

MARCOS KENZO KASHIMA

**Estratégia em Micro e Pequenas Empresas: um estudo de caso em um salão de beleza na
cidade de São Paulo**

São Paulo

2015

Lombada

MARCOS KENZO KASHIMA

**Estratégia em Micro e Pequenas Empresas: um estudo de caso em um salão de beleza na
cidade de São Paulo**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção

São Paulo

2015

MARCOS KENZO KASHIMA

**Estratégia em Micro e Pequenas Empresas: um estudo de caso em um salão de beleza na
cidade de São Paulo**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Roberta de Castro
Souza Pião

São Paulo

2015

Catalogação-na-publicação

Kashima, Marcos Kenzo

**Estratégia em Micro e Pequenas Empresas: um estudo de caso em um salão
de beleza na cidade de São Paulo / M. K. Kashima -- São Paulo, 2015.**
126 p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Administração estratégica 2.Estratégia organizacional 3.Pequeñas e
mádias empresas 4.Microempresas I.Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

Dedico esse trabalho aos meus pais, amigos e professores que me acompanharam ao longo da minha trajetória.

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dr.^a Roberta de Castro Souza Pião, pelos ensinamentos, suporte e orientação ao longo do Trabalho de Formatura.

À minha mãe, pelo suporte dado durante toda a Graduação e o Trabalho de Formatura.

À minha amiga e companheira Mariana, pelo apoio técnico e emocional dado ao longo do Trabalho de Formatura.

Aos meus amigos da Escola Politécnica da USP, pelos momentos que compartilhamos durante toda a Graduação.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP, que contribuíram para minha formação.

O excelente mestre não é o que mais sabe, mas o que mais tem consciência do quanto não sabe. Não é o que é mais viciado em ensinar, mas o mais ávido a aprender. Não é o que declara os seus acertos, mas o que reconhece suas limitações.

A.Cury

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) no Brasil apresentam um papel muito importante na economia. Em 2011, a contribuição das MPE para o PIB do país chegou a 27%, frente a 21% em 1985 (SEBRAE, 2014). Além disso, essas empresas representaram 44% dos empregos formais em serviço, entre 2009 e 2011.

Contudo, apesar de sua importância, a mortalidade dessas empresas é muito elevada. Sabe-se que 30,7% das MPE do país estão localizadas em São Paulo (SEBRAE, 2006) e cerca de 27% das empresas paulistas fecham em seu 1º ano (SEBRAE, 2010). Torna-se então crucial o entendimento das causas da mortalidade dessas empresas, essenciais para a economia do país.

Autores sugerem que as MPE devem ter suas próprias abordagens, por conter uma série de fatores que as diferenciam das grandes empresas. Propõe-se então que elas sejam estudadas pelas suas especificidades, características inerentes que as diferenciam dessas grandes organizações (LEONE, 1999). Além disso, há estudos que comprovam que os fatores estratégicos são os mais decisivos como motivadores para a mortalidade em MPE (FERREIRA et al., 2012).

Nesse sentido, o presente trabalho busca, através de um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços, demonstrar a importância e a validade das ferramentas clássicas do campo da estratégia. Emprega-se o modelo das Cinco Forças de Porter (1985) para a análise do ambiente externo e a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) par avaliar o ambiente interno da empresa. Adicionalmente, são utilizadas outras ferramentas complementares, menos populares, discutindo sua efetividade para o caso de uma MPE de serviços. Esse é o caso do Modelo de Miles e Snow (2003), considerado por alguns autores (Rugman e Verbeke, 1987; Gimenez, 1999) como a melhor opção para avaliar o tipo estratégico dessas empresas.

Finalmente, dado a característica centralizada da formulação da estratégia em MPE, é proposta uma análise mais profunda no que concerne o perfil do empreendedor: atitude empreendedora, estilo cognitivo e personalidade. Nesse sentido, o presente trabalho vai além da Escola de Posicionamento e busca adotar algumas premissas da Escola Cognitiva.

Palavras-Chave: Estratégia organizacional. Formulação estratégica. Micro e pequena empresa

ABSTRACT

Micro and Small Enterprises (MSE) in Brazil possess a very important role in the economy. In 2011, the MSE contribution to country's GDP reached 27%, compared to 21% in 1985 (SEBRAE, 2014). In addition, these companies accounted for 44% of formal employment in service sector, between 2009 and 2011.

Yet, despite their importance, these companies still present high failure rate. It is known that 30.7% of the country MSE are located in São Paulo (SEBRAE, 2006) and about 27% of São Paulo's companies close in their 1st year (SEBRAE, 2010). Then, it becomes crucial to understand the causes of failure of these companies, which are essential to the country's economy.

Authors suggest that MSE should have their own theories, since they contains a number of factors that differentiate them from larger companies. It is proposed that they are studied for their specific inherent characteristics that differentiate them from large organizations (LEONE, 1999). Still, studies show that the strategy-related factors are the most decisive as motivators for failure in MSE (FERREIRA et al., 2012).

In this sense, this work seeks, through a case study in a small service company, demonstrate the importance and validity of the classical strategy tools. This work employs the Five Forces Model (PORTER, 1985) for the analysis of the external environment and the Resource Based View (BARNEY, 1991) to assess the internal environment of the company. Additionally, other complementary and less popular tools are used, discussing its effectiveness in the case of a small service company. This is the case of Miles and Snow Model (MILES; SNOW, 2003), considered by some authors (Rugman e Verbeke, 1987; Gimenez, 1999) as the best option for assessing the strategic type of these companies.

Finally, given the centralized strategy formulation in MSE, it is proposed a deeper analysis concerning entrepreneur's profile: entrepreneurial attitude, cognitive style and personality. In this sense, this work goes beyond the Positioning School and pursues to adopt some premises of Cognitive School.

Keywords: Organizational strategy. Strategy formulation. Micro and small enterprise

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fontes da estratégia realizada	35
Figura 2 - Abordagens básicas da formulação de estratégia	36
Figura 3 - Modelo das Cinco Forças de Porter	40
Figura 4 - Modelo para Visão Baseada em Recursos	44
Figura 5 - Cadeia de Valor de Porter	45
Figura 6 - Exemplo de Mapa de Atividades dos Recursos	48
Figura 7 - Modelo para Análise SWOT	49
Figura 8 - Problemas do ciclo adaptativo	55
Figura 9 - Modelo para formulação da estratégia em pequenas empresas.....	63
Figura 10 - Hierarquia das principais dimensões do serviço para clientes da BelezaCo	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas	23
Tabela 2 - Classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES	24
Tabela 3 - % do Valor Adicionado das Micro e Pequenas Empresas.....	25
Tabela 4 - Principais serviços prestados pela BelezaCo	27
Tabela 5 - Exemplos dos quatro tipos de recursos de uma empresa.....	43
Tabela 6 - <i>Checklist</i> de variáveis ambientais	50
Tabela 7 - <i>Checklist</i> dos pontos fortes e pontos fracos	51
Tabela 8 - Implicações das estratégias genéricas	53
Tabela 9 - Dimensões do ciclo adaptativo e os tipos estratégicos	59
Tabela 10 - As quatro dimensões do MBTI	66
Tabela 11 - Os dezesseis tipos de personalidade	67
Tabela 12 - Quadro conceitual.....	69
Tabela 13 - Estratégia de levantamento de dados.....	72
Tabela 14 - Classificação CNAE 2.0 da BelezaCo.....	75
Tabela 15 - Mapeamento das atividades: Agendamento e Estacionamento	87
Tabela 16 - Mapeamento das atividades: Check-in/Espera e Lavagem.....	88
Tabela 17 - Mapeamento das atividades: Corte de Cabelo e Limpeza do Local de Trabalho .	89
Tabela 18 - Mapeamento das atividades: Check-out/Pagamento e Gestão Estoque/Compras	90
Tabela 19 - Mapeamento das atividades: Penteados e Tratamentos Químicos.....	91
Tabela 20 - Mapeamento das atividades: Sobrancelha/Maquiagem e Manicure/Pedicure	92
Tabela 21 - Mapeamento das atividades: Depilação e Vendas de Produtos	93
Tabela 22 - Avaliação dos recursos-chave quanto a sua sustentabilidade	95
Tabela 23 - Resultado do questionário para Modelo de Miles e Snow	97
Tabela 24 - Análise SWOT da BelezaCo	101
Tabela 25 - Complementariedade de sensoriais e intuitivos	105
Tabela 26 - Complementariedade de pensadores e sentimentais	106
Tabela 27 - Guia de entrevista: Ambiente geral	114
Tabela 28 - Guia de entrevista e visita: Mapa de Atividades dos Recursos.....	117
Tabela 29 - Questionário para o cliente: Dimensões do serviço	118
Tabela 30 - Resultado do questionário CEI: Proprietária 1	122
Tabela 31 - Resultado do questionário CEI: Proprietária 2	123
Tabela 32 - Resultados do teste MBTI.....	126

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

CEI	<i>Carland Entrepreneurship Index</i>
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação
HPPC	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
MEI	Microempreendedor Individual
MBTI	<i>Myers-Briggs Type Indicator®</i>
MPE	Micro e Pequenas Empresas
Pnad	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	23
1.1.	Contexto	23
1.1.1.	A Empresa.....	25
1.1.2.	Detalhamento dos Serviços e Produtos.....	26
1.2.	Motivação.....	28
1.3.	Objetivo.....	29
1.4.	Justificativa.....	30
1.5.	Estrutura do Trabalho	30
2.	Revisão Bibliográfica – Estratégia.....	33
2.1.	O Conceito de Estratégia.....	33
2.1.1.	Os Cinco Ps da Estratégia	34
2.1.2.	As 10 Escolas de Pensamento Estratégico	36
2.2.	Análise do Ambiente Externo	39
2.2.1.	Modelo das Cinco Forças de Porter.....	39
2.3.	Análise do Ambiente Interno	41
2.3.1.	Visão Baseada em Recursos (<i>Resource-Based View – RBV</i>).....	41
2.3.2.	Cadeia de Valor de Porter	45
2.3.3.	Cadeia de Valor para Estratégia de Operações de Serviço	46
2.4.	Análise Integrada e Tipos de Estratégia.....	48
2.4.1.	Análise SWOT.....	48
2.4.2.	Conjunto de Estratégias Genéricas de Porter	51
2.4.3.	Modelo de Miles and Snow.....	54
3.	Revisão Bibliográfica - Pequenas Empresas	61
3.1.	Características das Pequenas Empresas	61
3.1.1.	Especificidades da Pequena Empresa	61

3.1.2. Estratégia em Pequenas Empresas.....	62
3.2. Características do Empreendedor	64
3.2.1. Atitude Empreendedora	64
3.2.2. Estilo Cognitivo	65
4. Revisão Bibliográfica – Resumo.....	69
5. Metodologia	71
6. Resultados	75
6.1. Análise do Ambiente Externo	75
6.1.1. Visão Geral do Setor.....	75
6.1.2. Ambiente Geral.....	76
6.1.3. Ambiente da Indústria.....	78
6.2. Análise do Ambiente Interno.....	84
6.2.1. Mapa de Atividade dos Recursos	84
6.2.2. Recursos para Vantagem Competitiva Sustentável	93
6.3. Diagnóstico da Estratégia.....	95
6.3.1. Estratégia Genérica de Porter	95
6.3.2. Estratégias de Miles e Snow	96
6.4. Análise das Características do Empreendedor	99
6.4.1. Atitude Empreendedora	99
6.4.2. Personalidade e Estilo Cognitivo	100
7. Conclusão	101
7.1. Implicações para a Empresa	101
7.2. Contribuições para a Teoria	106
Referências Bibliográficas	109
Apêndice A – Questões gerais.....	113
Apêndice B – Análise do Ambiente Externo – Geral	114

Apêndice C - Análise do Ambiente Externo – 5 Forças	115
Apêndice D- Análise Interna – Recursos e Cadeia de Valor	117
Apêndice E – Análise de Dimensões de Serviço para Cliente	118
Anexo A - Modelo de Miles & Snow	119
Anexo B – CEI – Carland Entrepreneurship Index	122
Anexo C - Myers-Briggs Personality Test	126

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto

O presente trabalho está inserido no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPE) no Brasil. Nesse sentido, é necessário adotar uma definição para micro e pequenas empresas no contexto brasileiro. O SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, propõe dois critérios para classificar o porte de uma empresa: número de pessoas ocupadas na empresa ou receita auferida.

Quanto ao número de pessoas ocupadas, a micro ou pequena empresa é aquela que possui até 49 pessoas ocupadas, para empresas de serviço e comércio; e até 99 pessoas ocupadas, para o setor industrial. O critério é feito para micro, pequenas, médias e grandes empresas, assim como representado pela Tabela 1.

Tabela 1 - Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas

Atividades Econômicas		
Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: (SEBRAE, 2014)

Quanto à receita auferida, as empresas são classificadas como de micro ou pequeno porte, caso tenham receita de até R\$ 3,6 milhões anuais.

Alternativamente, pode-se adotar outros critérios para classificar o porte de uma empresa. A Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, sancionada em 2006 pelo ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, adota o seguinte critério, baseado na receita bruta anual (SEBRAE, 2007):

- **Microempresa (ME):** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240 mil;
- **Empresas de Pequeno Porte (EPP):** receita bruta anual superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões.

Assim como a maioria dos bancos públicos e privados do Brasil, o BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, possui uma linha de financiamento para as micro e pequenas empresas. No BNDES, os critérios para MPE são um pouco diferentes do utilizado pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, representado na Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES

Em seguida, deve-se entender a importância dessas empresas para o Brasil. Em 2006, o SEBRAE publicou o livro “Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil”. Segundo essa publicação, entre 2000 e 2004, foram criados 924 mil novos estabelecimentos, sendo que 99% eram MPE. Além disso, quanto ao setor de atuação, cerca de 28% são do setor de serviços.

Em 2014, o a SEBRAE publicou o relatório “Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira”, um estudo realizado com o propósito de “apresentar uma caracterização das MPE, por meio de levantamentos e análises de dados e indicadores relativos à participação deste segmento na economia brasileira” (SEBRAE, 2014). Segundo o relatório, a participação dos pequenos negócios no PIB era de 21% em 1985, segundo dados do IBGE. Um estudo mais recente utilizando a mesma metodologia, efetuado pela Fundação Getúlio Vargas, resultou em uma participação ainda maior, atingindo 27% do PIB em 2011. Mais

detalhes sobre a evolução da participação das MPE no PIB brasileiro estão representados na Tabela 3.

Tabela 3 - % do Valor Adicionado das Micro e Pequenas Empresas

Atividade	Ano		
	1985	2001	2011
Serviço	5,9%	8,3%	10,0%
Comércio	5,9%	6,8%	9,1%
Indústria	9,3%	8,1%	7,8%
Total: Micro e Pequenas Empresas	21,0%	23,2%	27,0%

Fonte: (SEBRAE, 2014)

Ainda, de acordo com o mesmo relatório, a contribuição das Micro e Pequenas Empresas para a formação do PIB do comércio é de 53,4%, na média entre 2009 e 2011. No caso do setor de serviços, esse número chega a 36,2%, enquanto para a indústria é de 22,5%.

Nesse contexto, optou-se por efetuar um estudo de caso em uma pequena empresa inserida no ramo de serviços de beleza no Brasil. Por motivos de confidencialidade, exigidos pelos proprietários do estabelecimento, a empresa será referenciada como **BelezaCo** pelo presente trabalho.

1.1.1. A Empresa

A BelezaCo é um salão de beleza de médio porte localizado na região sul da cidade de São Paulo, no bairro do Itaim Bibi. O estabelecimento foi inaugurado há aproximadamente 10 anos e possui, desde sua fundação, duas proprietárias, que também atuam como profissionais do próprio salão. No momento da inauguração, ambas as proprietárias já possuíam experiência prévia no mercado, atuando em diversos outros salões de beleza tradicionais da cidade, chegando a trabalhar juntas em alguns deles.

Para operar, a BelezaCo possui uma equipe de vinte e um colaboradores, incluindo a equipe de contato direto com o cliente e a equipe de suporte. Vale destacar a existência de um

gerente administrativo, que é responsável por alguns processos administrativos rotineiros, além de cuidar da gestão de estoque e compras, atividades de suporte essenciais para o salão. Com o objetivo de caracterizar o negócio, pode-se observar alguns dados relativos ao estabelecimento:

- **Tamanho aproximado:** 260 m²
- **Número de funcionários por função:** 5 cabeleireiros profissionais (ou estilista), 6 assistentes de cabeleireiros, 1 gerente administrativo, 3 recepcionistas, 1 manobrista, 1 copeira e 4 manicures.
- **Horário de funcionamento por dia da semana:**
 - **Segunda:** das 13h00 às 18h30, com 50% da capacidade de profissionais
 - **Terça e Quarta:** das 09h00 às 18h30
 - **Quinta e Sexta:** das 09h00 às 19h30
 - **Sábado:** das 08h30 às 18h30

Segundo os critérios propostos pelo SEBRAE (2014), a BelezaCo podes ser considerada uma pequena empresa de serviços, dado que possui 21 colaboradores e uma receita anual de aproximadamente 1,5 milhões de reais.

O estabelecimento fornece a maioria dos serviços tradicionalmente oferecidos em salões de beleza convencionais. A percepção das proprietárias do estabelecimento é que o salão se diferencia principalmente pelo atendimento ao cliente e pelo profissionalismo, elementos presentes no processo de serviço. Além disso, elas afirmam que grande parte dessa qualidade dos serviços prestados é alcançada devido à rígida rotina de treinamento pós expediente que elas fornecem internamente aos seus assistentes.

1.1.2. Detalhamento dos Serviços e Produtos

Atualmente, os salões de beleza não limitam seu portfólio de serviços a apenas tratamentos para cabelo. Os salões vêm tentando de diferenciar através do fornecimento de outros serviços e produtos complementares, ligados ao não a beleza.

A BelezaCo possui uma grande variedade de serviços tradicionais, que incluem serviços gerais para cabelo, mas também outros serviços como: serviços de manicure/pedicure, depilação e maquiagem. Apesar da variedade, seu portfólio de serviços é relativamente estável. Alguns serviços mais específicos como “dia de noiva”, massagem e tratamentos de pele já foram oferecidos pelo estabelecimento no passado, mas foram descontinuados por motivos econômicos.

Além dos serviços, o salão também efetua a revenda cosméticos para cabelo de linha profissional, produtos de maior qualidade que normalmente não podem ser encontrados em lojas tradicionais como supermercados e farmácias. Por fim, para complementar o serviço, o salão fornece um serviço de manobrista. A Tabela 4 lista os principais serviços prestados pela empresa. Vale ressaltar que alguns serviços são oferecidos em duas ou mais versões, que se diferenciam pela qualidade da matéria prima ou técnica utilizada.

Tabela 4 - Principais serviços prestados pela BelezaCo

Serviços
Cortes (tradicional, 3ª idade, juvenil, infantil, baby, franja)
Lavagem (shampoo, shampoo especial)
Secar, chapa, brushing, penteado/baby liss
Químicas <ul style="list-style-type: none"> • Permanente • Tintura/ Henna • Relaxamento • Aplicação de tintas • Descoloração • Reflexo de touca • Reflexo de papel • Mechas • Recondicionamento térmico • X-tenso • Escova inteligente • Nano • Fotonica
Outros Serviços <ul style="list-style-type: none"> • Manicure/ Pedicure • Depilação • Maquiagem • Maquiagem Definitiva

1.2. Motivação

A **primeira motivação** do trabalho é o papel importante que as Micro e Pequenas Empresas (MPE) possuem na economia do Brasil. Como já mencionado anteriormente, as Micro e Pequenas Empresas já chegaram a contribuir, segundo dados de 2011, com 27 % do PIB brasileiro. Além disso, quanto ao número de empregos, as MPE representaram 44% dos empregos formais em serviços, em média, no período de 2009 a 2011. Esse número chega à 70% no caso do comércio.

A **segunda motivação** é o fato dessas empresas apresentarem um alto nível de mortalidade. A maior parte das MPE, aproximadamente 30,7% do total do país, estão localizadas no estado de São Paulo (SEBRAE, 2006). Entretanto, mesmo em um ambiente econômico teoricamente mais favorável, cerca de 27% das empresas paulistas fecham em seu 1º ano de atividade (SEBRAE, 2010).

Dado a evidente importância das MPE no contexto brasileiro e o elevado nível de mortalidade dessas empresas, torna-se necessário entender as possíveis causas dessas mortalidades. Nesse cenário, ao aprofundar na análise da gestão das MPE, existe um tema bastante presente entre os teóricos: a estratégia.

Assim como as outras características, a formulação de estratégia é diferente em pequenas empresas. Segundo Bortoli Neto (1997), por volta de 80% dos problemas apresentados pelas pequenas empresas são de origem estratégica. Um estudo mais recente, realizado por Ferreira et al. (2012), concluiu também que os fatores estratégicos são os mais decisivos como motivadores da mortalidade das Micro e Pequenas Empresas. Além disso, o autor afirma a importância de “verificar as boas práticas gerenciais adotadas por empresas deste porte e identificar as competências organizacionais que determinam o sucesso dessas empresas” (FERREIRA et al., 2012, p. 822)

Evidencia-se, então, o valor de entender como essas empresas de fato formulam a estratégia e como outros mecanismos internos trabalham para atingir essa estratégia. Sendo assim, o impacto da estratégia no sucesso das MPE foi considerado o **terceiro motivador** do presente trabalho.

Finalmente, a **quarta motivação** está relacionada com a escolha da empresa. De acordo com as proprietárias a empresa entra em um momento de desaceleração do crescimento. Além disso, a economia do país e a competição intensa são possíveis fatores dessa desaceleração, dado que a empresa não passou por grandes mudanças desde sua fundação para responder a

essas mudanças. Evidencia-se então uma grande necessidade de entender como agir frente a esse ambiente externo, a partir de um profundo entendimento dos recursos internos relevantes. Sendo assim, vale um trabalho de avaliação da estratégia da empresa que, como já evidenciado, é crucial para o sucesso das PME.

