns casos, a realização de sonhos, como de ter uma TV ou um sofá específico, inicialmente improváveis de serem a primeira opção do cliente no momento em que entrou na loja. Esse propósito é apresentado a cada funcionário, no momento da contratação e reforçado em reuniões pelo Carlinhos ou pessoas em cargos de liderança na empresa.

4.2.3.1.1 Desdobramento do Objetivo Estratégico em estratégias de diferenciação: a Atenção como produto

Percebe-se o desdobramento do Objetivo estratégico em estratégias de diferenciação para um perfil específico de cliente. Ou seja, o Magazim resolve problemas específicos de um grande número de pessoas. Quanto aos clientes, nota-se que Carlinhos identifica dois perfis de clientes. Para além dos clientes de classe C e D, que compram mais por necessidade, há o cliente com maior poder aquisitivo. Esse último, que não é a maioria, faz parte de um perfil desejado pelo negócio uma vez que busca o produto de maior valor agregado e, logo, mais caro. Esse cliente provavelmente se identifica com a loja Futura que fornece um ambiente de loja mais sedutor para tal classe econômica. Porém, vale destacar que essa informação foi fornecida por Carlinhos gradativamente durante a entrevista, mostrando assim um conhecimento empírico sobre o cliente, adquirido durante sua carreira, com maior ênfase para o cliente denominado por ele como popular. Porém, apesar de existirem estatísticas acerca deles em seu banco de dados, não foram apresentadas informações numéricas calculadas a partir de tais dados a fim de sustentar esse conhecimento fornecido.

No que diz respeito à diferenciação, nota-se que ela é resultado da identificação clara da diferença entre produto e mercadoria, mesmo que Carlinhos não esteja familiarizado com os termos conceituais. O produto do Magazim é a atenção dada ao cliente. Por exemplo, nota-se o foco em dar atenção ao cliente através do atendimento parcial e individualizado, independente da mercadoria a ser vendida. Essa atenção é dada inclusive pelo dono, que é conhecido pelos clientes e se disponibiliza tanto para ajudar nas vendas, se preciso, quanto para ouvir reclamações. Há ainda o incentivo pela aproximação com o cliente, a fim de conhecê-lo a ponto de gerar uma relação que se aproxima da amizade, sempre buscando uma venda justa. Por exemplo, não há a adoção da tentativa de venda da garantia estendida como uma forma de rentabilizar mais a empresa. Isso porque é de conhecimento do dono que a maior parte das pessoas não lembra que comprou e/ou acaba não usando a garantia estendida, o que é entendido por ele como uma forma de “tirar o dinheiro do cliente”. Logo, essa opção de venda não é realizada no Magazim.

A venda do produto “atenção” ainda trabalha a fidelização do cliente por meio da mitigação de carências do cliente, ao ser bem recebido e receber atenção no processo de identificação de suas necessidades. A identificação clara do tipo de negócio, “venda de atenção”, e o conhecimento acerca do perfil do cliente, permite o desdobramento do Objetivo Estratégico em outras três estratégias de diferenciação: a obsessão por vender o que é atende às reais necessidades do cliente, a entrega de um prazo de entrega reduzido e a possibilidade de pagamento com carnês.

Quanto à identificação das necessidades do cliente, Carlinhos identifica e reforça sempre que possível, desde o primeiro dia de trabalho, o papel do vendedor de explicar, conversar e identificar a situação que o cliente precisa, por exemplo, se precisa de prazo ou preço. Cabe ao vendedor, por exemplo justificar o preço através da identificação do valor agregado para o cliente. Há um reforço por dizer a verdade ao cliente e não tentar enganá-lo para efetuar a venda. **A estratégia de vender o que é mais adequado ao cliente** cria uma vantagem competitiva já percebida por Carlinhos, frente à concorrência. Isso porque observa-se que nesse mercado há a difusão da estratégia de preços reduzidos, o que leva o cliente a comprar o produto com menor preço ou em promoção. Essa estratégia não é adotada por Carlinhos pois não supre o propósito do Magazin, já que não há a garantia de adequação das necessidades do cliente com o produto em promoção ou com menor valor.

Já o diferencial **prazo de entrega** é tido como forte aliado contra a concorrência online e permite atender a pedidos de prazos de entrega feitos no momento de identificação das necessidades do cliente. Na compra online, além do tempo do *delay* de entrega, há o tempo de espera pela ida do montador ao local de recebimento. No caso da compra no Magazin o prazo de entrega é de até dois dias e o produto é montado com mais um ou dois dias. Isso acaba se tornando um diferencial em relação à internet. Além disso, na compra online cabe ao consumidor a busca por informações acerca do produto que vão ser consideradas no momento da decisão de compra. Na loja, por outro lado, graças ao propósito do negócio, essas informações são fornecidas uma vez compreendidos os desejos e restrições do cliente. Entretanto, vale destacar a visão atual do Carlinhos de redução da faixa do mercado em razão à ameaça da concorrência da internet aliada à mudança comportamental do cliente popular, que passa a ter menor resistência e dificuldade em conseguir informações e realizar compras online e no crédito. Como ação estratégica para se antecipar à mudança do mercado foi criada a loja Futura com foco em

um público que busca móveis mais arrumados. *“Esse cliente gosta de tocar no produto, de ver a arrumação, a limpeza (informação verbal).”*

O outro diferencial que tem um papel importante na concretização da compra ideal e que permite então a realização pessoal do cliente, fidelizando-o é a utilização de **carnês de pagamento**. Trata-se de uma facilitação do pagamento uma vez que permite o parcelamento das compras através do registro no sistema da loja e carnês em papéis entregues ao cliente, um para cada data de vencimento. Isso é um diferencial para o cliente uma vez que alguns não têm cartão de crédito e outros estão negativados para crédito por terem deixado de pagar uma conta à outro credor. Há, portanto, uma análise de crédito feita internamente no processo de liberação do crédito para a compra que passa pela consulta ao banco de dados. O que originalmente era feito à mão, numa folha de papel, deu origem ao atual sistema de cadastramento de cliente digitalizado. Ou seja, há uma cartela de clientes de 35 anos com estatísticas de cada um.

Essa cartela de clientes é fomentada através do trabalho de manutenção do cliente para que ele volte a comprar sempre que necessitar ou desejar. Ou seja, justifica-se assim a importância do trabalho de fidelização do cliente feito através da busca pela satisfação dele com o produto comprado e pela entrega de um atendimento atencioso, honesto e sem mentiras. O que também é evidenciado na etapa de entrega e montagem *“Então eu falo pro vendedor e falo sempre pro pessoal da entrega que o acabamento da venda é lá, na hora entrega”* e ainda no pós-venda, quando é mencionado que *“quem manda é o cliente... Se ele der esporro no gerente eu dou junto, se der esporro em mim eu concordo mas eu quero que ele volte aqui pra dentro. (informação verbal).”* Conclui-se então que o propósito permeia pelos sistemas da empresa.

4.2.3.2 *Análise da estratégia de Gestão, de Pessoal, Organizacional, de Marketing e de Sistemas*

Para a identificação do Sistema de Gestão é preciso identificar padrões que irão entregar o resultado esperado. Por isto, vamos brevemente retomar a análise da inovação e quantificação que precedem a orquestração. No Magazin, há um destaque para a maneira como o cliente é abordado, com foco direcionado mais em “vender atenção”, do que no produto que é vendido. Ou seja, a interação com o cliente é mais valorizada do

que o produto comercializado, o que sinaliza que a empresa é o produto (GERBER, 2011, p.97). Isso é evidenciado através do propósito de fazer o cliente se sentir em casa e com poder de negociação graças aos diferenciais mencionados, como o uso de carnês, menor foco no preço, prazo de entrega, mencionados no item 4.2.3.1.1 . Há a possibilidade de oferecimento de cafés e conversas, deixando a venda em segundo plano em relação à possibilidade de dar atenção ao cliente. Ou seja, “a inovação não está na commodity mas no seu processo de venda” (GERBER, 2011, p.97). No entanto, há pouco fomento da quantificação das inovações e das orquestrações, como destaca a Figura 6.

