

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

**BRUNO SPALENZA GIACOMIN
MAURÍCIO SILVA COSTA**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO DE UMA
MICROEMPRESA DE SERVIÇOS ESTÉTICOS À LUZ DAS DIRETRIZES DE
MICHAEL E. GERBER**

**VITÓRIA, ES
2022**

**BRUNO SPALENZA GIACOMIN
MAURÍCIO SILVA COSTA**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO DE UMA
MICROEMPRESA DE SERVIÇOS ESTÉTICOS 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: Profa. Dra. Miriam de Magdala Pinto

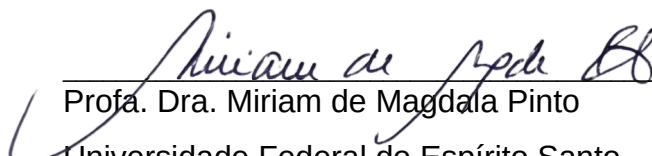
**VITÓRIA, ES
2022**

**BRUNO SPALENZA GIACOMIN
MAURÍCIO SILVA COSTA**

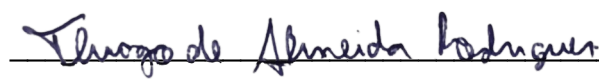
**ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO DE UMA
MICROEMPRESA DE SERVIÇOS ESTÉTICOS À LUZ DAS DIRETRIZES DE
MICHAEL E. GERBER**

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.
Aprovado em

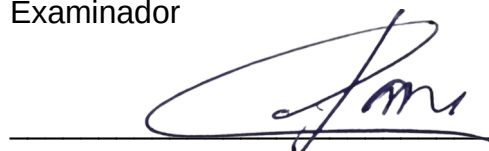
COMISSÃO EXAMINADORA



Profa. Dra. Miriam de Magda Pinto
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora



Prof. Dr. Thiago de Almeida Rodrigues
Universidade Federal do Espírito Santo
Examinador



Prof. Dr. Frederico Pifano de Rezende
Instituto Federal do Espírito Santo
Examinador

Vitória-ES
Agosto/2022

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

Michael E. Gerber

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) são de grande relevância para o cenário socioeconômico nacional, uma vez que contribuem significativamente para a geração de empregos e renda no Brasil. Entretanto, essas mesmas empresas possuem alto nível de mortalidade nos primeiros anos de atuação, impedindo sua permanência no mercado. O presente trabalho tem como objetivo principal analisar as práticas de gestão de uma microempresa de serviços estéticos e compará-las com as diretrizes desenvolvidas e validadas em milhares de negócios de micro e pequeno portes em diversos países por Michael E. Gerber. Tal investigação visa contribuir com a literatura acerca de gestão de microempresas de forma abrangente por meio de um estudo de caso único no qual foram coletados dados qualitativos por meio de entrevistas para realização do estudo. A partir da comparação das práticas gerenciais da estética com as diretrizes de Gerber, tem-se como resultado a discussão da aplicabilidade dessa metodologia no contexto das MPES, concluindo que a empresa analisada se enquadra na fase da infância, onde há também espaço de liderança para os proprietários-gerentes, se os mesmos tiverem o desejo de permanência e consciência das dores desta fase, além de estarem dispostos a senti-las. Conclui-se ainda ser possível a utilização da metodologia como uma ferramenta de aplicação de melhorias em empresas desse porte que não desejam expandirem ou tornarem-se um negócio replicável e que não possuam uma visão de crescimento definida.

Palavras chaves: Empreendedorismo. Gestão de microempresas. E-myth. MPES.

ABSTRACT

Micro and small businesses have great relevance to the national socioeconomics scenario because they contribute significantly to the generation of jobs and income in Brazil. However, these same companies have a high level of mortality in the first years of operation, preventing them from remaining in the market. The main objective of this study is to analyze the management practices of an aesthetic services micro company and compare them with the guidelines developed and validated in thousands of micro and small businesses in several countries by Michael E. Gerber. This research aims to contribute to the literature on microbusiness management in a comprehensive manner through a single case study in which qualitative data was collected through interviews to conduct the study. As of the comparison of the managerial practices of aesthetics with Gerber's guidelines, the result is the discussion of the applicability of this methodology in the context of MSEs, concluding that the company analyzed fits in the childhood phase, where there is also the possibility of leadership for the owner-managers, if they have the desire to remain and are aware of the pains of this phase, besides being willing to feel them. It is also concluded that it is possible to use the methodology as a tool to apply improvements in companies of this size that do not wish to expand or become a replicable business and that do not have a defined vision of growth.

Keywords: Entrepreneurship. Microenterprise Management. E-myth. Micro and small businesses.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do número de estabelecimentos por porte no Brasil.....	9
Figura 2 - Processo gerencial dos empreendedores.....	17
Figura 3 - Processo Gerencial dos Operadores.....	18
Figura 4 - Ciclo do PDCA.....	26
Figura 5 - Fluxograma.....	35
Figura 6 - Dashboard.....	57

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento anual permitido por tipo de empresa.....	10
Tabela 2 - Classificação dos estabelecimentos segundo o porte.....	10
Tabela 3 - Estimativas da população brasileira envolvida com empreendedorismo..	20
Tabela 4 - Motivação dos brasileiros para empreender.....	20
Tabela 5 - Escala de Aderência à metodologia de Gerber.....	34

LISTAS DE QUADRO

Quadro 1 - Principais subtipos de empreendedor.....	14
Quadro 2 - Programa de Desenvolvimento de Negócios.....	26
Quadro 3 - Parâmetros para análise de aderência com Gerber.....	33
Quadro 4 - Pontuação dos Parâmetros.....	49
Quadro 5 - Aderência à metodologia de Gerber.....	50
Quadro 6 - Identificação das regras do jogo do protótipo de franquia.....	51

LISTAS DE SIGLAS

EPP - Empresa de Pequeno Porte

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

IBQP - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

ME - Microempresas

MEI - Micro Empreendedor Individual

MGEs - Médias e Grandes Empresas

MPEs - Micro e Pequenas empresas

PDCA - Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar), Act (Agir)

SEBRAE - Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. OBJETIVO.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Empreendedorismo.....	13
2.1.1 Cenário Empreendedor Brasileiro.....	19
2.2 E-Myth.....	21
2.2.1 Os 3 papéis fundamentais.....	23
2.2.2 As fases do pequeno negócio.....	23
2.2.3 O protótipo de franquia e o Processo de Desenvolvimento de Negócios.....	24
2.2.4 O Programa de Desenvolvimento de Negócios.....	26
2.3 Análise da Metodologia de Gerber no contexto da literatura de empreendedorismo.....	28
3. METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO.....	30
4. RESULTADO DO ESTUDO CASO.....	34
4.1 Descrição da empresa.....	35
4.2 Análise dos Resultados.....	37
4.2.1 Análise das personalidades do dono do negócio.....	38
4.2.2 Análise da fase do negócio.....	39
4.2.3 Identificação dos aspectos do Processo de Desenvolvimento de Negócios.....	41
4.2.4 Identificação dos aspectos do Programa de Desenvolvimento de Negócios.....	42
4.2.5 Aderência da metodologia de Gerber com a gestão da estética....	49
4.2.6 Protótipo da Franquia.....	51
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	52

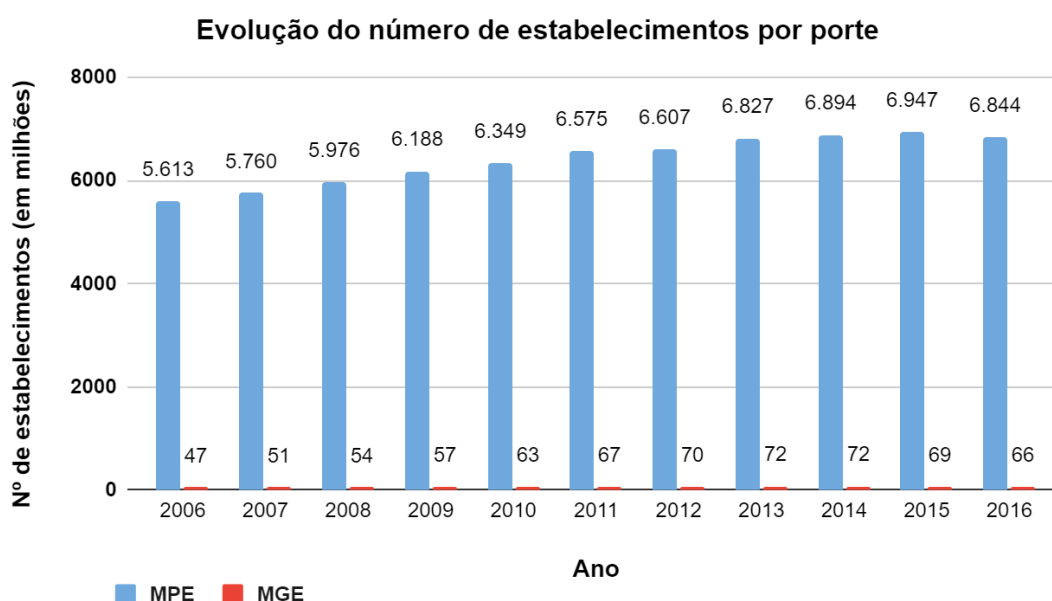
6. CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
APÊNDICE I – Transcrição da primeira entrevista com a empresa Lara Estética	
62	
APÊNDICE II - Transcrição da Segunda Entrevista com a empresa Lara Estética	
68	

1. INTRODUÇÃO

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, uma vez que respondem por 53,4% do PIB desse setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas empresas corresponde a 22,5%, já se aproximando das empresas de médio porte, o qual representa 24,5%.

Na Figura 1, é possível notar a evolução do número de estabelecimentos por porte ao longo do período de 2006 a 2016. É fácil reparar a diferença significativa entre o número de MPEs e Médias e Grandes Empresas (MGEs) no cenário nacional e compreender a importância das primeiras.

Figura 1 - Evolução do número de estabelecimentos por porte no Brasil.



Fonte: Adaptado SEBRAE (2016)

Nesse contexto, é relevante destacar a importância da Lei Complementar 128/2008 que criou a figura jurídica do Micro Empreendedor Individual (MEI). De julho de 2009 a dezembro de 2015, o número de MEI saltou de zero para 5.680.614, alcançando uma média de 100 registros por hora (SEBRAE, 2015). Além de formalizar milhares de empregos, o modelo empresarial também fomenta o empreendedorismo nacional.

A figura jurídica do MEI, assim como as Microempresas (ME) e as Empresas de Pequeno Porte (EPP), de acordo com a legislação vigente possui limitações de faturamento, conforme mostrado na Tabela 1, e número de funcionários, mostrado na Tabela 2, além de ser permitida apenas para algumas atividades econômicas específicas.

Tabela 1 - Faturamento anual permitido por tipo de empresa.

Tipo de Empresa	Faturamento anual permitido
MEI	R\$ 81 mil
ME	R\$ 360 mil
EPP	entre R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões

Fonte: Adaptado de Torres (2022).

Segundo Gularte (2022), qualquer empresa pode alterar a declaração de porte, a partir de atualizações feitas anualmente, sem que seja necessário um procedimento específico para esta alteração.

O Sebrae classifica o porte dos estabelecimentos de acordo com o número de pessoas ocupadas e diferenciando pelo setor de atividade atuante, como mostrado na Tabela 2, adaptado do Anuário de Trabalho nos Pequenos Negócios, produzido em 2016. De acordo com a tabela, o negócio é classificado como sendo uma microempresa do setor de comércio e serviço, quando possui até 9 pessoas ocupadas.

Tabela 2 - Classificação dos estabelecimentos segundo o porte.

Porte	Setor Comércio e Serviços
Microempreendedor Individual	até 1 colaborador
Microempresa	até 9 colaboradores
Pequena Empresa	de 10 a 49 colaboradores
Média Empresa	de 50 a 99 colaboradores
Grande Empresa	100 colaboradores ou mais

Fonte: Adaptado SEBRAE (2016).

Apesar da importância econômica das MPEs para as economias locais e regionais, um estudo do Sebrae Nacional (2017) mostrou que 24,4% delas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% quando considera-se um prazo de quatro anos.

No que se refere à motivação para a abertura dos negócios, a mesma pesquisa ainda aponta que 37% das pessoas que abriram empresa desejavam ter seu próprio

negócio. E para iniciar o seu empreendimento, 88% delas contaram basicamente com recursos próprios ou da família (SEBRAE, 2017).

Ainda de acordo com a mesma pesquisa do Sebrae, ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levanta informações importantes sobre o mercado como clientes, concorrentes e fornecedores, e mais da metade não realiza o planejamento estratégico antes do início das atividades do estabelecimento, o que pode ser prejudicial ao negócio.

Segundo Gerber (2004) o principal motivo da falência das microempresas é o técnico abrir um negócio, tomado pelo que o autor chama de “Surto Empreendedor”. O técnico acreditando que possuir os conhecimentos técnicos de um determinado ramo de negócios, é suficiente para que ele esteja plenamente capacitado para conduzir uma empresa. E isso é decorrente do fato dele acreditar que o negócio não é uma empresa, mas sim, um lugar onde se trabalha.

“Todos acreditam que, já que entendem do serviço técnico da empresa em que trabalham, estão imediata e logicamente qualificados para dirigir um negócio que realiza esse tipo de serviço; mas isso simplesmente não é verdade! Em vez de ser seu maior bem, o conhecimento técnico de seu próprio negócio se torna sua maior responsabilidade.” (GERBER, 2004, p. 10).

Os empreendedores, muito mais que conhecimentos técnicos, precisam de conhecimentos de negócios. Gerber (2004) destaca que não é suficiente entender do negócio, tem que entender de negócios.

Dentro dessa perspectiva, é crucial o entendimento de boas práticas de gestão voltadas para empresas classificadas como micro ou pequenas, destacando-se a contribuição de Michael E. Gerber.

Gerber é autor *do best seller “The E-Myth Revisited”* publicado em 1995 e outros nove livros dedicados a ajudar micro e pequenos negócios a serem bem sucedidos. Gerber foi nomeado *World's Number One Small Business Guru* pela *Inc. Magazine* e recebeu o prêmio *Lifetime Achievement Award* pela *National Academy of Bestselling Authors* dos Estados Unidos em 2010. Como empreendedor e consultor já auxiliou mais de 25 mil empreendedores construírem um negócio de sucesso (Gerber, 2022).

A relevância na economia e na geração de empregos das MPE no Brasil em si justifica a importância de estudos e aplicações de estratégias voltadas para a melhoria do desempenho desse setor.

1.1. OBJETIVO

O presente trabalho visa fomentar o estudo de temas acerca da melhoria da gestão de micro e pequenas empresas ao utilizar o conhecimento específico de Gerber, M. apresentado no modelo E-myth aplicado em um contexto específico. Trata-se de um estudo de caso único, realizado com a análise de uma microempresa de prestação de serviços estéticos situada na cidade de Colatina - ES.

A situação atual da microempresa e a comparação das práticas de gestão desta com as recomendações elaboradas por Gerber, são as bases para análise da gestão do negócio, para identificação de elementos chave de desempenho, para a proposição de melhorias no gerenciamento do empreendimento e para o segmento de microempresas de forma mais abrangente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho está embasado na literatura que trata sobre empreendedorismo, e particularmente, é feito um detalhamento do livro de Michael E. Gerber (2004), o qual está sendo usado como base referencial neste estudo de caso.

2.1 EMPREENDEDORISMO

A sociedade tem passado por diversas transformações ao longo do tempo, principalmente no decorrer do Século XX, quando foram criadas a maioria das inovações que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Tais inovações só foram possíveis por existirem pessoas com características visionárias, que questionaram a realidade na qual estavam inseridas e buscaram fazer coisas diferentes.

A palavra “empreendedor” tem origem na palavra francesa *entrepreneur* e quer dizer “aquele que assume riscos e começa algo novo” (DORNELAS, 2018). Porém ao longo dos anos, o termo foi ganhando significados diferentes.

O primeiro uso do termo empreendedorismo foi dado a Marco Polo, no Século XIII, quando iniciou as rotas comerciais para o Oriente. Já na idade média, o termo designava aqueles que gerenciavam grandes projetos com recursos geralmente provenientes do governo local. No Século XVII, o empreendedor era aquele que estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos, estando os lucros ou prejuízos por conta do empreendedor. No século XVIII houve a diferenciação do capitalista e do empreendedor, devido à industrialização que ocorria no mundo. Entre o século XIX e XX confundia-se o termo com os gerentes ou administradores (DORNELAS, 2018).

Schumpeter (2016) define o empreendedor como o indivíduo capaz de inovar criando novos negócios, pelo processo que chama de “destruição criativa”. O autor defende que o capitalismo sempre estará em constante transformação visto que as

necessidades dos indivíduos evoluem à medida que as transformações vão acontecendo, acarretando de forma contínua o desaparecimento e surgimento de novas atividades econômicas.

Schumpeter (1997) ainda defende que apenas o empreendedor necessita de crédito, e não o consumidor, uma vez que essa concessão é entendida como uma transferência temporária de poder aquisitivo para que o mesmo possa ser capaz de criar novos produtos ou serviços a fim de tornar-se empreendedor e fazer a máquina capitalista girar. O autor destaca que os períodos de prosperidade econômica advêm dos empreendedores, pois ao inovarem, suas criações são replicadas por proprietários-gerentes não inovadores, os quais investem recursos para produzir ou imitar tais inovações.