1.3. Objetivo

O **primeiro objetivo** do trabalho é analisar, obter conclusões e prover recomendações sobre a estratégia da empresa escolhida para o estudo de caso. Para alcançar tais objetivos, serão conduzidas análises dos ambientes interno e externo, por meio dos modelos e ferramentas mais utilizados na literatura. Dessa maneira, é possível identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como as forças e fraquezas da organização. Feito isso, pode-se classificar a estratégica escolhida pela empresa baseando-se em modelos como as estratégias genéricas de Porter, e avaliar se as decisões tomadas quanto às estratégias estão condizentes com as avaliações do ambiente externo e interno.

Para complementar a análise, aplica-se também o modelo proposto por Miles e Snow (2003), que segundo Rugman e Verbeke (1987 apud GIMENEZ et al., 1999) é mais efetivo do que o modelo proposto por Porter para analisar o comportamento estratégico em pequenas empresas. Esse modelo nos permite, além de avaliar a formulação da estratégia dessas empresas, entender como mecanismos internos – estrutura e processo – são decididos e alinhados com os objetivos definidos.

Por fim, será feito o exercício de comparar os dados obtidos para essa empresa específica com os dados obtidos por outros autores que também utilizaram o Modelo de Miles e Snow para pequenas empresas no Brasil.

O **segundo objetivo** é discutir sobre a formulação estratégica da empresa do ponto de vista do próprio empreendedor. A principal razão de focar no empreendedor é o fato da tomada de decisão estratégica das MPE estar centralizada no proprietário. Essa avaliação será feita através de questionários e testes que visam identificar os tipos estratégico e empreendedor, o estilo cognitivo e a personalidade.

Por fim, o **terceiro objetivo**, é a contribuição teórica ao tema de estratégias em MPE. Essa contribuição será feita através de um estudo empírico que visa a validação das teorias de estratégia clássica e estratégia em MPE, e levantamento de fatores importantes que merecem aprofundamento teórico. Vale ressaltar que a finalidade do presente estudo não é generalizar as

conclusões aqui presentes para todas as pequenas empresas, mas sim abrir caminho para novos estudos sobre o tema.

1.4. Justificativa

Para o aluno, o desenvolvimento do trabalho apresenta a oportunidade de analisar um fenômeno empírico à luz do conceito de estratégia. Dado o aspecto específico que o estudo da estratégia em pequenas empresas possui, é necessário um grande aprofundamento teórico, para só então, aplicar em casos específicos e práticos. Além disso, complementa sua formação como engenheiro de produção, tratando-se de um exercício para seu pensamento sistêmico sobre as organizações.

Para a empresa, o trabalho apresenta uma contribuição para o entendimento de sua formulação estratégica, pouco explorada por suas proprietárias. Serão fornecidas avaliações de ambiente interno e externo, bem como as possíveis alternativas de como responder a esses fatores.

Para a academia, o desenvolvimento do trabalho é uma contribuição para o desenvolvimento do tema, que é pouco explorado pela literatura atual. Através de um estudo de caso real detalhado, contribui-se tanto como modelo e exemplo teórico aplicável a outros casos, como um motivador para futuros estudos.

Para o Brasil e a sociedade como um todo, o trabalho representa um recurso teórico para auxiliar no sucesso das Micro e Pequenas Empresas, que possuem papel importantíssimo na economia do país.

1.5. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho foi estruturado da seguinte maneira:

O Capítulo 1, que já foi apresentado, traz uma introdução ao trabalho, incluindo contexto, motivação, objetivo e justificativa.

Os Capítulos 2 e 3 apresentam a revisão bibliográfica dos principais modelos e conceitos usados para o desenvolvimento da metodologia proposta. Os tópicos abordados estão todos relacionados à estratégia.

O capítulo 4, ainda relacionado à teoria, apresenta um quadro conceitual, com os principais conceitos utilizados.

O Capítulo 5 apresenta a metodologia utilizada pelo autor para o desenvolvimento do trabalho. É apresentado um quadro resumo que relaciona todos os conceitos do quadro conceitual, apresentado no capítulo 4, aos métodos de obtenção de dados adotados pelo autor.

O Capítulo 6 descreve de maneira detalha os resultados obtidos em cada etapa da metodologia.

O Capítulo 7 apresenta as conclusões e recomendações finais para a empresa e para a teoria.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA – ESTRATÉGIA

2.1. O Conceito de Estratégia

O termo “estratégia” já é utilizada pela humanidade há muito tempo. Estima-se que um de seus primeiros usos foi há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, autor de “A Arte da Guerra”, que utilizou da estratégia para alcançar grandes conquistas. Segundo Sun Tzu (2010): “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

No contexto acadêmico, muitos autores relacionaram estratégia aos objetivos da empresa e aos meios de atingi-los. Uma das primeiras definições a se destacar foi o de Chandler (1962). Segundo o autor, estratégia é a identificação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e fixação de recursos necessários para atingir esses objetivos. Para Andrews (1980), estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o foco de negócios perseguidos pela firma e o tipo de organização que ela pretende ser. Já Para Quinn (1980 apud MINTZBERG et al., 2006, p.29), estratégia “é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ação da organização em um todo coeso”.

Hamel e Prahalad (1993), ainda com foco no ambiente interno da empresa, define estratégia como algo que vai além de um simples ajuste ou alocação de recursos para atingir objetivos, sendo também a expansão ou alavancagem desses recursos. Por outro lado, Porter (1996) fornece uma definição mais focada no ambiente externo à organização, considerando a estratégia como sendo a criação de um posicionamento único e valioso no mercado.

Já com uma visão mais integrada, considerando ambiente interno e externo, Hitt, Ireland e Hoskisson, (2008, p. 4) definem estratégia como “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”, sendo que um empresa possui vantagem competitiva quando “implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou consideram custosa demais para imitar”.

Segundo Fahey (1999), “poucas palavras são objeto de tantos abusos no léxico das empresas, são tão mal definidas na literatura gerencial e estão tão expostas a diferentes significados quanto a palavra estratégia”.

Atualmente, um dos conceitos mais utilizados nos livros-textos sobre estratégia é o de Wright, Kroll e Parnell (2009), que a definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

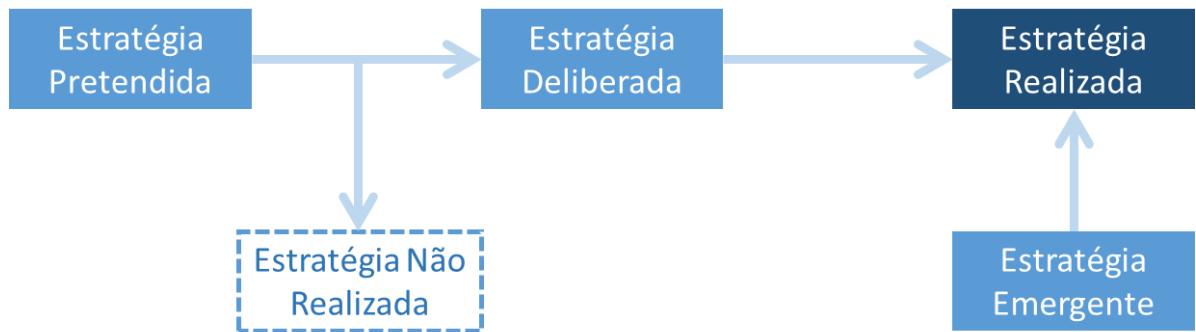
2.1.1. Os Cinco Ps da Estratégia

Como pudemos observar, não existe um consenso quanto à definição de estratégia. Na realidade, “a natureza humana insiste em uma definição para cada conceito” (MINTZBERG 1987 apud MINTZBERG et al., 2006, p.24), entretanto, no caso da estratégia, é necessária a compreensão de cinco definições, conhecidas como “Os Cindo Ps da Estratégia” (MINTZBERG, 2010). Os dois primeiros Ps, plano e padrão, tentam explicar **o que é estratégia**:

1. **Estratégia como um Plano (Plan):** Uma direção, uma diretriz, ou curso de ação para o futuro, com a finalidade de assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Nesse caso, considera-se que a estratégia é criada antes da ação e que ela é desenvolvida consistente e propositalmente. Representa a **estratégia pretendida**.
2. **Estratégia como um Padrão (Pattern):** Consistência em comportamento ou ações, pretendidas ou não, de uma organização ao longo do tempo. Apesar de poucos definirem estratégia como um padrão, muitos utilizam o termo com esse sentido. Representa a **estratégia realizada**.

A priori, as definições de estratégia como plano e padrão podem parecer extremamente relacionadas. Pode-se presumir que há sempre um plano por trás de um padrão. Entretanto, o fato é que tais definições são muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar e padrões podem surgir sem terem sido planejados. Como ilustrado na Figura 1, a estratégia pretendida pode virar estratégia deliberada ou não realizada, enquanto a estratégia realizada é uma mistura de estratégias deliberadas e emergentes.

Figura 1 - Fontes da estratégia realizada



Fonte: Mintzberg (2010)

Ainda existem casos em que uma estratégia como plano pode ser um pretexto, o terceiro P da estratégia:

3. **Estratégia como um Pretexto (*Ploy*):** “Manobra” intencional para superar um oponente ou concorrente. Dado que a estratégia como plano reflete a ação pretendida, uma organização pode induzir seus competidores a terem uma percepção errônea de seus movimentos competitivos.

Os dois últimos Ps, posição e perspectiva, são compatíveis com qualquer uma das definições anteriores, uma vez que procuram explicar o conteúdo da estratégia, respondendo à questão básica: **estratégias sobre o quê?**

4. **Estratégia como um Posição (*Position*):** Maneira como a organização posiciona-se em seu ambiente, em seu mercado de atuação. Tal posição pode ser definida em relação à um competidor, diversos competidores ou o mercado como um todo. Nesse sentido, a estratégia se torna mediadora entre organização e ambiente ou contexto interno e externo.
5. **Estratégia como um Perspectiva (*Perspective*):** Maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Nesse caso, a estratégia não olha para fora, objetivando posições concretas, ela olha para dentro da organização, mais especificamente, dentro da cabeça dos estrategistas, tornando-se uma visão mais ampla. Em outras palavras, a “estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo” (MINTZBERG 1987 apud MINTZBERG et al., 2006, p.24)

De acordo com Mintzberg (2010), é possível combinar plano e padrão com posição e perspectiva, afim de propor 4 abordagens básicas de formulação e estratégia (Figura 2):

planejamento estratégico, empreendimento estratégico, visão estratégica e aprendizagem estratégica.

Figura 2 - Abordagens básicas da formulação de estratégia

		Processo estratégico para:	
		Planos deliberados	Padrões emergentes
Conteúdo de estratégia como:	Posições tangíveis	Planejamento estratégico	Empreendimento estratégico
	Perspectiva ampla	Visão estratégica	Aprendizagem estratégica

Fonte: Mintzberg (2010)

2.1.2. As 10 Escolas de Pensamento Estratégico

Frente a um assunto tão polêmico, Mintzberg (2010) produziu um dos trabalhos mais completos no campo da administração estratégica. Este identificou dez escolas de pensamento: três escolas de natureza prescritiva (design, planejamento e posicionamento), e sete de natureza descritiva (empreendedora, cognitiva, aprendizagem, poder, cultural, ambiental e configuração). As escolas prescritivas tentam explicar como o processo de formulação da estratégia deve ser, enquanto as descritivas tentam mostrar como a estratégia é, de fato, formulada. Mintzberg (2010) afirma que grande parte do ensino de administração estratégica tem focado no lado racional e prescritivo do processo, isto é, nas três primeiras escolas. O autor procurou fornecer uma visão mais equilibrada do campo.

Vale ressaltar que tais escolas também podem ser classificadas dentro das quatro abordagens básicas derivadas dos cinco Ps da estratégia: planejamento estratégico (escolas de planejamento, de design e de posicionamento); visão estratégica (escola empreendedora, de design, cultural e cognitiva); empreendimento estratégico (escolas do aprendizado, de poder e cognitiva); e aprendizagem estratégica (escolas de aprendizado e empreendedora). Contudo, as relações entre as cinco definições e as dez escolas são variadas e baseadas apenas em preferências (MINTZBERG, 2010).

A **Escola do Design** possui como principais autores Philip Selznick e Kenneth Andrews. Segundo essa escola, a formulação da estratégia é um ajuste essencial entre as capacidades

internas e as possibilidades externas. Alguns modelos analíticos que são utilizados até hoje foram introduzidos pela Escola do Design. Entre eles pode-se citar o modelo SWOT (análise dos pontos fracos e fortes, considerando as ameaças e oportunidades). A estratégia é vista como uma perspectiva planejada, sendo preocupação da alta direção da organização.

A **Escola do Planejamento** cresceu em paralelo com a Escola do Design e possui como livro mais influente: *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff, publicado em 1965. Tal escola aceita a maioria das suposições da Escola do Design, exceto pelo fato de que a estratégia aqui é considerada um processo formal com etapas bem definidas e responsabilidades estabelecidas. Nesse caso, a estratégia é vista como planos ou posições decompostas, possuindo a área de planejamento como agente principal.

A terceira e última das escolas prescritivas é a **Escola do Posicionamento**, que possui como obra mais influente: *Competitive Strategy*, de Michel Porter, publicada em 1980. Apesar de aceitar a maior parte das premissas adotadas pelas escolas de design e planejamento, a escola de posicionamento começou a explorar o conteúdo da estratégia, adicionando novos elementos (MINTZBERG, 2010). Esta escola contribuiu através da proposição de alternativas genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas. Por exemplo, o modelo das cinco forças competitivas proposto por Porter (2004) talvez seja um dos modelos mais conhecidos e utilizados para análise do ambiente externo. Dado que a estratégia é considerada um processo analítico, a escola também recebeu grandes contribuições de grandes consultorias de gestão. Pode-se citar a matriz BCG, uma matriz de portfólio de produtos, formulada pela Boston Consulting Group, como uma dessas contribuições. A estratégia era vista com posições genéricas planejadas ou manobras, possuindo os analistas e as análises como agentes principais.

Através de uma abordagem totalmente diferente, surgiu a **Escola Empreendedora**. Esta possuiu contribuição de Joseph Schumpeter, Arthur H. Cole e outros autores no campo da Economia, onde nasceu. Nesse caso, a preocupação maior está em entender as motivações e o processo da formação da estratégia (descritiva). Assim como a Escola de Design, a Escola Empreendedora foca o processo de formulação estratégica em um líder único. A estratégia é vista como perspectiva única, associada a um líder visionário.

Uma escola que estava ainda mais preocupada em entender como estratégias surgiam era a **Escola Cognitiva**, que procurou entender tal processo dentro das mentes dos estrategistas. A escola possui como referências principais as obras de Herbert Simon. Essa escola utiliza princípios da psicologia cognitiva, procurando compreender os modelos mentais dos estrategistas. Embora tenha trazido ideias originais para o campo da estratégia, essas são de

difícil aplicação para a definição de estratégias a serem adotadas. A estratégia é vista como uma perspectiva mental, possuindo a mente como a principal agente.

Entre as escolas descritivas, foi a **Escola de Aprendizado** que mais desafiou as suposições das escolas prescritivas. Ela foi fundamentada por obras de Charles Lindblom, James Brian Quinn e Karl Weick. Seus pensadores defendiam que a estratégia era resultado de uma aprendizagem coletiva dos membros da organização, emergindo naturalmente. Nesse contexto, entra o conceito de competência essencial, introduzido por Prahalad e Hamel, (1990). Na escola de aprendizado, a estratégia era vista como padrões aprendidos, tendo os aprendizes como agentes principais.

Uma corrente bastante diferente das outras é a **Escola do Poder**. Os autores mais representativos dessa escola são Graham Allison, J. Pfeffer, G. R. Salancik e W. Graham Astley. Tais autores dividem o estudo em “poder micro”, que possui um foco no ambiente interno da organização, e o “poder macro”, que estuda a forma como a organização tenta influenciar os agentes do ambiente externo. A estratégia é vista como posições e padrões cooperativo e políticos, ou também manobras.

Enquanto a Escola do poder concentra-se em interesses próprios e fragmentação, a **Escola Cultural** concentra-se em interesses comuns e integração. A Escola da Cultura considera a formação estratégica um processo social baseado em cultura. Ela procura entender a influência da cultura organizacional na mudança estratégica. Seus principais autores são Eric Rhenman e Richard Normann, que escreveram seus trabalhos na década de 60. A estratégica é vista sob uma perspectiva coletiva e possui como agente principal a coletividade.

A **Escola Ambiental** busca entender o papel do ambiente externo à empresa, considerando-o como agente principal da formulação da estratégia. Mesmo que outras escolas já tenham considerado o ambiente externo como um fator, essa o considera o mais importante. Os principais autores dessa escola foram Michael T. Hannan, John Freeman e os teóricos da contingência. A estratégia é vista como posições genéricas específicas (níchos).

Por fim, a **Escola da Configuração**, fundamentada por Alfred D. Chandler (1962) e um grupo de estudiosos da McGill University (Mintzberg, Miller e outros), procurou integrar as várias premissas das escolas anteriores. Essa escola apresenta duas teorias diferentes, mas complementares. A primeira, o lado mais acadêmico e descritivo dessa escola, vê as organizações como configurações, integrando as ideias de outras escolas. Ela procura entender como as diferentes dimensões de uma organização se agrupam para definir uma configuração,

um estado. A segunda teoria, mais prática e prescritiva, procura entender o salto, ou transformação, de uma configuração para a outra ao longo do tempo. Um exemplo de tipologia nascente dessa escola é a proposta por Miles e Snow (2003), foco do presente estudo, sendo melhor detalhado nas próximas seções.

Segundo Mintzberg (2010), essas escolas devem ser vistas de duas maneiras: como processos diferentes ou como partes diferentes de um mesmo processo. Em alguns momentos a estratégia em uma determinada organização pode exigir um foco maior em determinada escola, fortalecendo a primeira visão. Por outro lado, todo processo de estratégia deve combinar vários aspectos das diferentes escolas, mesmo de maneira desbalanceada, fortalecendo a segunda visão. Apesar de aprovar as duas visões, o autor tende, através de sua obra, a defender que cada escola olha para o mesmo processo, mas cada uma sob uma perspectiva única.

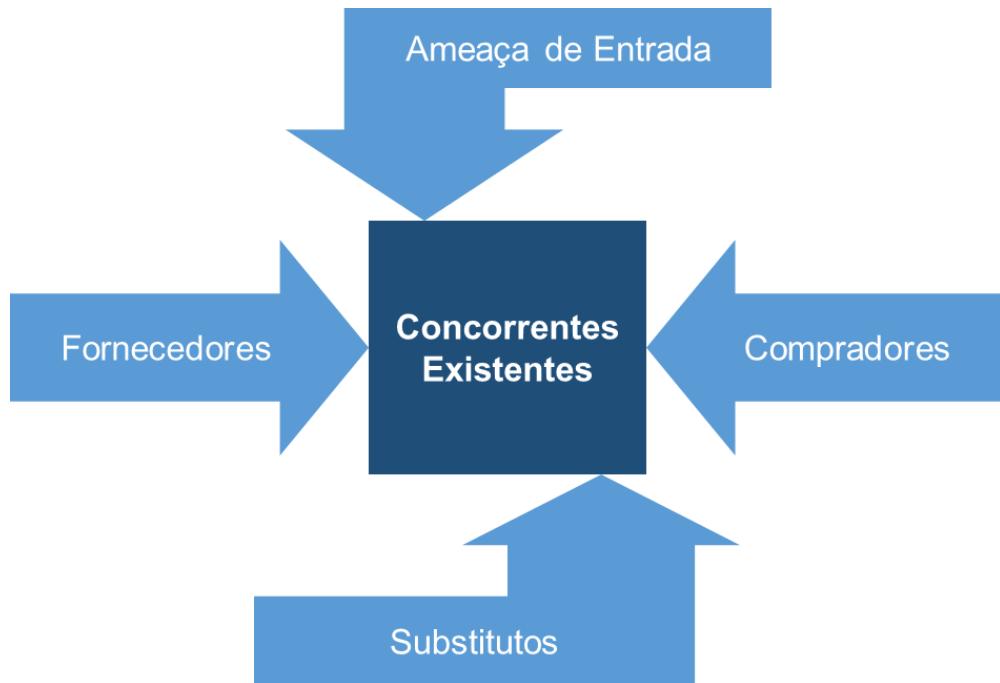
2.2. Análise do Ambiente Externo

2.2.1. Modelo das Cinco Forças de Porter

Relacionar uma empresa com seu ambiente é uma tarefa essencial da formulação de uma estratégia competitiva. Segundo Porter (2004), como as empresas de uma determinada indústria estão sujeitas às mesmas forças externas, a diferenciação está em como as empresas lidam com elas.

De acordo com Porter (2004), o grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas, representadas pela Figura 3. O autor afirma que todas as cinco forças podem ser chamadas de “concorrência”, em um sentido mais amplo, emergindo o conceito de *rivalidade ampliada*. Esse conjunto de forças determina o potencial de lucro da indústria, em termos de retorno de longo prazo sobre capital investido. A empresa deve se posicionar dentro da indústria de forma que consiga se defender melhor dessas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

Figura 3 - Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Nesse contexto, o ponto de partida para a análise estratégica é entender quais são as características estruturais das indústrias que determinam o conjunto de forças competitivas. Abaixo, são descritas as características estruturais básicas para cada uma das forças competitivas.

- **Ameaça de Entrada:** A ameaça de entrada em uma indústria possui ligação direta com as barreiras de entrada nela existentes. As principais barreiras de entrada são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, política governamental e outras desvantagens de custo independentes de escala. Em conjunto com as barreiras de entrada, a retaliação prevista, isto é, a expectativa do novo entrante quanto à reação dos concorrentes existentes, também possui um grande peso na definição dessa força competitiva.
- **Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes:** De maneira geral, a rivalidade ocorre quando os concorrentes existentes se sentem pressionados ou enxergam uma oportunidade de melhorar sua posição no mercado. Os principais fatores estruturais que afetam a rivalidade são: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos,

concorrentes divergentes (em termos de estratégia, origem, personalidade, entre outros), grandes interesses estratégicos (interesses diferentes da lucratividade) e barreiras de saída elevadas.