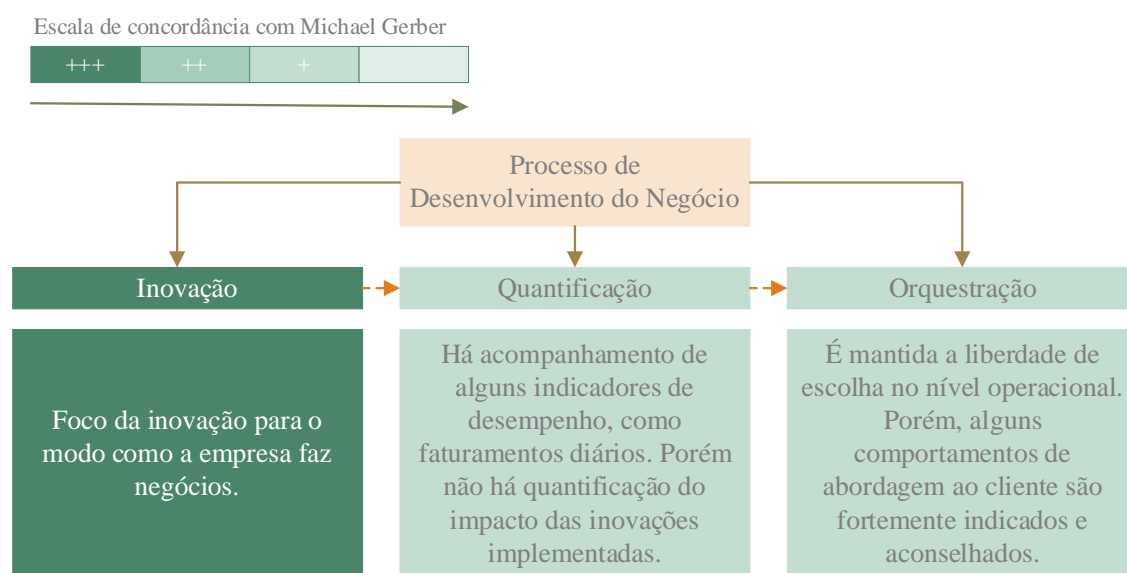


Figura 6. Análise do Processo de Desenvolvimento de Negócios no Magazin Grande Rio em comparação ao referencial de Michael E. Gerber.
Fonte: autoria própria

No entanto, o que difere fortemente do que preconiza Gerber é a não garantia de que o café será sempre oferecido ao cliente, por exemplo. Em outras palavras, o atendimento não é claramente padronizado, ou seja, não há um roteiro a ser seguido, o que dificulta a identificação do Sistema de Gestão. Porém, não se pode dizer que não haja alguma definição, visto que o propósito é comunicado através de orientações de atendimento ao cliente, como por exemplo, ao procurar identificar se o cliente precisa de prazo, ou ainda na manutenção do ambiente organizado e limpo.

No tangente à Estratégia de Pessoal, um fator em concordância com a literatura estudada dentro do contexto de contratação, na fase de adolescência do negócio, chama a

atenção: o fato de ser o dono, o Carlinhos, o que se ocupava de selecionar às pessoas (ao invés da primeira pessoa contratada) e buscava selecionar pessoas sem experiências anteriores no setor. Além de fazer parte da seleção de novos funcionários, Carlinhos demonstra uma preocupação em apresentar o propósito do negócio e a cultura da empresa desde o momento da contratação até as reuniões rotineiras.

Quanto à Estratégia Organizacional, não há o registro de quadro de cargos definidos, o que é melhor discutido no próximo item deste trabalho. Acerca da capacidade de delegação, as primeiras pessoas contratadas assumiram atividades não claramente definidas e eram majoritariamente pessoas que tinham algum relacionamento com os donos. Porém, com o crescimento da empresa notou-se a importância da delegação clara e definida na produtividade da empresa e os cargos foram sendo criados e definidos, sem haver uma comunicação por escrito dessa hierarquia.

Quanto à Estratégia de Marketing, há uma forte coerência com as estratégias defendidas por Gerber (2011), apesar da ausência de alguns elementos tratados no próximo item. Tal coerência fica evidenciada na ênfase dada à compreensão do desejo do cliente, mesmo que seja significativamente diferente do desejo do dono do negócio. Mesmo se baseando apenas no conhecimento empírico acerca do cliente, há uma identificação seguida da tentativa de satisfação das necessidades inconscientes do cliente, como necessidade de se sentir em casa, ser ouvido e acolhido ao comprar.

Quanto aos sistemas, como apresentado no Quadro 3 do item 2.2.4, apesar de não haver script de vendas (*soft systems*), existem sistemas de informação, fluxo de caixa, controle de estoque (*informations systems*) que são bem orquestrados. Com relação aos *hard systems*, apesar de não ter existido uma escolha baseada em resultados quantificados para elementos como cores da recepção ou do uniforme, os dizeres da logomarca transmitem bem o propósito do negócio.

O Quadro 7 sintetiza a análise descrita acima.



Quadro 7. Análise quanto ao Programa de Desenvolvimento do Negócio.
Fonte: autoria própria

Através da escala de cor adotada no Quadro 7, é possível identificar visualmente o quanto as práticas de gestão do Carlinhos se aproximam ou se distanciam das diretrizes propostas por Michael E. Gerber. O sistema de Gestão já foi discutido no início deste capítulo. Portanto, o item a seguir traz uma discussão pontual de alguns elementos da Estratégia organizacional, de Marketing e de Sistemas.

4.2.4 Identificação dos elementos da metodologia de Gerber que não foram realizados no caso e, sem embargo, não impediram o sucesso do negócio

A análise anterior mostrou dois elementos da metodologia de Michael E. Gerber que não foram adotados por Carlinhos: a quantificação das inovações e a orquestração. Nesse sentido, o comportamento do Carlinhos destoa do defendido pela literatura estudada quanto à criação de sistemas orquestrados. Isso impacta principalmente na Estratégia de Gestão (discutida no item anterior), Estratégia de Marketing, devido a trabalhar pouco as decisões tomadas irracionalmente pelo cliente por meio do uso de elementos sensoriais, e na Estratégia de Sistemas, pela ausência de sistemas maleáveis (*soft*), e na Estratégia Organizacional, devido a falta de registro da estrutura hierárquica.

4.2.4.1 Estratégia de Sistemas, Organizacional e de Marketing

Por exemplo, quanto a estratégia de Sistemas maleáveis, que englobam os seres vivos e ideias, percebe-se na entrevista o reforço na padronização do comportamento de concordar com o cliente em caso de reclamações, ou ainda de buscar dar atenção ao cliente. Porém, o dono Carlinhos não busca padronizar as falas dos funcionários. Há ainda uma busca pela compreensão da individualidade de cada cliente e a valorização também das particularidades de cada funcionário com uma orientação à melhoria contínua mas sem definição de um script a ser seguido. *“Reunião mensal é bom fazer pra mostrar porque as pessoas às vezes trabalham muito no automático, né? Está acostumado a fazer, acostumado a falar a mesma coisa. Mas cliente é cada um de um jeito...quando eu vou contratar eu também explico isso aí pra pessoa. O rei aqui é o cliente (informação verbal).”*

Essa valorização das individualidades do ser humano, percebida na orientação à compreensão das particularidades e preferências do clientes é também identificada no tratamento com os funcionários e justifica a não existência de um *script*. Segundo Carlinhos, não existe um roteiro para o vendedor porque ele prefere respeitar o jeito de cada um. Com esse comportamento ele identifica uma complementação das qualidades de cada vendedor a fim de atingir o objetivo em comum que é a fidelização do cliente e a manutenção do propósito do negócio. *“Eu tenho um vendedor que vende 50 mil e o*

vendedor do lado dele vende 150 mil...não é que o de 50 é ruim ...Ele é mais atencioso com o cliente, conversa mais com o cliente, o cliente é mais fiel à ele. Se for vendedor bom, atencioso ele fica mesmo vendendo pouco (informação verbal).”

Quanto as estratégias de Marketing, apesar de não haver o uso de elementos sensoriais, como cheiros, nem mesmo a quantificação do impacto nas vendas que as escolhas deste ou das cores da logo ou uniforme poderiam gerar ou ainda do uso de *scripts* para vendas, há a definição não testada do uso da cor verde e da qualidade de apresentação da loja. Com destaque, por exemplo, para organização e limpeza e exigência de conhecimento do vendedor acerca do produto e vontade de realizar a venda. Porém, o propósito é fortemente traduzido nas palavras contidas na logomarca do Magazin Grande Rio. Por exemplo, a frase “Realizando Sonhos”, Figura 7, faz referência à possibilidade de ter suas reais necessidades contempladas através das condições especiais, como negociação de prazos ou preços, obtidas devido à relação de proximidade criada entre o vendedor e o cliente, beirando à amizade. Assim, o cliente sai da loja com o sentimento de satisfação e não unicamente com um produto. E ainda, o “*Aqui você sabe que pode comprar*”, Figura 8, relembra o cliente da possibilidade de usar o carnê de pagamento, o que não ocorre na concorrência. E ainda, traz a ideia de que no Magazin ele tem condições de comprar e que ele é de casa. Carlinhos ainda ressalta que esta mensagem é reforçada em todos os comerciais feitos pela empresa.



Figura 7. Logomarca do Magazin Grande Rio



Figura 8. Interior de uma das lojas.

Ainda em contrapartida à não adoção de roteiros, Carlinhos tem identificadas empiricamente frases que auxiliam no seu processo de vendas. Essas frases às vezes são comunicadas aos vendedores, sem que seu uso seja exigido. Isto fica evidenciado na entrevista quando Carlinhos cita um roteiro de falas que resultam na compra do cliente. Percebe-se ainda um desejo de que o vendedor as utilize, mas que não é verbalizado devido, como colocado por ele, por respeito ao ser humano. *“Cada um do seu jeito. Até porque tem uns que não vou saber fazer. ... O ser humano...Deus fez perfeito...cada um com seu perfil, com seu jeito, com seu método (informação verbal).”*

Há ainda a identificação de que seria necessário, para além das falas, a disponibilização das informações dos clientes no smartphone do vendedor para que ele possa analisar a possibilidade de créditos e atualizar cadastros. Para isso, há um sistema já em desenvolvimento.