Para Fillion (1999), os pesquisadores tendem a definir empreendedores usando premissas de suas próprias disciplinas. Por exemplo, os economistas, em particular os Schumpeterianos, associam o empreendedor com inovação, enquanto os comportamentalistas concentram-se nos aspectos criativos e intuitivos.

Em qualquer definição de empreendedorismo, segundo Dornelas (2018), encontra-se no indivíduo empreendedor ao menos uma das seguintes características:

- Tem iniciativa para criar um novo empreendimento e paixão pelo que faz.
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico no qual vive.
- Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Não existe um único tipo de empreendedor ou um modelo padrão que possa ser identificado, apesar de várias pesquisas sobre o tema terem como objetivo encontrar um estereótipo universal (DORNELAS, 2015). No Quadro 1 são listados os subtipos mais comuns:

Quadro 1- Principais subtipos de empreendedor

Empreendedor informal (necessidade)	É conhecido na literatura como empreendedor de necessidade, aquele que cria o próprio negócio por não ter alternativa. Não resta outra opção a não ser trabalhar por conta própria. Exemplos: autônomos, prestadores de serviços e ambulantes.
-------------------------------------	--

Empreendedor cooperado	Ser um empreendedor cooperado é um possível caminho a ser seguido para deixar de ser um empreendedor por necessidade. São exemplos os artesãos que se unem em uma cooperativa; catadores de lixo reciclável que criam uma associação para poder ganhar escala e negociar a venda do que triam com as empresas intermediárias ou diretamente com as recicladoras.
Empreendedor individual	É o empreendedor informal e de necessidade que, quando legalizado, começa a operar como pessoa jurídica, contrata funcionário, pode crescer e, eventualmente, deixar de ser um empreendedor individual para ser dono de um negócio maior. Ser um empreendedor individual pode transformar o empreendedor de necessidade em empreendedor de oportunidade.
Empreendedor franqueado	É aquele que inicia uma empresa a partir de uma marca já desenvolvida por um franqueador. O franqueador é um empreendedor visionário que vê no modelo de negócio de franquias uma maneira de ganhar escala e tornar sua marca conhecida rapidamente.
Empreendedor social	É aquele que tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas. Diferencia-se dos demais por se realizar vendo seus projetos trazerem resultados prioritariamente para os outros e não para si próprio.
Empreendedor corporativo	É aquele consciente de seu papel na organização na qual trabalha e que traz ideais e executa projetos que visam o crescimento da empresa no longo prazo. É aquele que inova em empresas estabelecidas, em qualquer dos níveis hierárquicos.
Empreendedor público	É aquele comprometido com o coletivo, vinculado ao setor público, que não se deixa cair na monotonia por ter estabilidade no emprego.
Empreendedor do conhecimento	Há inúmeros exemplos que se enquadram nesta categoria: o atleta, o maestro, o advogado, dentista, médico, enfim, o profissional liberal que quer fazer a diferença.

Empreendedor de oportunidade	Busca autonomia, mesmo possuindo outras oportunidades, decide empreender e abrir o seu próprio negócio.
------------------------------	---

Fonte: Adaptado DORNELAS, 2015

Enquanto Dornelas (2015) apresenta essa classificação de vários tipos de empreendedores, Zen et al (2008) referem-se a 'empreendedor' como um termo dinâmico e multifacetado, influenciado por revoluções tecnológicas e sociais. Diferentes empreendedores têm motivações, barreiras e desafios que divergem em características, mas convergem na busca pela construção de um novo empreendimento.

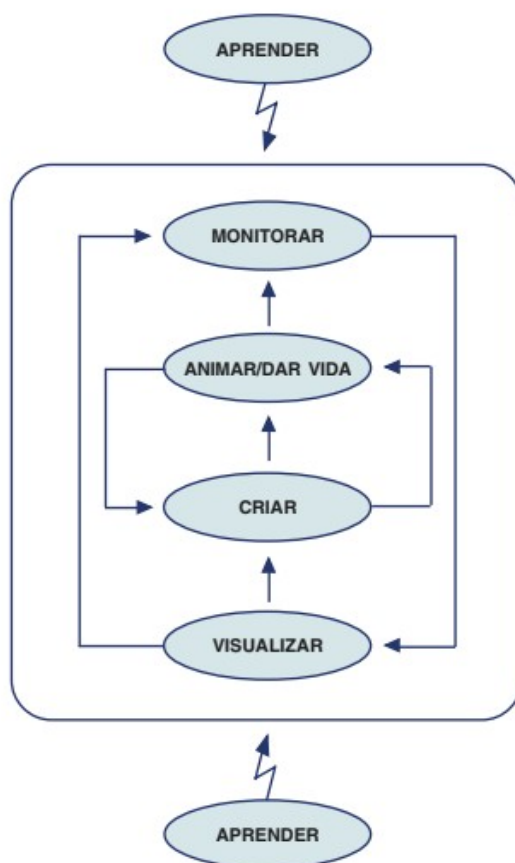
Filion (1999b), por sua vez, diferencia empreendedores de proprietários-gerentes ao considerar que a persona do proprietário-gerente pode ser dividida em duas categorias distintas: as de empreendedores e as de operadores. Filion (1999) destaca que muitos indivíduos desempenham papel de empreendedor sem nunca se tornarem proprietários-gerentes de pequenos negócios. Do mesmo modo, existem os proprietários-gerentes de pequenos negócios que não tem visão do negócio, não desenvolvem produtos ou modelos de negócios, apenas tomam decisões rotineiras. Tais pessoas não podem ser consideradas como empreendedores. São proprietários-gerentes de pequenos negócios que não assumem um papel empreendedor.

Para Filion (1999b) o processo gerencial dos empreendedores se diferencia dos operadores de pequenos negócios. Empreendedores têm "visões, com cuja realização estão comprometidos" (Filion, 1999b, p. 18). Operadores, por outro lado, "simplesmente querem dar bom uso às suas habilidades de forma a ganhar a vida" (Filion, 1999b, p. 18).

O mesmo autor destaca os elementos em que as atividades empreendedoras se baseiam sendo eles: visualizar, criar, dar vida, monitorar e aprender. No que tange a visualizar, os empreendedores devem entender de um setor de negócio, detectar a oportunidade, imaginar, inserir no contexto de negócio e planejar, para criar uma arquitetura de negócios, organizando e estruturando os sistemas de atividades, para depois dar vida ao que foi planejado, recrutando recursos humanos, comunicando,

motivando, liderando, além de monitorar os resultados, corrigindo, ajustando, melhorando quando necessário, analisando as diferenças. Tudo isso de forma contínua e concomitante com o elemento de aprendizagem, questionando, buscando conhecimento e outras alternativas, como é esquematizado na Figura 2.

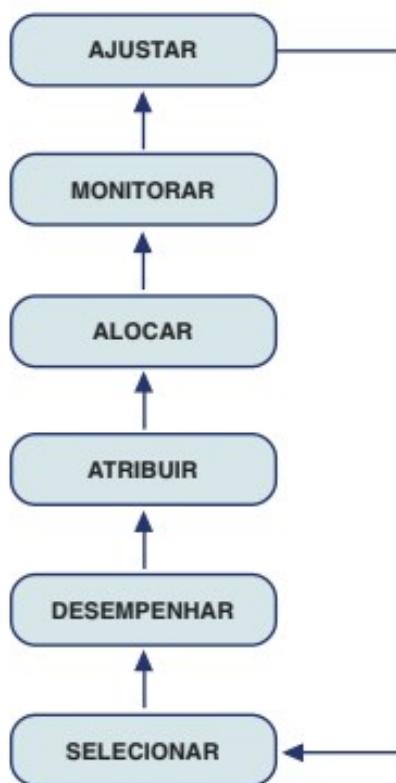
Figura 2 - Processo gerencial dos empreendedores.



Fonte: Fillion (1999b).

Já no processo gerencial dos operadores, o autor destaca que na maioria dos casos, a empresa não poderia sobreviver à ausência do seu líder, no caso o operador, por mais de alguns dias ou, no máximo, algumas semanas. As principais atividades dos operadores de pequenas empresas são identificar e selecionar um setor de negócios, desempenhar atividades técnicas, gerenciais e de negócios, usar recursos humanos e atribuir tarefas, alocando os recursos necessários para o desempenho das mesmas, monitorando o que foi feito e ajustando de forma a corrigir os métodos empregados, como mostrado na Figura 3.

Figura 3 - Processo Gerencial dos Operadores.



Fonte: Filion (1999b)

Dolabela (2006) reafirma que não pode ser considerado empreendedor o indivíduo que compra uma empresa e não introduz nenhuma inovação, seja na forma de vender, de produzir ou de tratar os clientes. Dolabela (2006) ainda diferencia os empreendedores voluntários, que são aqueles que possuem motivação para empreender, dos involuntários, que são aqueles que se sentem forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade, como desemprego, por exemplo. Grosso modo, os primeiros correspondem aos empreendedores de oportunidade e os segundos, aos empreendedores por necessidade na classificação apresentada no Quadro 1.

Finalmente, de acordo com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) possui o maior estudo contínuo sobre a atividade empreendedora do mundo, envolvendo uma exploração do papel do empreendedorismo no crescimento econômico internacional e revela a riqueza das características associadas com a atividade empreendedora.

Segundo a GEM, o empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio, seja uma atividade autônoma e individual, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente.

GEM (2019) classifica os empreendedores da seguinte forma:

- Empreendedores iniciais - são indivíduos que estão à frente de empreendimentos com menos de 42 meses de existência (3,5 anos) e são divididos em duas categorias: empreendedores nascentes e empreendedores novos.
 - o Os empreendedores nascentes estão envolvidos na estruturação ou são proprietários de um novo negócio, mas esse empreendimento ainda não pagou salário, pró-labore ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses.
 - o Os empreendedores novos administram e são donos de um novo empreendimento que já remunerou de alguma forma os seus proprietários por um período superior a três meses e inferior a 42 meses.
- Empreendedores estabelecidos – são indivíduos que administram e são proprietários de um negócio consolidado, pelo fato desse empreendimento ter pago aos seus proprietários alguma remuneração, sob a forma de salário, pró-labore ou outra forma, por um período superior a 42 meses.

No tópico 2.1.1 são apresentados dados relacionados com o cenário empreendedor brasileiro de acordo com as classificações dadas pela GEM, que calcula taxas e fornece estimativas de acordo com os dados do IBGE acerca da população brasileira de 18 a 64 anos.

2.1.1 Cenário Empreendedor Brasileiro

Na Tabela 3, extraída do relatório Empreendedorismo no Brasil (2019), fica evidenciado que 38,7% da população adulta brasileira estava envolvida de alguma forma com a atividade empreendedora no período estudado, ou seja, mais de 53 milhões de brasileiros, o que representa a 2ª maior taxa da série histórica, e revela

mais uma vez o quanto o empreendedorismo é presente e sentido no cotidiano de grande parte dos brasileiros (GEM Brasil, 2019).

Tabela 3 - Estimativas da população brasileira envolvida com empreendedorismo.

Estágio	Taxas	Estimativas
Empreendedorismo total	38,7	53.437.971
Empreendedorismo inicial	23,3	32.177.117
Novos	15,8	21.880.835
Nascentes	8,1	11.120.000
Empreendedorismo estabelecido	16,2	22.323.036

Fonte: GEM Brasil (2019)

Considerando apenas a taxa de empreendedorismo inicial, o Brasil ocupou a 4ª posição entre as 50 economias participantes do GEM 2019, incluindo países como Alemanha, Estados Unidos, Austrália e Japão. O Brasil também ocupou a 3ª colocação entre os 12 países pertencentes ao grupo de média renda, destacando-se entre os membros deste grupo China, México, Rússia e África do Sul ainda considerando a taxa de empreendedorismo inicial (GEM Brasil 2019).

O *Global Entrepreneurship Monitor* Brasil (2019b) revela que quase 90% dos empreendedores iniciais concordam, total ou parcialmente, que a escassez de emprego constitui uma das razões para desenvolver a iniciativa empreendedora com a qual estão envolvidos, conforme é mostrado na Tabela 4, acerca da motivação para empreender, na qual as alternativas não são excludentes.

Tabela 4 - Motivação dos brasileiros para empreender.

Motivação	Taxas
Para ganhar a vida porque os empregos são escassos	88,4
Para fazer diferença no mundo	51,4
Para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta	36,9
Para continuar uma tradição familiar	26,6

Fonte: GEM Brasil (2019b)

Porém, analisando de forma excludente, tem-se que 26,2% dos empreendedores iniciais mencionaram que “ganhar a vida porque os empregos são escassos” foi a única motivação para começar um negócio, sendo compatível e coerente com a trajetória que vinha sendo observada pelo empreendedorismo por necessidade nos últimos anos no Brasil (GEM Brasil 2019b).

Apresentada a literatura acerca de empreendedorismo e destacada a relevância desse tema no contexto nacional, a próxima seção deste capítulo discorre sobre a visão de Michael E. Gerber, apresentada no livro *O Mito do Empreendedor*, que embasa a análise da microempresa selecionada para este estudo.

2.2 E-MYTH

O Mito do Empreendedor, também conhecido como *E-Myth*, surgiu a partir das experiências de Michael E. Gerber obtidas por meio de sua empresa, The Michael Thomas Corporation, fundada em 1977, especializada no ramo de consultoria para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Gerber escreveu uma série de livros desde o ano de 1986, como o *bestseller*, *E-Myth*, até o seu trabalho mais atual em 2010, *Most Successful Small Business in The World* (Os mais bem sucedidos pequenos negócios no mundo).

Michael E. Gerber, como consultor de pequenos negócios, traz em suas obras uma solução não onerosa e de fácil acesso para um problema identificado por ele nas pequenas empresas: a inaptidão dos microempreendedores de reconhecer que suas empresas devem estar separadas de si mesmos.

Em *The E-Myth revisitado*, Gerber (2004) analisa quatro ideias centrais que, de acordo com o autor, auxiliam pequenas empresas a terem sucesso. A primeira ideia é a existência de um Mito Empreendedor, onde a motivação das pessoas que abrem pequenos negócios, pouco tem a ver com o espírito empreendedor. As pessoas acreditam que apenas com o conhecimento técnico e baseado somente nele, serão capazes de montar, abrir e gerenciar negócios de sucesso, sendo esse um dos principais motivos de falência das pequenas empresas.

O segundo pensamento é definido como *Revolução Turn-Key* ou *Revolução Gira-Chave* que é um fenômeno que ocorreu nos Estados Unidos a partir dos anos 50, estabelecendo uma nova perspectiva na escalabilidade de uma pequena empresa, através do negócio em formato de franquia. Nesse sistema, inicialmente, o dono da franquia permitia que pequenas empresas tivessem o direito de comercializar seus produtos, conhecidos em escala nacional, localmente. O sistema de franquias

amadureceu e o direito de venda ampliou-se dos produtos para todo o negócio. Assim, o franqueador passou a vender não somente o produto da franquia, mas também todo o sistema de negócios em que a empresa se apoia.

O terceiro ponto diz respeito ao Processo de Desenvolvimento de Negócios citado por Gerber como uma metodologia capaz de transformar qualquer pequena empresa em uma organização eficaz. O Processo de Desenvolvimento de Negócios é composto por uma sequência de três processos que são inovação, quantificação e orquestração ou padronização, unificados no objetivo de gerar a evolução natural do micro e do pequeno negócio.

Finalmente, o autor apresenta a quarta ideia, que é um processo para tornar previsível a produção de resultados e a vitalidade de qualquer pequena empresa utilizando para isso, o Programa de Desenvolvimento de Negócios. O Programa é constituído de sete passos: 1. identificação do objetivo principal do empreendedor, 2. identificação do objetivo estratégico do negócio, 3. definição da estratégia organizacional, 4. definição da estratégia de gestão, 5. definição da estratégia de pessoal, 6. definição da estratégia de marketing e 7. definição da estratégia de sistemas.

Gerber (2004) explica assim o que ele chama de mito empreendedor: é comum que muitas pessoas sejam acometidas pelo “Surto do Empreendedor”. Esse surto, diz respeito a abertura da própria empresa por pessoas que trabalham como empregados de outras empresas, seja sem razão aparente, seja por ter tido experiências ruins ou sentimentos de injustiça como empregados. A decisão de abrir o negócio, parte do pressuposto de que quem entende de serviço técnico de uma empresa e o executa bem, entende dos negócios que envolvem a prestação desse serviço técnico.

O autor nomeia esse pressuposto de “Pressuposto Fatal”, pelo fato de simplesmente não ser verdade (Gerber, 2004). Os trabalhos técnicos e os trabalhos que envolvem o negócio são coisas completamente diferentes, de modo que o indivíduo possuindo as habilidades técnicas, não necessariamente saberá conduzir um negócio relacionado com essas habilidades.

Torna-se importante que o dono do negócio conheça de negócios e saiba identificar outros papéis e funções que precisam ser exercidas dentro de uma pequena empresa além do trabalho técnico.