- **Pressão dos Produtos Substitutos:** Substitutos são produtos que desempenham a mesma função daquele da indústria em questão. De maneira geral, eles reduzem o retorno potencial de uma indústria, limitando o preço que as empresas podem cobrar por um bem ou serviço. Quanto melhor for a relação entre preço e desempenho do substituto, maior é a pressão sobre os lucros gerais da indústria. Produtos substitutos merecem maior atenção quando são provenientes de indústrias com lucros elevados ou quando estão em tendência de melhoramento da relação preço/desempenho.
- **Poder de Negociação dos Compradores:** Os compradores influenciam a indústria forçando diminuição de preços, demandando melhor qualidade e criando rivalidade entre concorrentes. A força exercida por um grupo comprador é elevada nos seguintes casos: o comprador adquire grande volume das vendas totais do vendedor; o produto adquirido representa uma fração significativa dos custos ou compras do comprador; os produtos são padronizados ou pouco diferenciados; existem poucos custos de mudança; o comprador possui lucros baixos; compradores são uma ameaça concreta de integração para trás; o produto oferecido pela indústria não é relevante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; o comprador tem total informação.
- **Poder de Negociação dos Fornecedores:** Fornecedores exercem influência na indústria através do aumento de preço ou diminuição da qualidade. A força exercida por um grupo fornecedor é elevada nos seguintes casos: o grupo fornecedor é composto por poucas companhias dominantes e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; não existe ameaça de outros produtos substitutos na venda para a indústria; a indústria não é um cliente relevante para o grupo fornecedor; o produto dos fornecedores é importante para o negócio do comprador; os produtos oferecidos pelos fornecedores são diferenciados ou possuem custos de mudança; os fornecedores são uma ameaça concreta de integração para a frente.

2.3. Análise do Ambiente Interno

2.3.1. Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*)

O conceito de visão baseada em recursos foi introduzido por Wernerfelt (1984), tornando-se um modelo citado e estudado por diversos teóricos da academia. A visão baseada em recursos foca no ambiente interno das organizações, considerando-as um conjunto único de

recursos e capacitações. Esse modelo defende que “a singularidade dos seus recursos e capacidades é a base para a estratégia da empresa e sua capacidade de obter retornos acima da média” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 15). Evidências mostram que a utilização de recursos idiossincrásicos pela organização possui uma influência mais forte no desempenho do que as características da indústria, embora os efeitos causados pelo tamanho relativo da empresa podem variar entre as indústrias (BARNEY; ARIKAN, 2001).

Segundo Barney (1991), a visão baseada em recursos possui duas premissas básicas: heterogeneidade dos recursos, isto é, organizações dentro de uma determinada indústria controlam diferentes conjuntos de recursos estratégicos; e imobilidade de recursos, esses conjuntos não são perfeitamente transferíveis, permitindo com que a heterogeneidade permaneça por mais tempo.

Barney (1991) define recursos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa utiliza para criar e implementar estratégias. Entretanto, Barney e Arikán (2001) afirmam que, desde a introdução da visão baseada em recursos, diversos autores começaram a utilizar diferentes tipologias para se referir aos ativos de uma empresa, devido aos diferentes efeitos competitivos que cada tipo de ativo possui. Por exemplo, Amit e Schoemaker (1993) utilizam o termo capacitações para se referir à capacidade da empresa de combinar efetivamente um conjunto de recursos para atingir um objetivo. O presente trabalho adota a definição de Barney (1991), considerando recursos como qualquer tipo de atributo de uma organização, em um sentido mais amplo.

Barney (1995) propõe o agrupamento de tais recursos em quatro grupos de ativos: financeiros, físicos, humanos e organizacionais (Tabela 5).

Tabela 5 - Exemplos dos quatro tipos de recursos de uma empresa

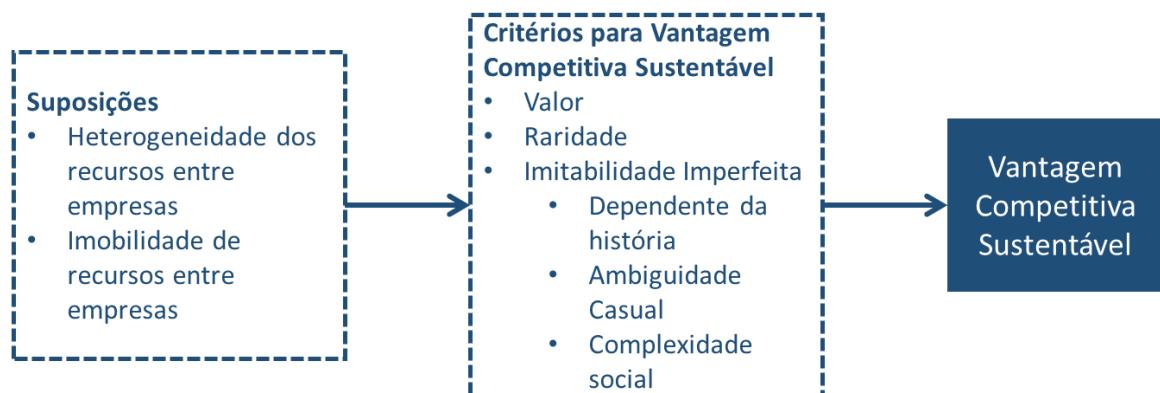
Recurso ou Capacidade	Exemplo
Financeiro	Dívidas, patrimônio líquido, lucros acumulados
Físico	Maquinas, instalações
Humano	Experiência, conhecimento, julgamento, propensão à tomada de riscos e sabedoria de indivíduos
Organizacional	História, relacionamentos, confiança, cultura, estrutura, sistemas de gestão, políticas de remuneração e reconhecimento

Fonte: Adaptado de Barney (1995)

Entretanto, vale ressaltar que não são todos os recursos que são fontes de vantagem competitiva e não são todas as vantagens competitivas que são sustentáveis no ambiente competitivo. Sendo assim, Barney (1991) propõe um modelo para identificar os recursos que são fontes de vantagem competitiva sustentável (Figura 4). Os recursos e capacitações que são fontes de vantagem competitivas sustentáveis possuem as seguintes características:

- **Valor:** Recursos e capacitações adicionam valor caso permitam explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente externo
- **Raridade:** Recursos e capacitações criam vantagem competitiva se não forem controlados por um grande número de empresas da indústria.
- **Imitabilidade imperfeita:** Para que a vantagem competitiva obtida por um recurso valioso e raro não seja temporária, é necessário que tal recurso seja custoso para empresas que ainda não o possui. A imitação pode ocorrer de duas formas: duplicação ou substituição. A duplicação ocorre quando a empresa imitadora cria os mesmos tipos de recursos. A substituição ocorre quando a empresa imitadora cria outros tipos de recursos, mas que possuem as mesmas implicações estratégicas do recurso imitado. Um recurso é difícil de imitar por uma ou uma combinação das condições a seguir: o recurso é proveniente de condições históricas ou organizacionais exclusivas; o elo entre recurso e vantagem competitiva é casualmente ambíguo; e/ou o recurso é proveniente de uma complexidade social.

Figura 4 - Modelo para Visão Baseada em Recursos



Fonte: Adaptado de Barney (1991)

Além das características descritas acima, Barney (1995) ressalta a questão organizacional. O potencial de vantagem competitiva de uma empresa depende de recursos com as características descritas acima. Entretanto, para usufruir totalmente desse potencial, a organização deve estar organizada para explorar efetivamente tais recursos.

Outro conceito emergente tendo em vista o ambiente interno da organização são as competências essenciais. Segundo Prahalad e Hamel (1990), nos anos 90, os empresários passariam a ser julgados segundo suas habilidades de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais.

Prahalad e Hamel (1990, p. 4) definiram competências essenciais como “um aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversos tipos de produção e integrar múltiplas tecnologias”. Sendo assim, a construção de uma competência é essencial para a definição de uma estratégia que diferencie a empresa de seus concorrentes. Segundo Prahalad e Hamel (1990), três testes podem ser aplicados para identificar as competências essenciais de uma organização:

- A competência essencial fornece acesso potencial para uma grande variedade de mercados;
- A competência essencial contribui significativamente aos benefícios percebidos pelos consumidores do produto final;
- A competência essencial é difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem competências essenciais como recursos e capacitações que são fonte de vantagem competitiva. Os autores afirmam que duas ferramentas podem ser utilizadas para identificar e criar competências essenciais. A primeira é a proposta por Barney (1991), fundamentada na visão baseada em recursos. A segunda ferramenta é a cadeia de valor, proposta por Porter (1985). O presente trabalho adota essa definição, dado que possui uma relação lógica com a definição de recursos adotada.

Por fim, apesar do foco no ambiente interno, os empresários devem ser capazes de desenvolver estratégias que alinhem as capacitações da empresa com o contexto ambiental para criar valor aos clientes e proprietários (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007).

2.3.2. Cadeia de Valor de Porter

A cadeia de valor, introduzida por Porter (1985), permite que a empresa entenda as partes de suas operações que criam valor e as que não criam, através de uma visão integrada que vai da matéria-prima até o cliente final. Mais especificamente, as empresas conseguem entender sua posição de custo e identificar os diversos meios para implantação de uma estratégia. Assim como representado pela Figura 5, a cadeia de valor possui dois tipos de atividades: primárias e de apoio.

Figura 5 - Cadeia de Valor de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1985)

As atividades primárias estão relacionadas à criação física do produto, à sua venda e distribuição e ao seu serviço após a venda. As atividades primárias são: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço.

As atividades de apoio fornecem assistência para a execução das atividades primárias. As atividades de suporte são: infra-estrutura da empresa, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologias e compras.

Besanko et al. (2012) afirma que, de maneira geral, existem duas formas pelas quais uma empresa pode criar maior valor econômico do que os competidores: construir uma cadeia de valor diferenciada; ou configurar uma cadeia de valor semelhante ao de seus concorrentes, mas realizando as atividades dela de forma mais eficiente, através de recursos ou capacitações que os competidores não possuem.

2.3.3. Cadeia de Valor para Estratégia de Operações de Serviço

Segundo Armistead e Clark (1993), o modelo da cadeia de valor proposta por Porter (1985) não é aplicável para a maioria das organizações de serviços, dado que muitas de suas atividades não podem ser representadas pelas atividades primárias e de apoio propostas pelo modelo.

Nesse contexto, o autor destaca a necessidade de uma ferramenta que possibilite partir de uma missão da operação de serviço, definição do que o serviço deve fazer bem operacionalmente para atender as expectativas e adicionar valor, e definir um sistema de prestação de serviço. Alguns modelos como os *blueprint* (SHOSTACK, 1984) tentam fazer esse papel. Entretanto, a maioria desses modelos são incompletos em dois sentidos: não relacionam a estrutura com as atividades operacionais utilizadas para prestar o serviço e atingir objetivos estratégicos; e não relacionam os recursos usados nas diferentes etapas da prestação do serviço (ARMISTEAD; CLARK, 1993).

Dado a inadequação das ferramentas existentes, Armistead e Clark (1993) introduziram o Mapa de Atividades dos Recursos (*Resource Activity Map*). Essa ferramenta pode ser considerada uma cadeia de valor para serviços no sentido em que ela mostra aonde o valor está sendo criado. Além disso, o autor afirma que a ferramenta pode auxiliar na análise e no aumento da ambiguidade casual, isto é, a dificuldade de imitar uma estratégia devido às conexões casuais entre ações e resultados.

A ambiguidade casual é um elemento fundamental para obter uma vantagem competitiva sustentável, chamando a atenção de diversos teóricos como, por exemplo, Barney

(1991), que afirma que a ambiguidade casual torna o recurso custoso de imitar. Reed e DeFillipi¹ (1990 apud ARMISTEAD E CLARK, 1993, p. 223) afirma que tacitividade, complexidade e especificidade interagem para aumentar a ambiguidade casual. A tacitividade está relacionada com as habilidades e conhecimentos provenientes de aprendizado e experiência, sendo difíceis de decifrar as regras para se obter um bom desempenho. A complexidade está relacionada a interdependência entre as competências. A especificidade engloba quatro aspectos que se relacionam internamente ou externamente: local, ativos físicos, ativos humanos e ativos dedicados.

O Mapa de Atividades dos Recursos (*Resource Activity Map*) é estruturado em forma de matriz, onde as atividades para prestação do serviço são representadas nas coluna. Cada atividade é analisada segundo as seguintes dimensões:

- **Recursos:** Pessoas, instalações, sistemas de informação, materiais e equipamentos necessários para operar o serviço
- **Configuração dos recursos:** Configuração dos recursos tanto na rede geográfica como entre atividades de linha de frente e de retaguarda
- **Custos e receitas gerados por cada atividade:** Representados de forma relativa com um ou mais sinais ‘+’

Para mapeamento do valor adicionado por cada atividade é necessário identificar quais são as dimensões dos serviços valorizadas pelos clientes. Vale ressaltar a importância de diferenciar entre fatores higiênicos e fatores que de fato adicionam valor. O autor propõe a utilização de um **asterisco** ao lado dos elementos do Mapa de Atividades dos Recursos que mais contribuem para a entrega do valor. Pode ser utilizado mais de um asterisco.

Por fim, é necessário entender aonde ocorrem os principais custos. O autor propõe a utilização da notação ‘C’ ao lado dos principais fatores de custos, de maneira aproximada.

O Mapa de Atividades dos Recursos (*Resource Activity Map*) pode ser usado tanto para formular uma nova estratégia de operações de serviço como para revisar uma já existente. O modelo genérico está representado na Figura 6.

¹ REED, R.; R.J. DEFILLIPI. Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and sustainable Competitive Advantage. Academy of Management Review. Vol. 15, No. 1, p. 88-102, 1990

Figura 6 - Exemplo de Mapa de Atividades dos Recursos

Atividade ->	1	2
Pessoas		
Instalações		
Sistemas de Informação		
Materiais		
Equipamento		
Configuração		
Custo		
Receita		

Fonte: Adaptado de Armistead e Clark (1993)

2.4. Análise Integrada e Tipos de Estratégia

2.4.1. Análise SWOT

A palavra “SWOT” é um acrônimo em inglês para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A ferramenta possui como objetivo identificar as fraquezas e alavancar forças da organização, tendo em vista as oportunidades e ameaças do ambiente competitivo. O modelo normalmente é estruturado em forma de uma matriz dois por dois, assim como representado na Figura 7.

Figura 7 - Modelo para Análise SWOT

	Ajudá	Atrapalha
Interno (Empresa)	Forças	Fraquezas
Externo (Ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Autor

Atualmente, o modelo é creditado a Albert S. Humphrey (1926-2005), entretanto, muitos pesquisadores utilizam como referência a obra “Business Policy”, de Kenneth Andrews, publicado em 1985. Apesar de não descrever o modelo SWOT exatamente como conhecemos hoje, a obra cita um modelo semelhante.

A análise SWOT é uma ferramenta bastante generalista, auxiliando de maneira rápida e em vários aspectos a análise do estado atual da organização. Algumas aplicações são: planejamento estratégico, análise de oportunidade, análise competitiva e desenvolvimento de produtos e negócios. Entretanto, de acordo com o Guia BABOK® (2011), da *International Institute of Business Analisys* (IIBA), trata-se de uma análise geralmente de nível muito alto, sendo necessário o auxílio de outras ferramentas para efetuar análises mais detalhadas, que normalmente são necessárias.

Segundo Carvalho e Laurindo (2007), é possível utilizar modelos como as Cinco Forças de Porter (PORTER, 2004) para entender o ambiente externo, e modelos como o das Competências Essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), para entender a situação interna da empresa.

Outros autores também propuseram formas de analisar as diversas dimensões do modelo. Power e al.(1986 apud MINTZBERG, 2010) apresentou as diretrizes típicas sobre abordagens internas e externas, assim como apresentado nas Tabela 6 e Tabela 7.

Tabela 6 - Checklist de variáveis ambientais

Mudanças na sociedade
Mudar as preferências dos clientes – Impacto na demanda ou no design do produto
Tendências populacionais – Impacto na distribuição na demanda ou no design do produto
Mudanças governamentais
Nova legislação – Impacto nos custos dos produtos
Novas prioridades de cumprimento de leis – Impacto nos investimentos, nos produtos, na demanda
Mudanças econômicas
Taxas de juros – Impacto na expansão, nos custos financeiros
Taxa de câmbio – Impacto na demanda doméstica e externa, nos lucros
Mudanças na renda pessoal real – Impacto na demanda
Mudanças na competição
Adoção de novas tecnologias – Impacto na posição de custos, na qualidade do produto
Novos concorrentes – Impacto nos preços, na participação de mercado, na margem de contribuição
Mudanças de preços – Impacto na participação de mercado, na margem de contribuição
Novos produtos – Impacto na demanda, nos gastos com propaganda
Mudanças nos fornecedores
Mudanças nos custos de entrada – Impacto nos preços, na demanda, na margem de contribuição
Mudanças em suprimentos – Impacto nos processos produtivos, nas exigências de investimento
Mudanças no número de fornecedores – Impacto nos custos, na disponibilidade
Mudanças no mercado
Novos usos dos produtos – Impacto na demanda, na utilização da capacidade
Novos mercados – Impacto nos canais de distribuição, na demanda, na utilização da capacidade
Obsolescência de produtos – Impacto nos preços, na demanda, na utilização da capacidade

Fonte: Power e al.(1986 apud MINTZBERG, 2010)

Tabela 7 - Checklist dos pontos fortes e pontos fracos

<p>1. Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto • Número de linhas de produto • Diferenciação de produto • Participação de mercado • Políticas de mercado • Políticas de determinação de preço • Canais de distribuição • Programas promocionais • Serviço ao cliente • Pesquisa de marketing • Propaganda • Força de vendas <p>2. Pesquisa e Desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de P&D de produto • Capacidade de P&D de processo • Capacidade de fábrica-piloto <p>3. Sistemas de Informações Gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velocidade e resposta • Qualidade das informações correntes • Capacidade de expansão • Sistema orientado para o usuário <p>4. Equipe Gerencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Congruência de valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito de equipe • Experiência • Coordenação de esforços <p>5. Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controle de matérias-primas • Capacidade de produção • Estrutura do custo de produção • Instalações e equipamentos • Controle de estoques • Controle de qualidade • Eficiência energética <p>6. Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alavancagem financeira • Alavancagem do balanço • Relações com acionistas • Situação fiscal <p>7. Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades dos funcionários • Sistemas de pessoal • Rotatividade de pessoal • Moral dos funcionários • Desenvolvimento dos funcionários
--	---

Fonte: Power e al.(1986 apud MINTZBERG, 2010)

2.4.2. Conjunto de Estratégias Genéricas de Porter

Para enfrentar as cinco forças de sua indústria, as empresas devem criar estratégias competitivas efetivas. De fato, diversas empresas alcançam esse objetivo, cada uma com soluções únicas, considerando cada particularidade. Nesse contexto, Porter (2004) propõe, em um sentido mais amplo, três estratégias genéricas para criar uma posição defensável a longo prazo e superar concorrentes: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Porter (2004) enfatiza a importância de ter uma escolha clara sobre o posicionamento da empresa em uma das três estratégias genéricas, o que em caso contrário resultaria no “meio-termo”, uma situação

estratégica pouco efetiva e, muitas vezes, prejudicial para a empresa. As estratégias genéricas podem ser traduzidas em estratégias mais específicas para cada empresa ou indústria.

- **Liderança no custo:** Nessa estratégia a empresa busca, através de um conjunto integrado de ações, produzir produtos e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparação com a concorrência. Tal estratégia pode ser alcançada, por exemplo, através de instalações em escala eficiente, reduções de custo pela experiência, controle agressivo de custos e despesas gerais, eliminar formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, vendas, publicidade, entre outras.
- **Diferenciação:** A empresa procura, através de um conjunto integrado de ações, diferenciar seu produto e serviço, criando algo com características únicas na indústria. Tal estratégia assume diversas formas como: imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, rede de fornecedores, entre outras. De maneira geral, a diferenciação resulta em lealdade dos consumidores e, consequentemente, menor sensibilidade ao preço.
- **Enfoque:** Essa estratégia consiste em focar em um determinado segmento ou nicho da indústria. O objetivo aqui é alcançar um nível de satisfação elevado dentro do grupo em que é focado. Tal estratégia parte da premissa de que a empresa possui maior capacidade de atender um grupo estreito de consumidores de forma mais efetiva e eficiente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla.

Para colocar em prática cada uma dessas estratégias genéricas é necessário diferentes recursos, habilidades e requisitos organizacionais (PORTER, 2004). A Tabela 8 traz algumas implicações comuns no que concerne essas diferentes necessidades das estratégias genéricas.

Tabela 8 - Implicações das estratégias genéricas

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades em Geral Requeridos	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital sustentado e acesso ao capital • Boa capacidade de engenharia de processo • Supervisão intensa da mão-de-obra • Produtos projetados para facilitar a fabricação • Sistema de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de custo rígido • Relatórios de controle frequentes e detalhados • Organização e responsabilidades estruturadas • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Grande habilidade de marketing • Engenharia do produto • Tino criativo • Grande capacidade em pesquisa básica • Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios • Forte cooperação dos canais 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas • Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Porter (2004)

Além dos recursos, habilidades e requisitos organizacionais citados acima, as estratégias genéricas podem requerer “estilos diferentes de liderança e traduzir-se em atmosferas e culturas bastante diferentes nas empresas” (PORTER, 2004, p. 43). Em outras palavras, as diferentes estruturas exigidas por cada tipo de estratégia seria mais um motivo para o fracasso de estratégias de “meio-termo”.

Apesar da grande crítica de Porter (2004) quanto à estratégia de “meio-termo”, existem autores que defendem a sua efetividade em alguns casos. Murray (1988) afirma que as estratégias genéricas não são mutualmente exclusivas, dado que não existe uma razão plausível para se limitar à apenas uma estratégica genérica. O principal argumento utilizado pelo autor é que estudos empíricos contradizem a lógica adotada por Porter (2004). Por exemplo, adotar conjuntamente um Controle Total da Qualidade, um controle de estoque Just-In-Time e um procedimento de compras resultam em uma melhor resposta do mercado e maior qualidade do produto. Entretanto, essas medidas também resultam em uma redução significativa de custos, eliminando os supostos conflitos de estrutura entre as estratégias de liderança de custo e diferenciação.