Em relação à Estratégia Organizacional, não há um organograma da empresa registrado em alguma parte da empresa, comprometendo a identificação da Estratégia Organizacional. Vale ressaltar que o desenvolvimento refletido do Quadro de Organização é destacado por GERBER (2011, p.136) como a etapa do desenvolvimento da Empresa com maior potencial de impacto, em especial em empresas de pequeno porte. Sabe-se, no entanto, que apesar dessa inexistência, a empresa perpetuou até a maturidade, onde se mantém com bons índices de faturamento o que pode ser explicado pelo fato de, quando questionado sobre o tema, Carlinhos descrever o quadro de funcionários que tem em mente, descrevendo inclusive os níveis hierárquicos. Ou seja, mesmo sem a documentação percebe-se uma separação do trabalho tático do estratégico.

4.2.4.2 Protótipo de Franquia

No tangente à ideação de criação de um modelo de franquias, essa opção não foi vislumbrada até o momento. Isso pode ser explicado pela dificuldade de replicação do uso de crediários (os carnês) para mercados desconhecidos. Isto ocorre justamente devido à necessidade de tato próximo ao cliente e de tempo para conhecer e identificar as situações individuais a fim de mitigar os riscos de não pagamentos. Foi dito pelo Carlinhos durante a entrevista *“Se eu for para fora daqui eu não consigo trabalhar com*

crediário, que eu vendo aqui porque eu não vou ter coragem de abrir um crediário num mercado que eu nunca trabalhei...aqui eu sei quem é bom, quem não é, quem paga, quem não paga, quem atrasa mas paga (informação verbal).” No entanto, fica igualmente evidenciado, pelo mesmo motivo, que o uso do crediário cria uma verdadeira barreira de entrada dos concorrentes ao uso da mesma estratégia, dificultando a imitação dessa inovação.

Por fim, o Quadro 8 traz uma análise acerca da identificação das regras do jogo da franquia no negócio e evidencia os passos já percorridos e os a desenvolver para a criação de um protótipo de franquia.



5	“ O modelo fornecerá ao cliente um serviço uniformemente previsível.”	Pouco Observado	Não há garantia que o cliente receberá o mesmo nível de atenção, já que isto pode variar dependendo do perfil do vendedor. Ou que sempre receberá café, já que não há um script de vendas.
6	O modelo utilizar: um código de cores, roupas e instalações.”	Razoavelmente Observado	Há uma padronização das cores dos uniformes e inclusive um estudo em andamento de reformulação da logomarca. As frases descritas na logomarca resumem o propósito do negócio. Porém não houve testes, quantificados ou não.

Quadro 8. Análise quanto à criação de protótipo de franquia.
 Fonte: autoria própria

5 CONCLUSÃO

Este trabalho cumpriu o objetivo de evidenciar as diretrizes de gestão estratégica numa empresa capixaba, a fim de contribuir com conhecimento acerca da gestão estratégica para negócios individuais, micro e pequenos negócios brasileiros.

Assim, analisou-se o trajeto percorrido, desde a criação até os dias atuais, da empresa capixaba Magazin Grande Rio à luz dos elementos propostos por MICHAEL (2011) como caminho de excelência a ser seguido por pequenos negócios. Através da aplicação de duas entrevistas, foi possível coletar informações ricas em detalhes, que se encontram no ANEXO 1 – Transcrição da Entrevista acerca da fase infância/adolescência e da maturidade que fundamentaram a análise

Em resumo, os elementos defendidos por Michael E. Gerber como essenciais para o sucesso de pequenos negócios e que não foram encontrados na empresa, mas sem comprometer a obtenção de seu sucesso, foram a falta de formalização da estrutura hierárquica e a inexistência das etapas de quantificação e orquestração, o que se desdobra na não adoção de algumas etapas do Programa de Desenvolvimento de Negócios, como por exemplo a ausência de sistemas maleáveis (*soft*).

Por outro lado, ficou notória a presença da visão do dono negócio e o desdobramento dela em estratégias de diferenciação. O modelo de negócio em estudo nitidamente destaca-se dos demais pelo uso de carnês de pagamentos e foco no atendimento às reais necessidades do cliente que são poderosos elementos usados de diferenciação e fidelização dos clientes. Com isto, inova frente à concorrência por minimizar o fator preço na tomada de decisão e fortalecer a busca pelo produto com maior valor agregado para um perfil de clientes majoritariamente da classe C e D. Não se observa, no entanto, a atividade de quantificação, como mencionado. O conhecimento acerca do cliente final é empírico e resulta da estratégia de dispensar um tempo do atendimento para conhecê-lo e buscar estreitar os laços, criando assim um clima de casa e amizade. Como resultado dessa diferenciação no processo de captura do cliente, há a fidelização destes.

Dessa forma, através das entrevistas, o propósito do negócio, seu objetivo estratégico, foi identificado. Trata-se do foco nas necessidades do cliente através de um atendimento simples, honesto e verdadeiro, a fim de que ele realize o sonho da compra e

tenha satisfação com o produto. Nota-se que esta possibilidade de realização dos sonhos dos clientes é uma realização pessoal, podendo ser enquadrada dentro do Objetivo Primário (GERBER, 2010).

Conclui-se que o empresário optou pela valorização das contribuições que cada pessoa pode oferecer graças às diferenças comportamentais de cada um em detrimento da existência de um sistema de gestão padronizado ao máximo, com roteiros definidos, quantificados e orquestrados. Apesar de isso divergir das orientações de Michael E. Gerber, resulta num impacto positivo no alcance do propósito. Por exemplo, graças a liberdade dada ao vendedor, ele pode escolher dedicar mais tempo a um cliente, levando assim à entrega do produto atenção para além do minimamente esperado.

Conclui-se ainda que o modelo de negócio é inovador no tangente aos elementos de diferenciação - como prazo de entrega, uso de carnês e busca por vender o que é mais adequado ao cliente - mas de difícil replicabilidade, reduzindo a motivação para a criação de franquias. Porém, é possível pensar no Magazin Grande Rio como um protótipo a ser escalonado. Para isso, seria preciso inovar no tangente à captura das informações acerca dos clientes de um novo mercado. Uma sugestão de trabalho futuro é a aplicação de ferramentas de gestão da inovação para a obtenção de *insights* de solução para a problemática de como obter dados confiáveis sobre as classes C e D de um mercado inicialmente desconhecido a fim de substituir a necessidade de conhecimento empírico anterior à abertura da franquia e possibilitar a replicabilidade do uso de carnês como diferencial competitivo.

Por fim, conclui-se que o conhecimento estratégico da empresa pode estar concentrado na figura do Carlinhos, uma vez que mostrou ter a personalidade empreendedora bem desenvolvida. Desse fato, tende-se a atribuir ao Carlinhos as decisões estratégicas mais importantes adotadas até o presente, como expansão para novos mercados, por exemplo. Vale destacar que para confirmar esta visão seria necessário entrevistar as irmãs de Carlinhos, e sócias do Magazin Grande Rio, ficando de sugestão para trabalhos futuros. Porém, cabe ressaltar esse aparente ponto de fragilidade, caso os sócios não venham a desempenhar esse papel visionário num cenário sucessório de Carlinhos.

Os resultados deste trabalho podem ser aplicados na implementação de ações a partir das identificações de oportunidades de melhorias. Por exemplo, a partir da

identificação da falta de registro do Quadro de Funcionários é possível dar início à identificação de possibilidades de melhorias a partir do estado atual da empresa. Seria igualmente aconselhável o desenvolvimento das descrições das responsabilidades de cada cargo. Ou ainda, quanto à falta de quantificação, identificou-se que o conhecimento acerca dos clientes é empírico. Deste fato, uma primeira ação de quantificação a ser realizada é o estudo do banco de dados sobre os clientes a fim de gerar quantificações que embasem a gestão de marketing construída cientificamente. Sugere-se ainda a criação de gestão visual, a partir do mesmo banco de dados, contendo indicadores abrangendo características demográficas e psicográficas o que permitiria identificar mudanças do perfil do cliente e ter assim maior possibilidade de ter uma empresa ágil.