2.2.1 Os 3 papéis fundamentais

Ao abrir uma empresa, o dono do próprio negócio necessita desempenhar diversas funções relacionadas à rotina do mesmo, uma vez que todos os cargos ficam centralizados no mesmo indivíduo. Essas tarefas diversificadas demandam dele diferentes tipos de conhecimentos e papéis. Gerber (2004) destaca três papéis essenciais para o negócio: o do empreendedor, o do administrador e o do técnico.

A personalidade empreendedora está associada a tomar atitudes visionárias e criativas, que busquem inovação no modelo de negócios. Já a personalidade administradora tem como objetivo principal planejar, analisar os possíveis cenários, avaliar os resultados obtidos e definir os caminhos a serem seguidos. Finalmente, o técnico é o executor, foca na produção.

Segundo Gerber (2004), existe um limitante comum em indivíduos que decidem abrir seu próprio negócio, impedindo assim o desenvolvimento de suas empresas. De maneira geral, tal problema é oriundo do desequilíbrio entre as três personalidades presentes no dono do pequeno negócio. Para Gerber é necessário um equilíbrio entre elas para que um negócio funcione bem e prospere.

2.2.2 As fases do pequeno negócio

Para Gerber (2004), são três as fases de qualquer pequeno negócio: infância, adolescência e maturidade.

A primeira fase, denominada infância, também é conhecida como fase inicial. Está diretamente ligada à personalidade técnica do dono do negócio, focada principalmente nas atribuições do ramo em que a empresa trabalha. Isso porque, geralmente, o dono de uma pequena empresa começa de maneira solitária e sem muito suporte fazendo com que foque na entrega de qualidade ao cliente, deixando

de lado os aspectos administrativos. Além disso, Gerber (2004) explica que o proprietário e a empresa são uma coisa só, impossibilitando a separação de ambos.

Entretanto, havendo aumento da demanda, a empresa não consegue acompanhar e evoluir sua capacidade de produção, prejudicando, portanto, a qualidade. Nesse ponto, o proprietário percebe a necessidade da inserção de mão de obra, contratando um funcionário, que caracteriza a transição da infância para adolescência. Nessa fase, o dono precisará delegar, ou seja, atribuir atividades em que ele não possui tanta habilidade e experiência na execução.

A fase da maturidade não é decorrente das fases anteriores, existindo dois elementos que a caracterizam, sendo esses: o modelo empreendedor e a perspectiva empreendedora.

O modelo empreendedor é a percepção da maneira como o negócio foi pensado e criado, ou seja, o entendimento que o produto é o próprio negócio. Para isso, ter consistência na entrega do produto garante que as dores e necessidades do cliente sejam resolvidas no tempo e da maneira correta. Assim, todas as vezes que o cliente utilizar o produto ele deve ter uma experiência constante, e tal experiência deve estar ligada ao negócio e não ao produto.

A perspectiva empreendedora é a visão mais ampla, clara e aberta da empresa, analisando os componentes de forma sistêmica, identificando o que precisa ser executado para atingir os objetivos futuros do negócio.

2.2.3 O protótipo de franquia e o Processo de Desenvolvimento de Negócios

Na década de 50, em conjunto com o desenvolvimento tecnológico, industrial e da informática, a revolução Turn-key permitiu a notável expansão de micro empresas que se tornaram grandes empresas, por meio de franquias. O negócio em formato de franquia está pautado na premissa de que o verdadeiro produto de um negócio não é o que ele vende, mas como é vendido: o verdadeiro produto de um negócio é o próprio negócio.

A franquia de negócio é um sistema totalmente escalonável, onde o franqueado recebe do sistema todo o *know-how* e recursos necessários que assegurem a rentabilidade e unicidade para sua filial. Tais características diferenciam se o dono do negócio tem um trabalho ou realmente um negócio, trabalhando pela empresa e não para a empresa.

Segundo Gerber (2004), toda empresa precisa ser criada pensando no modelo de negócio da franquia mesmo que ela não venha a ser franqueada. De acordo com esse modelo, a empresa pioneira deve ser considerada o Protótipo de Franquia que servirá de modelo para replicação das franqueadas, mesmo que não haja o intuito do empreendimento se tornar uma franquia. A primeira unidade servirá como ambiente de teste de ideias, hipóteses e inovações construtivas que irão se tornar vantagens e diferenciais competitivos.

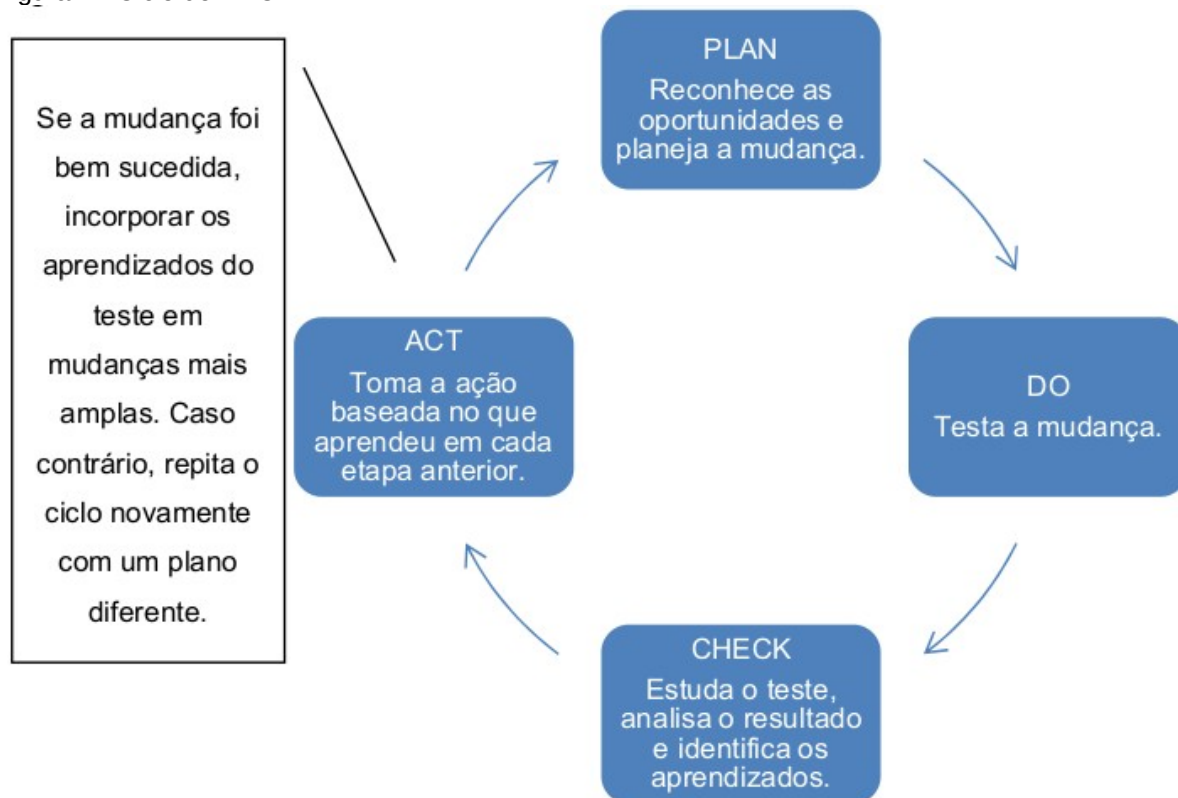
Para Gerber (2004), o Processo de Desenvolvimento de Negócios é o processo de criação do protótipo da franquia. Tal passo possui três atividades: Inovação, Quantificação e Orquestração. São elas que possibilitam a evolução contínua do protótipo. As atividades precisam funcionar de forma contínua, podendo sofrer alterações, na busca do objetivo e resultado esperado.

- A Inovação está associada ao modo de estabelecer a identidade empresarial, em busca de unir as expectativas inconscientes do cliente e de suas necessidades, gerando, assim, uma empresa singular perante os concorrentes, no modo de venda e entrega do produto, no contato e em todo processo de captura de fidelização.
- A Quantificação é voltada para o impacto da inovação no negócio. Trata-se aqui da quantificação usando indicadores e índices de negócios e uma análise baseada em métricas e dados para avaliar a eficiência da Inovação.
- A Orquestração visa padronizar as partes da estratégia de diferenciação que trouxeram frutos positivos, gerando uma experiência saudável para o cliente, uma vez que são eliminadas possíveis decisões do nível operacional.

Pode-se concluir que essas três etapas funcionam de forma sistêmica buscando garantir a melhoria contínua, de modo semelhante ao ciclo PDCA - Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar), Act (Agir). Assim como explica Johnson (2002), o

ciclo PDCA é um modelo bem conhecido para melhoria contínua de processos. O PDCA ensina às organizações como planejar, fazer, verificar uma ação para ver se ela está de acordo com o plano e agir sobre o que foi aprendido, assim como descrito na Figura 4.

Figura 4 - Ciclo do PDCA.



Fonte: Elaborado com base em Johnson (2002).

2.2.4 O Programa de Desenvolvimento de Negócios.

Gerber (2004) define que o Programa de Desenvolvimento de Negócios é composto por sete passos diferentes, descritos no Quadro 02, visando criar o Protótipo de Franquia.

Quadro 2 - Programa de Desenvolvimento de Negócios.

Objetivo Primário	O Objetivo Primário é o fundamento da empresa e é formado pelos objetivos e aspirações do dono. Ele é traçado com base nas características individuais do proprietário com base em suas aspirações para o futuro, tais como: quais são as relações interpessoais que o mesmo pretende desenvolver, quais são as realizações que pretende alcançar com relação ao patrimônio,
-------------------	--

	conhecimento, experiências, entre outros.
Objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico é a concretização do objetivo primário, e é elaborado a partir de uma listagem de padrões que buscam alcançar o Objetivo Primário. Dentre os principais padrões que precisam ser definidos estão pontos como o reconhecimento do tipo de negócio, condição financeira, quantidade e caracterização do público alvo, informações da concorrência, entre outros. Com base na análise dessas informações é possível desenvolver um plano de negócio e uma estratégia que atenda aos padrões. A importância da criação do Objetivo Estratégico é que a partir dele é traçada uma metodologia clara para alcançar o Objetivo Primário.
Estratégia Organizacional	Por meio do modelo de atribuição, o proprietário precisa estruturar e organizar a empresa, definindo os cargos, atribuições e hierarquia do empreendimento. Para isso então, deve ser elaborado um organograma com a definição clara de cargos, funções e responsabilidades que serão executadas dentro do negócio. Essa estratégia evita a sobrecarga de funções, tarefas e retrabalhos. Para além disso, deve-se criar um contrato de posição, onde são descritas as tarefas, seus resultados esperados e padrões, sendo necessária uma assinatura do responsável. Ademais, é preciso que também existam manuais de operações que definam de forma objetiva e clara o trabalho que cada colaborador precisa executar.
Estratégia de Gestão	Nesta etapa busca-se a utilização de um sistema de administração ou gestão, com foco no objetivo principal, visando padronizar decisões, aumentar a previsibilidade, diminuir erros e problemas que podem ser provocados por funcionários, entre outros. Gerber ainda destaca, na estratégia de gestão, a importância da documentação dos processos por meio de manuais, contendo <i>check-lists</i> , buscando normalizar as atividades executadas pelos funcionários.
Estratégia de Pessoal	Tem como propósito garantir o sucesso da comunicação efetiva entre as pessoas, com intuito de promover o comprometimento e engajamento da equipe. Dessa forma, inicialmente é necessário que o trabalhador entenda as crenças do dono, e como essas crenças formam o protótipo de sua franquia, a fim de gerar maior engajamento. Essas definições são expostas no manual de

	operações e assim, para novas admissões, deve ser realizado um processo de seleção bem organizado e planejado, deixando claros o objetivo primário e o objetivo estratégico.
Estratégia de Marketing	A Estratégia de Marketing é concentrada no cliente e em suas características individuais. A estratégia é fundamentada em dois aspectos: demografia e psicografia. A demografia busca conhecer o cliente, por meio das informações como localização, preferências e consumos. Por outro lado, a psicografia é o motivo pelo qual os clientes compram, usando os dados oriundos da demografia.
Estratégia de Sistemas	Existem três tipos de sistemas em uma empresa, são eles: Sistemas Concretos, Flexíveis e de Informação. Os Sistemas Concretos são componentes inanimados que permitem a realização do trabalho e auxiliam colaboradores e funcionários a não cometer erros e falhas, como por exemplo computadores. Sistemas flexíveis são ferramentas mutáveis capazes de aprender com seus erros e se transformar, são abstratos e vivos, como as pessoas. Por último, o Sistema de Informação é o responsável por unir e integrar os sistemas Concretos e Flexíveis, como exemplo o controle de estoque ou financeiro, e até mesmo a análise do setor de recursos humanos.

Fonte: Elaborado com base em Gerber (2004).

A metodologia de Gerber (2004), definida pelo Programa de Desenvolvimento de Negócios, é aplicada na análise de empresas reais por diversos autores, os quais apresentam propostas mais modernas considerando uma realidade totalmente tecnológica. A seção seguinte realiza a correlação entre a literatura acerca de empreendedorismo elaborado por diversos autores, exposta na seção 2.1, com a proposição de Gerber (2004), apresentada na seção 2.2.

2.3 ANÁLISE DA METODOLOGIA DE GERBER NO CONTEXTO DA LITERATURA DE EMPREENDEDORISMO

Como discutido, Filion (1999b) destaca que os proprietários-gerentes podem ser divididos em duas categorias: empreendedores e operadores. Filion ainda diferencia como é o processo de gerenciamento em cada uma destas categorias, sendo que

um dos principais contrastes evidenciados é a etapa de criação presente no processo de gerenciamento dos empreendedores e ausente no caso dos operadores. Vale ressaltar que isto está em consonância com Schumpeter, Dornelas e Dolabela, que justificam que os empreendedores estão diretamente relacionados com o processo de inovação, seja de produtos, serviços ou modelo de negócio. Já o GEM, classifica empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo negócio, seja uma atividade autônoma e individual, sem a necessidade de um processo inovador.

Por sua vez, Gerber destaca que idealmente devem existir três personalidades distintas em cada pessoa que decide abrir um negócio: o empreendedor, o administrador e o técnico, e que a possibilidade de sucesso do empreendimento está correlacionada com o quão equilibrado esses perfis coexistem no proprietário da empresa. Gerber (2004) destaca que, o típico dono de uma pequena empresa é apenas 10% empreendedor, 20% administrador e 70% técnico.

Grosso modo, podemos relacionar que as três personalidades elencadas por Gerber (2004) estão vinculadas na persona definida como proprietário-gerente por Filion (1999b). Dependendo do nível de como essas personalidades estão sendo expressas, o proprietário-gerente pode ser caracterizado como empreendedor ou operador.

A fase em que o negócio está na infância, de acordo com Gerber (2004), é caracterizada pelo empresário despender o seu tempo com tarefas preponderantemente do perfil técnico, levando-o a ignorar as obrigações administrativas, de marketing, financeiras e vendas.

O técnico está tão ocupado em desempenhar suas tarefas que não possui tempo para propor novas alternativas, criar novas soluções e considerar outros caminhos. “Não há nada de errado em ser um Técnico. O que está errado é ser um técnico que também é proprietário de um negócio” (Gerber, 2004, p. 26). Dentro dessas características é possível relacionar o técnico descrito por Gerber (2004) com o Operador citado por Filion (1999b). Outro ponto que se correlaciona é o fato do técnico ser o coração da empresa, de modo que a mesma não funciona por mais de alguns dias sem a presença do técnico, o que vai ao encontro da concepção

defendida por Fillion (1999), que alega a incapacidade da empresa funcionar sem a presença do operador.

A fase da adolescência descrita por Gerber (2004) pode ser considerada como a transição entre o Operador de um negócio e o gerente, ambas citadas por Fillion (1999b). Essa fase é representada pelo momento em que o técnico decide contratar ajuda para desempenhar os serviços técnicos, podendo o proprietário, desta forma, começar gerenciar o empreendimento e vislumbrar um meio termo entre operar o negócio e gerenciar.

Por fim, a fase de maturidade apresentada por Gerber (2004) assemelha-se à visão do empreendedor de Fillion (1999b), uma vez que, nessa fase a perspectiva empreendedora preocupa-se com a inovação, com a padronização dos processos, com a forma sistemática como o empreendimento deve funcionar. “A perspectiva empreendedora vê a empresa como uma rede de componentes perfeitamente integrados” (Gerber, 2004, p. 48), o que se relaciona com os procedimentos estabelecidos por Fillion (1999b), nos quais o empreendedor, de forma contínua, cria alternativas, visualiza, monitora e dá a vida às ideias surgidas.

Embora a literatura apresente tantos estudos voltados ao empreendedorismo, no presente trabalho serão abordadas com exclusividade as definições tratadas por Gerber (2004) em sua obra *O Mito do Empreendedor: The E-myth revisited*. Tal escolha justifica-se por Gerber apresentar metodologia validada com aplicações específicas e muito numerosas para microempresas enquanto os demais autores são generalistas para quaisquer tipos e portes de empreendimentos.

3. METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO

De acordo com Gil (2007), pesquisa é definida como um procedimento racional e sistemático que visa proporcionar respostas às temáticas que são propostas e é desenvolvida com o encontro de conhecimentos disponíveis e a utilização correta de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Gil (2007) classifica as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

As pesquisas exploratórias referem-se àquelas que possuem como principal ponto a descoberta de alguma intuição, proporcionando maior familiaridade com a hipótese. Em sua maioria, as pesquisas exploratórias envolvem levantamento de campo, expedições, análise de exemplos e entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas com pessoas que podem trazer contribuições ao tema pesquisado.

Já as pesquisas descritivas têm como objetivo central a descrição de características ou o relacionamento de variáveis, sendo utilizadas técnicas mais padronizadas de coletas de dados como questionários ou observações, e acabam servindo para proporcionar uma nova perspectiva do tema investigado, das questões específicas a ele relacionadas. Os estudos de caso únicos ou múltiplos são particularmente relevantes em pesquisas exploratórias e descritivas.

Por sua vez, as pesquisas explicativas preocupam-se com a identificação de fatores determinantes na ocorrência de fenômenos, explicando a razão de tais coisas acontecerem, utilizando-se de métodos experimentais para investigação. A pesquisa explicativa pode ser também a continuação de outra descritiva, uma vez que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado (GIL, 2007).

Particularmente, no que se refere à metodologia de estudo de caso Gil (2007) caracteriza-o como um estudo exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita obter um conhecimento amplo e detalhado do tema.

Há duas variantes dos projetos de estudo de caso: o estudo de caso único, sendo aquele que é limitado a uma única classe, “nas quais o caso representa um teste crucial da teoria existente” (Yin, 2001, p. 67), e o estudo de caso múltiplo, que é realizado com mais de um componente da classe considerada.

Este trabalho caracteriza-se por uma pesquisa exploratória utilizando como procedimento o estudo de caso único, uma vez que o objetivo é realizar um estudo detalhado e exaustivo de uma única organização, sendo essa uma microempresa de

serviços estéticos, dentro do seu contexto de vida real (Yin, 2001), comparando-a com as hipóteses elencadas por Gerber (2004).

A escolha da organização levou em conta o porte da empresa, para que a análise esteja em consonância com a metodologia desenvolvida por Gerber (2004), uma vez que a mesma é voltada para aquelas de menor porte. Paralelo a isso, a facilidade de acesso às informações foi um fator decisivo, visto a necessidade de encontrar um(a) proprietário(a) disposto a fornecer dados e a colaborar com a pesquisa.

Vale destacar que os nomes utilizados para designar a proprietária e a sua empresa são fictícios, de modo a preservar a identidade e informações presentes neste estudo. “O objetivo do estudo de caso pode ser retratar um tipo ideal, e pode não haver razões para revelar as identidades verdadeiras nesse caso” (YIN, 2001, p. 177).

Para a coleta de dados foram utilizadas duas entrevistas estruturadas, que se desenvolveram por meio de uma relação fixa de perguntas. O foco da primeira entrevista foi entender mais acerca da proprietária do negócio, sua história e motivação para abertura do empreendimento. Já a segunda entrevista visou identificar as correlações entre o modelo de gestão adotado pela proprietária com as diretrizes propostas por Gerber em sua obra *O mito do empreendedor*.

A partir das entrevistas, foram coletados dados qualitativos acerca dos temas elencados anteriormente. Segundo Yin (2001) dados qualitativos podem embasar uma pluralidade de estudos, uma vez que é possível obter informações rotineiras do cotidiano do entrevistado.

Segundo Gil (2007) a realização de entrevistas de pesquisas torna-se uma tarefa complexa, porque a pessoa entrevistada não é a solicitante. Assim, o entrevistador torna-se a única fonte de motivação para o entrevistado.

As entrevistas foram realizadas de forma *online*, pela plataforma *Meet*, e gravadas com autorização da entrevistada, utilizadas exclusivamente para posterior consulta e transcrição. A duração da primeira foi de aproximadamente 35 minutos e a da segunda, cerca de 1 hora e 10 minutos. As transcrições de ambas, que passaram por aprovação do seu conteúdo pela entrevistada, estão dispostas em APÊNDICE 01 -

Transcrição da primeira entrevista com a empresa Lara Estética e APÊNDICE 02 - Transcrição da segunda entrevista com a empresa Lara Estética.

Após coletados os dados, foi feita a análise dos mesmos de forma a identificar as similaridades e divergências com a metodologia de Gerber (2004) e embasar as discussões. Para isso, foram definidos parâmetros para cada uma das sete etapas do Programa de Desenvolvimento de Negócio, conforme mostrado no Quadro 3. Cada parâmetro foi avaliado com uma pontuação de “0” a “3”, sendo que “3” representa pontuação máxima de aderência ao modelo de Gerber (2004) e “0” representa que não há aderência, levando em consideração as respostas dadas por Lara na entrevista.

Quadro 3 - Parâmetros para análise de aderência com Gerber.

Etapas	Parâmetros
Objetivo Primário	1.1 - Clareza quanto aos desejos pessoais
	1.2 - Dissociação da empresa com os objetivos pessoais
Objetivo Estratégico	2.1 - Correlação com o objetivo primário
	2.2 - Visão de futuro da empresa
	2.3 - Concorrentes mapeados
Estratégia Organizacional	3.1 - Conhecimento de todos os cargos, funções e responsabilidades
	3.2 - Cargos, funções e responsabilidades documentadas
	3.3 - Existência e aplicação do organograma
Estratégia de Gestão	4.1 - Processos da empresa são conhecidos e padronizados
	4.2 - Processos da empresa são documentados em Manual de Operações
	4.3 - Atividades são descritas em <i>check-list</i>
Estratégia de Pessoal	5.1 - Ferramentas para motivação dos funcionários
	5.2 - Realização de treinamentos
	5.3 - Documentação e periodicidade de treinamentos
	5.4 - Maneira como colaboradores se portam na empresa

	5.5 - Comunicação entre colaboradores
	5.6 - Processo de seleção e contratação
Estratégia de Marketing	6.1 - Demografia (conhece quem é o cliente)
	6.2 - Psicografia (conhece o motivo da compra)
	6.3 - Processo de vendas estruturado
	6.4 - Possui logo e cores padronizadas
Estratégia de Sistema	7.1 - Sistemas Concretos
	7.2 - Sistemas Flexíveis
	7.3 - Sistemas de Informação

Fonte: Autoria própria

A partir da avaliação de cada parâmetro, foi possível calcular o nível de aderência da estética em cada etapa da metodologia de Gerber (2004). Para isso foi dividido o somatório total da pontuação obtida na etapa de análise pela pontuação máxima possível, conforme equação:

$$\text{Nível de Aderência} = \frac{\text{Pontuação Obtida}}{\text{Pontuação Máxima Possível}} \times 100$$

Sendo “Pontuação Máxima Possível” a quantidade de parâmetros da etapa multiplicado por 3, que representa a pontuação máxima de cada parâmetro. Após isso, foi relacionado o Nível de Aderência encontrado em uma Escala de Aderência, na qual foi possível estipular uma nota de 1 a 6 para cada etapa, conforme apresentado no Quadro 4.

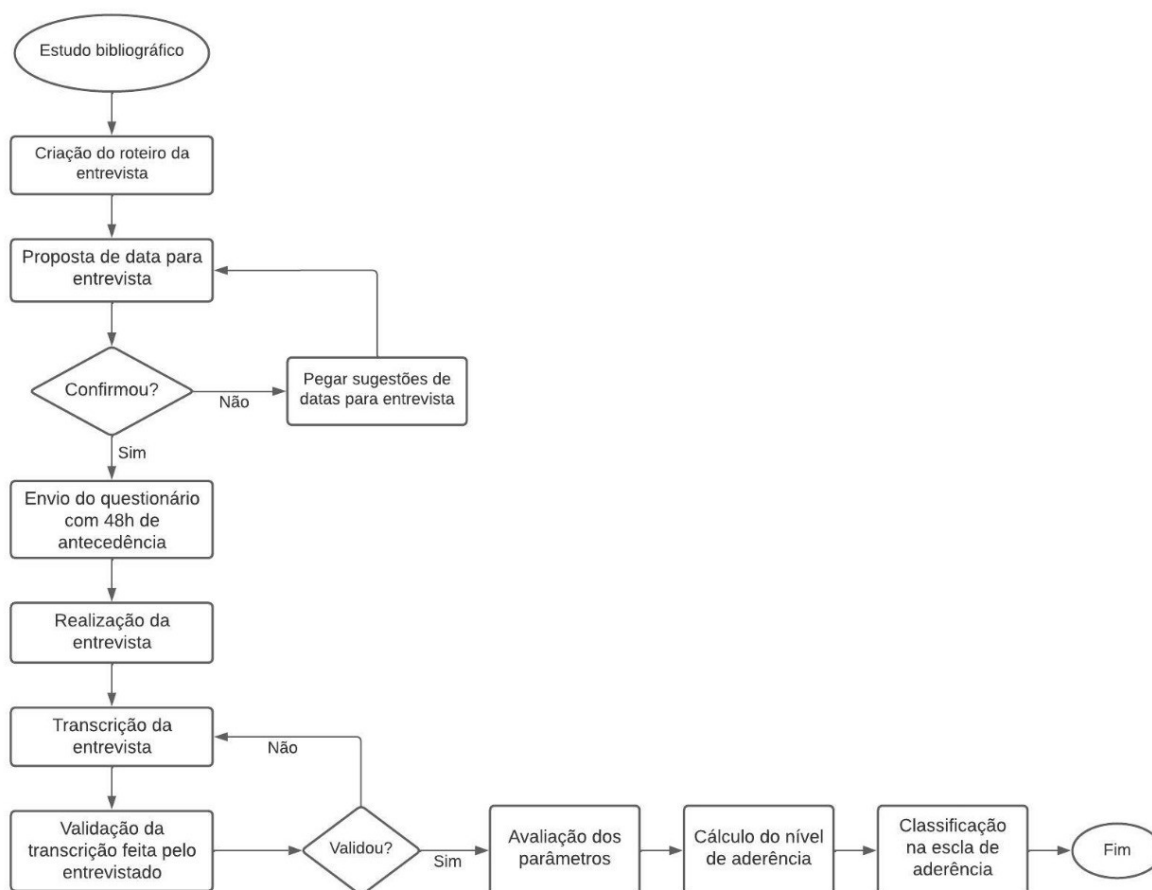
Tabela 5 - Escala de Aderência à metodologia de Gerber.

NOTA	LEGENDA
1	0% no nível de aderência
2	entre 1% e 25% no nível de aderência
3	entre 26% e 50% no nível de aderência
4	entre 51% e 75% no nível de aderência
5	entre 76% e 99% no nível de aderência
6	100% no nível de aderência

Fonte: Autoria própria

Na figura 5 é apresentado o fluxograma do processo utilizado na metodologia de desenvolvimento deste estudo.

Figura 5 - Fluxograma.



Fonte: Autoria própria

A análise do estudo de caso é apresentada no Capítulo 4.

4. RESULTADO DO ESTUDO CASO

Neste capítulo é apresentado o resultado do estudo de caso da empresa abordada. Na seção 4.1 são mostradas as características da empresa: seu histórico de abertura, trajetória até os dias atuais e seu modelo de funcionamento. Na seção 4.2 é apresentada a análise dos dados coletados a partir das entrevistas comparando-os com as diretrizes de Gerber (2004).

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Lara começou o curso de Estética e Cosmética já com o intuito inicial de, um dia, abrir um negócio próprio, posto que no ramo de serviços estéticos é bem comum que os profissionais abram seus próprios empreendimentos. Essa vontade foi aflorada logo no início de carreira, quando iniciou seus trabalhos como funcionária em uma clínica de estética particular da região, onde se sentiu insatisfeita com o retorno financeiro que estava desfrutando, acarretando descontentamento com a proprietária da clínica na qual atuava.

Desse modo, Lara decidiu arriscar-se na abertura de um empreendimento próprio. Como já havia conquistado a confiança de alguns clientes, o que é primordial no ramo de serviços estéticos, Lara precisou ser ágil no processo de abertura da empresa a fim de que, quando a clientela a procurasse novamente, já estivesse com, ao menos, o mínimo para atendê-los.

Com isso, a Lara Estética, empresa que leva seu nome, foi fundada em 2018, quinze dias após a decisão de abertura, na cidade de Colatina, noroeste do estado do Espírito Santo. A estética foi inaugurada no Centro, bairro bastante movimentado da cidade, devido à grande concentração de comércio no local.

A inauguração foi possível graças a ajuda de familiares que a apoiaram, principalmente devido ao curto período de tempo que houve no processo de abertura. O início foi conturbado. Lara ficou por um período de 6 meses sem desfrutar de salário. Ao fim do mês, o faturamento era todo destinado a quitação das contas e aquisição de produtos para continuidade da prestação dos serviços.

A empresária nunca participou de nenhuma capacitação relacionada à empreendedorismo, gestão ou vendas antes da abertura do empreendimento. Foi desbravando a burocracia envolvida e adentrando nesses assuntos à medida que as necessidades foram surgindo.

A estética, quando inaugurada, contava com espaço de 21m² que era composto por uma sala de atendimento, onde eram realizados os procedimentos estéticos, e uma

pequena recepção, local de convivência onde os clientes aguardavam. O banheiro e a cozinha eram de uso comunitário entre os ocupantes do andar do edifício. Atualmente, ela está localizada no mesmo edifício, porém em um espaço mais amplo dispendo de 32 m² e, além de contar com os ambientes mais espaçosos, também possui banheiro e cozinha, que, além de mais conforto e privacidade para Lara e os clientes, atende às normas sanitárias exigidas pelos órgãos competentes.

A mudança fez-se necessária em meados de 2020, quando houve um aumento significativo na procura pelos serviços. A empresária justifica que essa procura foi decorrente do fato das pessoas estarem muito tempo em casa sem opções para realizar procedimentos estéticos, inclusive academias e centros de treinamentos, devido às restrições de circulação impostas para controle e combate da Covid - 19. A empresária ainda afirma que, apesar do cenário caótico, aquele foi o melhor momento para a estética, pois além de conquistar novos clientes, também inaugurou novos procedimentos em seu portfólio, que conta com estética facial, corporal, depilação a laser e design de sobrancelhas.

Geralmente, de outubro até fevereiro existe uma maior procura para serviços voltados ao ramo corporal, como massagens, procedimentos para celulite, procedimentos para flacidez e afins. Já entre março e setembro, o foco é maior para o facial, como limpeza de pele, *peeling*, entre outros, possuindo esse período um ritmo mais tranquilo quando comparado ao verão, o que acaba interferindo um pouco no faturamento da empresa.

Lara é a proprietária e a única funcionária da empresa, que conta apenas com o apoio de um contador terceirizado. A estética já contou com parcerias de outros profissionais especializados em serviços diferentes daqueles que Lara é apta a realizar, porém não houve muita adesão e devido ao frequente descumprimento de agenda, ela considerou mais viável encerrar tais atividades.

Atualmente a empresa conta com um público de recorrência em 70%, majoritariamente feminino, de 30 a 45 anos, com forte incidência de pessoas que trabalham no comércio da região. Por isso, Lara acredita que a flexibilidade nos horários de agendamento dos clientes, aliada à localização estratégica, seja um grande diferencial frente aos concorrentes.

Os outros 30% dos clientes, vêm de forma orgânica por indicação dos clientes fixos. A estética não conta com orçamento de marketing disponível para captação de novos *leads*. Apesar de fazer publicações constantes nas redes sociais (*Instagram*, *Facebook*), o retorno, em termos de novos clientes, alcançado com essa mídia é mínimo.

A estética funciona de terça a sábado, possuindo horários disponíveis nos turnos matutino, vespertino e noturno, o que garante a flexibilidade de agendamento supracitado. Atualmente conta com, em média, 80 clientes mensais e faturamento anual na faixa de R\$ 81.000,00 a R\$ 150.000,00.

O principal processo interno de apoio é a rotina de marcação de agenda. Lara recebe as mensagens dos clientes em seu *WhatsApp* e as responde quando não está realizando os procedimentos estéticos, mesmo estando fora de seu horário de trabalho. No dia anterior ou na parte da manhã do dia vigente, Lara verifica com o cliente se a presença está confirmada. No dia seguinte ao procedimento, também é realizado um contato via mensagem para verificar a satisfação pelo serviço prestado ou, dependendo do procedimento, se houve boa aceitação.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção objetiva-se descrever os resultados obtidos com as entrevistas realizadas com a proprietária da Lara Estética de modo a comparar a gestão do empreendimento, que não utiliza nenhum modelo específico, com a metodologia E-Myth de Gerber (2004).

A análise consiste na identificação da personalidade do dono do negócio, da fase em que o empreendimento está classificado e dos processos de inovação, quantificação e orquestração referente ao Processo de Desenvolvimento do Negócio.

Por conseguinte, é analisado o Programa de Desenvolvimento do Negócio, o qual Gerber divide em sete etapas: Objetivo Primário, Objetivo Estratégico, Estratégia Organizacional, Estratégia de Gestão, Estratégia Pessoal, Estratégia de Marketing e

Estratégia de Sistemas da empresa, de modo a classificar a aderência da estética quanto a essas etapas propostas por Gerber em sua metodologia.