2.4.3. Modelo de Miles and Snow

A maioria das organizações está constantemente avaliando seus objetivos, questionando, verificando e redefinindo sua maneira de interagir com o mercado, e ao mesmo tempo modificando e refinando seus mecanismos – estrutura de papéis e relacionamentos, e processos de gestão – para atingir tais objetivos (Miles e Snow, 1978).

Em muitos dos casos, esse processo de alinhamento da organização com o ambiente externo enquanto administra seu ambiente interno é altamente complexo. Nesse contexto, através do estudo de empresas em quatro setores (edição de livros escolares, eletrônica, processamento de alimentos e serviços de saúde), Miles e Snow (2003) propõe um modelo teórico sobre como as organizações definem sua estratégia e constroem mecanismos (estruturas e processos) que ajudem a segui-la.

O modelo teórico proposto é utilizado para analisar a organização como um todo, integrado e dinâmico, levando-se em consideração as inter-relações entre estratégia, estrutura e processos. Esse modelo possui dois elementos principais:

- **Ciclo Adaptativo:** modelo que procura explicar o processo de adaptação das organizações, especificando as principais decisões que devem ser tomadas para manter o alinhamento da organização com o ambiente
- **4 Tipos de Estratégia:** tipologia que retrata diferentes padrões de comportamentos adaptativos usados pelas organizações em diferentes ambientes

Pode-se observar que o modelo de Miles e Snow (2003) se enquadra na escola de configuração, uma vez que estuda o padrão adaptativo de quatro configurações diferentes de estratégia, estrutura e processos. Segundo Mintzberg (2010), trata-se de “um estudo muito diferente de configuração, mas não menos popular entre os acadêmicos e alguns profissionais”.

2.4.3.1. *Ciclo Adaptativo*

Miles e Snow (2003) apresentam um modelo geral para o processo de adaptação das organizações, o ciclo adaptativo. O ciclo é composto de três conjuntos de problemas enfrentados pela organização durante o processo adaptativo, assim como ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - Problemas do ciclo adaptativo



Fonte: Adaptado de Miles e Snow (2003)

O **problema empreendedor** pode apresentar diferentes dimensões, dependendo do estágio de vida da organização em questão. Para novas organizações, deve-se desenvolver uma definição concreta sobre o domínio da organização: produtos ou serviços que serão fornecidos, e o mercado ou seguimento de mercado que será atendido. Para organizações já estabelecidas, existe outra dimensão adicional: a dificuldade em confiar em uma mudança na solução proposta anteriormente para o problema empreendedor. Tal problema pode emergir uma vez que soluções para os problemas de engenharia e administrativo, alinhadas com a solução do problema empreendedor, já foram devidamente encontradas. Cria-se uma desconfiança quanto à novas soluções para o problema empreendedor.

Em ambos os tipos de organização, novas ou já estabelecidas, o problema do empreendedor é uma responsabilidade da alta gerência. Quando uma solução de domínio para o problema é aceita por eles, recursos são disponibilizados, possibilitando alcançar os objetivos estabelecidos pela solução. Nesse ponto começa a emergir o problema de engenharia.

O **problema de engenharia** lida com a criação de um sistema que operacionaliza a solução encontrada para o problema empreendedor. Durante essa criação, a gestão deve garantir que a tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e serviços escolhidos esteja

disponível. Após encontrar uma solução para o problema de engenharia, uma implementação inicial do sistema organizacional começa. Vale ressaltar que a configuração inicial da organização que nasce nessa fase não continuará necessariamente a mesma, ainda que o problema de engenharia tenha sido considerado como resolvido. O formato da organização será melhor definido e consolidado na próxima fase do ciclo.

O **problema administrativo** está relacionado com a redução de incertezas dentro do sistema organizacional, assim como descrito por grande parte das teorias da administração. A redução da incerteza é feita através da racionalização e estabilização das atividades que resolveram com sucesso os problemas empreendedor e de engenharia. Entretanto, resolver o problema administrativo também significa formular e implementar processos que estimulem inovações, garantindo a evolução contínua da organização.

2.4.3.2. *Quatro Tipos de Estratégia*

Segundo Miles e Snow (2003), é possível classificar os comportamentos corporativos em quatro categorias amplas: **defensores, prospectores, analíticos e reativos**. A interação que a organização possui com as dimensões do ciclo adaptativo resulta no tipo de estratégia adotada pela organização. As três primeiras categorias formam estratégias de mercado únicas, cada uma com uma configuração particular que é consistente com tal estratégia. Por sua vez, a quarta categoria trata-se de uma “falha estratégica”, tomando um conjunto de ações inconsistentes no que concerne sua estratégia, tecnologia, estrutura e processos. As versões puras de cada tipo estratégico serão descritas mais detalhadamente abaixo.

a) **Defensor**

Para os defensores, o problema empreendedor é definido da seguinte maneira: como “selar” uma determinada parcela do mercado para criar um domínio estável. Defensores produzem apenas um conjunto limitado de produtos selecionados para suprir um segmento específico do mercado, e procuram prevenir a entrada de competidores nesse segmento. Ações padrões para defender seus mercados incluem preços competitivos e alta qualidade de produto. Vale ressaltar que, por outro lado, tal foco pode levar a organização a ignorar desenvolvimentos e tendências fora de seus domínios.

Ao escolher um domínio específico, o problema de engenharia do defensor passa a ser: como produzir e distribuir produtos ou serviços o mais eficiente possível. A eficiência tecnológica é um fator central para a solucionar esse problema.

O problema administrativo do defensor é: como atingir um controle da organização de forma a garantir eficiência. O defensor resolve isso através de uma combinação de mecanismos estruturais e de processo.

b) Prospector

Assim como ocorre com os defensores, os prospectores criam soluções aos três problemas do ciclo adaptativo com alto grau de consistência entre si. Entretanto, eles respondem ao ambiente de maneira totalmente oposta. Enquanto para os defensores o sucesso é proveniente da eficiência para servir um segmento específico, para o prospector, sucesso é explorar novas oportunidades de produtos ou mercados. O problema empreendedor então passa a ser: como localizar e desenvolver novas oportunidades de produtos e mercados. Nesse sentido, prospectores tipicamente aparecem como criadores de mudanças em suas respectivas indústrias.

Para se adaptar a mudanças constantes em seu domínio, prospectores devem ter sistemas de tecnologia e administrativo flexíveis. Sendo assim, o problema de engenharia passa a ser: como evitar esforços de longo prazo em apenas um tipo de tecnologia. Muitos deles resolvem tal problema através de investimentos em múltiplos protótipos de tecnologias flexíveis e com pouco grau de mecanização.

O problema administrativo também é proveniente da necessidade de flexibilidade: como facilitar ao invés de controlar as operações da organização. O sistema administrativo deve ser capaz de implantar e coordenar recursos entre numerosas unidades e projetos, ao invés de planejar e controlar as operações de maneira centralizada.

c) Analítico

Entre os dois extremos, defensor e explorador, temos os analistas. A organização analista procura minimizar riscos e maximizar oportunidades de lucro, e ela faz isso combinando os pontos fortes dos defensores e dos exploradores. Trata-se de uma estratégia mais balanceada, mas difícil de se seguir, principalmente em setores caracterizados por constantes mudanças de mercado e tecnológicas. O problema empreendedor aqui é: como localizar e explorar novas oportunidades de produto e de mercado enquanto mantém-se simultaneamente um conjunto central estável de produtos e consumidores.

Assim como o problema empreendedor, o problema de engenharia também reflete uma mistura daqueles enfrentados por defensores e exploradores. Os analistas devem entender como

alcançar e proteger um equilíbrio entre demandas conflitantes por flexibilidade e estabilidade tecnológica.

Consequentemente, o problema administrativo é: como diferenciar a estrutura e os processos organizacionais para conseguir acomodar áreas estáveis e dinâmicas da operação. Uma das alternativas tipicamente utilizadas para resolver tal problema é a estrutura organizacional matricial.

d) Reativo

Os tipos estratégicos anteriores tendem a formar padrões de ação de resposta ao ambiente consistentes e estáveis. Em contraste, os reativos exibem padrões de ajustes inconsistentes e instáveis, devido à falta de mecanismos de resposta às mudanças no ambiente. O ciclo adaptativo não existe de maneira coerente, uma vez que eles respondem inapropriadamente às mudanças e incertezas do ambiente.

A questão central nesse caso é entender porque as organizações viram reativas. Existem três motivos centrais levantados por Miles e Snow (2003): a alta gerência pode não ter articulado claramente a estratégia da empresa; estruturas e processos da organização não foram totalmente alinhados com a estratégia da empresa; ou, a tendência da administração de manter a atual relação entre estratégia e estrutura, mesmo com mudanças constantes no ambiente. Ao menos que a organização opere em um ambiente “protegido”, por exemplo, com monopólio ou regulações, ela não conseguirá agir como reativa por muito tempo.

2.4.3.3. Relação entre Tipos de Estratégia e Ciclo Adaptativo

Segundo Miles e Snow (2003), os tipos estratégicos se diferenciam pela forma como eles resolvem algumas dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo. Essa relação entre os tipos estratégicos e os componentes e dimensões do ciclo adaptativo é sintetizada por Conant, Mokwa e Varadarajan (1989), assim como apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 - Dimensões do ciclo adaptativo e os tipos estratégicos

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	Tipos Estratégicos			
		Defensor	Prospector	Analítico	Reativo
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos/ mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em “seu” mercado	Ativa iniciação de mudanças	Cuidadosos seguidores de mudanças	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento do ambiente	Baseado no domínio e cuidadoso/ Forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ Busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por questões específicas
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo Tecnológico	Eficiência de custo	Flexibilidade e inovação	Sinergias tecnológicas	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude Tecnológica	Tecnologia única, focal / Expertise básica	Tecnologias múltiplas / Avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas / Na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis / Fluidez
	Anteparos Tecnológicos	Programas de padronização e manutenção	Habilidades do pessoal técnico / Diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finança de produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora / Dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades / Perspectiva de programas e campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional / Autoridade de linha	Por produtos e/ou por mercados	Dominada por assessores / Orientada por matriz	Autoridade formal rígida / Desenho operacional fraco
	Controle	Centralizado, formal/ Ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado / Volume de vendas	Múltiplos métodos / Cálculos de riscos cuidadosos/ Contribuição de vendas	Evitar problemas / Resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1989); Gimenez et al. (1999)

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA - PEQUENAS EMPRESAS

3.1. Características das Pequenas Empresas

3.1.1. Especificidades da Pequena Empresa

Uma das maiores dificuldades de estudar as pequenas e médias empresas é o alto grau de heterogeneidade existente entre elas. Esse talvez seja um dos motivos pelo qual existe uma grande dificuldade de propor teorias adequadas para essas empresas, assim como é feito para as grandes empresas (LEONE, 1991). Nesse contexto, Leone (1999) propõe que uma forma de estudá-las é entendendo suas especificidades, isto é, as características inerentes que as diferenciam das grandes organizações. Leone (1999) propõe as seguintes especificidades, divididas em três dimensões:

- **Especificidades organizacionais**

- Pobreza de recursos;
- Gestão centralizada;
- Pouco controle sobre ambiente externo;
- Fraca maturidade organizacional;
- Fraqueza das partes no mercado;
- Estrutura simples e leve;
- Ausência da atividade de planejamento formal, resultando em uma lógica de reação e adaptação ao ambiente;
- Fraca especialização;
- Estratégia intuitiva e pouco formalizada;
- Sistema de informações simples.

- **Especificidades nas decisões**

- Tomada de decisão baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário;
- Horizonte temporal de curto prazo;
- Inexistência de dados quantitativos;
- Poder de direção centralizado;
- Racionalidades econômica, política e familiar para tomada de decisão.

- **Especificidades individuais**

- Papel dominante do proprietário;
- Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;

- Dependência ante certos empregados;
- Influência pessoal do proprietário;
- Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal;
- Propriedade dos capitais;
- Propensão a riscos calculados.

3.1.2. Estratégia em Pequenas Empresas

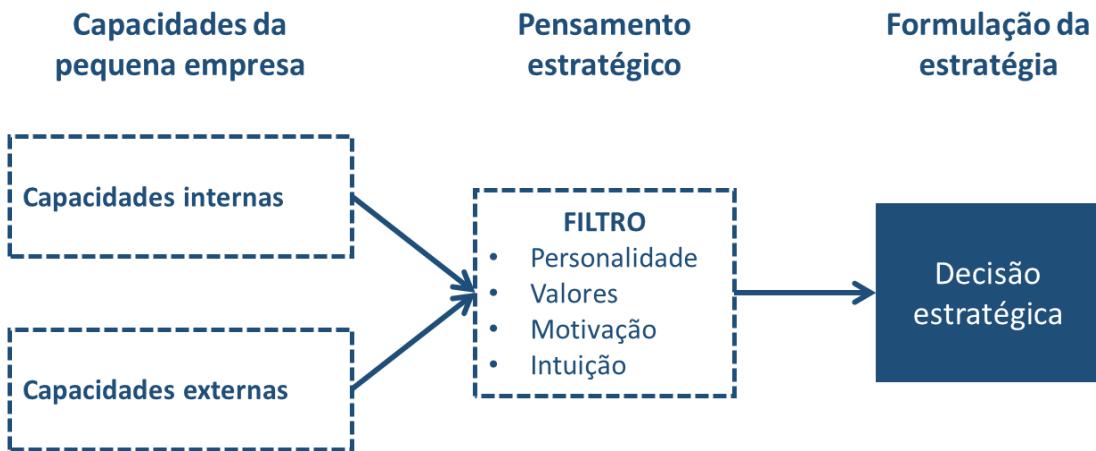
Através da análise de Leone (1999), descrita na seção anterior, mas adotando um foco maior na formulação da estratégia, pode-se inferir que a estratégia dessas empresas possivelmente possui as seguintes características: centralizada no proprietário, intuitiva, pouco formalizada, sem planejamento, focada no curto prazo, reativa e adaptativa. Bhide (1994), através de uma perspectiva mais focada em estratégia, afirma que, diferente das grandes organizações, as pequenas empresas adotam uma estratégia pouco formalizada, estando ela muitas vezes apenas refletida nas decisões do dirigente, ou proprietário.

Andrade e Filho (2014) conduziram um estudo das publicações sobre o tema “estratégias em pequenas empresas” sobre os países do BRICS (Brasil, Rússia, Índia e China), dado a importância das pequenas empresas nesses países. Concluiu-se que o tema é bastante recente, com publicações a partir do ano de 2004 correspondendo a 66% da amostra. Além disso, a maior parte das publicações, aproximadamente 67%, tratam da China, enquanto apenas 11% das publicações são sobre o Brasil.

Pinheiro² (1996 apud SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 64) apresenta um modelo para formulação da estratégia em pequenas empresas, no qual destaca o “filtro” relacionado às influências pessoais do proprietário da empresa (Figura 9). Nesse modelo, consideram-se o ambiente externo e as capacidades internas como importantes para a formulação estratégica, entretanto não são os mais importantes. O dirigente da empresa aplica suas marcas pessoais como um filtro para suas ações estratégicas.

² PINHEIRO, M. Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

Figura 9 - Modelo para formulação da estratégia em pequenas empresas



Fonte: Pinheiro³ (1996 apud SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 64)

Quanto às taxonomias de estratégias genéricas, Rugman e Verbeke⁴ (1987 apud GIMENEZ et al., 1999) afirmam que a taxonomia de estratégias genéricas proposta por Porter (2004) não é muito adequada para o estudo de pequenas empresas, uma vez que ela enquadraria a maioria das pequenas empresas na estratégia de foco. Alternativamente, o autor sugere o uso da taxonomia de Miles e Snow (1978) que pode ser aplicada independentemente do tamanho da organização.

No Brasil, um dos autores que mais contribuíram para o estudo da estratégia em pequenas empresas foi Gimenez (1999, 2000, 2004, 2013 e 2014). O autor também defende o uso do modelo proposto por Miles e Snow (1978), frente ao de Porter, para pequenas empresas. Segundo o autor, o modelo proposto por Miles e Snow (1978) é mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais. Além disso, devido a importância de examinar a influência das características pessoais dos proprietários na formulação da estratégia, o autor conduziu estudos sobre o estilo cognitivo do proprietário (GIMENEZ, 2000) e sobre a atitude empreendedora (GIMENEZ et al., 1999).

³ PINHEIRO, M. Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

⁴ RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Does competitive strategy work for small business? Journal of Small Business and Entrepreneurship, v. 5, n. 3, p. 45-50, 1987.

3.2. Características do Empreendedor

3.2.1. Atitude Empreendedora

Júnior e Gimenez (2004) destacam a dificuldade de classificar o indivíduo como mais ou menos empreendedor, dado que esse atributo é bastante subjetivo. A ferramenta mais conhecida nos meios acadêmico e empresarial que vem sendo utilizada é Carland Entrepreneurship Index (CARLAND; HOY; CARLAND, 1998), resultado de extensa pesquisa sobre empreendedorismo realizada pelos autores. Tal instrumento de medição considera, basicamente, quatro elementos do empreendedorismo: personalidade, propensão à inovação, propensão ao risco e postura estratégica.

Gimenez (2010) busca destrinchar esses quatro elementos, em busca de uma melhor interpretação do índice. A personalidade pode ser dividida em duas dimensões, necessidade de realização e criatividade. A propensão à inovação está relacionada com a busca de produtos ou processos diferentes dos já existentes. A propensão ao risco se refere à tendência de aceitar ou evitar situações de incerteza. Por fim, a postura estratégica está relacionada com a capacidade de pensar no negócio à longo prazo, monitorar condições econômicas e sociais do contexto do negócio e envolver-se em atividades de planejamento formal.

O CEI é avaliado através de um questionário de auto-resposta, contendo trinta e três afirmações, em pares, aonde o respondente deve escolher necessariamente uma das duas opções. Os pontos são atribuídos dependendo da resposta em cada escolha forçada, classificando a atitude empreendedora em um *continuum* entre valores de zero e trinta e três. Após a medição é possível agrupar empreendedores em três grupos:

- **Macroempreendedores (26 a 33 pontos):** Considera seu negócio um meio de mudar a indústria e tornar-se uma força dominante. Seu negócio é o centro de seu universo.
- **Microempreendedores (0 a 15 Pontos):** Cria um negócio que nunca crescerá, mas que se torna uma referência em sua cidade. O seu negócio é uma fonte de renda, uma importante parte de sua vida, mas não a principal delas.
- **Empreendedores (16 a 25 Pontos):** Apresentam aspectos tanto de Micro quanto de Macroempreendedores.

Júnior e Gimenez (2004) validaram a confiabilidade e a validade de uma versão em português da ferramenta. Vieira et al. (2013) efetuaram um estudo com micro e pequenas empresas do comércio de Londrina que relacionava a atitude empreendedora, medida através do CEI, e os tipos estratégicos do modelo de Miles e Snow (2003).

3.2.2. Estilo Cognitivo

Segundo Hayes e Allinson (1994), cognição está relacionada com a forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam o conhecimento. As diferenças existentes no processamento das informações é chamada de estilo cognitivo. Hayes e Allinson (1994) destacam a importância de relacionar fenômenos organizacionais e os estilos cognitivos.

Mintzberg (2010), através de sua Escola Cognitiva, afirma que, como os estrategistas se diferem em seus estilos cognitivos, os psicólogos que estudam as características de comportamento humano também ajudam a entender a geração da estratégia. Nesse contexto, Mintzberg (2010) destaca o instrumento MBTI® - Myers-Briggs Type Indicator® - (MYERS; MYERS, 1997), baseado na obra de Karl Jung.

Com auxílio dessa mesma ferramenta, Hough e Ogilvie (2005) conduziram testes empíricos que relacionaram estilos cognitivos e os resultados provenientes de decisões estratégicas em organizações. O estudo definiu variáveis para avaliar os resultados, formulou hipóteses iniciais e validou essas hipóteses através de um estudo empírico. Como resultado, o autor propõe algumas possíveis relações existentes entre os estilos cognitivos e os resultados obtidos pelas organizações.

O MBTI® busca classificar o indivíduo segundo **quatro dimensões** diferentes. Em cada dimensão existem **duas possibilidades**, chamadas de preferência, assim como indicado na Tabela 10.

Tabela 10 - As quatro dimensões do MBTI

#	Afeta a escolha da pessoa para:	Preferência por:
1	Concentrar o processo dominante (favorito) no mundo exterior ou no mundo das idéias	Extroversão (E): Energizado pelo mundo exterior
		Introversão (I): Energizado pelo mundo que há na mente de cada pessoa
2	Usar um tipo de percepção em vez de outro quando qualquer um pode ser usado	Sensação (S): A informação vem da confiança nos sentidos
		Intuição (N): A informação vem da tentativa de compreender os padrões essenciais
3	Usar um tipo de julgamento em vez de outro quando qualquer um pode ser usado	Pensamento (T): Confiar na análise para a decisão
		Sentimento (F): Confiar nos sentimentos para a decisão
4	Usar atitude de julgamento ou a de percepção com o mundo exterior	Julgamento (J): Viver de maneira planejada, ordenada, controlada
		Percepção (P): Viver de maneira flexível e espontânea

Fonte: Adaptado de Myers e Myers (1997); Mintzberg (2010)

Dado que existem quatro dimensões e duas preferências diferentes em cada uma, totaliza-se dezesseis perfis diferentes (Tabela 11). Por exemplo, o perfil **ENFJ** representa: (**E**) Extroversão, (**N**) Intuição, (**F**) Sentimento e (**J**) Julgamento. Sendo assim, cada um dos dezesseis perfis possui suas características específicas, proveniente da interação entre as quatro dimensões.