6 REFERÊNCIAS

- BRASIL, CNN. **Pequenas Empresas São Responsáveis Por 70% Dos Novos Empregos No Brasil**. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/pequenas-empresas-sao-responsaveis-por-70-dos-novos-empregos-no-brasil/>>. Acesso em: 29 Jan. 2022.
- COMMISSION, European; STATISTA. **Share of Enterprise Sizes in the Non-Financial Business Economy in the European Union (EU27) Countries in 2020 [Graph]**. [S.l: s.n.], 2021. Disponível em: <<https://www-statista-com.rp1.ensam.eu/statistics/939721/eu-enterprise-size-share/>>. Acesso em: 27 jan. 2022.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed ed. São Paulo: [s.n.], 2002.
- IBGE. **Indicadores IBGE : PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS CONTÍNUA - PNAD CONTÍNUA. Principais Destaques Da Evolução Do Mercado de Trabalho No Brasil 2012-2020**. . [S.l: s.n.], 2021.
- E. GERBER, Michael. **Desperte o Empreendedor Que Há Em Você. Como Pessoas Comuns Podem Criar Empresas Extraordinárias**. São Paulo, SP.: HarperCollins Publishers, 2010.
- MICHAEL E., Gerber. **O Mito Do Empreendedor. The E-Myth Revisited**. 2.ed ed. São Paulo, SP.: [s.n.], 2011.
- MINTZBERG, Henry.; AHLSTRAND, Bruce.; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva Do Planejamento Estratégico**. Grupo A: [s.n.], 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/>>. Acesso em: 18 jan. 2022.>.
- MONTEIRO DE CARVALHO, Marly et al. **GESTÃO DA QUALIDADE: Teoria e Casos**. 2.ed ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.
- SEBRAE. **As Micro e Pequenas Empresas Nas Exportações Brasileiras: 2009-2016**. p. 1–107, 2017a.
- SEBRAE. **Estudo Sobre Sobrevivência Das Empresas No Brasil 2016. Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae**. Brasília-DF: [s.n.], 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>.
- SEBRAE. **Estudos e Pesquisas**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 31 jan.

2022.

_____. **Impactos Da COVID-19 Nos Pequenos Negócios. UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA E UNIDADE DE COMPETITIVIDADE.** [S.l: s.n.], 2020. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeace/\\$File/19680.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeace/$File/19680.pdf)>.

_____. **Relatório Especial: O Empreendedorismo e o Mercado de Trabalho.** . Brasília/DF: [s.n.], 2017b.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário Do Trabalho Nos Pequenos Negócios.** . São Paulo- SP: [s.n.], 2016. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/Anexos/Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2016 VF.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/Anexos/Anuário_do_Trabalho_nos_Pequenos_Negócios_2016_VF.pdf)>.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. OS DONOS DE NEGÓCIOS NO BRASIL : ANÁLISE POR RAÇA / COR Série Estudos e Pesquisas. p. 1–36, 2013.

SEVERGNINE, Nilo Carlos. **Entrevista acerca da fase infância, adolescência e da maturidade** [dez 2021]. Entrevistadora: Lhais Corradi Gaigher. Espírito Santo: Magazin Grande Rio Aeroporto. Arquivo.mp3 (66 min). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Anexo 1 deste trabalho.

SEVERGNINE, Nilo Carlos. **Entrevista 1** [dez 2021]. Entrevistadora: Lhais Corradi Gaigher. Espírito Santo: Magazin Grande Rio Aeroporto. Arquivo.mp3 (53 min).

STATISTA. **Forecasted Number of Small-Sized Enterprises (10-49 Employees) in the Non-Financial Business Economy of the European Union (EU27) in 2021, by Country.** Disponível em: <<https://www-statista-com.rpl.ensam.eu/statistics/558443/small-businesses-in-europe-by-country/>>. Acesso em: 27 jan. 2022.

YIN K., Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2.ed ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

7 ANEXO 1 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA ACERCA DA FASE INFÂNCIA/ADOLESCÊNCIA E DA MATURIDADE

Qual era o contexto pessoal do dono e sua motivação para o ano de criação? Foi seu primeiro empreendimento?

Todo jovem quer crescer. Eu era novinho, eu tinha 21 anos, eu acho. E mamãe, eu fazia faculdade já, e ela resolveu montar uma loja de colchões e falou assim:

“ - Você e seu irmão vão tomar conta aí, vocês fiquem aí para ver se vai dar certo.”

Aí, quando eu comecei a vender eu vi que meus clientes da loja Armarinho (Bazar Grande Rio) que compravam linha e botão compravam lá também . Só que o faturamento de quem vendia linha e botão e começa a vender colchão era muito maior . Então eu larguei a faculdade e mamãe brigou muito comigo. Ela falou:

“ - Não, você vai largar?”

Eu falei: “ - Vou. A loja vai dar certinho!”

Eu fazia faculdade lá em Colatina, fazia economia e falei que queria ver o que iria dar dessa loja aqui. Aí, eu voltei pra dentro da loja. Eu era novo, nem era casado ainda. E comecei a pesquisar e a ir atrás das feiras de móveis. Eu nem tinha recursos para montar uma loja boa e fui comprando devagarzinho. Fui vendendo, fazendo, vendendo...e graças a Deus caminhou.

Mas a abertura do Magazin foi uma iniciativa da sua mãe?

A primeira foi colocar gente lá dentro porque eu não sabia o que iria fazer. Eu nasci aqui dentro do comércio né, só sabia mexer com comércio, caneta e tal. Naquela época não tinha computador ainda. **E eu enxerguei que dava pra ganhar muito dinheiro com a loja porque era um produto que tinha um valor agregado bom.** Porque ao vender uma linha você ganha 10, 20 centavos e se você vender um sofá, mesmo que a margem seja menor, você ganha 100 reais, às vezes. Então a diferença é muito

grande. E **já tinha a experiência com o Armarinho**, então era o segundo empreendimento.

Qual era seu conhecimento técnico sobre o nicho do negócio? Qual era seu conhecimento de gestão?

Então o Magazim começou com a venda de colchão e meu conhecimento era nenhum. A gente tem umas histórias até engraçadas, o colchão era uma delas. Eu comecei a comprar colchão, mas o que é colchão? Eu comecei a comprar colchão popular, que nem pode mais vender hoje. Aí o cara de uma fábrica de São Paulo me falou o que era D23, D28, D33, o que que era medida de 1,28 ou 1,38. Porque pra mim tudo era colchão, igual ao que eu tinha em casa, né? Então **eu comecei a aprender com os fornecedores**. Tinha uma fábrica que nem existe mais hoje e era um dos melhores colchões do Brasil, se chamava *Anatom*. Aí o cara veio vender e começou a falar que o colchão era ortopédico mas por dentro não era madeira, era de fibra. Ele não sabia me explicar, o vendedor era novo. Ele é vendedor até hoje. É meu amigo o Márcio, está rico. Aí eu falei assim:

- “Você vai lá e aprende direitinho porque você não está sabendo vender e eu não estou sabendo comprar.”

Aí ele falou:

- “Você está certo! Nem eu sei vender nem você sabe comprar.”

Aí ele voltou e trouxe uma maquete do que era o colchão que tinha no escritório lá. Ele tinha acabado de começar a trabalhar, mas ele era preposto do representante. **Então a gente foi aprendendo junto**. Ele trouxe umas feiras de móveis que me ajudaram muito. Porque lá você tinha todas as ideias do que o mercado pedia. Eu ficava **antenado nas grandes redes**, o que elas vendiam, no que elas mais focavam pra vender, já que era aquilo que atraía os clientes. Mas naquela época vendia de tudo. Naquela época tinham muitas lojas grandes, tinha Jacomin que era gigante, tinha a Yungui, Pimentel... tinha muita loja, mais do que hoje até. Foi aí que eu comecei a colocar os móveis, além dos colchões, inspirado no que via nas feiras.

Também **não tinha nenhum conhecimento de gestão**.

Mas você se considera uma pessoa mais técnica, na técnica da venda ou na gestão da loja?

No escritório, minhas irmãs já gostam bastante assim como minha mulher. Depois que eu casei eu trouxe ela pra cá. Eu sou um cara que faço barulho, quem apara as arestas são elas que estão no escritório. **Eu gosto de ficar aqui, eu gosto de fazer o negócio acontecer.** Eu sei fazer conta boa de cabeça, dificilmente eu erro. Assim, dentro daquilo que eu faço. Eu vou fazendo, vou fomentando, vou desenvolvendo. Aí quando a coisa ficou maior eu coloquei um comprador pra loja porque antes eu que fazia as compras. A loja tem uma meta de venda e ele tem uma cota de compra porque eu não posso comprar pra sobrecarregar o caixa nem deixar faltar a mercadoria na loja.

Então você fazia essa parte de compras. Mas você tinha uma visão do negócio pro futuro, quando você abriu?