Por fim, são discutidas melhorias no modelo de gestão da estética à luz das diretrizes de Gerber.

4.2.1 Análise das personalidades do dono do negócio

De acordo com o que foi mostrado por Gerber (2004), cada indivíduo que abre um negócio, é na verdade, três pessoas em uma: o Empreendedor, o Administrador e o Técnico. Idealmente, os três perfis deveriam estar equilibrados, entretanto, se isto não for possível, ao menos espera-se que os três estejam presentes.

Na estética, tem-se apenas a figura da Lara como proprietária e única funcionária da empresa. Desse modo, a primeira parte da entrevista teve o intuito de identificar se existe a presença desses perfis na personalidade da proprietária e se sim, quando e o quanto os mesmos estão presentes, uma vez que inexiste outra pessoa para desempenhá-los.

O perfil mais evidente presente em Lara é o técnico, visto que o maior tempo despendido é na realização dos procedimentos específicos de esteticista. Ela realiza os serviços e possui o conhecimento de todos os detalhes dos procedimentos estéticos, suas possíveis intercorrências e soluções. Somado a isso, é o único assunto em que Lara busca atualizações de conhecimentos, realizando cursos e capacitações. Lara ainda afirma que são as tarefas que mais a deixam realizada e que os seus clientes a buscam por confiarem em sua execução.

Em segundo plano, é observado o perfil administrador. Lara separa um dia da semana específico para fazer os fluxos de caixa e organizar a saúde financeira da sua empresa. Também controla o estoque de seus materiais e a recorrência de seus clientes, com informações acerca das datas em que foram realizados os procedimentos, além de informações pessoais dos mesmos. Além de tudo, Lara preza pela organização do ambiente.

Por sua vez, o perfil empreendedor é o que menos se destaca. Apesar da Lara se mostrar preocupada com as atualizações do mercado, ter trazido novos procedimentos para o portfólio da empresa e se planejar para uma futura reforma, ela não demonstra vislumbrar uma estratégia de inovação ou uma visão futura de onde quer que sua empresa chegue nos próximos anos. Tal fato pode ser comprovado por suas metas estarem constantes há dois anos. As novas ideias são advindas de seus clientes, de forma passiva, sem que haja um processo específico ou planejamento para tais feitos.

Portanto, é possível afirmar, conforme Gerber (2004), que existem as 3 personalidades na proprietária, entretanto há um desequilíbrio entre as mesmas, concluindo que a personalidade técnica se sobrepõe à administradora, e que a empreendedora fica em último plano. A própria Lara, se auto classificou como 70% técnica, 15% administradora e 15% empreendedora, reconhecendo a necessidade de um maior equilíbrio entre os perfis.

4.2.2 Análise da fase do negócio

Conforme descrito no referencial teórico, Gerber (2004) divide o negócio em 3 fases distintas: a Infância, a Adolescência e a fase de Maturidade. Para poder identificar a atual fase em que o empreendimento se encontra, foram feitas perguntas específicas na entrevista com esse objetivo.

Todas as respostas indicam que a empresa se encontra na fase da Infância. A primeira evidência é que Gerber relaciona a fase da Infância com a fase do técnico, perfil preponderantemente encontrado na Lara.

Outro destaque é o próprio surgimento da empresa, onde Lara tomada pelo que Gerber (2004) chama de “Surto do Empreendedor”, decide abrir sua empresa, pois ela “deseja um lugar para ir trabalhar, livre para fazer o que deseja, quando bem entender, livre das restrições de trabalhar para o chefe” (Gerber 2004, p 23), apesar de hoje Lara sentir-se como uma funcionária da empresa.

Lara não se sente sobrecarregada ao realizar suas tarefas, e assim como menciona Gerber (2004, p 23) na fase da Infância “nada que seu negócio demande é exagerado”, afinal está trabalhando para o seu próprio negócio.

Outra forte evidência da empresa estar na fase da Infância é a mesma estar vinculada com a imagem da empresária. Conforme Lara menciona, se ela não comparecer à estética, ou faltar por algum motivo, a empresa fica fechada, só funciona com sua presença. “É fácil reconhecer um negócio na Infância: o proprietário e o negócio são uma coisa só” (Gerber, 2004, p. 24), que inclusive é evidenciado no nome do empreendimento, Lara Estética, que possui o nome da proprietária.

Complementar a isso, os clientes da empresa confiam no trabalho de Lara, e possuem recorrência devido a essa confiança e por saber que será Lara quem executará os serviços, o que reafirma a vinculação da imagem de Lara com a estética. Lara ainda afirma que 70% dos clientes são recorrentes e 30% por indicação, consoante ao que Gerber destaca: “Você é bom; você trabalha duro. Os clientes não esquecem. Eles voltam; eles recomendam os amigos” (2004, p 24), o que reitera os dados fornecidos acerca dos clientes.

A fase da adolescência é caracterizada pelo momento de vida da empresa no qual é constatada a necessidade de contratar ajuda. Lara, atualmente, não observa essa necessidade, visto que não se sente sobrecarregada e ainda possui horários em que fica ociosa.

Dito isso, é possível afirmar que a estética ainda não passou pela crise na fase da Infância que ocorre devido a esta sobrecarga de tarefas provenientes do perfil técnico. Gerber (2004) cita que toda empresa que sobrevive precisa entrar na fase da Adolescência, porque é quando o dono de pequena empresa procura por ajuda.

Lara menciona que caso houvesse a necessidade de contratação de um funcionário, seria para ajuda em atendimento e gestão da agenda e um técnico que executasse tarefas além das quais ela é apta a realizar, de modo a incrementar serviços no portfólio da empresa.

Vale ressaltar que Lara possui ajuda terceirizada de um contador, mas que este não pode ser definido como funcionário da empresa de modo a ser determinante no reconhecimento da fase de Adolescência.

“A maturidade, terceira fase do crescimento de uma empresa, é exemplificada pelas melhores empresas do mundo” (Gerber 2004, p 46). A Maturidade não é uma consequência do processo de Infância e Adolescência bem executados, ela é um processo que é iniciado desde a concepção da empresa pela perspectiva empreendedora. Desse modo, vale destacar que a Lara Estética foi concebida sem uma percepção de onde gostaria que chegasse, sem um propósito definido. Não é claro quais foram os passos que foram dados para que a empresa esteja onde está hoje. Lara evidencia que as burocracias foram resolvidas à medida que apareciam e que a empresa foi criada no “vamos ver como será”.

Portanto, postas todas as características supracitadas, é nítido concluir que a empresa se encontra na fase da Infância, o que pode ser relacionado também com a sua idade e seu histórico de abertura.

4.2.3 Identificação dos aspectos do Processo de Desenvolvimento de Negócios

Conforme Gerber (2004) destaca, o Processo de Desenvolvimento de Negócios é um processo contínuo, através da integração de atividades de inovação, quantificação e orquestração, os quais o autor garante serem a essência para o desenvolvimento da empresa, conforme descrito no referencial teórico.

Quanto à inovação, a estética destaca-se pela maneira com a qual atende os clientes, particularmente a sua flexibilidade com os horários de atendimento.

A personalização do atendimento também é considerado um diferencial. Lara sabe quem prefere que apenas seja realizado o procedimento de forma rápida e quem gosta de ter conversas durante a realização dos mesmos. Além disso, a clientela se sente à vontade para frequentar a estética e ficar no espaço de convivência tomando um café com a empresária. Esse fato vai ao encontro do que Gerber (2004)

menciona acerca da maneira com o que a empresa interage com o cliente. Segundo ele, essa interação é mais importante do que aquilo que a empresa vende.

Já na quantificação, Lara conhece a recorrência dos clientes e afirma que os mesmos voltam a realizar os procedimentos por confiarem em seu serviço. Ainda controla de forma individual a frequência e possui um indicador acerca da quantidade de clientes e faturamento mensal, porém ela desconhece o que de fato, cada ação de inovação, contribui para esses indicadores estabelecidos.

Acerca da atualização de novos serviços, Lara diz estar atenta às atualizações do mercado quanto aos novos procedimentos e produtos que vão surgindo, buscando sempre ler sobre o assunto para estar atualizada. Ela diz que, na maioria das vezes, são os próprios clientes que trazem sugestões de novos procedimentos. Quando houve aumento no portfólio, ela afirma também ter havido um aumento no faturamento e diz estar se planejando para se capacitar e adquirir um novo equipamento para acrescentar ao leque de serviços prestados.

Lara ainda afirma que existe a preocupação de manter a mesma experiência do cliente e que possui protocolos de como alguns procedimentos devem ser realizados. Porém, não é garantido que tal fato ocorra por às vezes utilizar produtos diferentes dos quais outrora fora utilizado e inexistir tais protocolos para todos os procedimentos. Também não existe uma padronização da forma do atendimento e um registro das preferências de cada cliente conforme citado acima, de modo que os comportamentos ficam sempre muito livres o que contraria a definição de orquestração dada por Gerber.

4.2.4 Identificação dos aspectos do Programa de Desenvolvimento de Negócios

A metodologia de Gerber (2004) divide o Programa de Desenvolvimento do negócio empresa em 7 etapas diferentes, e defende que a partir dessas etapas, a empresa se tornará padronizada, escalonável e replicável através da criação de um protótipo de franquia eficiente, mesmo que não seja a intenção de torná-la tal. A identificação,

análise e classificação do estudo de caso nessas sete etapas são apresentadas a seguir.

4.2.4.1 Objetivo primário

No processo de desenvolvimento de negócio, Gerber (2004) coloca a pessoa do proprietário como ponto focal da discussão. Ele defende que a empresa deve ser um meio para conquistar seus objetivos pessoais, a razão pela qual o proprietário trabalha todos os dias. "O Objetivo Primário é a visão necessária para trazer sua empresa à vida e sua vida para a empresa" (Gerber 2004, p. 91). Sem esta visão, o empreendedor passa a servir à empresa e não o contrário.

Durante a entrevista, Lara sentiu dificuldade em vislumbrar sua vida particular em um futuro de curto, médio e longo prazo. Outro ponto a ser destacado é a dificuldade na dissociação da estética da sua vida pessoal, devido ao fato de sempre mencionar planos relacionados à empresa quando perguntado sobre o seu futuro.

A única motivação citada por Lara seria o retorno financeiro que a empresa lhe daria, mas sem mencionar como isso a ajudaria a alcançar os seus próprios objetivos.

4.2.4.2 Objetivo estratégico

O objetivo estratégico, conforme Gerber (2004) menciona, deve ser criado de modo a satisfazer as necessidades dos Objetivos Primários do proprietário, tornando a empresa um meio para alcançá-los. O autor destaca que o objetivo estratégico deve ser um produto de seu plano de vida e como a empresa deve operar para servir os anseios do proprietário.

Como Lara atualmente possui como única motivação e objetivo o retorno financeiro advindo da empresa, os objetivos estratégicos são embasados nesse fato.

Quando foi perguntado como Lara visualiza sua empresa nos próximos anos, ela respondeu que a curto prazo imagina que continuaria do mesmo jeito, talvez

podendo acrescentar novos procedimentos à medida que for se capacitando. A médio prazo contaria com a ajuda de funcionários aumentando a disponibilidade de horários, procedimentos e receita. A longo prazo vislumbra um crescimento ainda maior. Porém não há perspectivas mensuráveis desses crescimentos citados.

Atualmente, Lara possui duas metas mensais: de quantidade de clientes e de faturamento. Essas metas são constantes ao longo dos meses e não passam por uma revisão ou adequação há 2 anos, o que mostra o desalinhamento entre a perspectiva de crescimento com a zona de conforto.

Quanto aos concorrentes, Lara não enxerga nenhum concorrente direto, por afirmar que as clínicas de estética oferecem serviços distintos, e vê o seu diferencial como a flexibilidade de horários que ela oferece aliado à localização estratégica.

4.2.4.3 Estratégia organizacional

Lara é a única figura presente na empresa, sendo ela a proprietária e também funcionária, no entanto, independentemente do tamanho da organização e da disponibilidade de pessoal, Gerber (2004) enfatiza a importância de se conhecer quais os cargos e o escopo de trabalho de cada função desempenhada na empresa.

Esse detalhamento se faz importante para que os funcionários saibam o que deve ser feito em cada uma das tarefas e tenham ciência de quais são as suas responsabilidades, mesmo que Lara as desempenhe sozinha, pois serve como uma oficialização de compromisso para cobrança ou conferência quanto à produtividade e facilita uma possível contratação futura.

Durante a entrevista, Lara informou que não existe nenhuma documentação que registre esse detalhamento de cargos e funções, atuando de forma rotineira, o que vai de encontro ao proposto por Gerber (2004).

Apesar disso, Lara conhece quais são os cargos que ela desempenha em sua empresa e consegue elencar quais seriam as respectivas atribuições. Ela cita os cargos de secretária, setor financeiro, gestão de estoques e esteticista, conseguindo

diferenciar em qual momento está realizando cada uma dessas funções e diz que para algumas delas existe o dia específico para exercê-la.

4.2.4.4 Estratégia de gestão

A estratégia de gestão está voltada para a orquestração dos processos existentes na organização, de forma que os mesmos estejam inter-relacionados. Essa estratégia fornece ao protótipo de franquia previsibilidade das ações e elimina a necessidade de decisões no nível operacional, garantindo consistência na experiência do cliente.

Na obra de Gerber (2004) é destacada a relevância no uso de listas de verificações de atividades e manuais de operação. No entanto, conforme elencado no tópico 4.2.3 no que diz respeito à orquestração, apesar de haver a preocupação na consistência e constância na prestação dos serviços estéticos, não há uma uniformidade generalizada em todos os processos. De fato, existe uma padronização, mas de forma tácita e decorrente da rotina diária da proprietária. Conforme já dito, existem apenas protocolos técnicos de alguns procedimentos e anotações sobre possíveis intercorrências e suas soluções.

4.2.4.5 Estratégia de pessoal

A estratégia de pessoal, segundo Gerber (2004) diz respeito a como manter os funcionários comprometidos e motivados para cumprir suas obrigações de modo a seguir o objetivo estratégico e por consequência, o objetivo primário da empresária. Para que isso ocorra, o autor destaca a relevância da comunicação entre os colaboradores e a importância de se tomar atitudes coerentes com a organização.

Conforme já mencionado na estratégia organizacional, Lara é a única funcionária de sua empresa e atualmente não tem expectativa de contratar uma pessoa para auxiliá-las nas tarefas da estética.

Portanto, para a análise desta estratégia, não serão consideradas questões referentes à comunicação entre proprietário-funcionário e quanto ao processo de seleção-contratação, visto o não enquadramento com o atual cenário da estética.

Contudo, os fatos que antecedem esses processos podem ser analisados. Em concordância com a estratégia de gestão, a empresa possui protocolos de alguns procedimentos, porém inexistente um manual de operações documentado que descreva a maneira da estética conduzir e operar esses procedimentos. Apesar de ser padronizado por conhecimento tácito, também são nulas as documentações específicas acerca das regras de atendimento, o que poderia prejudicar o momento da entrada de um novo funcionário.

No que tange à motivação, Lara destaca que o retorno financeiro é a principal. Tal motivação se faz válida por Lara ser a proprietária e única funcionária da empresa, afinal é esperado que o técnico-empresendedor preze pela saúde financeira do seu empreendimento.

Referindo-se aos treinamentos, Lara se planeja para realizar capacitações. As demandas dos novos serviços são sugestões, em sua maioria, dos próprios clientes, todavia, não há periodicidade para que os mesmos ocorram nem um processo específico para colher ideias de novos serviços.

Sobre a maneira como Lara se porta na empresa, percebe-se grande satisfação dos clientes, haja vista a recorrência e a confiança por parte deles. Esse fato, pode corroborar para contratar funcionários que também prezam pela organização.

4.2.4.6 Estratégia de Marketing

Diferentemente das etapas anteriores descritas, a estratégia de marketing pouco se relaciona com o objetivo primário do empreendedor, sendo totalmente voltada para o cliente. De acordo com Gerber (2004) os dois pilares essenciais que apoiam uma estratégia de marketing para que possa conhecer o seu cliente são a demografia e a psicografia, uma vez que a primeira mostra quem é o cliente e a segunda o motivo pelo qual ele compra.

Quanto à demografia, a estética se destaca por conhecer o perfil de cliente. Lara possui uma base de dados a qual alimenta com o nome do cliente, telefone, profissão, quantidade de vezes que frequentou a estética e o dia da visita. A partir desses dados, mesmo que anotados em papel, a proprietária consegue extrair um padrão de público: mulheres entre 30 a 45 anos, que trabalham preponderantemente no comércio ao redor da empresa, apesar de no início não possuir um público bem definido.

A psicografia está diretamente ligada à demografia, dada a localização estratégica da estética no centro comercial mais importante da região, visto que as principais frequentadoras são mulheres que trabalham nos comércios vizinhos. Aliado a isso, temos a flexibilidade de agendamento que se faz necessária visto que seu público possui ocupação em horário comercial.

Além disso, Lara destaca que um outro motivo para que as clientes a procurem é a confiança no serviço prestado, o que, segundo ela, é muito comum no ramo de serviços estéticos.