Tabela 11 - Os dezesseis tipos de personalidade

		Tipos Sensoriais		Tipos Intuitivos	
		Pensamento	Sentimento	Sentimento	Pensamento
		ST	SF	NT	NT
Introvertido	I _ _ J	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
	I _ _ P	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Extrovertido	E _ _ P	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
	E _ _ J	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Fonte: Adaptado de Myers e Myers (1997)

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA – RESUMO

Com o objetivo de esclarecer os conceitos e abordagens considerados mais relevantes pela a condução do presente estudo, foi elaborado um quadro conceitual (Tabela 12), indicando a pertinência e as fontes de referência para cada um deles.

Tabela 12 - Quadro conceitual

Abordagem/Conceito	Pertinência	Fontes de Referência
Modelo das 5 Forças de Porter	Analizar das características estruturais do ambiente externo	Porter (2004); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)
Visão Baseada em Recursos (RBV)	Analizar ambiente interno da empresa e identificar recursos que são fonte de vantagem competitiva sustentável	Wernerfelt (1984); Barney (1991); Barney (1995); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)
Cadeia de Valor para Serviços	Identificar os recursos e atividades que geram valor para a empresa	Armistead; Clark (1993)
Estratégias Genéricas de Porter	Entender como a empresa busca obter vantagem competitiva	Porter (2004); Murray (1988)
Modelo de Miles e Snow	Entender como as empresas formulam estratégia	Miles e Snow (1978); Miles e Snow (2003)
Relação entre Estrutura e os Tipos Estratégicos de Miles e Snow	Interpretar questionário de classificação no Modelo de Miles e Snow	Miles e Snow (1978); Miles e Snow (2003); Conant, Mokwa e Varadarajan (1989)
Carland Entrepreneurship Index (CEI)	Avaliação da Atitude Empreendedora	Carland, Hoy e Carland (1998); Júnior e Gimenez (2004)
Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®)	Avaliação do Estilo Cognitivo e Personalidade	Myers e Myers (1997); Mintzberg (2010)
Análise SWOT	Avaliação das relações entre ambiente externo e interno	Guia BABOK® (2011); Carvalho e Laurindo (2007); Mintzberg (2010)
Modelo de Formulação Estratégica em Pequenas Empresas	Entendimento da relação entre ambiente externo, capacidades internas e marcas pessoais dos proprietários para a formulação da estratégia em pequenas empresas	Pinheiro ⁵ (1996 apud SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 64)

Fonte: Elaborado pelo autor

⁵ PINHEIRO, M. Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

O trabalho procura integrar os diversos conceitos apresentados de maneira clara e objetiva, buscando relacioná-los à prática do dia-a-dia da empresa. Nesse contexto, vale ressaltar também a importância desse quadro conceitual para o entendimento da metodologia que será introduzida pelo autor no próximo capítulo.

5. METODOLOGIA

A metodologia de estudo adotada foi o estudo de caso que, segundo Yin (2001, apud MIGUEL et al., 2010)

[...] é um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, geralmente considerando que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde se insere não são claramente definidas.

A principal motivação para a escolha de um estudo de caso foi seu caráter empírico. O estudo de caso pode ser efetivo para alcançar os objetivos propostos pelo presente estudo (Capítulo 1) de duas maneiras. Primeiramente, ele possibilitaria validar as teorias de estratégia clássica e estratégia em MPE através da aplicação em uma empresa real. Em segundo lugar, uma análise aprofundada viabilizaria o levantamento de fatores mais específicos de uma empresa como, por exemplo, o entendimento profundo do empreendedor.

Após a escolha da empresa, o estudo de caso foi estruturado e conduzido da seguinte maneira: revisão teórica, planejamento do estudo, coleta de dados, análise de dados e, por fim, geração de conclusões.

Na fase de coleta de dados, as informações necessárias para a análise foram obtidas através de pesquisas primárias e secundárias. A Tabela 13 apresenta um resumo das abordagens levantadas no quadro conceitual (Capítulo 4) e os métodos utilizado para obter os dados e análises de cada abordagem.

Tabela 13 - Estratégia de levantamento de dados

Abordagem/Conceito	Método
Modelo das Cinco Forças de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios sobre indústria • Entrevistas na empresa (vide Apêndices B e C)
Visão Baseada em Recursos (RBV) e Análise da Cadeia de Valor de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas na empresa (vide Apêndice D) • Questionários com clientes (vide Apêndice E) • Visita ao estabelecimento
Estratégias Genéricas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Análise conduzida pelo autor
Modelo de Miles e Snow	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1989), respondido através de uma entrevista com as proprietárias (vide Anexo A)
Relação entre Estrutura e os Tipos Estratégicos de Miles e Snow	<ul style="list-style-type: none"> • Análise conduzida pelo autor
Carland Entrepreneurship Index (CEI)	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário padrão (vide Anexo B)
Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®)	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta padrão disponível em: http://www.16personalities.com/br/teste-de-personalidade (vide Anexo C)
Análise SWOT	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios sobre indústria • Entrevistas na empresa • Análise conduzida pelo autor baseada nos itens anteriores
Modelo de Formulação Estratégica em Pequenas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Análise conduzida pelo autor

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se observar que as pesquisas primárias foram efetuadas através de entrevistas, viabilizadas por um questionário, ou por questionários de auto-resposta. Os respondentes foram as duas proprietárias, a gerente administrativa e cinquenta clientes. Além disso, foram efetuadas diversas visitas e conversas com funcionários com objetivo de obter maior entendimento do negócio e suas atividades principais.

As entrevistas foram feitas para a análise do ambiente interno e externo da empresa, sendo conduzidas através de um questionário, criado pelo próprio autor. Esses questionários foram elaborados com linguagem simples, procurando traduzir a teoria, mas ao mesmo tempo,

alcançar um fácil entendimento dos entrevistados. Nesses casos, procurou-se utilizar perguntas abertas e fechadas, e respostas abertas, para melhor entendimento do negócio.

O questionário para avaliação da estratégia de pelo modelo de Miles e Snow, foi respondido através de uma entrevista do autor com as duas proprietárias ao mesmo tempo, por dois motivos principais:

- O objetivo era que a respostas indicassem a **postura da empresa como um todo** e não a postura de cada proprietária individualmente;
- Os termos presentes no questionário eram de cunho técnico e deveriam ser convertidos para uma **linguagem mais simples**.

No caso dos questionários de avaliação do perfil das proprietárias, foram utilizadas as ferramentas originais e traduzidas, caso necessário, mas procurando não modificar o sentido original. Além disso, foi solicitado o preenchimento ao próprio respondente, devido ao aspecto mais pessoal inerente desses questionários. Esse é do questionário de Carland Entrepreneurship Index (CEI). Para o Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®), utilizou-se um website conceituado, que já possui a ferramenta de avaliação em português.

6. RESULTADOS

6.1. Análise do Ambiente Externo

A análise de ambiente externo foi conduzida em três etapas. Primeiramente, define-se o setor foco do estudo. Em segundo lugar, são analisadas algumas variáveis externas da sociedade geral que afetam a indústria e as suas empresas. Exemplos de fatores externos são: demográficos, econômicos, socioculturais, entre outros. Por fim, utiliza-se o Modelo das Cinco Forças de Porter para analisar as variáveis externas que afetam diretamente a empresa.

6.1.1. Visão Geral do Setor

Segundo a CONCLA (Comissão Nacional de Classificação) através da CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), pode-se afirmar que a classe de atividade econômica exercida pelo BelezaCo é a de “Cabeleireiros e Outras Atividades de Tratamento de Beleza”. De acordo com o CNAE 2.0, essa classe está inserida segundo a hierarquia representada na Tabela 14. Esta classe compreende basicamente as seguintes atividades que, em sua maioria, são fornecidas pelo BelezaCo:

- Atividades de lavagem, corte, penteado, tingimento e outros tratamentos do cabelo
- Serviços de barbearia
- Atividades de limpeza de pele, massagem facial, maquilagem, etc.
- As atividades de manicure e pedicure
- Atividade de depilação
- Atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza

Tabela 14 - Classificação CNAE 2.0 da BelezaCo

Sessão	S	Outras Atividades de Serviços
Divisão	96	Outras Atividades de Serviços Pessoais
Grupo	960	Outras Atividades de Serviços Pessoais
Classe	9602-5	Cabeleireiros e Outras Atividades de Tratamento de Beleza

Fonte: IBGE/CONCLA/CNAE

O CNAE também fornece mais um nível de classificação: as subclasses. A classe de “Cabeleireiros e Outras Atividades de Tratamento de Beleza” pode ser dividida em duas outras subclasses: “Cabeleireiros, Manicure e Pedicure” e “Atividades de Estética e Outros Serviços de Cuidados com a Beleza”. O presente estudo possui um maior enfoque na subclasse de “Cabeleireiros, Manicure e Pedicure”, por compreender as principais atividades de um salão de beleza.

Atualmente, existem cerca de 300 mil negócios formalizados nas categorias Microempreendedor Individual (MEI), Micro e Pequena Empresa, considerando-se a atividade “Cabeleireiros e Manicures”, no Brasil, sendo que sendo que cerca de 7 mil salões de beleza são abertos todo o mês no território nacional (SEBRAE, 2013).

Os salões de beleza estão inseridos no mercado “Beleza e Estética” que, por sua vez, faz parte da cadeia produtiva “Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos” (HPPC). Atualmente, o Brasil é o terceiro maior mercado consumidor do mundo em HPPC, atrás apenas do Japão e dos EUA. Quando avaliado o mercado de produtos de cabelo separadamente, o Brasil se encontra em segundo lugar no ranking mundial (BAIN & COMPANY; GAS ENERGY, 2014). Nesse sentido, evidencia-se a grande importância da cadeia na qual os salões de beleza estão inseridos.

6.1.2. Ambiente Geral

O ambiente geral é composto por dimensões da sociedade que influenciam a indústria de maneira geral e suas empresas. Os fatores considerados no presente estudo foram: demográficos, econômicos, político/jurídico, socioculturais, tecnológicos e do segmento global.

Em relação aos fatores **demográficos**, existem dois elementos importantes para os salões de beleza: a estrutura etária e a distribuição de renda. Em termos de estrutura etária, os salões de beleza são afetados dependendo do segmento etário em que ele foca. De maneira geral, a população brasileira, que sempre foi conhecida por ser uma população jovem, está em uma tendência de envelhecimento da população, segundo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) de 2013, divulgada pelo IBGE. Nesse sentido, a BelezaCo pode ser beneficiada, dado seu foco em clientes de 30 a 60 anos.

Quanto à distribuição de renda, sabe-se do aumento da classe C no Brasil, principalmente em 2012. Entretanto, como o foco da BelezaCo é a classe A e B, tal movimento não o afeta diretamente.

Segundo as proprietárias, os fatores **econômicos** gerais afetam a empresa diretamente. Devido à piora na economia do país, o que gera incerteza na sociedade, os clientes passam a gastar menos, procurando fazer o essencial, e passam a ir com menor frequência ao salão. Nesse sentido, a expectativa de uma contração da economia para os próximos anos pode significar uma desaceleração do crescimento da BelezaCo ou, na pior das hipóteses, uma diminuição de seus lucros.

Nos fatores **socioculturais**, os maiores impactos são provenientes da mão-de-obra e mercado de trabalho. Segundo as proprietárias do BelezaCo, existe uma tendência de menor tolerância e exigência de crescimento mais rápido por parte dos funcionários. Entretanto, a formação de assistente para profissional é uma trajetória que leva tempo, dado a complexidade das atividades envolvidas.

De maneira geral, um assistente demora cerca de 3 a 4 anos para virar profissional na BelezaCo, sendo necessário um grande investimento de tempo e empenho. O próprio salão oferece um curso de formação interna para ensinar as técnicas, procedimentos e cultura, prática pouco comum entre os salões de beleza. Ainda, a BelezaCo não cobra nenhum tipo de valor monetário pela formação e, por isso, é extremamente exigente durante os anos de treinamento. Sendo assim, a rotatividade acaba sendo grande principalmente nos dois extremos, assistentes que acabaram de começar ou assistentes muito experientes.

Vale ressaltar também que, assistentes mais treinados são mais produtivos para o salão, uma vez que conhecem um maior número de técnicas e estão mais alinhados com a cultura da empresa. Consequentemente, a saída de uma assistente experiente representa a perda de um recurso muito importante para a qualidade do serviço do salão. Além disso, esses assistentes experientes podem ir para outros salões menos exigentes quanto a formação ou abrir seus próprios salões.

O fator **tecnológico** possui grande impacto no setor. A tecnologia pode vir em forma de novos produtos, técnicas, ferramentas de trabalho ou melhorias no processo de serviço. As empresas que produzem os produtos utilizados na prestação do serviço dos salões de beleza costumam ser bastante inovadoras. Novos produtos são lançados com grande frequência, apresentando novas tecnologias ou novas tendências da moda, sendo apresentados nas grandes feiras de cosméticos. A BelezaCo é então bastante afetada pelos movimentos tecnológicos dessas grandes empresas de cosmético.

Em relação aos novos produtos, pode-se observar uma tendência atual de consumo de produtos ambientalmente corretos. Esses produtos normalmente são feitos de matérias primas naturais ou extraídas de forma a minimizar os impactos no meio ambiente.

Existe também as inovações nas técnicas relacionadas ao serviço, esses são frequentemente apresentados por empresas ou profissionais renomados do setor. Por outro lado, as inovações nos equipamentos de trabalho são menos frequentes se comparado com as outras duas.

Vale ressaltar também as oportunidades tecnológicas que contribuem para o processo de serviço como, por exemplo, os canais digitais. Esses canais pela internet possibilitam uma melhor gestão de relacionamento com os clientes. De maneira geral, a BelezaCo explora pouco essa tecnologia, se restringindo as mídias sociais.

Os fatores **políticos** e **globais** não possuem particularidades na indústria, sem afetar diretamente a BelezaCo.

6.1.3. Ambiente da Indústria

O entendimento do ambiente da indústria foi avaliado através das cinco forças de Porter, sendo viabilizado por entrevistas com as proprietárias e a gerente administrativa, além de relatórios sobre o setor.

a. Intensidade da Rivalidade entre Concorrentes

O setor é composto de salões de beleza de diversos tamanhos diferentes, desde pequenos salões até grandes redes nacionais. De maneira simplificada, pode-se identificar seis diferentes modelos de negócio com a classificação “Salão de Beleza” (SEBRAE, 2013):

- **Salão de Beleza Convencional:** Caracterizado por um público cujos interesses são a manutenção do dia-a-dia e a preparação para eventos especiais. Os clientes buscam segurança, conforto e comodidade. Costuma ter como fonte de renda os serviços e a revenda de produtos. A divulgação costuma ser boca a boca e através da localização.
- **Salão de Beleza de Luxo:** Apesar de ser semelhante aos salões de beleza convencionais, nesse caso o foco é no segmento de clientes com renda mais elevada e que buscam exclusividade. Esses salões costumam ter cabeleireiros renomados, exclusividade, requinte e produtos de maior qualidade. A divulgação costuma ser por mídia instantânea, boca a boca e através da localização.

- **Barbeiro:** Esse tipo de serviço foca no público masculino, fornecendo preços mais baixos, rapidez e horários flexíveis. A localização aqui é um fator chave para o negócio.
- **Barbeiro Premium ou de Luxo:** Trata-se de uma variação do barbeiro, mas com o diferencial da experiência do cliente durante o serviço. Esse tipo de estabelecimento fornece produtos de maior qualidade e ambiente mais requintado. Alguns estabelecimentos fornecem serviços mais específicos como manicure, pedicure, limpeza de pele, depilação, massagem e até dia do noivo.
- **Esmalteria:** Esse tipo de empresa costuma se diferenciar no catálogo de esmaltes fornecidos e no serviço, sendo ambos superiores aos de salões comuns.
- **Manicure e Pedicure em Domicílio:** Trata-se do modelo mais simples, fornecendo apenas serviço de manicure e pedicure em domicílio. O foco são as mulheres que buscam comodidade.

A BelezaCo está inserida no segmento de salões convencionais. Nos últimos anos esse segmento esteve muito aquecido, principalmente pelo aumento dos gastos dos brasileiros com esse tipo de serviço. Em contrapartida, o último ano apresentou uma desaceleração do crescimento, proveniente principalmente da conjuntura econômica do Brasil. Essa desaceleração causou o encerramento das atividades de diversos salões na cidade de São Paulo, devido as baixas barreiras de saída. No entanto, um mercado em crescimento lento também aumenta a intensidade competitiva. As proprietárias da BelezaCo afirmam que essas foram também tendências observadas na região em que a empresa está localizada.

Além dos salões da região, vale mencionar alguns dos nomes nacionais de destaque no setor, como: Soho (SP), Jacques Janine (SP), Studio W (SP), Mauro Freire (SP), Marcos Proença (SP), MG Hair Design (SP), C. Kamura (SP e RJ), Mirage Inter Coiffure (RS), Hugo Beauty (RS), Ophicina do Cabelo (RJ), Werner Coiffeur (RJ), Célio Faria Instituto (MG), LM Studio (MG) e Torriton (PR). Normalmente, esses salões estão ligados à nomes de cabeleireiros conhecidos nacional ou internacionalmente, focando basicamente no segmento de luxo.

Apesar da existência desses grandes salões nacionais, grande parte da competição da empresa BelezaCo, ainda é em âmbito regional. Devido ao aumento do acesso à informação com o advento da internet, o salão está começando a competir com empresas de regiões cada vez mais distantes. O consumidor é cada vez mais capaz de comparar a experiência do serviço e preços entre as diversas opções no mercado, através do compartilhamento de experiências pela internet, aumentando a intensidade competitiva. Sendo assim, os salões ficam cada vez

mais dependente da recomendação “boca-a-boca”, principalmente através de canais digitais, como as redes sociais.

Independentemente do segmento, os salões de beleza são muito dependentes da fidelização do cliente, um dos grandes desafios das empresas do setor. Para fidelizar é necessário definir e entender quem são seus clientes e o que eles procuram.

A BelezaCo possui como foco principal as classes A e B, e clientes entre 30 e 60 anos. Esse foco nas classes A e B explica a sua localização privilegiada. No segmento de salões convencionais, a BelezaCo busca se diferenciar fornecendo produtos e serviços com qualidade equiparáveis aos salões de luxo, mas com preços mais acessíveis. Além disso, devido ao seu foco de idade, a empresa procura prestar o serviço através de técnicas mais tradicionais, mais aceitas por clientes dessa faixa etária.

Do ponto de vista dos resultados dos serviços prestados por salões de beleza, observa-se uma difícil diferenciação e um baixo custo de mudança para o cliente. Em primeiro lugar, o conhecimento sobre as técnicas de cabelo não é patenteável, e são de fácil acesso para qualquer profissional. Além disso, muitas inovações são guiadas pelos fornecedores de produtos, que podem fornecer para qualquer empresa do setor. Para ser competitivo, é necessário conseguir acesso a essas marcas mais inovadoras, que exigem uma compra mínima. O valor total das compras mensais que a BelezaCo necessita para operar e suprir a demanda permite seu acesso a todos os produtos e fornecedores.

Por outro lado, mesmo que o conhecimento das técnicas esteja disponível, é possível tentar se diferenciar através de uma habilidade superior ao aplicar as técnicas, resultando em um melhor resultado do serviço. De maneira geral, esse é um fator importante no setor, dado a dificuldade de treinamento adequado dos profissionais e o tempo necessário para o desenvolvimento de habilidades.

Dado a dificuldade de se diferenciar pelo resultado do serviço, a melhor forma de se diferenciar é através do processo de serviço, ou experiência do cliente. As proprietárias afirmam que a melhor forma de fidelizar o cliente é através da construção de uma experiência que considere todos os mínimos detalhes. O BelezaCo procura se diferenciar principalmente através da qualidade no atendimento. Essa qualidade é alcançada de duas maneiras: apenas assistentes alinhados com a cultura do salão são contratados; e esses assistentes são formados “dentro de casa”, com treinamento internos e externos. Por isso, a maior parte dos profissionais do salão é

formada na própria empresa ou em outro salão com procedimentos e culturas muito semelhantes.

Ainda em relação ao processo de serviço, vale ressaltar duas tendências observáveis no mercado. Em primeiro lugar, a abertura e sucesso de diversos barbeiros premium demonstra as necessidades de experiência de serviço específicos do público masculino. A BelezaCo possui um público masculino significativo, mas ele é ainda muito menor do que o feminino. Em muitas das vezes, seu público masculino foi adquirido através das conexões dos clientes do sexo feminino (namorados, famílias, país, entre outros).

Em segundo lugar, observa-se a tendência do “luxo acessível” em diversos tipos de serviços. Esse conceito está relacionado com o foco na aquisição de experiências de luxo ao invés de necessariamente produtos de luxo. A belezaCo não apresenta grandes esforços no sentido de prover a experiência de luxo, como ambientes requintados e foco nas consultorias individuais.

b. Ameaça de Novos Entrantes

Se comparado com outros serviços similares, o investimento inicial para abrir um salão é elevado, partindo de 80 mil reais para salões simples (até quatro cadeiras de atendimento), podendo passar de 500 mil para salões maiores (considerando apenas a reforma e aquisição de equipamentos), segundo estimativas feitas pela SEBRAE. Muitos equipamentos são especializados e podem ser comprados apenas de alguns fornecedores dominantes. No entanto, se comparado com outras empresas, o investimento ainda é considerado baixo.

De maneira geral, existem poucas oportunidades de economia de escala para a maioria dos salões de beleza. Primeiramente, a simultaneidade de produção e consumo dificulta a padronização dos processos e gerenciamento da qualidade e produtividade. Tal tarefa só é possível em algumas empresas maduras, principalmente grandes redes nacionais.

Apesar da fidelização ser a favor das empresas já existentes no setor, o acesso à informação por parte dos clientes está aumentando o nível de informação para o cliente. Essa tendência dificulta a fidelização e acaba dando espaço para novas empresas.

Como já comentado anteriormente, os resultados dos serviços prestados por salões de beleza são de difícil diferenciação e o custo de mudança para o cliente é baixo. Essa característica do setor facilita a entrada de novos concorrentes.