Quando eu vi que a loja deu certo, tomou um corpo e sobrou um dinheirinho aí eu pensei em abrir mais uma porque eu estava pegando só a ponta de Guarapari. Aí apareceu onde é o Magazim Muquiçaba era a loja Santos de Muquiçaba. Seu Darci queria vender, eu fui lá e conversei com ele. Era muito dinheiro, ali eu perdi muito cabelo, foi logo que eu casei. **Mas deu um retorno maravilhoso, então foi uma visão de que daria certo e deu.** Ai dali quando eu terminei de pagar eu falei que nunca mais faria uma dívida desse tamanho, mas **assim que terminei de pagar e sobrou um dinheirinho eu fui lá e comprei a loja do centro.** Porque eu tinha um sonho, eu **cheguei a deitar em casa e pensar em ter 20, 30 lojas. Só abri em Alfredo Chaves porque era tipo um piloto: como que seria uma loja sem eu enxergar ela, uma loja como sistema.** Mas logo que montamos a loja em 2013, 2014 foi quando começou a crise, aquela crise da Dilma, a pedalada. **Aí eu estabilizei e decidi que não iria abrir mais lojas não por conta da insegurança do país. Hoje a gente trabalha 100 por cento no papel, já tem um sistema de gerenciamento de vendas, controle de caixas, financeiro, tudo funcionando redondinho né? Tem o comprador, o gerente de loja, o gerente geral.**

Hoje eu poderia até abrir mais lojas, era só colocar um supervisor e acompanhar. Só que eu tenho acompanhado uns amigos meus que têm muitas lojas e me parece que quanto maior o seu negócio é menor a rentabilidade porque você tem que

começar a ter muita coisa: o supervisor, tem que fazer o acompanhamentoaqui eu não pago aluguel de nada. Por exemplo, em Campo grande onde tem muita gente e muito fluxo, o aluguel é muito caro, 20 mil uma lojinha pequena. Então você é obrigado a vender. E as grandes redes também têm os preços diferenciados, especialmente no eletrodomésticos, aí fica difícil competir. **Se eu for para fora daqui eu não consigo trabalhar com crediário, que eu vendo aqui porque eu não vou ter coragem de abrir um crediário num mercado que eu nunca trabalhei.** Aqui eu já tenho 35 anos usando uma carteira. Eu sei quem é bom , quem não é, quem paga, quem não paga, quem atrasa mas paga. **A gente tem tudo isso em estatística no computador tudo direitinho. Mas lá seria um mercado totalmente novo e como é um mercado muito brigado eu resolvi não entrar.**

Qual era a visão inicial da empresa? Como era o modelo de negócio inicial ?Segundo o Sebrae, o modelo de negócio é “a forma como uma organização cria, entrega e captura valor para seus clientes denomina-se modelo de negócio.” Você tinha uma visão bem definida do futuro, um plano de onde queria chegar?

No início eu vendia, eu e a minha irmã só: vendia, montava e eu mesmo entregava. Depois eu comecei a botar o entregador. Reunião mensal é bom fazer pra mostrar **porque as pessoas às vezes trabalham muito no automático, né? Está acostumado a fazer, acostumado a falar a mesma coisa. Mas cliente é cada um de um jeito.** Você vai na casa do seu pai é de um jeito, mas na casa do tio é totalmente diferente. Então eu falo pro vendedor e falo sempre pro pessoal da entrega que **o acabamento da venda é lá na hora entrega.** Então tem que ser psicólogo, psiquiatra. Tem cliente que se você tira o sapato ela vai dizer que não, vai te oferecer café, suco. Mas tem um cliente que se você entrar calçado ele vai mandar você voltar e tirar o sapato. Então eu sempre faço reunião, eu explico **quando eu vou contratar eu também explico isso aí pra pessoa. O rei aqui é o cliente,** quem manda é ele. se ele chegar aqui te dando esporro em você eu vou te dar também junto com o cliente. Depois eu vou falar, olha, você pode até não estar errado mas **se o cliente sair daqui e não voltar acabou.** Só tem cliente aqui dentro. Então, quem manda aqui é o cliente, de qualquer jeito. Se ele der esporro no gerente eu dou junto, se der esporro em mim eu concordo mas **eu quero que ele volte**

aqui pra dentro. Já teve caso até do cara vir aqui bravo, a gente concordar com ele , tentar ajeitar. Passa 3, 4 dias, ele volta e pede pra dar um abraço. Aí se você briga com ele, ele nunca mais olha pra você e você perde o cliente.

Você fala isso pra todo mundo que você contrata?

Hoje eu não falo com todo mundo, a parte de entrega do móveis o meu gerente lá embaixo quem tem 20 anos comigo, ele que faz. Mas aqui eu gosto de falar. **Toda reunião eu falo e repito que não vou enjoar de falar isso pra vocês: aqui não tem me engana, você não vai enganar o cliente, você vai falar a verdade pra ele. Muitas vezes você vai perder a venda mas você nunca vai deixar de falar a verdade pra ele. Vai fazer um atendimento simples, bem simples mas muito honesto.** Falar assim: não, isso aqui não adianta o senhor levar porque não vai dar certo. Perguntar pra eles, se vai comprar um colchão, quem vai dormir no colchão, qual o peso da pessoa, a altura? Falar, não, esse não vai servir, não vai dar, vai te dar problema e o senhor vai perder a garantia. **Então, sempre falar sempre a verdade, porque a verdade é boa. Se você entrar numa loja e o cara te enrolou, você até caiu na lábia, mas passando alguns dias você se dará conta. Eu falo sempre que o vendedor tem que estar aqui pra mostrar, explicar, conversar, ver a melhor situação que ele precisa, se precisa de prazo ou preço. Senão ele não é vendedor, é tirador de pedido.**

O negócio foi montado para ser venda para o cliente final (B2C). Ou seja, nunca foi pensado para vender para outra empresa (B2B)?

Então, sempre fui focado no cliente.

E vocês pensaram em ter modelo de franquia?

Nunca pensei em ter um modelo de franquia. Até porque, a gente olha pro mercado e **já tenho visto há uns anos que este o modelo de loja tipo do Magazin, o**

futuro desse mercado é ser cada dia menor. Porque o cliente popular vai continuar entrando aqui, mas **o cliente popular hoje já tem celular então ele começa a comprar pela internet, o jovem gosta de comprar pela internet.** Já uma loja de planejados de móveis mais arrumados, esse cliente gosta de tocar no produto, de ver a arrumação, a limpeza. **Então eu acredito que o mercado da Futura, vai ser melhor que o do Magazin , pra frente um pouco, mas sempre visando o cliente final.**

No começo você tinha noção de quanto de dinheiro precisaria, quantas pessoas, qual tecnologia ou espaço?

Nada. Não tinha noção de quanto de dinheiro precisaria, número de pessoas ou tecnologia. O primeiro computador que eu comprei eu comprei no Paraguai, num consórcio, na época era muito caro. Eu e minha irmã começamos a aprender, fizemos um cursinho particular a noite lá no centro. **Mas eu tenho muita dificuldade de aprender, eu sou de outra geração, avesso. Eu acho que se eu focar nisso eu vou deixar de fazer o que eu mais gosto de fazer que é ficar dentro da loja. Eu fico olhando se o vendedor está atendendo direito, se eu posso ajudar ele, se ele está meio perdido, se o cliente quer que eu ajude, se ele quer brigar comigo eu deixo. E isso de computador eu deixo pras meninas.**

Você chegou em algum momento a fazer um planejamento de quantas pessoas iriam precisar nos anos seguintes?

Não. Foi gradativo. Eu não tinha mesmo não.

No começo, você tinha uma visão detalhada de quem era o seu cliente? Era um número grande de consumidores?

Só tinha uma intuição por conhecer as pessoas. Por exemplo, se eu conheço seu pai há anos, então quando entrava na loja eu sabia que era difícil de dar problema. Não

existia computador na época, era uma fichinha mesmo, no fiado numa caixinha. Não tinha noção prévia de que seria perfil classe C/D, isso fui aprendendo também. Com relação ao número de clientes foi gradativo também, com a abertura da loja de Muquiçaba aumentou mais ainda e com a do centro mais ainda.

O negócio que você tinha inicialmente em mente aliviava qual necessidade ou frustração do seu cliente? (objetivo identificar se tinha propósito) Se não, isso ficou claro em algum momento?

A necessidade era o atendimento parcial, aquele que você consegue conversar com o dono, consegue reclamar, consegue pedir pra entregar no mesmo dia. E até hoje ainda é assim, muitos dos clientes vêm aqui hoje por isso.

O mais importante de tudo é o atendimento ser parcial, estar do lado do cliente atendendo, dar atenção. Às vezes não vende o mais barato, mas vende o melhor pra ele. Ele vai pagar um pouquinho mais caro mas ele vai lembrar...por isso, esse colchão que o Carlinhos me vendeu é bom mesmo, ele vai lembrar e vai dizer: agora vou lá ver uma geladeira com eles. **Não é vender preço, eu falo sempre aqui que o cliente dificilmente vem aqui atrás de preço, ele quer produto.** Então, você vai falar essa geladeira aqui é 99 reais, mas eu tenho uma de 199 reais que **vai te fazer muito feliz.** Então é trabalhar o cliente porque às vezes você vai na loja que só quer trabalhar preço e o vendedor só vende o produto que está em promoção.

Às vezes eu coloco uma promoção, mas é só pra chamar o cliente aqui dentro, eu não quero nem vender aquilo pra ele. **Eu quero vender o que é adequado pra ele.** O cliente que mora no portal pode ser uma geladeira pequena, mas quem mora na Praia do Morro num apartamento bom não vai querer uma geladeira pequena. Então você tem que saber o que você está querendo pro cliente também.