A empresa não possui uma estratégia de vendas definida. Ela atua com recorrência mensal de 70% de seus clientes, sendo os outros 30% provenientes de indicação dos fixos, sem nenhum orçamento de marketing separado. Ela conta com postagens diárias nas redes sociais da estética, porém afirma que o retorno por este meio é mínimo. Na entrevista é mencionado que Lara possui tempo ocioso, havendo possibilidade de captação de novos clientes.

No pós-venda, Lara envia uma mensagem perguntando sobre a aceitação dos procedimentos e orientando em caso de possíveis intercorrências, porém assume que não realiza esse contato com todos os clientes. Também é informado que a proprietária utiliza da base de dados para fazer um contato de reaproximação e de posicionamento da marca.

Quanto à logomarca, a empresa possuía uma, porém no momento em que houve a mudança de espaço, Lara optou por reformulá-la para trazer a sensação de mudança. Para a criação dessa nova logomarca, ela contratou um profissional para confeccioná-la, informando as cores e os traços desejados, o qual apresentou 3 opções e Lara escolheu a de sua preferência. Quando indagada, Lara afirma que

acha a logomarca efetiva uma vez que as cores e traços delicados são voltados mais para o público feminino.

4.2.4.7 Estratégia de Sistema

A estratégia de sistema diz respeito aos processos internos da empresa de modo que sejam eficientes. Gerber (2004) classifica os processos como concretos, flexíveis e de informação.

Em relação aos sistemas concretos, existem equipamentos e produtos cosméticos para realização dos procedimentos e os protocolos dos procedimentos e suas anotações. É percebido também que suas cores são padronizadas e são evidenciadas junto com sua logomarca presente na recepção da área de convivência.

Quanto aos flexíveis, a estética não possui um sistema de vendas estruturado de modo que os novos clientes chegam de forma passiva. Porém existe um processo de pós-vendas o qual é realizado por mensagens perguntando sobre a aceitação do procedimento, contudo não é realizado com todos os clientes. Também existem postagens diárias no *Instagram*, mas o retorno de vendas por este meio é quase inexistente.

O sistema de informação é percebido com o aplicativo de fluxo de caixa, controle de estoque e sua base de dados de clientes e seus históricos de procedimentos.

Quando analisada essa etapa dentro da estética, é observada a pouca tecnologia empregada em seus processos visto que os protocolos, controle de frequência e algumas anotações são todos escritas à mão. Lara conta apenas com um aplicativo para controle do fluxo de caixa.

Os três processos interagem pouco entre si com baixa orquestração. Esse fato é comprovado por Lara citar que já faltou produto no dia da realização do procedimento e esse ter que ser substituído ou adquirido às pressas.

Percebe-se potenciais melhorias com a interação dos mesmos, como a melhor análise dos dados, consolidação das informações e assertividade na tomada de decisão.

4.2.5 Aderência da metodologia de Gerber com a gestão da estética

Conforme apresentado no capítulo 3, referente à Metodologia, foi feita avaliação dos parâmetros de cada etapa de acordo com os resultados apresentados neste capítulo, como apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Pontuação dos Parâmetros.

Etapas	Parâmetros	Pontuação
Objetivo Primário	1.1 - Clareza quanto aos desejos pessoais	0
	1.2 - Dissociação da empresa com os objetivos pessoais	0
Objetivo Estratégico	2.1 - Correlação com o objetivo primário	0
	2.2 - Visão de futuro da empresa	1
	2.3 - Concorrentes mapeados	0
Estratégia Organizacional	3.1 - Conhecimento de todos os cargos, funções e responsabilidades	3
	3.2 - Cargos, funções e responsabilidades documentadas	0
	3.3 - Existência e aplicação do organograma	0
Estratégia de Gestão	4.1 - Processos da empresa são conhecidos e padronizados	2
	4.2 - Processos da empresa são documentados em Manual de Operações	1
	4.3 - Atividades são descritas em <i>check-list</i>	0
Estratégia de Pessoal	5.1 - Ferramentas para motivação dos funcionários	0

	5.2 - Realização de treinamentos	2
	5.3 - Documentação e periodicidade de treinamentos	0
	5.4 - Maneira como colaboradores se portam na empresa	3
	5.5 - Comunicação entre colaboradores	DESCONSIDERAD O
	5.6 - Processo de seleção e contratação	DESCONSIDERAD O
Estratégia de Marketing	6.1 - Demografia (conhece quem é o cliente)	3
	6.2 - Psicografia (conhece o motivo da compra)	3
	6.3 - Processo de vendas estruturado	0
	6.4 - Possui logo e cores padronizadas	3
Estratégia de Sistema	7.1 - Sistema Concreto	3
	7.2 - Sistema Flexíveis	1
	7.3 - Sistemas de Informação	1

Fonte: Autoria própria

Após concluída a pontuação dos parâmetros, foi possível calcular o nível de aderência de cada uma das etapas e correlacionar com a Escala de Aderência, conforme mostrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Aderência à metodologia de Gerber.

Etapas	Nível de Aderência	Escala de Aderência
Objetivo Primário	0%	1
Objetivo Estratégico	11%	2
Estratégia Organizacional	33%	3
Estratégia de Gestão	33%	3
Estratégia de Pessoal	42%	3
Estratégia de Marketing	75%	4
Estratégia de Sistema	56%	4

Fonte: Autoria própria

Com base no Quadro 6, percebe-se que em nenhuma das etapas a empresa foi totalmente aderente, sendo que a maior nota obtida foi de número 4, representando valores entre 51% e 75%, sendo de maior predominância a nota 3, o que representa o nível de aderência entre 26% e 50%, com 3 de 7 etapas classificadas nesta escala. Destaca-se ainda que houve uma etapa que alcançou o nível 1 da escala, com 0% de aderência.

4.2.6 Protótipo da Franquia

Gerber (2004) destaca que o protótipo de franquia é um modelo empresarial padronizado, que funciona independentemente da presença do empresário, de modo a oferecer ao cliente sempre a mesma experiência. Nessa perspectiva, o autor defende que uma vez que o empresário opte por desenvolver o modelo de franquia, mesmo que não seja sua intenção possuir uma rede de fato, ele estará criando um negócio para trabalhar por ele, de modo a alcançar os seus objetivos, e não simplesmente um local para se trabalhar.

Gerber (2004) descreve as regras que devem ser seguidas em um protótipo de franquia utilizando como analogia um jogo, elencados no Quadro 6. Também está descrito o que foi observado em cada regra na estética de Lara, a qual nunca idealizou possuir franquias.

Quadro 6 - Identificação das regras do jogo do protótipo de franquia.

Regra 1: O modelo fornecerá vantagens reais a seus clientes, funcionários e fornecedores, acima da expectativa deles.	
Pouco Observado	<i>Existe a percepção da satisfação dos clientes, visto a alta recorrência, porém não existe um plano de fidelidade ou concessão de descontos, por exemplo.</i>
Regra 2: O modelo será operado por pessoas com o mínimo possível de conhecimento profissional.	
Observado	<i>Apesar de possuir os conhecimentos técnicos e buscar treinamentos com recorrência, Lara não possui capacitação para vendas, gestão, marketing e inovação.</i>
Regra 3: O modelo se comportará como um lugar de ordem impecável	
Observado	<i>A estética preza pela organização e consegue mantê-la na maioria das vezes, porém existem dias específicos em que não é</i>

	<i>possível deixar a estética com organização impecável.</i>
Regra 4: Todas as tarefas do modelo serão documentadas em Manuais de Operação	
Pouco Observado	<i>Não existem manuais de operações específicas do que deve ser feito, apenas anotações de alguns procedimentos e possíveis intercorrências.</i>
Regra 5: O modelo fornecerá o serviço de forma previsível e uniforme ao cliente.	
Pouco observado	<i>Apesar de ser sempre Lara que realiza os atendimentos e a mesma possuir conhecimento tácito acerca das preferências de cada um deles, não é possível afirmar que haverá constância na prestação de serviços.</i>
Regra 6: O modelo utilizará cor, uniforme e código padronizados	
Fortemente observado	<i>Existe um padrão de logo e cores padronizados</i>

Fonte: Autoria própria

A discussão dos resultados é apresentada no Capítulo 5.

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo tem o intuito de utilizar dos conhecimentos expostos no referencial teórico e discuti-los mediante a análise do estudo de caso.

Ao analisar a Lara Estética, percebemos uma típica microempresa caracterizada por Gerber (2004): um técnico que decide empreender e que desempenha várias funções dentro da empresa.

Lara está dentro das estatísticas do Sebrae (2017), o qual mostra que 37% dos empreendedores abriram uma empresa pois desejavam ter seu próprio negócio e que 88% deles contaram basicamente com recursos próprios ou da família para a abertura.

Lara ainda se enquadra no que Gerber (2004) destaca como sendo o típico dono de uma microempresa no que diz respeito aos perfis presentes no negócio: 70% técnico, 20% administrador e 10% empreendedor. E esse fato, aliado com outras

características, ajuda a identificar o negócio na fase da Infância, conforme explicado na seção 4.2.2, por ela ser caracterizada como a fase do técnico.

Gerber (2004) destaca que chegará um momento da fase da Infância em que o empresário estará trabalhando em uma velocidade perigosa e que o produto ou serviço começará a apresentar desgastes, sendo o momento em que o empresário decidirá por procurar ajuda, configurando o momento de transição para a fase de adolescência.

Gerber (2004) utiliza uma personagem, Sarah, para exemplificar o contexto da sua obra e ilustrar o processo de desenvolvimento de negócios. A personagem, que é proprietária da "Tudo sobre tortas", encontra-se em desespero, sobrecarregada e desanimada com o seu empreendimento. O que antes era um caminho para a liberdade, tornou-se um fardo quase insustentável e motivo para exaustão.

Contudo, esse cenário vivenciado por Sarah atualmente não representa a empresa analisada no estudo de caso: Lara diz estar confortável com o momento atual da sua empresa e não se sente sobrecarregada. Ela consegue desempenhar sua função de técnico, que é a que lhe realiza profissionalmente, sem deixar de cumprir as obrigações da gestão do empreendimento, aparentemente de forma organizada.

Sarah ilustra bem uma parte dos micros e pequenos empresários que, devido à má gestão dos seus empreendimentos, acabam não prosperando. O Sebrae (2017) mostrou que 24,4% das MPEs fecham as portas com menos de dois anos de existência e esse percentual pode chegar a 50% quando considera-se um prazo de quatro anos.

A Lara Estética parece seguir um caminho oposto a essas estatísticas. Estando próxima de completar 4 anos de existência, a empresa atualmente aparenta possuir boa saúde financeira, satisfazer as necessidades dos clientes e realizar a empresária profissionalmente.

Analisando a empresa do estudo de caso, nota-se um cenário distinto do apresentado no livro: uma empresária de perfil preponderantemente técnico, sendo também a única funcionária da empresa, desempenhando os trabalhos técnicos e

gerenciais do negócio, sem sentir-se sobrecarregada e sem comprometer a satisfação dos clientes.

O perfil técnico de Lara, relaciona-se bem com o espaço de conforto encontrado na fase da infância do seu empreendimento. Como é possível observar no tópico 4.2.4.2, acerca dos objetivos estratégicos, e no 4.2.1, acerca da análise da personalidade do dono do negócio, Lara não demonstra vislumbrar uma estratégia de inovação ou uma visão futura de onde quer que sua empresa chegue nos próximos anos, tornando o perfil empreendedor pouco evidente.

Dito isso, é passível de questionamento a ideia de que todas as MPEs precisam ser movidas por pessoas com características visionárias, sonhadoras e inovadoras como é tipificado o perfil de empreendedor por Filion (1999b).

É possível encontrar conforto, possuir um negócio próspero e se realizar profissionalmente sendo um proprietário-gerente e permanecer na fase de infância descrita por Gerber (2004).

Todavia, a permanência na fase da infância só pode ser duradoura se a proprietária-gerente tiver consciência e o desejo de assim permanecer, trabalhando estrategicamente para manter o negócio em tal porte, visto a fragilidade que esta fase possui frente aos diversos desafios mercadológicos que possam vir a ser enfrentados.

Diversos podem ser esses desafios, como: necessidade de afastamento do trabalho por acidentes, enfermidades ou gravidez, ocasionado o fechamento temporário da estética posto a exclusividade da Lara na prestação dos serviços; aumento dos preços dos produtos dos fornecedores acarretando o aumento dos preços dos serviços oferecidos; abertura de outra estética com as mesmas características da Lara Estética com flexibilidade de atendimento e serviços prestados, podendo haver perda de clientes recorrentes, entre outros.

Esses desafios poderão retirar o conforto atual da proprietária e levá-la ao cenário vivenciado no livro pela personagem Sarah, visto que a empresa de Lara está no início da fase da infância, forçando-a passar para a fase da adolescência ou a levando à falência.

Gerber (2004) leva o processo de desenvolvimento de negócio pelo viés da obrigatoriedade de crescimento.

A perspectiva de crescimento constante pode ser considerada uma herança da revolução industrial e hoje é bem característico do mundo das *startups* onde se busca constantes mudanças e inovações. Contudo, apesar da importância dessa perspectiva e da relevância para a descobertas de novas soluções para o mercado, é possível que negócios que não adotam tal perspectiva sejam bem-sucedidos e satisfaçam seus empresários.

É válido ratificar que o cenário encontrado na estética atualmente não a retira da possibilidade de um dia buscar a perspectiva do crescimento. Estar em uma etapa confortável hoje, até mesmo pode ajudar a alcançá-la, se um dia houver essa pretensão.

Assim, é possível encontrar alguns pontos nos quais podem ser identificadas melhorias na empresa à luz das diretrizes propostas pelo autor.

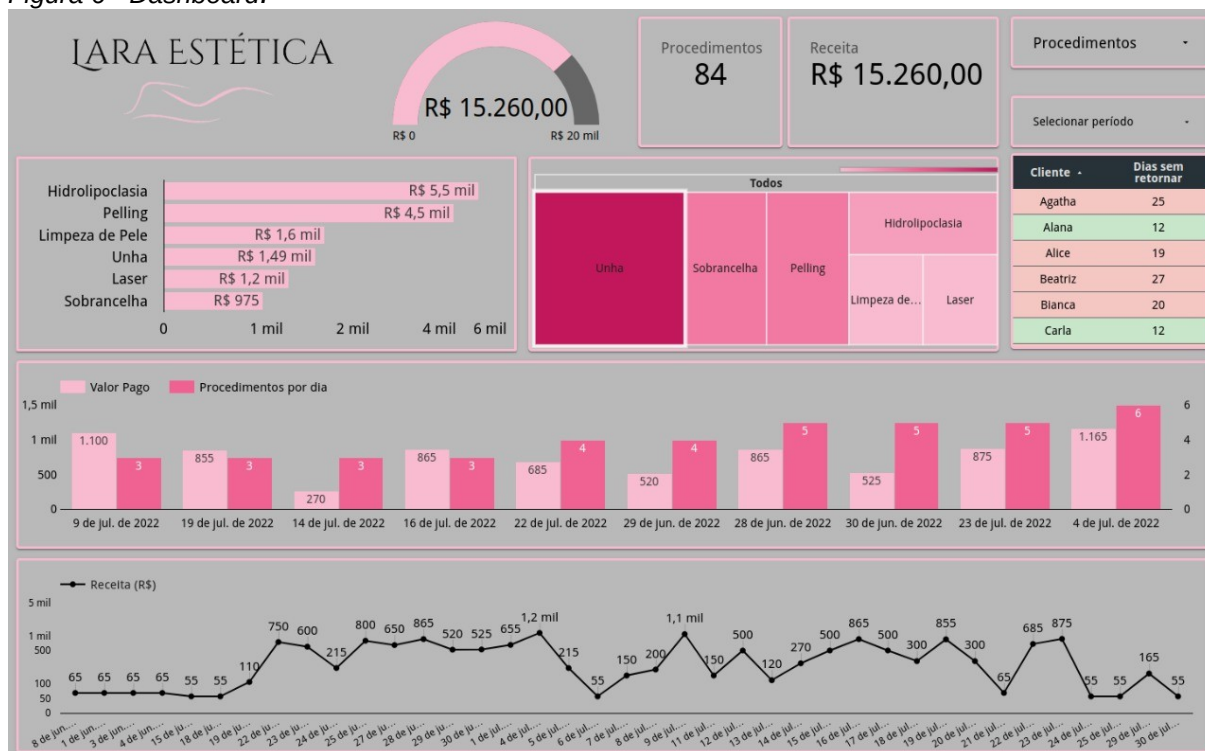
Conforme citado nos objetivos estratégicos, Lara diz desconhecer os seus principais concorrentes diretos por afirmar que as clínicas de estética oferecem serviços distintos, e vê o seu diferencial como a flexibilidade de horários que ela oferece aliada à localização da empresa. Contudo é importante que esses concorrentes estejam mapeados e que haja uma verificação constante acerca dos diferenciais, afinal, com o passar do tempo pode ocorrer de alguma outra estética começar fornecer os serviços prestados por Lara, nas proximidades e com flexibilidade de horários. Uma ótima ferramenta para ser utilizada é a matriz SWOT que possibilita a análise de fatores internos (forças e fraquezas) e fatores externos (oportunidades e ameaças) ao mesmo tempo. Ao fazer isso, Lara conseguirá ter melhor compreensão do cenário em que se encontra a sua estética internamente e externamente e tomar medidas para contornar o que atrapalha e manter ou melhorar o que ajuda.