Por fim, o setor não é caracterizado por uma grande retaliação esperada. A abertura de um novo salão na proximidade não acarreta em respostas competitivas significativos da BelezaCo ou de outros salões.

c. Poder de Negociação dos Fornecedores

Os produtos necessários para a operação do BelezaCo, podem ser divididos em duas categorias: produtos básicos e produtos específicos. Os produtos básicos são os insumos necessários para dar suporte para a operação do dia-a-dia, como: algodão, luvas, toucas, alumínio, entre outros. Já os produtos específicos são aqueles essenciais para a realização do serviço, como: tintas, shampoo, condicionador, e outros produtos de tratamentos específicos.

No caso dos artigos básicos, a maioria dos salões compram todos esses produtos de atacadistas especializados em profissionais da beleza, dado que eles possuem preços muito abaixo dos atacadistas tradicionais. Na cidade de São Paulo, pode-se observar a dominância de poucos atacadistas desse tipo, sendo que o dominante é o Ikesaki que, devido à escala, consegue obter uma liderança de custo expressiva. O Ikesaki fornece produtos para diversos salões concorrentes, diminuindo a força de negociação do BelezaCo. Ademais, os descontos costumam existir, mas de maneira padronizada e pouco negociável.

Quanto aos produtos especializados, a cadeia em que os salões de beleza estão inseridos é dominada por uma indústria fornecedora que possui um poder de barganha ainda maior. Definida uma qualidade superior, o BelezaCo encontra-se com poucas opções de fornecedores. Esses fornecedores de produtos superiores são grandes marcas profissionais que fornecem para diversos concorrentes. De maneira geral, a força de vendas dessas marcas fornece descontos padronizados, de acordo com a quantidade adquirida, ou em forma de brindes. Vale ressaltar que é bastante custoso, do ponto de vista da satisfação do cliente, trocar os produtos por produtos mais baratos.

Além de seu poder de barganha, as grandes marcas profissionais da indústria fornecedora impõem barreiras na aquisição dos produtos, através da exigência de uma aquisição mínima, gerando diversos entraves às MPE. A priori, uma solução seria fazer compras maiores e fazer estoque. No entanto, a variedade de produtos, principalmente tintas para cabelo, é muito alta, sendo difícil obter uma previsão de demanda confiável. Consequentemente, produtos acabam ficando fora da validade ou fora da tendência de moda atual. De certa maneira, os salões que possuem tamanho suficiente para adquirir esses produtos sem aumentar consideravelmente o estoque, conseguem se diferenciar através do fornecimento de qualidade superior.

Os produtos adquiridos de grandes marcas profissionais podem também ser revendidos, normalmente com uma margem bastante elevada. Esses produtos revendidos são normalmente de manutenção de um tratamento feito no salão. Os profissionais treinados podem fornecer uma consultoria aos clientes para melhorar a experiência do serviço, manter resultado do serviço por mais tempo (com produto de manutenção) e ainda fidelizar o cliente. Adicionalmente, esse serviço de consultoria é visto como um fator de luxo para pelos clientes.

Outra vantagem de adquirir mercadorias nessas grandes marcas profissionais é o portfólio de cursos e eventos que fornecem para seus clientes. Esses cursos são chaves para a atualização e capacitação de profissionais da BelezaCo, sendo um complemento ao treinamento fornecido internamente.

Em suma, é um desafio para o segmento aumentar o poder de negociação com fornecedores. Existem diversas pequenas empresas fornecedoras entrando no mercado, com uma qualidade de produto equiparável. Por outro lado, ainda existe a barreira da imagem da marca para os clientes finais, atendidos nos salões de beleza.

d. Poder de Negociação do Cliente

O primeiro fator para analisar o poder de barganha dos clientes é o entendimento dos descontos concedidos a eles. Os descontos são fornecidos sem um critério padrão, dependendo do julgamento do profissional que fez o atendimento. Em geral, o cliente pede descontos, mas esses são menores do que os fornecidos com iniciativa dos profissionais. Os descontos provenientes dessas iniciativas são no sentido de fidelizar o cliente.

Ainda sobre a variação de preços, é bastante comum no segmento a grande insatisfação do cliente com o aumento de preços. Isso pode prejudicar o salão, principalmente quando esses ajustes são necessários para balancear o aumento nos custos.

Clientes mais antigos encontram uma barreira relacionada ao seu histórico no salão, ao tentar mudar de um salão para o outro. Um cliente fiel possui um histórico de todos serviços que já fez, além de um conhecimento profundo sobre suas características e necessidades por parte do profissional. Essas informações sobre os clientes são essenciais para melhorar a experiência e o resultado do serviço. Por outro lado, os novos clientes encontram menores barreiras para a mudança entre salões. Nesse sentido, os clientes novos acabam sendo mais sensíveis ao preço do que os antigos.

Atualmente, apesar de entender a necessidade de iniciativas para a maior captação de novos clientes, a BelezaCo continua a focar clientes mais antigos, e suas mudanças de preços são mais impactadas pelas reações esperadas desses clientes.

O objetivo dos salões deve ser então aumentar a diferenciação na experiência do serviço, para aumentar o custo de mudança do cliente.

e. Ameaça de Produtos Substitutos

Os serviços fornecidos pelos salões de beleza possuem como substitutos principais os produtos ou equipamentos que possibilitam obter o mesmo resultado do serviço, mas em casa. Esse é o caso das tintas para cabelo, chapinhas, modeladores de cabelos, entre outros. No longo prazo, visitas periódicas aos salões de beleza são mais custosas para o cliente do que a compra de um produto de aplicação própria. Por outro lado, o resultado pode não ser o mesmo, dado que o serviço do profissional de beleza é especializado e seus produtos, de linha profissional, superiores. Adicionalmente, é possível obter a diferenciação em relação aos substitutos é a experiência do serviço, o que inclui a comodidade.

As inovações tecnológicas exercem cada vez maior pressão nos salões de beleza. Por outro lado, a BelezaCo foca em cliente de poder aquisitivo relativamente elevado, que estão menos dispostos a adotar esses produtos, e em clientes em uma faixa etária entre 30 e 60 anos, também mais avessos às novas tecnologias.

6.2. Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno foi fundamentada pela visão baseada em recursos, sendo dividida em duas etapas. Primeiramente, utilizaremos o Mapa de Atividades dos Recursos para identificar quais recursos, levando em conta todas as principais atividades, ajudam a BelezaCo a criar mais valor para o cliente. Essa atividade inclui o mapeamento de todas as atividades efetuadas pelo salão e a condução de uma pesquisa, com uma amostra de 50 clientes, para entender quais são as dimensões de valor que mais diferenciam um salão de beleza. Em segundo lugar, serão utilizados os critérios propostos por Barney (1991), visando destacar quais recursos são fontes de vantagem competitiva sustentável.

6.2.1. Mapa de Atividade dos Recursos

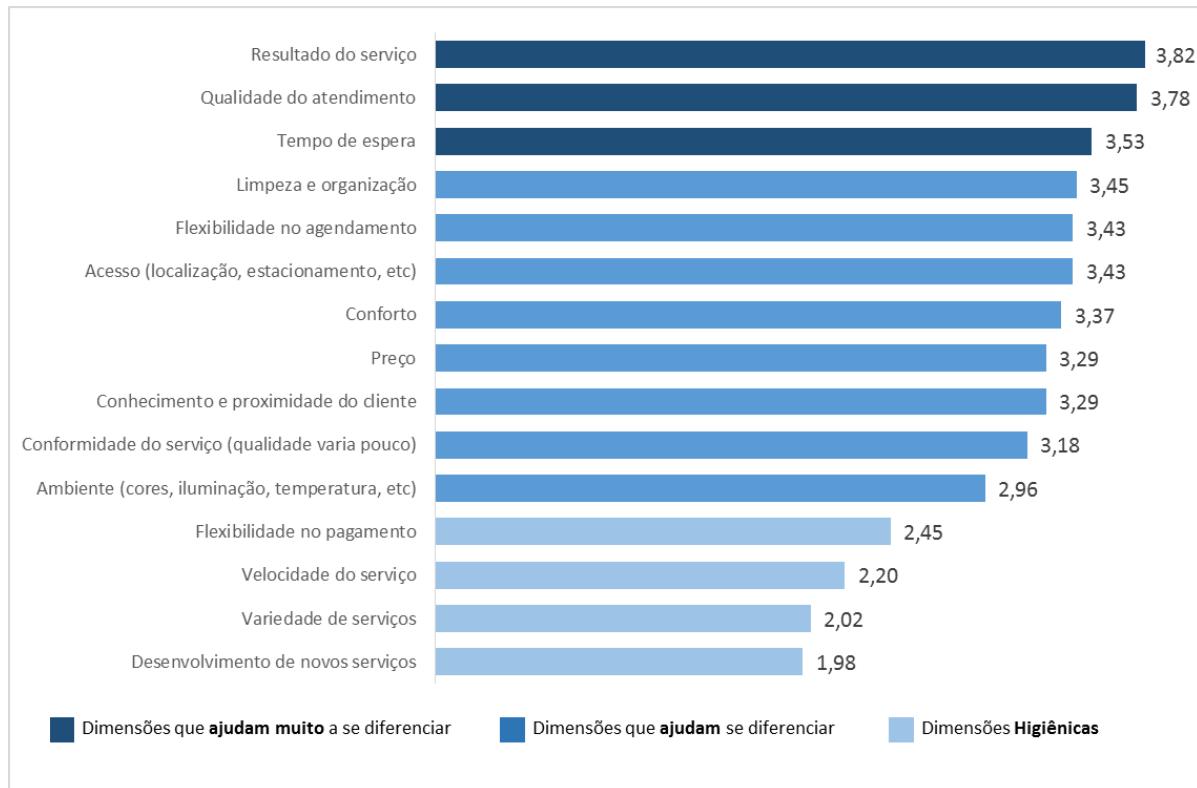
O primeiro passo do mapeamento é a identificação das dimensões de serviço que contribuem para o valor percebido ou diferenciação de um salão de beleza genérico. Essas dimensões foram derivadas através de uma pesquisa, com uma amostra de 50 clientes do

BelezaCo. Os clientes foram sujeitos à um questionário onde deveriam classificar quinze dimensões do serviço de 1 a 4, segundo o seguinte critério:

1. Não ajuda a se diferenciar, pois não é importante
2. Não ajuda a se diferenciar, pois é o mínimo requerido em um salão de beleza
3. Ajuda a se diferenciar
4. Ajuda muito a se diferenciar

O levantamento inicial dos quinze critérios foi efetuado com auxílio das proprietárias e funcionários. As dimensões classificadas como 2 são considerados fatores higiênicos pois, apesar de serem necessárias, não ajudam a se diferenciar e criar valor. O resultado da pesquisa está representado na Figura 10.

Figura 10 - Hierarquia das principais dimensões do serviço para clientes da BelezaCo



Fonte: Elaborado pelo autor

Como podemos observar, todos os fatores foram considerados importantes, com maior ou menor intensidade. Primeiramente, pode-se inferir que as dimensões “resultado do serviço”, “qualidade o atendimento” e “tempo de espera” são as que mais contribuem na entrega de valor ao cliente. Por outro lado, “flexibilidade no pagamento”, “velocidade do serviço”, “variedade

de serviços” e “desenvolvimento de novos serviços” foram consideradas dimensões higiênicas, que são importantes, mas não ajudam a BelezaCo a se diferenciar. As outras dimensões, com notas intermediárias, também ajudam a se diferenciar, mas não com tanta eficiência.

Através da pesquisa com os clientes, é possível validar a percepção das proprietárias de que os **mínimos detalhes** são importantes, isto é, os clientes consideram todas as dimensões de serviço minimamente importantes. Nesse sentido, criar valor significa obter um bom desempenho em todas as dimensões, mas focar os recursos nas principais.

Após identificar as dimensões que mais adicionam valor na entrega do serviço, deve-se mapear as atividades mais importantes da organização, afim de entender a distribuição do valor criado entre os diversos recursos disponíveis. Para identificar os recursos que mais contribuem para a entrega das dimensões do serviço, não foi adotada a metodologia com asteriscos, recomendada pelo por Armistead e Clark (1993), devido ao grande número de dimensões envolvidas. Alternativamente, utilizou-se um sistema de pontuação (entre parênteses no mapeamento), aonde cada recurso em cada atividade ganha pontos por cada dimensão que ele contribui na entrega. As dimensões que ajudam **muito** a se diferenciar geram dois pontos, enquanto as que **ajudam** a se diferenciar fornecem um ponto. Caso o recurso do salão não consiga prover o valor potencial de uma dimensão relacionada, o recurso não ganha pontos. A capacidade de prover ou não uma dimensão foi decidida através de entrevistas com as proprietárias e conversas com os funcionários.

Por fim, utilizou-se a notação ‘C’ para identificar onde se localizam os maiores custos, de maneira aproximada, e o símbolo ‘+’ para representar os custos e receitas relativas entre as atividades.

De maneira geral, todo cliente deve passar pelas seguintes atividades: agendamento, estacionamento, check-in, espera, check-out, pagamento. As atividades que ocorrem entre a espera e o check-out dependem dos serviços agendados por cada cliente. Os serviços de cabelo são feitos pela equipe do profissional responsável, composta por um profissional e um ou mais assistentes. Os outros serviços são feitos por recursos especializados como, por exemplo, as manicures. A seguir, temos a descrição e mapeamento de valor de todas as principais atividades da BelezaCo.

O agendamento, Tabela 15, ocorre na maioria das vezes por telefone, mas pode ocorrer por e-mail em casos específicos. Existe um sistema de agendamento adquirido pelo salão, aonde é possível fazer o registro de todo o histórico do cliente no salão. Essa atividade possui

basicamente três tipos de recursos que adicionam valor, quando consideradas as dimensões estudadas: as recepcionistas, responsáveis pela qualidade no atendimento no momento do agendamento; o profissional, responsável pela flexibilidade no agendamento, dado que eles possuem controle sobre a própria agenda, avaliando o serviço que é possível fazer de acordo com o tempo disponível; e o sistema de agendamento, que possui um histórico do cliente que auxilia na proximidade e no atendimento personalizado.

A atividade de **estacionamento**, Tabela 15, é o primeiro contato pessoal do cliente com o salão, mas também o último, após a realização do pagamento. Ao chegar, o cliente deixa o carro com o manobrista, que fica responsável por estacionar o carro com segurança e velocidade. Vale ressaltar que todo o trabalho é feito por apenas um manobrista. Dois recursos merecem destaque: o manobrista, responsável pela qualidade no atendimento e na melhoria do acesso ao salão, através de um atendimento rápido e seguro; e as vagas próprias e terceiras disponíveis para carros, que melhoraram o acesso do cliente.

Tabela 15 - Mapeamento das atividades: Agendamento e Estacionamento

Atividade ->	Agendamento	Estacionamento
Pessoas	- Recepcionistas (2) - Profissional (Suporte) (1)	- Manobrista (3)
Instalações	- Telefone/ Recepção	- Estacionamento próprio e terceiro (1)
Sistemas de Informação	- Sistema de Agendamento (PC) com histórico do cliente (1)	
Materiais		
Equipamento	- Telefone - Computador/ E-mail	
Configuração	- Linha de frente - Duas recepcionistas disponíveis durante funcionamento do salão	- Linha de frente - Um Manobrista (não é equipe)
Custo	+	+
Receita	Não gera receita	Não gera receita

Fonte: Elaborado pelo autor

O **check-in ou espera**, Tabela 16, é período entre a chegada do cliente e o começo do atendimento pela equipe do profissional responsável. Após deixar o carro com o manobrista, o

cliente precisa indicar sua chegada à recepcionista, que por sua vez indica o começo do serviço no sistema. Em seguida, o cliente deve esperar o atendimento no espaço de espera. Os recursos essenciais nesse caso são: as recepcionistas, responsáveis pela qualidade no atendimento; os funcionários disponíveis para oferecer bebidas e outras cortesias, responsáveis pela qualidade no atendimento e pela diminuição da percepção de espera; o espaço de espera, que representa o conforto e pela diminuição da percepção da espera do cliente; as cortesias oferecidas para o cliente, que contribuem para a diminuição da percepção de espera.

A lavagem de cabelo, Tabela 16, costuma acontecer antes de qualquer serviço de cabelo prestado. São utilizados produtos para cabelo de alta qualidade e de linha profissional, objetivando uma limpeza profunda dos cabelos. Ao final da lavagem, o assistente aplica uma massagem no cliente. Os recursos que entregam valor são: os assistentes que, influenciam a qualidade do atendimento, melhoram o resultado do serviço, ganham maior conhecimento sobre o cabelo do cliente e garantem a conformidade do serviço; o lavatório estilo japonês (deitado), que garante o conforto no cliente; e os insumos utilizados, que garantem um bom resultado e a conformidade do serviço.

Tabela 16 - Mapeamento das atividades: Check-in/Espera e Lavagem

Atividade ->	Check-in/Espera	Lavagem
Pessoas	- Recepcionista (2) - Outros funcionários disponíveis (4)	- Assistentes treinados para lavagem e massagem (6)
Instalações	- Recepção - Vestíario - Espaço de Espera (2)	- Lavatório (1)
Sistemas de Informação	- “Abertura” do serviço no sistema	
Materiais	- Quimono, cortesias (café, chá japonês, água) copos descartáveis, revistas (2)	- Água, shampoo, condicionador, toalha (3) ‘C’
Equipamento	- Máquina de Café, xícaras, chaleiras e TV (2)	- Lavatório estilo japonês (deitado)
Configuração	- Linha de frente - Funcionários disponíveis dão suporte à atividade	- Linha de frente
Custo	+	+
Receita	Não gera receita	+

Fonte: Elaborado pelo autor

O corte de cabelo, Tabela 17, é um dos serviços profissionais que mais contribuem para o lucro da BelezaCo. Essa atividade é composta tanto pela consultoria do profissional, antes do corte, quanto pelo corte propriamente dito. Nesse caso, os recursos chave são: os profissionais, responsáveis pela qualidade do atendimento, resultado e conformidade do serviço, e conhecimento e proximidade no relacionamento com o cliente; as cadeiras de serviço responsáveis pelo conforto; e as tesouras, que contribuem para o resultado do serviço.

A limpeza do local de trabalho, Tabela 17, ocorre antes ou durante o horário de funcionamento. As limpezas antes do expediente são efetuadas por recursos especializados, e visam a manutenção geral de toda a instalação do salão, até mesmo as áreas de acesso restrito ao cliente. As limpezas efetuadas durante o expediente são efetuadas entre utilizações, visando a limpeza do local para o próximo cliente. Os recursos principais são os profissionais os assistentes, que garantem a limpeza e organização do local de atendimento.

Tabela 17 - Mapeamento das atividades: Corte de Cabelo e Limpeza do Local de Trabalho

Atividade ->	Corte de Cabelo	Limpeza do Local de Trabalho
Pessoas	- Profissional (6) ‘C’ - Assistentes (suporte)	- Profissional ou assistentes (1)
Instalações	- Cadeiras de serviço (1)	- Cadeiras de serviço
Sistemas de Informação		
Materiais	- Água	
Equipamento	- Tesouras (2) - Máquina de corte, secador, escova, pente, entre outros	- Vassoura, pá, lixo, entre outros
Configuração	- Linha de frente	- Retaguarda - Antes e durante horário de funcionamento
Custo	++	+
Receita	+++	Não gera receita

Fonte: Elaborado pelo autor

O check-out ou pagamento, Tabela 18, ocorre logo após o término do serviço com a equipe do profissional. Ao término do corte ou tratamento, o profissional ou assistente deve indicar o término do serviço no sistema, indicando que o pagamento já pode ser efetuado. É

nesse momento também que são dados os descontos. Em seguida, o cliente escolhe a forma de pagamento e o efetua. Os principais recursos são: profissional, que influencia o preço final através de descontos; e a recepcionista, responsável pela qualidade no atendimento.

A gestão de estoque e compras, Tabela 18, é uma das poucas atividades de retaguarda existentes. Essa atividade garante que os produtos necessários estejam disponíveis, melhorando o resultado do serviço, uma vez que a expectativa do cliente sobre o resultado do serviço será atendida. Além disso, essa atividade garante a disponibilidade de produtos para revenda. O time do profissional fica responsável pela comunicação de utilização de produtos. O gerente administrativo, consolida as informações sobre utilização de produtos, faz a gestão de estoque, e a negociação e compra com os diversos fornecedores. Atualmente, planilhas em Microsoft Excel são utilizadas para o monitoramento dos níveis de estoque.

Tabela 18 - Mapeamento das atividades: Check-out/Pagamento e Gestão Estoque/Compras

Atividade ->	Check-out/ Pagamento	Gestão Estoque/ Compras
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Profissional/ Assistente (“fecha” o serviço e descontos) (1) - Recepcionista (recebe pagamento) (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Administrativa (gestão) (2) - Equipes dos profissionais (status de utilização) (2)
Instalações	<ul style="list-style-type: none"> - Vestíario - Recepção 	- Estoque de produtos
Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> - “Fechamento” do serviço no sistema 	- Planilhas Excel para controle de estoque (2)
Materiais	- Quimono	- Desperdício ‘C’
Equipamento	<ul style="list-style-type: none"> - Computador (sistema) - Máquina de cartão 	- Computador
Configuração	<ul style="list-style-type: none"> - Retaguarda (“fechar” serviço) - Linha de frente (pagamento) 	- Retaguarda
Custo	+	+
Receita	Não gera receita	Não gera receita

Fonte: Elaborado pelo autor

O penteado, Tabela 19, é um serviço que os clientes costumam utilizar antes de datas especiais, sendo realizados por profissionais especializados no assunto. O penteado possui como principais recursos: o profissional ou assistente, responsáveis pela qualidade do

atendimento, o resultado e conformidade do serviço, e a aproximação do relacionamento com o cliente; as cadeiras de serviço, devido ao conforto.

As **químicas para cabelo em geral**, Tabela 19, está entre as mais lucrativas do BelezaCo. Alguns exemplos de tratamentos químicos são: alisamento, hidratação, permanente, reflexo e tinturas. Nessa atividade, os profissionais são responsáveis pelo diagnóstico inicial do cabelo e planejamento do serviço. Os assistentes experientes conseguem operar essa atividade com autonomia, mas com monitoramento esporádico do profissional. Os principais recursos são: os profissionais e assistentes, responsáveis pela qualidade do atendimento, o resultado e conformidade do serviço, e a aproximação do relacionamento com o cliente; as cadeiras de serviço devido ao conforto; e os produtos utilizados durante o processo, responsáveis pela qualidade e conformidade do serviço.