O que ajudou a fortalecer a gente foi o crediário, que ninguém trabalhava com crediário, e até hoje não trabalha (além das lojas Bambino, acho que ninguém). Aquele carnezinho pra continuar comprando em 10, 12, 14 vezes no carnê, é um

diferencial também, ainda. Tem cliente que às vezes tem restrição de conta de luz, telefone. Às vezes ele já compra comigo há anos, mas a filha comprou um celular (e não pagou em outro lugar) ...e eu falo: vou liberar! E o cliente paga direitinho, porque ele não tem onde comprar mais **porque o nome dele está sujo e ele continua comprando aqui.**

O que vocês faziam de diferente da concorrência para preencher esta necessidade? (objetivo de identificar se existia uma , uma oportunidade clara a ser seguida, como se destacava do restante)

O crediário e o foco para além do preço. As redes de eletrodomésticos e móveis só trabalham preço. Até porque são redes muito grandes, que tem 40, 60, 1000 lojas. **Então eles não têm esse foco de ter essa coisa amigo, o negócio deles é vender. Eles só olham o lucro. Eles têm um trabalho diferente, por exemplo, eles empurram pra você a garantia estendida,** que é um serviço uma forma deles estarem rentabilizando mais a venda deles. **Eu não gosto de fazer, eu acho que é tirar dinheiro dos outros.** Se você comprar uma televisão 1499, um ano de garantia. se você quer mais um ano de garantia você vai pagar uns 300, dos quais mais da metade fica pra loja. Eles têm nas estatísticas deles lá que **mais de 80 por cento dos clientes não lembram que têm a garantia.** Então a estatística de retorno é muito pequena.

Você se lembra da primeira pessoa que você contratou para ajudar? O que ela fazia? Lembra se se sentiu com a perda de controle?

Inicialmente era eu e minha irmã. **A primeira pessoa foi o ex-marido da minha irmã,** ele trabalhava de frentista no posto Dino na época e namorava a minha irmã. E minha mãe falou assim:

“- Ah se for colocar alguém chama o Mazinho porque ele está trabalhando no posto.”

Aí eu chamei, conversei com ele e botei pra trabalhar pra aprender né. Ele ficou comigo até separar da minha irmã, casou e teve os filhos.

Depois eu fui botando os outros, eu lembro que tem o Vitinho meu cunhado. Ele não está mais com a gente hoje porque ele cansou e botou uma lojinha pra ele, um negócio pra ele. Mas Vitinho é dono daqui, ele só não está mais aqui. Hoje quem faz as promoções é Geraldo, sobrinho do Vitinho.

Quem selecionou a equipe depois disso? As tarefas de cada um eram claras e definidas?

As contratações foram sempre eu que fiz. Sempre gostei de pegar pessoas novas, nunca pessoas já de idade porque vinha cheia de vícios. Se pegava um vendedor que já trabalhou em 3, 4 lojas... aqui é diferente, **tem que ser desse jeito aqui.** Eu até falei pro Escobar, ele não foi ele que entrevistei, foi Vitinho. Ai com o passar do tempo, a gente foi conversando, eu fui vendo a pessoa que ele é e eu falei pra ele:

“- Você deu muita sorte de que quem te entrevistou não foi eu, foi vitinho. Ele falou:

“- Porque?”.Eu disse:

“- Porque se fosse eu, dificilmente você estaria trabalhando comigo.”

Ele trabalhou na Jacomim, Superlar, Midi, Paladio... todas fecharam... ai eu falei: “- Você não vai entrar aqui pra fechar minha loja não né?” (tom de brincadeira). Mas depois eu conheci ele, é uma pessoa maravilhosa. Ele conseguiu se adaptar bem, gostou. Disse que nunca trabalhou numa loja que se sentisse tão à vontade, tão bem. Ele se desenvolveu aqui dentro, hoje ele faz propaganda, pega a caixa de som e vai lá na rua chamar o cliente. **Ele se adaptou bem à loja, mas são poucos os que esquecem o passado e focam aqui. Porque vem com aquele monte de vícios que é difícil de tirar.**

Quando o Mazinho chegou aqui ele já tinha a tarefa definida a fazer?

Eu sou uma pessoa meio diferente, eu gosto de deixar a pessoa desenvolver o serviço dela, porque cada pessoa trabalha de um jeito. É igual quando Vitinho veio pegar a parte de compras da loja também que eu passei pra ele quando a construtora começou a começar a caminhar. E ele até sentiu muito, pediu pra abandonar e pegar outro cargo. Porque o gosto de quem compra é um, não tem jeito. Você deve gostar de comprar numa loja uma roupa que aquela loja tem um bom gosto danado..aquela outras...Deus me livre. Mas não é a loja, é a pessoa que compra. Então assim, eu falo sempre que eu tenho que trabalhar com uma coisa básica...o comprador eu to sempre com ele olhando. Mas é a visão de quem está alí, de quem vive aquilo alí todo dia que vê o que está comprando, o que está vendendo, o que está girando. **Então o Mazinho entrou para ser ajudante de montagem, depois ele aprendeu a ser montador, depois ele passou a ajudar os caminhões nas entregas nas ruas e depois eu botei ele de encarregado do depósito, ele era o encarregado do despacho da mercadoria, e ficou ali mais de uns 15 anos.**

No começo era um faz tudo, no início todo mundo fez tudo aqui porque também era uma forma de entender a loja, né. Até hoje ainda tem um pouco. A venda mudou muito, mas no passado eu gostava de depois que fechou a loja, fechava mais tarde antigamente, não deixava ninguém ir embora: vamos limpar a loja hoje, todo mundo. Aí carregava o caminhão, trazia pra cá, montava e mexia na loja. Saía daqui umas 8h, 9h da noite, mas a gente pagava o pessoal e **era uma forma da gente também de entender melhor o produto, de entender como funciona a montagem para que na hora da venda saber explicar pro cliente também.** Porque às vezes o cliente chega aqui pra comprar um guarda roupa e nao entende de mdf, moderado, mdp, puxador de aluminio, cabideiro de alumínio, chapa de 12, 15, 18...tudo isso quando o vendedor começa a te mostrar, vai mostrando porque o produto tem aquele valor e acaba que o cliente compra o melhor. O mais barato é aquele que o fornecedor fez para levar o cliente para dentro da loja, mas não é o melhor.

Hoje os cargos são mais definidos, apesar desses momentos. O montador só faz montagem, o entregador só trabalha no caminhão fazendo entrega, o motorista é só o motorista e ajuda o entregador. Tem uns dez anos que passou de todo mundo faz tudo pros cargos mais definidinhos.

Quando que passou de “todo mundo faz tudo” pros cargos mais definidos?

Depois que colocou tudo para dentro o sistema, tem 12 anos isso. Nós começamos a enxergar gargalos. Por exemplo, eu tinha ideia de que o caminhão chegava na sua casa, entregava o armário e montava ele na hora porque você ficava satisfeita. Mas o caminhão ficava ali parado 3 horas, dava pra fazer mais umas 10 entregas, às vezes. Então tinha que ter muito carro para a entrega. Com o aprendizado de vida a **gente foi vendo tudo que podia fazer para acelerar a entrega e minimizar custos.** Nisso aí teve uma ajuda muito boa do Vitinho também, porque ele é muito bom técnico pra isso.

Vocês chegaram à conclusão de que ter um cargo mais específico era uma redução de custos?

Reduzia muito porque hoje, por exemplo, um caminhão que fazia 20 entregas hoje eu faço 40, 50 entregas usando o mesmo caminhão. Eu saio com ele só que vou na sua casa e entrego o roupeiro, depois vou na casa de outro e entrego outro roupeiro. Assim que entregou, caiu no sistema da loja de que já está entregue e o gerente do depósito vai entregando pros montadores. **Antes dentro da caminhão já ia o motorista e o montador e o ajudante, então atrasava muito.** O motorista dirigia e carregava também. Até hoje ajuda a descarregar um pouco. **E quando contrata isso é comunicado, que precisa ajudar no descarregamento.**

Quando o Mazinho começou a ter suas tarefas mais definidas?

O Mazinho começou a ter suas tarefas mais definidinhas depois do ano 2000, ele saiu em 2007. Ele entrou em 1994. **De 1994 à 2000 era faz tudo. O movimento começou a melhorar** quando abrimos a loja de muquiçaba, **precisava de uma pessoa para gerenciar e olhar o produto** que estava saindo porque se você deixar todo mundo colocar a mão na mercadoria você não sabe o que está saindo. Então, tinha que colocar no caminhão e conferir o que está ali dentro, pra não ter que chegar na casa do cliente faltando algo. Então tinha que conferir para liberar o caminhão.

Hoje tem alguém que ainda é faz tudo?

Não, hoje é tudo definidinho. O gerente de depósito, encarregado de assistência técnica, tem os montadores...

Quando a estrutura organizacional foi criada?

Não foi criada, mas a gente sabe quantos montadores precisam, quantos motoristas. Tem o Carlinhos, e as duas irmãs, depois vem o encarregado Geral ou Gerente geral. Ele é responsável pelas lojas, pelos compradores, ele responde por tudo, o gerente de depósito, todos reportam à ele. Ele resolve, se agarrou aí ele me procura e eu ajudo. Ele tem autonomia para resolver. Aí tem os vendedores de loja, encarregados de caixa e crediário, analista (mas algumas das análises é feita pelo próprio gerente), motorista, ajudantes de entrega, montadores. Então são três níveis. Hoje nós não temos nem 100 funcionários.