A partir da análise SWOT é possível encontrar pontos de inovações de modo a ajudar o perfil empreendedor da empresária a se destacar com maior afinco, conforme demonstrado no tópico 4.2.1, acerca da análise das personalidades do dono do negócio. Afinal, Lara cita que deseja que a estética cresça, apesar de não

possuir uma visão e uma meta mensurável desse anseio e dizer estar confortável no momento atual.

No que tange à quantificação, apesar de Lara possuir registros de alguns dados de sua empresa, toda sua base de dados é feita de forma manual no papel. Utilizar ao menos uma planilha de Excel ou, quem sabe, um dashboard, conforme mostrado na Figura 6, além de maior segurança para os seus registros e favorecer a estratégia de sistemas, também deixaria seus indicadores mais evidentes e de mais fácil acesso de modo a tornar mais eficiente a tomada de decisão e consequentemente os processos mais orquestrados.

Figura 6 - Dashboard.



Fonte: Autoria própria

Outro fator importante que Gerber (2004) menciona e não é encontrado no modelo de gestão da estética é a padronização e a documentação dos processos existentes na estética por meio de *checklists*. Apesar de Lara possuir o conhecimento de todos os processos devido a sua rotina de atividades já existentes, é interessante utilizar os *checklists* para garantir que todas as tarefas sejam executadas corretamente, mesmo em dias de maior ocupação. Essa prática facilitará nos dias mais corridos e já deixará padronizado para possíveis contratações futuras, caso venham a ocorrer.

Ainda no que diz respeito aos processos, além dos *checklists*, é interessante a construção de fluxogramas e os manuais de operações dos serviços prestados, de modo a deixar consolidados a descrição das etapas, os produtos utilizados, as possíveis intercorrências e suas respectivas tratativas.

Aliado a isso, a estética pode contar com uma estratégia de marketing de forma a captar mais clientes, visto que Lara cita possuir tempo ocioso e capacidade de atender mais clientes. Uma das estratégias que podem ser adotadas é a criação de um programa de indicação, transformando o processo passivo em ativo, de forma a vislumbrar mais resultados, posto que esse é o principal meio de chegada de novos clientes. Outra forma seria a criação de um programa de fidelização, de modo a fornecer vantagens reais aos clientes e motivos de retorno, como um desconto em um próximo procedimento ou um combo de serviços (faça um e ganhe outro). Além de tudo, um orçamento de marketing reservado às plataformas sociais poderia destinar propagandas para um público previamente estabelecido a qual Lara já tem conhecimento.

Todos estes pontos discutidos devem ser considerados já com a perspectiva da quantificação de modo a saber de forma numérica o que realmente funciona e, extraindo dados, avaliar o que pode ser melhorado.

Posto isso, é válido fazer um estudo do quanto as metas criadas estão de fato relacionadas com a realidade da empresa, uma vez que são iguais em todos os meses e Lara cita existir sazonalidade durante os mesmos. Aliado a isso tem-se a necessidade de obter estratégias para cumprimento das metas estabelecidas, pois, apesar de existirem, não há estratégias para cumpri-las, o que as tornam ineficazes. As estratégias de marketing supracitadas podem ser uma boa alternativa para tal fato.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho cumpriu com o objetivo de apresentar as diretrizes propostas por Michel E. Gerber aplicadas no contexto de análise qualitativa de uma microempresa de prestação de serviços estéticos.

“Ganhar a vida porque os empregos são escassos” sendo a principal motivação de empreender (GEM Brasil, 2019b) se compatibiliza com a ideia do “Surto do Empreendedor” apresentado por Gerber (2004). Esse fato, considerando a alta mortalidade das MPEs no cenário nacional, comprova a relevância do estudo da metodologia de Gerber para o desenvolvimento das empresas desse porte no Brasil.

Para que a análise qualitativa do estudo de caso pudesse ser realizada, foram elaboradas entrevistas de modo que os dados obtidos pudessem servir de informações para comparação do modelo de negócio da estética com as recomendações de Gerber.

O estudo de caso único voltado para análise da estética pode ser utilizado também para as micro e pequenas empresas de forma abrangente, sem ramo de atuação específico, o que contribui para a disseminação de conhecimento acerca desse assunto visto que a maior parte da literatura disponível diz respeito às empresas de grande porte.

A literatura acerca de empreendedorismo relaciona-se, de certo modo, com as definições de perfis de Gerber, o que reitera a relevância da obra e a compatibilidade com outros estudiosos.

O E-myth é de especial relevância uma vez que é voltado especificamente para gestão de MPEs o que torna possível identificar elementos chave de desempenho e propor melhorias para as mesmas, de modo a vislumbrar uma contribuição para a queda de mortalidade relatada pelo SEBRAE.

Gerber (2004) deixa clara a necessidade da melhoria contínua e a busca por constante aperfeiçoamento nos processos do negócio, o que se assemelha à metodologia do PDCA. Ainda enfatiza a importância do equilíbrio entre as três personalidades (técnica, administradora e empreendedora) que, segundo ele, devem existir no empreendimento para que o mesmo cresça.

A metodologia de Gerber defende o Programa de Desenvolvimento de Negócio como um meio eficaz para expansão e obtenção da maturidade empresarial e a presença do perfil empreendedor como indispensável para tal feito.

Contudo, conforme observado na Lara Estética, conclui-se ser possível que existam empreendimentos confortáveis, que satisfaçam seus proprietários, e sejam gerenciados por proprietários-gerentes. Conclui-se ainda que nem todas as MPEs precisam ser lideradas por empreendedores no sentido de Filion e Gerber, com características inovadoras e disruptivas. Há espaço de liderança para os proprietários-gerentes, se os mesmos tiverem o desejo de permanência na fase da infância, a consciência das dores desta fase e estarem dispostos a senti-las, posto a fragilidade das empresas desse porte frente aos desafios e volatilidade do mercado.

Portanto, o programa de desenvolvimento de negócio descrito por Gerber, também pode ser útil como ferramenta de aplicação de melhorias em MPEs que não desejam expandirem ou tornarem-se um negócio replicável e que não possuam uma visão de crescimento definida.

A metodologia deste trabalho foi exposta de modo a contribuir para a replicação e difusão das diretrizes de Gerber, possibilitando uma colaboração para as MPEs. Incentiva-se buscar empresas deste porte de modo a comparar se o comportamento da estética e a aderência com a metodologia se assemelham com as apresentadas neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 30.ed., São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios** - 7ª Edição. Editora Empreende, 2018. 9788566103076. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103076/>>. Acesso em: 29 mai. 2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo na Prática - Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso**, 3ª edição, Grupo GEN, 2015.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, v. 34, n.2, p. 05-28, 1999.

FILION, Louis Jacques. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999b.

GEM Brasil. 2019**Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em: <<https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>> Acesso em: 07 jul. 2022.

GEM Brasil. 2019b.**Relatório Executivo de Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em: <<https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>> Acesso em: 07 jul. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GULARTE, Charles. 2022**Porte de Empresa: Quais são as classificações? Veja como é definido nas diferentes instituições**. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/porte-de-empresa/>> Acesso em: 28 mai. 2022.

JOHNSON, Corinne N. **The Benefits of PDCA - Use this cycle for continual process improvement.**In: Quality Progress; Milwaukee v. 35, ed. 5, p. 120, 2002.

MICHAEL, Gerber E. **Empreender** / Michael E. Gerber; versão brasileira: Gisley Rabello Ferreira São Paulo - SP :Editora Fundamento Educacional, 2004.

MICHAEL E. GERBER COMPANIES. **about-michael-e-gerber**. Disponível em: <<https://www.michaelegerbercompanies.com/about-michael-e-gerber/>>. Acesso em: 16jun. 2022.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

SEBRAE. 2011. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=Às%20micro%20%20pequenas%20empresas,empresas%20\(24%2C5%25\)](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=Às%20micro%20%20pequenas%20empresas,empresas%20(24%2C5%25))>. Acesso em: 13 mar 2022.

SEBRAE. 2016. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/APÊNDICES/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf> Acesso em: 13 mar 2022

SEBRAE. 2015. **Perfil do Microempreendedor Individual**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/APÊNDICES/Perfil%20do%20MEI%202015.pdf>> Acesso em: 28 mai. 2022

SEBRAE. 2017. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRDhttps://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e->

do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Acesso em: 13 mar 2022.

TORRES, Vitor. 2022.**O que é MEI, como funciona e tudo o que você precisa saber.** Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/mei/>>

Acesso em: 28 mai. 2022

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1997.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.**1. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2016

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

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena (2008) **Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor.** RAM Revista de Administração Mackenzie.

.

APÊNDICE I – Transcrição da primeira entrevista com a empresa Lara Estética

Sobre o empreendedor

1. Como surgiu a vontade de empreender?

O desejo de ter o próprio negócio surgiu desde o início da faculdade, uma vez que no ramo de estética já é bem característico que cada pessoa abra sua própria estética ou trabalhe por conta própria. Além disso, o que impulsionou ainda mais essa vontade de empreender, foi que, logo no início da carreira, quando estava trabalhando para outra pessoa, começou a ter problemas com a antiga patroa.

2. Empreendeu por vontade ou necessidade?

Começou a empreender por necessidade. No último emprego em que atuava, Lara conquistou a confiança de muitas clientes, fator primordial no ramo de serviços estéticos, e por consequência dos problemas envolvendo a patroa, Lara precisou agir rápido para continuar tendo a clientela conquistada. Preferiu investir no próprio negócio a buscar oportunidades de emprego em outra estética.

3. Tinha recursos para iniciar ou necessitou de empréstimos?

No início foi preciso de auxílio de familiares, até mesmo devido a rapidez que ocorreu a abertura do negócio.

4. Já conhecia as burocracias envolvidas na abertura de empresas?

Parcialmente. Existia sim um conhecimento parcial das burocracias envolvidas, mas foi só com o passar do tempo, à medida que era preciso ou cobrado pela fiscalização, que ia atrás de mais informações.

5. Teve algum tipo de ajuda ou direcionamento sobre como fazer abertura de um negócio?

Não, começou por conta própria.

6. Fez algum curso sobre gestão ou foi aprendendo aos poucos na prática?

Nunca realizou cursos ou algo do gênero, sempre foi aprendendo na prática e no dia a dia.

Sobre a empresa

7. Como a Lara Estética começou e como foi fundada?

A empresa, localizada no Centro da cidade de Colatina, Espírito Santo, foi criada em 2018, depois de um problema relacionado ao financeiro do seu emprego anterior e desentendimentos com a antiga patroa. A ideia da criação da empresa foi concebida de forma rápida, pois o intuito era continuar com as clientes conquistadas no emprego anterior, pois as mesmas já possuíam confiança nos serviços prestados por Lara.

Por este motivo, o início da empresa foi ainda mais complicado. Porém, mesmo com a correria e burocracias envolvidas, Lara foi atrás do que precisava e em cerca de 15 dias já estava com tudo pronto para começar a atender a clientela.

8. Qual o segmento da empresa?

A empresa segue o ramo de estética.

9. Como a empresa está classificada? MEI ou ME?

Atualmente está classificada como Microempreendedor Individual - MEI.

10. Quantos funcionários?

A estética hoje conta apenas com o trabalho de Lara, a proprietária.

Fases da empresa

11. Houve alguma mudança que considera inovadora?

Durante a pandemia, houve um grande aumento no fluxo de clientes. “As pessoas estavam buscando coisas novas, querendo sair de casa”. O fato das academias não terem permissão de funcionamento devido às medidas restritivas, ajudou a redirecionar para a estética os clientes que buscavam cuidar da aparência. Devido a isso vieram novos produtos e novos serviços, provocado pelo aumento da procura da empresa.

Por consequência, houve a necessidade de expandir e ir para um espaço maior. Anteriormente, o espaço inicial que inaugurou em 2018 possuía 21m² e era composto por uma sala de atendimento e uma recepção. Com a mudança, em outubro de 2020, foram para uma nova sala de 32m², na qual contém uma recepção, uma sala de atendimento, um banheiro e uma cozinha. O banheiro e a cozinha, além de mais conforto para a Lara e os clientes, também atende às normas sanitárias exigidas pelos órgãos competentes.

12. Já houve algum momento de dificuldade ou perda?

Logo no início da pandemia, no início de 2020, ocorreu uma interrupção das atividades com duração de 2 meses, devido às restrições sanitárias para o combate da Covid-19.

Produtos

13. Possui a listagem de todos os produtos/serviços vendidos?

Existe sim uma listagem dos produtos utilizados e serviços prestados, porém não existe um manual com descrição de como realizar os procedimentos.

14. Existe alguma sazonalidade na prestação dos serviços?

Existe sim. Geralmente de outubro até fevereiro tem uma maior procura para o ramo corporal (massagem, procedimento para celulite, procedimentos para flacidez e afins). Já entre março até setembro, o foco é maior para o facial (limpeza de pele, peeling, entre outros).

No período de março a setembro, o ritmo é muito mais tranquilo quando comparado ao verão. Essa diferença de procura nos períodos interfere um pouco no faturamento da empresa.

15. Conhece os custos e lucros de cada serviço/produto?

Há conhecimento da margem de alguns serviços, mas não de todos.

Clientes

16. Os clientes são mapeados? Existe/conhece a recorrência de clientes?

Existe uma base de dados dos clientes que frequentam a estética e um controle interno da recorrência. É constatado que aproximadamente 70% dos clientes são frequentadores recorrentes, que sempre possuem atendimentos ao longo do ano. Os outros 30% são de clientes que não possuem recorrência, ou que realizam o atendimento apenas uma vez.

17. Quem são os clientes?

Em sua grande maioria os clientes são do sexo feminino, o que é bem característico do ramo de atuação.

18. Sabe onde os clientes estão localizados?

De maneira geral, estão espalhados por diversos bairros da cidade. Como a estética é localizada no bairro Centro, principal centro local de atividade comercial, o acesso é facilitado para todos os bairros da cidade. Contudo existem clientes que residem em outras cidades próximas.

19. Como é feita a prospecção de novos clientes?

Como o ramo se baseia na confiança depositada no profissional, o ponto forte é a indicação por meio dos próprios clientes, o famoso “boca-a-boca”. Porém, existe uma página específica da empresa no Instagram e Facebook, onde são feitas publicações diárias, todavia poucos são os clientes que vem por meio das redes sociais. Desde a sua fundação, foi feita uma única divulgação em uma revista local.

20. Existe uma base de dados sobre os clientes?

Sim, conforme explicado anteriormente.

Marketing**21. Como é feito o marketing?**

Não existe nenhuma porcentagem do faturamento da empresa que é investido em marketing. Porém, o Instagram é bem ativo, pelo menos é feito um post diariamente. Mas realmente no ramo da estética, muita coisa é via “boca a boca”, por meio da confiança.

Gestão

22. Hoje possui algum tipo de ajuda quanto a gestão?

O único auxílio atualmente é de um contador.

23. Existe controle de estoque?

Tem um controle do estoque e da sua previsibilidade.

24. Existe alguma meta interna? (de clientes, faturamento, serviços, etc)

Foi estipulado metas mensais de faturamento e de clientes atendidos.

25. Já houve muitas mudanças na forma de gerenciar desde o início até agora?

Além dos novos serviços e expansão do espaço, conforme mencionado anteriormente, ocorreu durante a pandemia a necessidade de ter um controle maior do estoque de EPIs (Equipamento de Proteção Individual). Foi nesse mesmo período que, além do controle de mercadoria, foram estipuladas as metas, uma vez que se tinha muitas incertezas quanto às melhorias internas e de funcionamento.

26. Considera hoje que a empresa é bem gerenciada?

Sim, considero que a estética é bem gerenciada..

Fornecedores

27. Existem fornecedores fixos? Se sim, quais são os requisitos para escolher um fornecedor?

Os fornecedores são fixos, principalmente pelo fato de preferir uma marca ou produto específico a outras. O fator determinante para decisão dos fornecedores são os produtos, praticidade de entrega e confiança na qualidade.

Concorrentes

28. Conhece os principais concorrentes? Sabe onde os concorrentes estão localizados?

Como em sua maioria (70%) dos clientes são fixos, não é enxergada de forma tão clara uma concorrência direta, até porque dentre as estéticas os serviços e produtos são bem diversificados, não tendo conflito entre eles, e por consequência acaba que não interfere muito no dia a dia da empresa.

RH

29. Costuma trabalhar após o horário?

Tem horários já estabelecidos e fixos. Só existe um serviço que ocorre uma vez por mês, que demanda um pouco mais de tempo e acaba que se estende um pouco do horário comum de funcionamento, porém já é planejado antecipadamente.

Fora isso, é necessário responder mensagem via WhatsApp fora do expediente, o que Lara considera um fator muito importante, por ser o meio do qual utiliza para fazer os agendamentos.

Finanças

30. Faixa de receita anual: até 81k? de 81k até 150k? 150k até 250k? 250k até 360k?

Atualmente a receita está entre R\$ 81.000 e R\$ 150.000

31. Há separação do controle financeiro da empresa ou é misturado com o pessoal/familiar?

Existe diferenciação bem definida do financeiro da empresa com o individual. É separado.