Tabela 19 - Mapeamento das atividades: Penteados e Tratamentos Químicos

Atividade ->	Penteados	Tratamentos Químicos
Pessoas	- Profissional e assistente (6) 'C'	- Profissional (diagnóstico) ou assistente (operação) (6) 'C'
Instalações	- Cadeiras de serviço (1)	- Cadeiras de serviço (1)
Sistemas de Informação		
Materiais	- Produtos de acabamento (cera, spray fixador, etc)	- Produtos específicos para cada tratamento (3) 'C'
Equipamento	- Secador - Escovas	- Equipamentos específicos para cada tratamento (máquina de calor, bobs, etc)
Configuração	- Linha de Frente	- Retaguarda (Preparação da Química) - Linha de frente
Custo	+++	+++
Receita	++++	+++++

Fonte: Elaborado pelo autor

O **design de sobrancelha/ Maquiagem** e os **serviços gerais de manicure**, Tabela 20, são atividades realizadas por recursos especializados. O perfil de distribuição de valor dessas atividades é semelhante à utilização em química geral, descrita anteriormente. As diferenças estão nos tipos de pessoas que operam o processo, na instalação utilizada e nos tipos de materiais utilizados.

Tabela 20 - Mapeamento das atividades: Sobrancelha/Maquiagem e Manicure/Pedicure

Atividade ->	Design de Sobrancelha/ Maquiagem	Manicure/ Pedicure
Pessoas	- Profissional Especializado (6) 'C'	- Manicures (6) 'C'
Instalações	- Cadeiras de serviço (1)	- Cadeiras de manicure (1)
Sistemas de Informação		
Materiais	- Maquiagem e outros materiais específicos (3) 'C'	- Esmalte, algodão, acetona, entre outros (3) 'C'
Equipamento	- Lápis, régua, pinça, e outros equipamentos de maquiagem	- Kits de manicure
Configuração	- Linha de Frente	- Linha de Frente
Custo	+++	+
Receita	++++	++

Fonte: Elaborado pelo autor

A **depilação**, Tabela 21, também é efetuada pelas manicures em uma sala específica. Os principais recursos são: manicures, responsáveis pela qualidade do atendimento, o resultado e conformidade do serviço e a proximidade nas relações com os clientes; e as salas de depilação que cuidam do conforto.

Por fim, temos a **venda de produtos**, Tabela 21. Essa atividade possui suporte dos profissionais que fornecem apoio consultivo aos clientes. O objetivo é vender produtos de manutenção aos tratamentos efetuados no salão. Além do lucro proveniente da revenda dos produtos, existe o ganho intangível relacionado ao apoio consultivo e percepção do resultado do serviço, que se prolonga devido ao produto de manutenção. Os principais recursos são os profissionais que fornecem consultoria, aumentando a qualidade do atendimento e prolongando o resultado do serviço; e os produtos vendidos, responsáveis pelo resultado e conformidade do serviço.

Tabela 21 - Mapeamento das atividades: Depilação e Vendas de Produtos

Atividade ->	Depilação	Venda de Produtos
Pessoas	- Manicures (6) 'C'	- Repcionista - Profissional (consultoria) (4)
Instalações	- Sala de depilação (1)	- Recepção
Sistemas de Informação		
Materiais	- Cera, papel, entre outros 'C'	- Produtos de linha profissional (2) 'C'
Equipamento	- Maca - Máquina de cera	
Configuração	- Linha de Frente	- Linha de Frente
Custo	+	++
Receita	++	+++

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir de uma análise integrada de todos os mapeamentos de atividades é possível inferir as seguintes conclusões:

- A receita é proveniente principalmente dos serviços de beleza prestados, como: corte de cabelo, penteados, tratamentos químicos, maquiagem, manicure, entre outros. A outra parte das receitas é proveniente da revenda de produtos. Outras atividades não geram receita.
- Custos são distribuídos em todas as atividades, mas estão em maior concentração em atividades que precisam de recursos humanos ou materiais especializados. Porém, os recursos humanos são custos fixos e os materiais especializados são adquiridos de fornecedores com elevado poder de barganha.
- O valor é entregue principalmente através de pessoas, instalações e materiais.
- O valor é entregue em todas as atividades, mesmo naquelas que não geram receita.

6.2.2. Recursos para Vantagem Competitiva Sustentável

Através da análise das dimensões de serviço que contribuem para a diferenciação do serviço e o mapeamento de valor entre os recursos, é possível listar os recursos da organização que mais contribuem para o valor ou diferenciação do serviço prestado (Tabela 22). Vale

ressaltar que alguns recursos chave não ficam explícitos no mapeamento de atividades, mas afetam diretamente as dimensões do serviço. Esse é o caso, por exemplo, da localização, que melhora o acesso, e do relacionamento com os clientes, que ajuda no conhecimento e proximidade do cliente.

Para todos os recursos que adicionam valor, foram feitas as seguintes perguntas: “Esse recurso é raro entre a competição?” e “Esse recurso é difícil de imitar?”. A questão de raridade é mais simples, partindo de uma comparação com outros salões da região e validada pelas proprietárias da BelezaCo. A questão da imitação é um pouco mais complexa. Procurou-se entender se os recursos eram possíveis de substituir ou duplicar de maneira efetiva, e se havia uma evidente existência de ambiguidade casual.

Primeiramente, as competências dos recursos humanos foram separadas em três dimensões: habilidades, conhecimento e atitude. Enquanto o conhecimento é facilmente adquirido, a habilidade está relacionada com a experiência e a forma de aprendizado, elevando sua tacitividade. Por sua vez, a atitude possui uma relação complexa com a história e a cultura da empresa.

Ainda em relação aos recursos humanos, considerou-se também o fator da atualização do corpo técnico quanto às tendências do setor, como: produtos, técnicas, moda, entre outros. Apesar de ser algo raro entre os salões convencionais, não é algo difícil de acessar, dado que o conhecimento está disponível nos diversos eventos direcionados aos profissionais de beleza.

A imagem e os relacionamentos da empresa foram construídos desde o início das atividades das proprietárias, estando então diretamente ligados à história da empresa, além de serem uma relação social complexa.

Tabela 22 - Avaliação dos recursos-chave quanto a sua sustentabilidade

Tipo	Recursos que Adicionam Valor	Raro?	Difícil de Imitar?
Financeiro	-	-	-
Físico	Localização estratégica	Não	Não
	Conforto das instalações	Não	Não
	Produtos de grandes marcas de qualidade	Sim	Não
	Diversidade de cortesias (café, chá japonês, água, revistas, TV)	Não	Não
	Sistema de agendamento com histórico de serviço do cliente	Não	Não
Humano	Habilidades (saber como)	Sim	Sim
	Conhecimento (saber o que)	Não	Não
	Atitude (querer fazer)	Sim	Sim
	Atualização	Sim	Não
Organizacional	Relacionamentos com clientes	Sim	Sim
	Relacionamentos com fornecedores	Sim	Sim
	Relacionamentos com outros salões	Sim	Sim
	Imagem e cultura da empresa	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

6.3. Diagnóstico da Estratégia

6.3.1. Estratégia Genérica de Porter

Após efetuar a análise externa, pelas cinco forças de Porter, e interna, identificando os recursos chave, é possível inferir que a empresa adota uma estratégia de **foco e diferenciação**, pelos seguintes motivos:

- O salão está localizado em uma região estratégica, procurando focar seus esforços de divulgação no mesmo bairro ou bairros próximos.
- A empresa afirma ser um “Salão de Beleza Convencional” e não de luxo, mas com seus preços, serviço, e estilo de trabalhar mais adaptados para atender clientes de classe A e B, de 30 a 60 anos. A maior parte dos clientes atuais do salão se enquadram no perfil do segmento em que o salão alega focar.
- Foi possível identificar uma convergência de esforços dos recursos internos para entregar as dimensões dos atuais clientes, mesmo que nenhum estudo tenha sido efetuado antes para identificar tais dimensões.

- Mesmo não sendo um salão de luxo, a BelezaCo procura fornecer os serviços e produtos com qualidade elevada, dado que essa é a dimensão mais importante para os clientes atuais.
- Muitas vezes, possui preços ligeiramente mais elevados (cerca de 5 a 10%) do que outros salões com o mesmo foco na região.
- Além da qualidade do resultado do serviço, a empresa afirma se diferenciar através do equilíbrio entre novas técnicas, ou inovações, e tradicionalismo. Segundo, as proprietárias, seus clientes buscam saber das novas tendências, mas ao mesmo tempo não querem visuais muito fora do usual. Cabe ao profissional conseguir adaptar as novas tendências à um estilo mais tradicional.

Do ponto de vista econômico, tendo em vista as características do mercado, observa-se que a empresa está inserida em um setor caracterizado por **concorrência monopolística** (MANKIW, 2009), onde existe um grande número de ofertantes, poucas barreiras de entrada e o produto é diferenciado. Nesse sentido, quanto maior o grau de diferenciação obtido, maior o controle da empresa sobre os preços exercidos e maior o lucro. Atualmente, a BelezaCo é considerada levemente diferenciada, através das dimensões de serviço.

6.3.2. Estratégias de Miles e Snow

Uma análise de estratégia segundo o modelo de Miles and Snow, evidenciou que a empresa adota na maior parte das vezes, em 6 de 11, a postura **Analítica** para resolver os problemas do ciclo adaptativo. Entretanto, podemos observar que o resultado do questionário não foi totalmente unânime, dado que em 4 dimensões de problemas a empresa adora uma postura **Defensora** e em 1 caso ela adota uma postura **Reativa**. O resultado detalhado está representado na Tabela 23, onde foram destacados os quadrantes referentes ao comportamento adotado.

Tabela 23 - Resultado do questionário para Modelo de Miles e Snow

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	Tipos Estratégicos			
		Defensor	Prospector	Analítico	Reativo
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos/ mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em “seu” mercado	Ativa iniciação de mudanças	Cuidadosos seguidores de mudanças	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento do ambiente	Baseado no domínio e cuidadoso/ Forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ Busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por questões específicas
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo Tecnológico	Eficiência de custo	Flexibilidade e inovação	Sinergias tecnológicas	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude Tecnológica	Tecnologia única, focal / Expertise básica	Tecnologias múltiplas / Avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas / Na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis / Fluidez
	Anteparos Tecnológicos	Programas de padronização e manutenção	Habilidades do pessoal técnico / Diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finança de produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora / Dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades / Perspectiva de programas e campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional / Autoridade de linha	Por produtos e/ou por mercados	Dominada por assessores / Orientada por matriz	Autoridade formal rígida / Desenho operacional frouxo
	Controle	Centralizado, formal/ Ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado / Volume de vendas	Múltiplos métodos / Cálculos de riscos cuidadosos/ Contribuição de vendas	Evitar problemas / Resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1989); Gimenez et al. (1999)

Como podemos observar, não é possível afirmar o exato tipo estratégico da BelezaCo. Entretanto, o modelo nos possibilita analisar cada dimensão dos problemas e a postura da empresa. Ainda, é possível comparar o presente resultado com os resultados obtidos por outros autores que também utilizaram o modelo de Miles e Snow.

Um estudo realizado por Gimenez et al. (1999), com 107 pequenas empresas de diversos ramos de atividade na cidade de Londrina, evidenciou que a maior parte das empresas, 45% da amostra, é considerada Analítica. Além disso, confirmou-se que as empresas do tipo Analítico apresentavam boas tendências de crescimento histórico, comparáveis apenas com o tipo Prospector. Por outro lado, Vieira et al. (2013) evidenciou que, das 100 micro e pequenas empresas de comércio em Londrina estudadas, a maioria, 37% da amostra, é do tipo Defensor.

Segundo o critério da “maioria” utilizado pelos autores para classificar as empresas através do questionário, a BelezaCo seria classificada como Analítica. Entretanto, o presente estudo demonstra que apesar de resolver a maior parte de seus problemas de maneira analítica, as características dos tipos Defensor estão bastante presentes em algumas dimensões.

Essa análise segundo o modelo de Miles e Snow, junto com a análise externa e interna efetuadas anteriormente, nos possibilitam prover algumas hipóteses acerca de seu comportamento estratégico da BelezaCo:

- A empresa procura ter um **domínio de produtos** estreito e cuidadosamente focado para se diferenciar no mercado em que ela atua;
- A empresa procura ser na maior parte das vezes mais **analítica** para conseguir captar as novas tendências, dado que é um mercado relacionado à moda. Não era esperada uma postura mais extrema, prospectora, por ser menos comum em MPE, assim como evidenciado por outros autores;
- O ambiente competitivo agressivo, evidenciado pela análise das Cinco Forças de Porter, pode explicar a atitude **defensiva** adotada em algumas dimensões;
- A pouca presença da característica **reativa**, esperada de uma MPE, pode ser explicada pela experiência obtida pelas proprietárias após 10 anos no mercado;
- As dimensões do problema administrativo são resolvidas de forma **defensiva** provavelmente pela falta de conhecimento de gestão das proprietárias, a atitude empreendedora e ao foco delas na operação, dado que elas também são vistas como recursos do salão;
- A divergência entre respostas mais **defensivas e analíticas** podem ser provenientes das diferenças de perfil das proprietárias, algo que será melhor detalhado na próxima seção.

6.4. Análise das Características do Empreendedor

6.4.1. Atitude Empreendedora

A atitude empreendedora nos permite entender qual é a visão e os objetivos das proprietárias em relação ao seu negócio. Ambas as proprietárias obtiveram a mesma pontuação (17 pontos) no CEI, indicando o tipo **Empreendedor**. Sendo assim, de acordo com a teoria, as duas proprietárias possuem características intermediárias entre os dois extremos do *continuum*: características de microempreendedor, que busca ser uma referência apenas regional; e características de macroempreendedor, que busca ser dominante em seu setor. Nesse sentido, ambas possuem uma visão semelhante quanto ao papel do negócio em suas vidas.

Além de obter a mesma pontuação, ao comparar as respostas fornecidas pelas respondentes, percebe-se que 64% das respostas foram semelhantes, o que indica muitas semelhanças em termos de personalidade, propensão à inovação, propensão ao risco e postura estratégica. Por outro lado, em 36% dos casos, as respostas foram diferentes, podendo existir complementariedade ou conflito.

Vale ressaltar que, a análise da existência de conflitos ou complementariedade está muito relacionada com os tipos de personalidade. Além disso, a falta de “boa vontade” de compreender o que está por trás das atitudes ou decisões da outra pessoa pode resultar em potencialização dos conflitos e enfraquecimento dos pontos complementares. O detalhamento dessa relação entre tipos opostos será melhor estudado na próxima seção.

Por fim, é possível comparar o presente resultado com os resultados obtidos por outros autores que utilizaram essa ferramenta. Vieira et al. (2013) evidenciou que, das 100 micro e pequenas empresas de comércio em Londrina estudadas, a maioria dos dirigentes, 67% da amostra, foram classificados como perfil empreendedor. Gimenez, Ferreira e Ramos (2014), ao analisarem as pequenas empresas da cidade de Curitiba, também evidenciaram que a maioria dos dirigentes, 76% da amostra, também se encontram na faixa intermediária.

Vieira et al. (2013) também efetuou um estudo que buscava relacionar a atitude empreendedora e o tipo estratégico de Miles e Snow. Segundo o autor, a maior parte das empresas é do tipo Defensor e com foco local - voltada para ações que englobam apenas a cidade ou comunidade em que está inserida. Dessa maioria, Defensor e local, 70% possuem dirigentes do tipo Empreendedor.

6.4.2. Personalidade e Estilo Cognitivo

Após uma análise da atitude empreendedora, é possível fazer uma análise mais aprofundada sobre a personalidade e estilo cognitivo das proprietárias do BelezaCo.

Umas das proprietárias obteve o resultado **ENFJ**. Esse tipo de perfil apresenta interesse maior no mundo exterior e maior extroversão (E); percebe as coisas de forma mais indireta, através do inconsciente e da intuição (N); possui a tendência de chegar as conclusões através de valores mais subjetivos e pessoais (F); e adota uma perspectiva mais julgadora como forma de viver (J).

A outra proprietária resultou em um perfil do tipo **ESTJ**. Esse tipo de perfil apresenta interesse maior no mundo exterior e maior extroversão (E); percebe as coisas de forma mais direta, através dos cinco sentidos (S); possui a tendência de chegar as conclusões através de um processo mais lógico e impessoal (T); e adota uma perspectiva mais julgadora como forma de viver (J).

Interessantemente, pode-se observar que as duas proprietárias se diferenciam apenas pelas letras do meio, uma com o tipo intuitivo e sentimental (NF) e a outra com o tipo sensorial e pensador (ST). Essas letras estão relacionadas à maneira de como a pessoa capta informações e obtém conclusões, duas ações intimamente ligadas à formação da estratégia.

De maneira geral, o tipo NF, presta menos atenção para situações concretas, dando mais atenção par as novas possibilidades. Consequentemente, esse tipo acaba sendo mais entusiasmado e imaginativo frente à essas novas oportunidades inerentes do mercado. Esse tipo então tem facilidade de olhar para futuras possibilidades de negócios, mas não necessariamente é capaz de avaliar de forma lógica se vale a pena ou não.

Por sua vez, o tipo ST foca suas energias nos fatos, porque esses podem ser coletados e verificados diretamente pelos sentidos. Esse tipo de personalidade tende a ser mais prática e impessoal em suas decisões. Esse tipo de personalidade não tende a focar em muitas possibilidades, mas é capaz de analisá-las de maneira mais lógica quanto aos seus benefícios para o negócio.

Vale ressaltar que, assim com evidenciado Hough e Ogilvie (2005), não é esperado nenhum tipo de diferença quanto à qualidade de decisões entre indivíduos do tipo NF e ST.

7. CONCLUSÃO

7.1. Implicações para a Empresa

As análises efetuadas no ambiente externo e interno devem ser interpretadas de maneira conjunta. A matriz SWOT apresentada na Tabela 24 representa uma consolidação das informações obtidas durante a análise do ambiente externo e interno da BelezaCo.

Tabela 24 - Análise SWOT da BelezaCo

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> Corpo técnico (profissionais e assistentes) habilidoso, proveniente da experiência e do foco em treinamentos Fornecimento de cursos rigorosos de formação aos assistentes, com uma trilha de formação definida e bastante estruturada Relacionamentos de longo prazo com fornecedores e outros salões Forte fidelização dos clientes atuais devido ao foco no segmento e ao relacionamento de longo prazo Muitos clientes de longo prazo, que favorecem as recomendações boca-a-boca Imagen e cultura da empresa provenientes da história das proprietárias e ao estilo de salão adotado (estilo japonês) 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de diagnóstico da estratégia Grande parte dos custos estão relacionados a pessoas (custo fixo) e produtos de beleza profissionais (fornecedores com muito poder de barganha) Pouco benchmark com a concorrência Conclusões intuitivas sobre satisfação do cliente. Poucos estudos satisfação do cliente, para monitorar mudanças em seus hábitos e necessidades Poucos esforços na captação de novos clientes Inexistência de controle de processo Controle de estoque ineficiente Falta de política de feedback formal para funcionários O produto é levemente diferenciado, o que facilita a entrada de novas empresas ou a imitação (concorrência monopolística)
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> A cadeia produtiva HPPC no Brasil está em pleno desenvolvimento, estimulando as inovações em produtos Envelhecimento da população brasileira Produtos ambientalmente corretos Busca do “luxo acessível”, aonde o cliente busca a experiência do luxo mais do que os produtos de luxo Tendência de foco dos clientes na experiência do serviço Canais digitais Mercado de beleza masculino Horários alternativos devido às novas demandas de acesso dos clientes Aparecimento de marcas menos conhecidas, mas com qualidade equiparável com a das grandes marcas 	<ul style="list-style-type: none"> Piora da conjuntura econômica do Brasil Dificuldade de contratar e reter mão de obra adequada Substituição por inovações em equipamentos para cabelo de uso pessoal Diffícil diferenciação através do resultado do serviço Alto poder de barganha dos fornecedores Baixas barreiras de entrada do mercado Inexistência de informações consolidadas do segmento Melhoria do acesso à informação por parte dos clientes

As **forças** da empresa são resultado de recursos internos chave, ajudam a empresa a obter vantagem competitiva sustentável. A maioria das forças estão relacionadas ao capital humano, aos relacionamentos e à cultura da empresa. Atualmente, esses fatores em conjunto entregam efetivamente as dimensões de serviço exigidas pelos clientes dos segmentos em que a empresa foca, potencializando a fidelização. Quanto ao capital humano, os intensos esforços da organização em prover treinamento adequado internamente e externamente é essencial para o desenvolvimento desse capital.

Entretanto, apenas a disseminação do conhecimento sobre técnicas não é o suficiente. Nesse sentido, a experiência dos profissionais do salão, a metodologia de treinamento e a rigorosidade durante o treinamento são alguns dos fatores que explicam o efetivo desenvolvimento das habilidades dos assistentes e profissionais. Relações mais complexas com a cultura da empresa, disseminada principalmente pelas proprietárias, influenciam a atitude dos funcionários frente às atividades do serviço.

As principais **fraquezas** da organização são observadas do ponto de vista de gestão. De maneira geral, como as proprietárias também são profissionais do salão, elas ficam muito envolvidas na operação do negócio e nos problemas do dia-a-dia, resultando em pouco tempo em atividades de gestão do negócio, principalmente no que concerne ao diagnóstico da estratégia da empresa.

Outras atividades de gestão como controle de processo, controle de estoque e avaliações formais de desempenho durante o serviço também não receberam a devida atenção. Controle de processo resultaria em uma grande diminuição no tempo de espera do cliente, uma importante dimensão do serviço. Um melhor controle de estoque, diminuiria o desperdício, enquanto garante a disponibilidade dos produtos essenciais para os clientes. Avaliações formais seriam essenciais para manter os assistentes e profissionais motivados.