Ela recebeu algum treinamento sobre as práticas da empresa, o que era padrão, qual linguagem usar com o cliente, por exemplo...? A escolha do uniforme ou da linguagem foi testada em relação aos resultados das vendas? Houve medição de quantificação da mudança/inação?

Não foi feito teste em relação à escolha das cores. Eu estou fazendo o orçamento do uniforme novo, então gosto de pegar as empresas que estão com ideias novas. **Mas a cor eu vou seguir a que eu venho trabalhando há anos**, que é a verde. É verde porque eu gosto da cor. Eu contratei uma empresa que está fazendo o desenvolvimento de uma nova logomarca.

Porque hoje em dia o jovem quer olhar as coisas novas, ele não quer olhar as coisas velhas, ele não quer saber e a loja tem 35 anos não. Ele quer ver coisas diferentes,

novas e modernas. Até a marca da loja vai mudar, eu acho. Vai reduzir o tamanho das letras do Magazine e ampliar o Grande Rio. Vai ficar diferente.

Eu coloquei pros meninos escolherem o modelo.

Como você teve acesso a novas habilidades, conhecimentos, sabedoria emocional? Teve apoio de algum meio ou alguém? Você antecipou essa necessidade ou foi buscar conhecimento à medida que algum obstáculo ou desafio acontecia?

Toda vez que tinha uma palestra motivacional, que era voltada para frente de loja, de vendas, para quem lida direto com público. Palestra de como falar com o seu fornecedor também é importante. **Difícil ter uma fábrica aqui que eu não conheço o dono, tirando os eletrodomésticos. No restante, se tiver um problema eu ligo pro dono, ou coloco ele pra falar com o cliente. Porque isso ajuda muito na hora de você negociar, de você comprar.** Então **todas as palestras que tinha eu participava**, aqui no Sesc tiveram várias, treinamentos de lideranças. Hoje quem traz isso de vez em quando é o Sebrae, consultores que mostram como você podia fazer. **As próprias empresas fornecedoras trabalhavam fazendo esse serviço com consultoria** dentro das lojas clientes: como receber o cliente, como arrumar a loja, como mudar o layout e frente de loja. Esse consultor se identificava muito com a gente, já veio aqui fazer palestra motivacional sem cobrar. Foi pegando isso daí com o tempo. Eu deixo sempre aberto, vejo quem quer ir eu pago, quando tenho tempo eu vou ainda também, mas é mais difícil. Era mais iniciativa minha de ir buscar, mas tinha o **CDL(clube de diretores lojistas)** que trazia esses cursos pra cá, essas palestras motivacionais. De uns anos pra cá que diminuiu bastante.

O sistema eu não acreditava que iria dar tão certo assim, e o fiscal faz bater o fluxo de caixa. Se faltarem centavos eles acham. **Então é uma coisa que eu não domino, mas tenho uma equipe aqui que domina muito. Eu contratei pessoas capacitadas que tenho tranquilidade de saber que está rodando. Tanto é que nosso modelo mensal vai para a contabilidade e não tem nada para eles fazerem. Eles só testam e mandam os impostos para pagar.**

Questionário empresa Hoje

Inicialmente qual era o tipo de produto vendido e qual é hoje? Porque houve essa transição?

Inicialmente começou com o colchão e hoje tem móveis e eletrodomésticos porque foi aumentando. O móvel tem uma rentabilidade boa e o eletrodoméstico é o que mais vende em termos de volume de dinheiro . O pessoal não fica sem geladeira, máquina de lavar, fogão...Celulares também vende muito. O celular hoje é incrível porque o cara não quer pagar hoje 1000 reais na geladeira mas paga 4000 no celular, a mesma pessoa. **Mas a mudança foi só uma forma de agregar. Também tem coisa que a gente foi tirando.** No passado a loja já teve instrumentos musicais e eu tirei. Eu vendia guitarra, violão, baixo e bateria. **Tirei porque era um nicho diferente.** Bicicleta eu já tive um nicho muito maior, tenho ainda um pouco mas era bem menor. **O nicho da loja hoje é mais residência mesmo.**

Persona: Hoje, você sabe quem é o cliente (demographics) e o porque ele compra (psychographics)? Esse conhecimento é recente?

O cliente é classe C e D e compra por necessidade mesmo. É aquele cliente que precisa trocar a mesa porque quebrou, a geladeira pifou. Fora o cliente que compra o celular que quer um produto melhor. Como **tem também aquele cliente, e esse é o sonho da loja, que ele vem aqui pra trocar o sofá porque ele quer o estofado melhor.** Ai eu falo pro vendedor: é aí que você tem que vender. Não é entregar o melhor preço, é entregar o melhor produto. **Ele vai pagar mais caro mas vai se encantar com o produto.** Porque às vezes o produto mais caro é porque tem muita coisa de valor agregado nele.

Então você percebe que tem dois perfis de clientes?

Pode ser também. Por exemplo, tem cliente então que não liga, esse é o mais fácil pra mim porque **ele não acha nada muito caro porque tem dinheiro**. Entrego rápido. **Ele compra o melhor produto que tem, com garantia boa**, se o nível de retorno daquele produto é bom, se não vai ter problema. E o produto com um valor agregado daquele dali dificilmente dá problema, é muito raro. E tem a segurança também porque se ele tiver algum problema e vier aqui reclamar com dois, três dias, eu troco pra ele e depois me viro com a fábrica.

Quais são os desejos e frustrações preenchidas pelo seu produto hoje? O que faz a sua empresa se diferenciar da concorrência ?

É o mesmo do começo, já mencionado.

Words: Você tem identificado os pontos de decisão do cliente (o que o leva a decidir pela compra) no processo da venda? Há um treinamento dos vendedores sobre quais palavras usar durante a venda? Há algum roteiro a ser seguido?

Hoje tem sido um grande problema nisso aí a internet. Ele tem um parâmetro, né? Ele entra na loja mas ele tem um parâmetro. Às vezes o concorrente está lá do outro lado da cidade. Então aí a primeira coisa que leva ele a decidir é o preço. Mas, por ele estar dentro da loja, quer dizer que ele confia na loja também. Ele sabe que ao comprar vai receber com um dia dois, vai ser montado com mais um dia ou dois, rapidinho . **O prazo de entrega é um fator diferenciador e a montagem também**. Se você comprar um monteiro num site, eles vão te entregar com 20, 30 dias e depois mais 20 ou 30 pro montador chegar na sua casa. Então, já aqui não. Se você comprou hoje, hoje é sexta, se for aqui perto eu te entrego amanhã e segunda o montador vai lá e monta. No máximo 48h depois da entrega.

O vendedor entra como auxiliar de vendedor e vão aprendendo até ser vendedor. Treina como fazer a venda, junto com outro vendedor ou eu mesmo se tiver perto. **Não existe um roteiro pro vendedor usar na hora da venda**. E assim, eu gosto sempre de respeitar a pessoa. Eu tenho um vendedor que vende 50 mil e o vendedor do

lado dele vende 150 mil, no mesmo mês. Mas não é que o de 50 é ruim vendedor não, é uma limitação que ele tem mesmo. Ele é mais atencioso com o cliente, conversa mais com o cliente, o cliente é mais fiel à ele. Mas por causa disso tudo ele não consegue desenvolver. É uma limitação que a pessoa tem. Se for vendedor bom, atencioso ele fica mesmo vendendo pouco.

Que é o propósito da empresa, dar essa atenção né? Isso aí!

Sensory elements: Na sua opinião, a escolha da cor do uniforme tem um impacto nas vendas? Usa alguns recursos visuais, sons, cheiros, gostos, texturas, etc.?

Não sei te falar não, se isso tem a ver. O primeiro uniforme da loja era roxo, aquele roxo que coloca como lenço de caixão, não tem? O primeiro que eu botei foi esse roxo.

Tentei usar o de cheiro mas a loja é muito grande e eu não consegui ninguém que conseguisse colocar pra ficar cheiroso.

Images: Quais imagens atrairão a atenção e atenderão às necessidades de seus público alvo?

Dentro da loja? *É.* A loja tem que estar limpa. **O produto tem que estar arrumado, direitinho. O vendedor tem que saber explicar o que é o produto.** Se é um sofá cama **tem que saber explicar** como virar, falar das cores e mostrar. A loja mais limpa e organizada possível. **O vendedor tem que estar com vontade** porque gente sem vontade não faz nada.

E porque o símbolo é o Cristo Redentor?

Porque é o Grande Rio , né. Como os meus pais moravam lá no Rio e eles eram daqui, lá era Mercadinho Rio Vitória, homenageando aqui. Aí quando vieram pra cá botaram o nome Grande Rio e colocaram o Cristo e ficou.

Porque está escrito: “Realizando sonhos, aqui você sabe que pode comprar?”