Processos-Chaves (macro)

32. Como são divididas as áreas internas da empresa?

As áreas são conhecidas e bem divididas, bem como as suas tarefas.

33. Todos os processos da empresa são conhecidos?

Todos os processos são sim conhecidos e bem definidos.

APÊNDICE II - Transcrição da Segunda Entrevista com a empresa Lara Estética

Maturidade da Empresa

- 1. Você reconhece os 3 papéis de um dono de negócio? O empreendedor (visionário do futuro, inovador e criativo), o administrador (planejador, organizador, pragmático) e o técnico (executor do trabalho)? Consegue identificar com qual desse você mais se identifica, qual possui mais prazer em executar?**

Nunca tinha se atentado a essa classificação de papéis. Entretanto, existe a noção deles, bem como as suas funções e atividades. Porém, atualmente ela se identifica e executa mais o papel do técnico. Além disso, é o papel que mais traz satisfação quando olhamos para as tarefas do cotidiano

- 2. Consegue perceber quando você atua na empresa de acordo com cada um desses papéis?**

Sim, na percepção dela, o papel de empreendedor aparece em funções como criação de metas, propaganda, chamadas de ação. Já administração são em atividades do financeiro, controle de estoque e afins. Por fim, o técnico é mais mão na massa e execução. Quando olhamos para a porcentagem de tempo gasto/investido em cada um dos papéis na rotina, o técnico ocupa 70%, empreendedor 15% e administrador 15%. Ela acredita que tal porcentagem ainda não é o ideal, onde o administrador precisaria ter um número maior.

- 3. Você se questiona mais sobre como a empresa deve funcionar ou mais com o que precisa ser feito?**

Atualmente é mais do que precisa ser feito, pois os serviços sempre se atualizam no mercado, sempre aparece alguma coisa nova.

- 4. Você se vê como funcionária da empresa ou a utiliza como um meio para alcançar os seus objetivos pessoais?**

Parando pra refletir, ela se considera mais como uma funcionária.

- 5. Sua empresa precisa de você para funcionar? Você enxerga ela funcionando sem você?**

Não funciona sem mim. Caso eu precise me ausentar, ela vai ficar fechada.

6. Seu negócio está ligado com a sua imagem?

Sim, existe a questão de “estou indo lá para fazer com a Lara”. Por isso, não existe a ideia de contratar um funcionário, com receio de perder alguns clientes que tem como exigência fazer o procedimento comigo, pois alguns clientes até deixam claro que só fazem tal procedimento por ser comigo.

7. Você se sente sobrecarregada?

Não existe o sentimento de sobrecarga de tarefas.

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

Já teve uma parceria com outro profissional anteriormente. O motivo da parceria foi porque ela fazia procedimentos que Lara não fazia. No início foi bacana, porém com o tempo teve problemas com compatibilidade de agendas e daí percebemos que não dava mais. Com a saída dessa pessoa, foi necessário retirar esse serviço, porque é um serviço que eu não posso fazer.

9. Já pensou em contratar alguém para te ajudar?

Atualmente não penso em contratar ninguém e não enxergo essa necessidade.

10. Se hoje fosse possível contratar um funcionário para te auxiliar, qual papel ele desempenharia?

Hoje seria para executar o papel de técnico e para gestão de agenda. De maneira mais detalhada, faria coisas que eu não posso fazer, além de executar procedimentos que eu faço mas que não conseguiria fazer naquele momento.

11. Com mais um funcionário, acredita que o faturamento irá aumentar ou diminuir?

Olhando pelo aspecto que a pessoa que entrasse iria fazer serviços que eu não posso fazer, então acredito que aumentaria o faturamento. Agora, se

fosse para executar as mesmas coisas que eu faço hoje, o faturamento ficaria igual ao de hoje.

12. Qual foi o pior e o melhor momento da sua empresa?

Pior foi quando começou, uma vez que desde o início foi estipulada uma meta, então o foco era bater esta meta, buscando não fechar no vermelho, não pegar dinheiro emprestado, de maneira geral, fazer a empresa se pagar. Nesse primeiro momento, eu não tinha salário, fiquei um período de 6 meses sem salário. Por outro lado, o melhor momento foi na pandemia (Covid-19), que provocou um aumento do espaço e do faturamento. Porém, houve um outro período em que a empresa ficou no vermelho, especificamente em (fev/2022). De maneira geral, todo ano nessa mesma data, tem essa diminuição no faturamento, acredito que seja pelo carnaval, então grande parte das pessoas viajam, somada ao fato das contas de início de ano como IPTU, IPVA, material escolar etc. Existe a intenção de criar alguma forma de atrair mais clientes em fevereiro do ano que vem para evitar isso, mas não tem nada definido ainda.

13. Qual era a visão inicial da empresa? Na época, onde queria que a empresa chegasse? Houve um planejamento inicial do que foi feito lá atrás para obter os resultados que tem hoje?

Não tinha uma visão clara e nem planejamento inicial, na verdade foi mais no “vamos ver no que vai dar”. Porém tem a vontade de crescer, ir para um espaço maior.

14. Houve alguma alteração dos produtos e serviços oferecidos da abertura até hoje?

Sim, mais especificamente durante a pandemia (Covid-19), como já citado anteriormente.

15. Existe algum processo de controle de qualidade ou pós vendas?

Sim, depois de cada serviço é perguntado o que a pessoa achou, se ela se adaptou e tudo mais. É feito via whatsapp, com a maioria dos clientes, mas não consegue com todos. Não existe uma divisão ou classificação de quais clientes vão ser perguntados ou algum controle sobre isso. Além disso, todas as conversas com os clientes estão salvas no próprio aplicativo, elas não são apagadas. Elas são classificadas entre feedbacks positivos e negativos, visando executar algum plano de ação com base nas respostas.

16. A empresa possui métricas definidas. Quais são elas? Como são criadas?

As métricas consistem em atender 80 clientes por mês, meta financeira mensal e de duas postagens diárias no instagram. Todas essas métricas são fixas no decorrer dos meses. Elas são fixas em todos os meses e não sofrem adequações há uns 2 anos. A ideia é aumentar com o tempo.

Com a estrutura e disponibilidade de pessoal atual, daria para levar até uns 90 a 100 clientes por mês, até porque tem um dia específico no mês que passam 40 clientes na empresa neste único dia. Porém, para além disso, acredito que seja necessário um aumento da estrutura física e de pessoal.

Protótipo de Franquia

17. Já considerou a ideia de abrir filiais?

Nunca foi considerada esta hipótese.

18. Há a preocupação do cliente ter sempre a mesma experiência ao ter contato com a empresa?

Sim, sempre tento manter o mesmo procedimento e experiência pro cliente. Porém, algumas vezes pode ser que seja usado algum outro produto diferente no procedimento que antes foi usado. Claro, sem comprometer a qualidade da prestação do serviço.

19. Existe algum momento em que você não consegue deixar o espaço físico, materiais, instrumentos organizados?

Sim, geralmente após a hora do almoço onde o fluxo de cliente é maior. Acredito que esse problemas de falta de organização nesse período de tempo específico atrapalha um pouco a experiência do cliente, sendo atrasando um pouquinho pra dar uma organizada, mas no final dá certo.

20. Como foi criada a identidade visual da empresa? Considera eficiente? Foi pensada para os resultados de vendas, aproximação do cliente?

Foi contratada um profissional pra criar, eu dei as cores que eu queria na identidade visual e a linha/traço. Depois ela me mandou 3 opções e eu escolhi a que mais gostei. A definição das cores foi por gostar delas mesmo, nada relacionada à estética em si, mas foi pensado no público alvo, que no caso é o feminino. Acredito que é eficiente sim.

21. Já teve alguma alteração/remodelagem da marca? Se sim, porquê?

Sim, quando mudamos de espaço. O motivo foi só pra remodelar a marca mesmo e trazer este ar de mudança.

Processo de Desenvolvimento da Empresa**22. Existe alguma estratégia de inovação? Seja produto, modelo de negócio, vendas, relacionamento com o cliente?**

Dar uma mudada na criação da agenda, que mesmo funcionando é preciso dar uma adaptada. No pós venda, atualmente não é perguntando para todos os clientes o que eles acharam o serviço, então a ideia é que seja feita com 100% dos clientes. Dos produtos a ideia é acompanhar o que tem de novidade do mercado.

Sobre as melhorias da agenda, a ideia é distribuir melhor o tempo, isso porque tem dias que eu fico ociosa e outros trabalho direto, sem parar. Como exemplo, terça e quinta eu trabalho mais na parte da manhã, quarta e sexta mais a parte da tarde. No período da noite é semelhante entre os dias. No sábado é um dia mais tranquilo.

23. Se sim, é quantificado os resultados obtidos pelas inovações implementadas?

Já teve ocasiões, quando por exemplo foi adicionado novos tipos de serviços, onde percebi mudanças e resultados como aumento de receita e quantidade de clientes. A inovação no caso foi nos novos procedimentos prestados.

24. No que a sua empresa se diferencia? Você enxerga algo exclusivo em seu negócio?

Não vejo nenhum diferencial em específico, é mais a questão da pessoa (eu fazendo o serviço) e da possibilidade de flexibilidade de horário.

25. Os processos internos são revisados?

Não existe uma revisão do que é executado, mas os processos são os seguintes:

Financeiro: Organizar fluxo de caixa, como o que entra, o que sai, o que precisa ser pago e qual o dia, qual foi o método de pagamento e a quantia recebida por ele.

Procedimentos Estéticos: Organizar a sala, preparar a sala, montar o protocolo e atender o cliente.

No geral tudo é feito baseado na rotina, não existe um checklist ou algo do tipo que precisa ser seguido.

Objetivo Primário

26. Qual é a vida que você gostaria de ter no futuro e como seria o seu dia-a-dia?

Adequar melhor o horário para conseguir fazer mais coisas e ter um horário maior de folga, ter mais tempo livre;

27. Como você se vê ou o que você se vê fazendo no curto prazo (3 a 5 anos), médio prazo (10 anos) e a longo prazo (20 anos)?

Nunca parei pra pensar nisso.

28. Tem uma noção palpável de quanto dinheiro pra ter a vida dos seus sonhos?

Visando a empresa, seria em torno de R\$ 50 mil. Isso para equipamento, aumentando o local, alguém pra ajudar. Para isso, imagino que a estética precisaria de uns 150 clientes mensalmente.

29. Você possui um planejamento financeiro para conquistar esses objetivos?

Sim, possuo.

30. Como você relaciona o seu futuro com a sua empresa?

Olhando pra 20 anos, muita coisa vai mudar. Provavelmente, vai ter pessoas ajudando e eu assumir mais o financeiro e administrativo. Ou pessoas no financeiro e administrativo e outras pessoas me ajudando na parte técnica.

Objetivo Estratégico

31. Qual a sua visão para a empresa no intervalo de 2 anos, 5 anos, 10 anos e 20 anos? Consegue estimar quanto ela vai faturar nesses períodos? Existem metas para alcançá-los?

A curto prazo a empresa estaria do mesmo jeito. A médio prazo, teria mais gente trabalhando na empresa. A longo prazo uma expansão ainda maior.

32. Você possui um planejamento para obter melhorias dentro da sua empresa (equipamentos, novos conhecimentos, entre outros)? Quais são as melhorias pensadas? Como é feito o planejamento?

Sim, existe um planejamento. Exemplo, até o final do ano aprender a fazer tal procedimento ou adquirir certo equipamento. Tenho conseguido seguir o planejamento.

Dentre essas melhorias está a reforma da sala e fazer um novo curso para poder executar um novo serviço, e para isso também será preciso comprar um novo aparelho.

Estratégia Organizacional

33. Conhece a descrição de cargos e funções da empresa? Quais são eles? É documentado?

Sim, dá pra saber quais são os cargos, são eles a secretária para fazer a agenda, do financeiro, o estoque e a esteticista. Nenhum deles é documentado.

34. Todas as responsabilidades estão registradas?

Não são registrados.

Estratégia de Administração

35. Dos processos conhecidos da empresa, eles são mapeados e/ou padronizados de alguma maneira?

Existe sim o processo: marcar na agenda o dia e confirmar com o cliente, um dia antes ou no dia eu mando mensagem confirmando para caso tenha um imprevisto e também para mandar a localização. No outro dia (já olhando pro pós-venda), perguntamos se está tudo bem com o cliente, geralmente o cliente manda uma foto ou um áudio e a gente tira eventuais dúvidas.

Já sobre os procedimentos, é mais a organização da sala em si.

36. Das atividades conhecidas, elas são descritas de alguma forma (ex: checklist e manual)?

Existe uma listagem dos protocolos que mostram o que precisa ser feito nos procedimentos.

Estratégia de Pessoal

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

No geral, o que tem é mais sobre como é feito o passo a passo do procedimento mesmo. Exemplo, qual produto usar em determinado tipo de pele, além de certas pequenas anotações para determinadas intercorrências. Mas de maneira geral é mais básico mesmo.

38. Possui alguma estratégia voltada para motivação dos funcionários (ou automotivação) a exercerem suas atividades?

A motivação é o retorno financeiro ao final do mês. Pagar os boletos.

39. Quais tipos de treinamentos (vendas, marketing, gestão, controle, rh...) foram realizados pelos funcionários da empresa?

Geralmente é mais voltado para a parte técnica mesmo e algumas coisas relacionadas a vendas também. Alguns clientes comentam por exemplo, "você já viu tal procedimento?", aí a gente vai e procura saber um pouco mais sobre o assunto, a técnica e tudo mais. Não existe nenhuma periodicidade relacionada aos treinamentos, nada que seja programado de tempos em tempos.

No geral, a fonte desses treinamentos são os próprios centros de treinamentos de estéticas, que querendo ou não tem bastante no ramo da estética.

40. Em cenários de treinamentos dos funcionários nas suas funções, acontece alguma documentação?

Não existe atualmente nenhuma documentação própria sobre os treinamentos.

Estratégia de Marketing

41. O quanto você conhece dos seus clientes em termos de preferências, consumos e costumes? Acredita que aquela base de controle de clientes te ajuda ou poderia ajudar nisso?

Sim, tenho a percepção de que cada tipo de cliente gosta, se comporta e suas preferências. Sim, a base de dados que tenho me ajuda a saber quais são as preferências de cada cliente.

42. Quando abriu a empresa, você tinha noção de quem era o seu cliente (perfil), o que procuravam? Hoje, sabe quem são os seus clientes? Se sim, de alguma forma ele mudou?

No início não tinha nenhuma, era voltado para todos os tipos de clientes. Porém hoje sim eu tenho essa noção de qual é o perfil dos meus clientes. Geralmente o público maior é de mulheres entre 30 a 45 anos, que trabalham, e que geralmente trabalham no comércio ao redor da empresa mesmo. Mas no início da empresa os clientes eram bem mais espaçados em relação aos locais de origem, mas agora são realmente mais as pessoas que trabalham no centro mesmo.

43. Você conhece a razão pela qual os seus clientes te compram? (no sentido de qual problema/frustração você resolve).

Pela localização, ser um local perto e prático, além da flexibilidade do horário. O local foi de maneira geral minimamente escolhido, no sentido de ser no centro, que são as ruas mais movimentadas. O local também tem uma característica de ser fácil de achar.

44. Existe uma base de dados dos clientes, o que é feito com ela? É apenas para controle? Existem próximos passos?

Ela é feita no papel. As informações que geralmente tem são os nomes, telefones, profissão, quantidade de vezes que a pessoa vai no estabelecimento e o dia em que ela veio.

45. É utilizado a base de dados dos clientes para fazer alguma ação de promoção, aproximação da marca ou contato para uma nova visita?

De maneira geral ela serve como controle, para que eu ta me respaldando, além de controle sobre o tipo de procedimento que ela faz e qual a periodicidade. A partir disso, mandamos algumas mensagens pra ta lembrando o cliente de um possível retorno ou de reaproximação. Esse envio de mensagem acontece geralmente nas segundas-feiras.

46. Como essa base de dados é alimentada, existe um questionário ou algo para coletar tais dados?

A coleta de dados é feita de maneira natural, conforme os clientes vão à empresa.

47. Grande parte dos clientes possuem recorrência no consumo dos serviços. Existe um programa de fidelidade?

Geralmente, quando o cliente sempre vai e tem alguma recorrência a gente sempre acaba dando um desconto.

Estratégia de Sistemas

48. Você possui algum sistema que te auxilia (ex: sistema de vendas, fluxo de caixa, controle de estoque)?

Existe um sistema/aplicativo para fazer o fluxo de caixa, sendo para fluxo de caixa, entrada e saída de dinheiro.

49. Como você analisa os elementos operacionais e administrativos da sua empresa? Eles são integrados? Em alguns momentos eles entram em conflito a ponto de prejudicá-los e por consequência prejudicar a empresa?

Em determinados momentos acontecem alguns conflitos, mas a solução seria a questão de organização. Exemplo, a gente acaba atendendo o cliente e esquece de organizar alguma coisa que tinha que organizar, comprar ou fazer. Por consequência, em alguns momentos a empresa fica sem algum produto ou algo do gênero por falta de atenção e depois temos que ir resolver na correria. Em alguns casos, acaba que trocamos até o protocolo por causa desse imprevisto.

50. Quantos serviços são oferecidos na empresa?

A empresa atualmente presta entre 10 a 12 serviços.