Realizando sonhos porque a pessoa que vem aqui pra comprar um sofá, um retrátil bonito e o **vendedor conseguiu mostrar pra ele que ele tem condições de pagar, ele levou pra casa dele e colocou na casa, sentou no sofá dele e gostou vendo uma televisão ele realizou o sonho dele**. O sonho que a pessoa tem né?

E o “Aqui você sabe que pode comprar” é **pra ele lembrar que aqui ele compra no carnezinho. Em lugar nenhum ele compra no carnezinho**. Aqui você sabe que pode comprar, **você é de casa**. Você tem crédito, aqui você pode comprar.

Toda vez que tem o comercial , tem “ aqui você sabe que pode comprar”, que você não precisa procurar outro lugar. Eu falo sempre, eu tenho umas frases que eu uso, **umas falas que eu uso e que às vezes o vendedor não usa**. Aí eu falo assim que às vezes você acha que é besteira, mas não é. Quando o cliente fala assim: “- Ah sei lá, Carlinhos, eu vou dar uma olhadinha”.

Eu falo: “-Você pode até olhar, mas você vai voltar aqui porque aqui você está em casa. Você manda aqui! Aqui você manda nela que é a vendedora, manda em mim. Aqui você não tem problema.”.

Aí o cara pensa e diz:-“ É, é verdade, né?”. Eu digo:

-“Leva esse trem logo, vamos levar. Você está em casa, pô. Você quer fazer o que? começar a pagar no mês que vem?”.

Ai eu pego a fichinha, olho que tem uma ficha boa e boto pra pagar a partir de Janeiro. Ai o cliente diz:

-“ Bota então, eu levo.”

Então assim, o vendedor tem que saber usar isso, né? Só que o vendedor precisa mais assim, na hora que o cliente chegar...é por isso que eu estou colocando tudo no smartphone do vendedor, no sistema que está indo para a web agora. Quando você

chegar aqui ele vai dizer: - “ah, você é Lhais Gaigher, né? Tudo bom. Olha, tem tempo que você não compra com a gente, Lhais? Mas vai olhando aqui, que você pagou direitinho, tem compras grandes , né?”.

Por isso que eu quero que esteja na mão dele, pra não precisar ficar indo lá no computador e voltar.. “- O que você precisa?”

- Não, um celularzinho bom.

- “Não, vou ver agora pra você. Você quer atualizar sua ficha?Você mora no mesmo lugar? Senta aqui.”

Já manda pro cadastro lá, pra poder o cadastro ficar Ok. Aí faz a consulta e o vendedor mesmo vai liberar. Os mais antigos falam:

- “ Carlinhos eu tenho maior orgulho de falar que eu compro com você desde que você tinha uma portinha.” Então assim, o cliente gosta também de ver o crescimento da empresa. **Eu falo pro vendedor aqui que o preço é um detalhe.** Aquele cliente que vem com o celular na mão, falando que o máximo que posso pagar é esse aqui...esse cliente você não vai conseguir ganhar ele. Mas aquele cliente que vem aqui na loja e precisa comprar, precisa do prazo, precisa comprar no carnezinho, precisa de uma atenção...esse cliente aí vai levar. E tem gente que fala assim: “- **Eu sei que eu pago mais caro um pouquinho com você aqui, mas eu só volto aqui.**”

De 0 a 5, quanto você concorda com a frase?

As pessoas podem agir de formas imprevisíveis, por exemplo os vendedores podem reagir de forma diferente ao falar com o cliente e isso pode gerar problemas. A solução para isto é a criação de formas padronizadas de trabalho testadas. (“A imprevisibilidade das pessoas causaria problemas cuja solução é o sistema que as converterá em oportunidades.”)

Eu vou colocar no meio do caminho, **3**. Porque tudo aquilo que você pode fazer pra melhorar, sim. Mas assim, quando você faz todo dia aquela mesma coisa do mesmo jeito, o cliente. **O diferencial é mais.** Por exemplo, quando você está acostumada a ir de carro todo dia pro serviço, vai e volta, vida normal. Você só vai sentir falta do carro

quando ele quebrar e tiver que ir de ônibus. Então é como quando o cliente entra aqui: o **vendedor tem sempre que encantar mais, eu acho. Não pode ser só arroz e feijão. Eu falo pra você que tem que mostrar vontade pra ele.** Mês que vem, se você voltar aqui, falar assim: “- Oh, Lhais. Não deu certo não esse negócio aqui? **Vem tomar um café primeiro aqui comigo.**” Esquece a venda, a venda vai acontecer porque o cliente já veio aqui de novo. Ele já está aqui comigo, né?

Então esse seria um padrão, não?

Então, cada vez um pouco mais, sempre mais. O cliente fala assim: “- Pô, toda vez que eu vou lá o cara me atende bem. Depois outro dia eu volto e ele me oferece café. No outro, ele está no caixa e me oferece uma água.” Você não está fazendo nada porque o cara já está dentro da loja. É meu freguês que está comigo ali. Então eu falo com o vendedor: Você tem que fazer sempre mais. Toda vez que você puder você faz um mimo pro cliente. “Oh , Lhais, você recebeu aquele sofá lá? O que você achou? Ficou bonito? Você nem mandou a foto pra mim.” Aí ele manda a foto. Então são coisas que encantam o cliente do outro lado.

Todos os vendedores fazem isso?

Nem todos. Tem uns que são mais secos pras coisas. Assim como eu também sou meio seco pra outras coisas. dificilmente você vai me ver aí em rede social, porque eu sou meio avesso com essas coisas. Mas tem gente que é mais solta. **Então eu vou respeitando o ser humano, né?** Casa um do seu jeito. Até porque tem uns que não vou saber fazer. Então é complicado. O ser humano...Deus fez perfeito...**cada um com seu perfil, com seu jeito, com seu método.** Eu acho que lá na frente se tudo for feito direitinho dá tudo certo.

Universidade Federal do Espírito Santo
Curso de Engenharia de Produção
COORDENAÇÃO DE TCC
Formulário N° 2 - ATA DE APRESENTAÇÃO DO TCC

Aos dez dias do mês de fevereiro de 2022, às 10 horas, no endereço eletrônico <https://meet.google.com/qbc-joqk-nje>, na presença da Banca Examinadora, composta por 3 membros: professor(a) orientador(a) Prof^a. Dr^a. Miriam Magdala Pinto, como presidente, e os demais membros convidados, Prof. Jorge Luiz dos Santos Junior, examinador interno e Prof. Frederico Pifano de Rezende do Instituto Federal do Espírito Santo, examinador externo quando fora apresentado o TCC abaixo identificado como elemento obrigatório para conclusão do curso de Engenharia de Produção.

A Banca Examinadora, após a apresentação, reuniu-se reservadamente e decidiu pela aprovação, com nota 9.5 (nove e meio). Eu, professor(a) Prof^a. Dr^a. Miriam Magdala Pinto, na qualidade de presidente, lavrei a presente ata que será assinada por mim e pelos demais membros.

FICHA AVALIATIVA

1- IDENTIFICAÇÃO

Aluno: Lhais Corradi Gaigher

Título do Trabalho de Conclusão de Curso : ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DE SUCESSO À LUZ DAS DIRETRIZES DE MICHAEL E. GERBER

2- TRABALHO MONOGRÁFICO

Pontuação: 0 a 10 (2,0 pontos para cada item)

Critérios:

1.1 Pertinência problema/objetivo/conteúdo com a iniciação à investigação científica	2.0
1.2 Coerência interna (metodologia científica)	2.0
1.3 Conclusão/considerações finais	2.0
1.4 Capacidade de expressão escrita	2.0
1.5 Aspectos formais (apresentação do trabalho segundo normas)	1.5
TOTAL	9.5

3- APRESENTAÇÃO

Pontuação: 0 a 10 (2,0 pontos para cada item)

Critérios:

2.1 Introdução (colocação do tema, problema, delimitação do problema e objetivo)	2.0
2.2 Domínio e clareza na exposição (argumentação e conteúdo)	2.0
2.3 Capacidade de síntese	2.0
2.4 Aspectos formais (transparência/uso de outros recursos/uso do tempo)	1.5
2.5 Qualidade das respostas à Banca Examinadora	2.0
TOTAL	9.5

MÉDIA FINAL: _____ 9.5 _____ DATA: 10/02/2022

4- INDICAÇÃO DE RESSALVAS E PARECER DO ORIENTADOR

Parecer do Orientador:

As sugestões da banca serão acatadas na íntegra.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vitória, 10 de Fevereiro de 2022

BANCA EXAMINADORA



Prof. Frederico Pifano de Rezende
Instituto Federal do Espírito Santo

Prof. Jorge Luiz dos Santos Júnior
Universidade Federal do Espírito Santo

Profa. Miriam de Magdala Pinto
Orientadora/presidente da banca



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 11/02/2022 às 12:41

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/358396?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
JORGE LUIZ DOS SANTOS JUNIOR - SIAPE 2441763
Departamento de Engenharia de Produção - DEP/CT
Em 11/02/2022 às 16:32

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/358669?tipoArquivo=O>