Não é feito um benchmark com a concorrência local, nem um monitoramento de novos entrantes inovadores, atividades que ajudariam o salão a encontrar formas de se diferenciar. O entendimento dos clientes também não é feito de maneira estruturada. As conclusões sobre a satisfação e necessidades dos clientes sempre foram obtidas de maneira intuitiva. Apesar da entrega de valor atual ser efetiva, conclusões intuitivas são conseguem captar rapidamente mudanças em hábitos e necessidades. Por fim, poucos esforços são feitos para captar novos clientes, enquanto muitos foram feitos para reter os antigos.

Por fim, apesar de se diferenciar em diversos aspectos do serviço, trata-se apenas de uma ligeira diferenciação. Além disso, muitas vezes essa diferenciação não é percebida pelo cliente que nunca utilizou o serviço. Por estar inserida em uma concorrência monopolística, essa ligeira diferenciação resulta em um segundo momento na entrada de concorrentes, imitação, menor controle dos preços e até mesmo diminuição da lucratividade no longo prazo.

Diversas **oportunidades** foram identificadas através da avaliação do ambiente externo. A maioria dessas oportunidades está relacionada às mudanças no perfil ou nas preferências dos clientes, mas um motivo para a empresa concentrar esforços na captação dessas mudanças. Finalmente, as **ameaças** estão muito relacionadas com o ambiente competitivo agressivo em que o salão se encontra. O ambiente competitivo, junto com uma conjuntura econômica desfavorável, confirma necessidade da BelezaCo de se inovar.

As forças devem ser utilizadas para aproveitar oportunidades e enfraquecer as ameaças. As fraquezas, por outro lado, devem ser vistas como pontos de atenção e devem melhorados principalmente se atrapalham a empresa em seu posicionamento frente as oportunidades e ameaças do ambiente. Nesse sentido, algumas recomendações são apresentadas, como exemplos de como utilizar a Matriz SWOT de maneira efetiva:

- Aproveitar a atual tendência de crescimento da cadeia produtiva HPPC no Brasil, focando em oportunidades de ganho relacionadas à **revenda de produtos**:
 - Oferta combinada de serviços e produtos (cross-selling).
 - Melhora nos serviços consultivos, o que também aumenta o aspecto de luxo do serviço.
 - Aproveitar tendência de produtos ambientalmente corretos.
- Desenvolver alternativas para minimizar o poder de barganha dos **fornecedores** ou, pelo menos, minimizar seus efeitos:
 - Otimizar controle de estoque com intuito de minimizar os desperdícios de insumos de alta qualidade.
 - Estudar mudança de fornecedores para algumas linhas de produtos para marcas mais acessíveis, mas que possuem qualidade equiparável ao das grandes marcas. É essencial avaliar impactos dessa alternativa para o ganho de escala e satisfação do cliente final.
- Monitoramento da efetividade do serviço em atender as frequentes mudanças em hábitos e necessidades dos **clientes atuais** (segmento foco), tornando o negócio mais ágil:

- Realizar pesquisas de satisfação formal, se atentando às mudanças na satisfação.
- Utilizar canais digitais para uma melhor comunicação com o cliente, e constante *feedback* sobre o serviço.
- Desenvolvimento de iniciativas para a captação de **novos clientes**, para diminuir alguns efeitos da piora na conjuntura econômica do país:
 - Aproveitar oportunidades existentes nos canais digitais para melhorar a imagem da BelezaCo, frente à um maior acesso às informações por parte do cliente. Iniciativas nesse sentido podem ser alavancadas pela grande quantidade dos clientes de longo prazo existentes no salão.
 - Identificar a existência de outros segmentos cujas necessidades possuem sinergia com o do segmento foco atual. Alguns exemplos são: clientes que buscam o “luxo acessível”, público jovem e público masculino.
- Continuar a boa capacitação dos **assistentes**, mas buscar melhores meios de motivá-los:
 - Desenvolver sistema de avaliação além daquele feito durante os cursos de formação, com o intuito de obter maior desenvolvimento e motivação dos mesmos. Essa iniciativa pode até acelerar a trilha de formação.
 - Melhorar a metodologia de ensino dos cursos de formação continuamente, com auxílio de feedbacks dos próprios alunos.
- Iniciativas para se **diferenciar da competição** e diminuir a força dos substitutos, frente à uma concorrência monopolística:
 - Melhorias gerais no processo de serviço, ou experiência do cliente.
 - Melhorias em controle de processo para diminuir tempo de espera.
 - Aproveitar canais digitais para melhorar experiência “pós serviço”.
 - Utilizar canais digitais para melhorar a flexibilidade do agendamento.
 - Fazer *benchmark* com concorrência para levantamento de ideias.
 - Monitorar novos entrantes, que podem trazer ideias inovadoras para a indústria.
 - Melhorias no ambiente de atendimento do salão, através de cores, iluminação, design, entre outros.
 - Investimentos em publicidade para melhorar a imagem da marca e melhor informar os clientes sobre suas diferenciações.

Quanto as características das proprietárias, evidenciou-se que as duas possuem o mesmo nível de atitude empreendedora, segundo o CEI. Isso mostra que as duas estão convergentes

quanto à importância do negócio em suas vidas, e em como elas enxergam seu crescimento no futuro.

Quanto ao estilo cognitivo e personalidade, as proprietárias se diferenciam principalmente quanto à forma de captar informações e tirar conclusões, duas atividades intimamente ligadas à formação da estratégia. Por serem totalmente apostas nesses aspectos, ressalta-se a importância de um esforço de cada uma no entendimento da personalidade da outra, e assim se tornarem mais complementares do que conflitantes. É possível fazer uma análise das utilidades mútuas entre tipos intuitivos (N) e tipos sensoriais (S), e tipos sentimentais (F) e tipos pensadores (T). As Tabela 25 e Tabela 26, nos fornecem insumos para essa análise.

Tabela 25 - Complementariedade de sensoriais e intuitivos

Tipos intuitivos precisam de tipos sensoriais (S) para	Tipos sensoriais precisam de tipos intuitivos (N) para
Revelar fatos pertinentes	Revelar novas possibilidades
Aplicar a experiência à solução de problemas	Fornecer engenhosidade à solução de problemas
Ler o texto de um contrato	Ler os sinais de uma mudança próxima
Perceber o que exige atenção imediata	Ver como se preparar para o futuro
Ter paciência	Ter entusiasmo
Não perder de vista os detalhes essenciais	Descobrir novos fatos essências
Enfrentar dificuldades com realismo	Enfrentar as dificuldades com ânimo
Lembra-los de que as alegrias presentes são importantes	Mostrar-lhes que vale a pena procurar alegrias futuras

Fonte: Myers e Myers (1997)

Tabela 26 - Complementariedade de pensadores e sentimentais

Tipos sentimentais precisam de tipos pensadores (T) para	Tipos pensadores precisam de tipos sentimentais (F) para
Analizar	Convencer
Organizar	Conciliar
Descobrir falhas de antemão	Prever como os outros vão se sentir
Reformar o que precisa ser reformado	Provocar entusiasmo
Perseverar num projeto	Ensinar
Pesar os prós e os contras	Vender
Despedir pessoas quando preciso	Fazer propaganda
SE manter firmes em caso de oposição	Apreciar o pensador

Fonte: Myers e Myers (1997)

A análise através do Modelo de Miles e Snow nos possibilitou identificar dois tipos predominantes da BelezaCo: Analítico e Defensor. A partir de uma análise profunda do ambiente externo, dos recursos internos e dos perfis das proprietárias, é possível justificar tal resultado.

Primeiramente, o tipo Analítico pode ser resultado de dois fatores: o mercado da moda, que é dinâmico e exige constante atualização; uma efetiva interação entre os pontos de personalidade diferentes das duas proprietárias. De fato, as empresas do tipo Analítico apresentam maior equilíbrio entre possibilidades de negócios e análises lógicas. Analogamente, o tipo NF se concentra nas ideias, enquanto o estilo ST foca no racional por trás dessas ideias, analisando sua viabilidade.

Já o tipo Defensor, evidenciado principalmente na dimensão administrativa, pode ser proveniente dos seguintes fatores: mercado muito competitivo, evidenciado pela análise do ambiente externo; falta de conhecimento de gestão; proprietárias também trabalham na operação, o que diminui o tempo gasto nas atividades administrativas; complexidade da operação de serviço, evidenciado pela análise interna.

7.2. Contribuições para a Teoria

O presente trabalho buscou revisar parte relevante do grande universo que é a estratégia. Foram utilizadas as ferramentas clássicas como as Cinco Forças de Porter (2004), Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), Estratégias Genéricas (PORTER, 1985) e Análise

SWOT, com intuito de mostrar a importância e validar os recursos básicos para a avaliação da estratégia em MPE. Entendeu-se também a importância de utilizar o SWOT em conjunto com outras ferramentas, tornando-a mais estruturada e evitando ideias vagas e pouco fundamentadas.

Quanto à revisão bibliográfica, o presente trabalho demonstra uma limitação do ponto de vista da teoria sobre serviços. Devido ao foco na estratégia e no processo de formulação da estratégia, optou-se pela não concentração no aspecto operacional dos serviços. Nesse sentido, modelos como *blueprint* de serviços e Modelo dos 5 Gaps poderiam trazer benefícios para essa análise e podem ser utilizados em novos estudos.

Ainda, procurou-se aplicar duas ferramentas menos populares, partindo de uma hipótese de que elas seriam mais adequadas para a avaliação de uma pequena empresa de serviços. Frente à inadequação da Cadeia de Valor de Porter (PORTER, 1985) para empresas de serviço, optou-se pela aplicação do Mapa de Atividades dos Recursos (ARMISTEAD; CLARK, 1993), que se mostrou bastante adequado para mapear valor em uma pequena empresa de serviço que possui um grande número de atividades. A ferramenta também contribui na análise do serviço de um ponto de vista mais operacional, dado a dificuldade de dividir estratégia e operação, no caso de serviços.

A segunda ferramenta foi o Modelo de Miles e Snow (2003), uma alternativa às Estratégias Genéricas de Porter. De fato, validou-se que o Modelo de Miles e Snow apresenta maior conteúdo teórico para analisar e discutir sobre o tipo estratégico e auxiliar na tomada de decisão. Por exemplo, ao diferenciar os problemas do empreendedor, de engenharia e administrativo, foi possível perceber que o problema administrativo, especificamente, é resolvido de forma defensiva na empresa em questão. O presente trabalho restringiu-se a comparar os resultados obtidos com o Modelo de Miles e Snow com outros estudos efetuados em outras cidades. Um estudo empírico de cunho quantitativo na cidade de São Paulo ainda não chegou a ser feito.

Quanto às especificidades da estratégia em MPE, o presente trabalho não buscou levantar essas especificidades, mas sim validar aquelas já levantadas por outros autores como: falta de planejamento formal, utilização da intuição, centralização da decisão nos diligentes da empresa, entre outros.

Dado a existência de centralização nas decisões estratégicas das MPE, o presente trabalho buscou explorar o campo da personalidade e estilo cognitivo. Especificamente para

MPE, traços da personalidade dos dirigentes parecem afetar diretamente na formulação de estratégia da empresa. Através do presente estudo de caso, foi possível também explorar o efeito de estilos cognitivos diferentes em casos de MPE que possuem mais de um dirigente. Um estudo empírico de cunho quantitativo relacionando o Modelo de Miles e Snow e a ferramenta MBTI (MYERS; MYERS, 1997), poderia trazer contribuições significativas para o campo da estratégia em MPE.

A maioria dos trabalhos de formatura sobre estratégia possuem um enfoque muito grande na Escola do Posicionamento. Dado as especificidades das MPE, o presente trabalho apresenta uma tentativa de ir além das premissas adotadas por essa escola, e buscar um pouco do conhecimento fornecido pela Escola Cognitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.
- ANDRADE, R. M. DE; FILHO, E. E. **Estratégia em Pequenas Empresas: Comparação das Pesquisas Sobre Países Emergentes** EGEPE. Anais...2014
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. 2. ed. [s.l.] Dow-Jones Irwin, 1980.
- ARMISTEAD, C. G.; CLARK, G. Resource Activity Mapping: the Value Chain in Service Operations Strategy. **The Service Industries Journal**, v. 13, n. 4, p. 221–239, 1993.
- BAIN & COMPANY; GAS ENERGY. **Potencial de diversificação da indústria química Brasileira: Cosméticos e higiene pessoal**. Rio de Janeiro: [s.n.].
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49–61, 1995.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-based View: Origins and Implications. In: Hitt, Michael A.; FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S. **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. 1. ed. Oxford: Blackwell Publishers, 2001. p. 124–188.
- BESANKO, D. et al. **A Economia da Estratégia**. 5. ed. [s.l.] Bookman, 2012.
- BHIDE, A. How Entrepreneurs Craft Strategies that Work. **Harvard Business Review**, n. March-April, p. 150–161, 1994.
- BNDES: **Classificação de porte da empresa**. Disponível em: <http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/bnDES/bnDES_pt/Institucional/Apoyo_Financeiro/ponte.html>. Acesso em: 04/07/2015
- BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. **Revista PEGN**, n.100, p. 37, 1997.
- CARLAND, J. W.; HOY, F.; CARLAND, J. A. C. “Who is an Entrepreneur?” Is a Question Worth Asking. **American Journal of Small Business**, v. 15, n. 3, p. 33–39, 1998.
- CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple Measures-Based Study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. October, p. 365–383, 1989.

- FAHEY, L. Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: **MBA curso prático: estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 15–63.
- FERREIRA, L. F. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista Gestão de Produção**, v. 19, n. 4, p. 811–823, 2012.
- GIMENEZ, F. A P. **O Estrategista na Pequena Empresa**. [s.l: s.n].
- GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de miles e snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53–74, 1999.
- GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte**. Curitiba: Champagnat - PUCPR, 2014.
- GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 12, n. 1, p. 49–72, 2010.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategy as stretch and leverage. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, p. 75–84, 1993.
- HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive Style and its Relevance for Management Practice. **British Journal of Management**, v. 5, n. 1, p. 53–71, 1994.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 2. ed. [s.l.] CENGAGE Learning, 2008.
- HOUGH, J. R.; OGILVIE, D. An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. March, p. 417–44, 2005.
- IIBA – INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALISYS. **Um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios (Guia BABOK®)**. 2. ed. Toronto: [s.n.].
- JÚNIOR, E. I.; GIMENEZ, F. A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista De Negócios**, v. 9, n. 2, p. 107–116, 2004.
- KROEGER, OTTO. THUSESEN, JANET M. **Type Talk: The 16 Personality Types That Determine How We Live, Love and Work**. New York: Dell Trade Paperback. 1988
- LEONE, N. M. DE C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, 1991.
- LEONE, N. M. DE C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91–94, 1999.
- MANKIW, N. G. **Introdução à Economia**. 3. ed. São Paulo: Cengage LEarning, 2009.
- MIGUEL, P. A. C. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MILES, R. E. et al. Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. 1. ed. Stanford: Stanford Business Books, 2003.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MURRAY, A. I. A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 390–400, 1988.
- MYERS, I. B.; MYERS, P. B. **Ser humano é ser diferente**. São PAulo: Editora Gente, 1997.
- PORTRER, M. E. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTRER, M. E. What Is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61–78, 1996.
- PORTRER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.
- SANTOS, L. L. DA S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. DE. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 1–15, 2007.
- SEBRAE. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/onde_mpes_brasil.pdf>.
- SEBRAE. **Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=FF8080812993A8DE0129CDCCC81B7959>>.
- SEBRAE. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: [s.n.].
- SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/17092014173121.pdf>>.
- SEBRAE: **Estudo de Mercado “Vale a pena montar um salão de beleza?”**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Vale-a-pena-montar-um-sal%C3%A3o-de-beleza%3F>>. Acesso em: 04/07/2015
- SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. **Harvard business review**, v. 62, n. 1, p.

133–139, 1984.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Firm Resources in Dynamic Managing To Create Value: Looking Environments Inside the Black Box. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273–292, 2007.

TZU, S. **A arte da guerra: os treze capítulos originais**. [s.l.] Jardim dos Livros, 2010.

VIEIRA, S. F. A. et al. Formação de Estratégias em Micro e Pequenas Empresas do Comércio de Londrina: Uma Abordagem Sob a Perspectiva das Configurações. **Revista da Micro e Pequena Empresa - Faculdade Campo Limpo Paulista**, v. 7, n. 1, p. 100–117, 2013.

WERNERFELT, B. A Resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARRELL, J. A. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

APÊNDICE A – QUESTÕES GERAIS

Guia para entrevista inicial com proprietárias do estabelecimento.

1.1. Idade da Empresa:

1.2. Ramo de Atividade:

1.3. Nome e Função do Entrevistado:

1.4. Número de Funcionários:

1.5. Tendência predominante do faturamento nos últimos 5 anos:

- (a) Crescimento
- (b) Estabilidade
- (c) Decréscimo

1.6. Tendência predominante do faturamento nos últimos 2 anos:

- (a) Crescimento
- (b) Estabilidade
- (c) Decréscimo

1.7. Receita Média Anual (pode ser aproximado e arredondado)

1.8. Quais são as linhas/categorias de produtos? Como os produtos estão organizados?

APÊNDICE B – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO – GERAL

Guia para entrevista de análise dos fatores ambientais gerais da empresa.

Tabela 27 - Guia de entrevista: Ambiente geral

Segmento	Elementos	Comentário (se aplicável)
Demográfico	Tamanho da população	
	Estrutura etária	
	Distribuição geográfica	
	Mistura étnica	
	Distribuição de renda	
	Outros	
Econômico	Movimentos gerais na economia	
Político/ Jurídico	Legislação	
	Políticas	
	Outras Iniciativas	
Sociocultural	Mercado de trabalho	
	Qualidade da vida profissional	
	Meio ambiente	
	Preferências profissionais e de carreira	
	Preferências em relação às características de produtos e serviços	
	Outros	
Tecnológico	Inovações nos produtos	
	Outras aplicações de conhecimento	
	Novas tecnologias	
Segmento Global	Acontecimentos políticos importantes	
	Outros	

APÊNDICE C - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO – 5 FORÇAS

Guia para entrevista de análise dos fatores ambientais gerais da empresa.

Ameaça de Novos Entrantes

- É muito caro entrar no mercado de beleza (investimento inicial)?
- O custo dos insumos varia muito com a quantidade de unidades compradas? Em outras palavras, quanto mais você pedir, mais barato fica? Essa economia é significativa?
- Os seus serviços são muito diferentes do da concorrência? O que existe de diferente? É possível imitar os pontos positivos dos serviços deles facilmente?
- A decisão de compra por parte dos clientes é influenciada pela fidelização deles a uma determinada empresa?
- É muito difícil para o consumidor mudar de um salão para outro? No que ele pensa?
- É difícil achar uma boa localidade para abrir um salão?
- Existe alguma lei ou política por parte do governo que dificulte a abertura de um novo salão (Exemplo: uma licença específica)
- Quais é sua atitude e a dos seus concorrentes, quando um novo salão abre na proximidade?

Poder de Negociação dos Fornecedores (produtos acabados, matéria prima, embalagens, etc)

- Os seus fornecedores atendem outras empresas?
- Qual é seu poder de negociação com os fornecedores? Você consegue negociar preços facilmente?
- Existem muitas opções de fornecedores para prover os insumos? A empresa é dependente de alguns especificamente?
- Os fornecedores existentes fornecem apenas para salões de beleza?
- É difícil ou custoso trocar de fornecedor? Porque?
- Os seus fornecedores pensariam em entrar no seu mercado? Isto é, pensariam em criar salões de beleza?

Poder de Negociação do Cliente

- Qual seriam os problemas que seus clientes enfrentariam ao trocar de salão de beleza?
- Qual é o poder de negociação do cliente? Ele é capaz de exigir preços menores facilmente?
- Existem muitas diferenças entre os serviços disponíveis nos diferentes salões de beleza?

Ameaçada de Produtos Substitutos

- Os seus clientes podem substituir os serviços fornecidos pelo salão por algum outro produto ou serviço? (Os substitutos são produtos diferentes do seu, mas que exercem a mesma função final. Exemplo: adoçante é substituto de açúcar ou e-mail é substituto de fax)
- Cortar e pintar o cabelo em casa, alisador automático, máquina de cachos, etc. são ameaças para salões de beleza?

Intensidade da Rivalidade entre Concorrentes

- Existem muitos concorrentes no total? O mercado de salões é dominado por grandes empresas?
- Quais são seus principais concorrentes?
- Qual é a diferença nos custos entre as empresas? Sua empresa consegue manter uma estrutura de custos competitiva?
- Como você vê que seu serviço se diferencia? E os serviços dos seus principais concorrentes?
- Seus concorrentes estão presentes em outros mercados além do de salões de beleza?
- A indústria está crescendo? Em caso positivo, esse crescimento é lento, regular ou acelerado?

APÊNDICE D- ANÁLISE INTERNA – RECURSOS E CADEIA DE VALOR

Guia para entrevista de mapeamento das atividades

Tabela 28 - Guia de entrevista e visita: Mapa de Atividades dos Recursos

Atividade ->		
Pessoas		
Instalações		
Sistemas de Informação		
Materiais		
Equipamento		
Configuração		
Custo		
Receita		

APÊNDICE E – ANÁLISE DE DIMENSÕES DE SERVIÇO PARA CLIENTE

Questionário utilizado para avaliar as dimensões de serviço que geram maior valor.

Na sua opinião, o que faz um salão de beleza se diferenciar? Classificar os seguintes aspectos com valores de 1 a 4, sendo que:

1. Não ajuda a se diferenciar, pois não é importante
2. Não ajuda a se diferenciar, pois é o mínimo requerido em um salão de beleza
3. Ajuda a se diferenciar
4. Ajuda muito a se diferenciar

Tabela 29 - Questionário para o cliente: Dimensões do serviço

Acesso (localização, estacionamento, etc)	
Flexibilidade no agendamento	
Tempo de espera	
Resultado do serviço	
Variedade de serviços	
Desenvolvimento de novos serviços	
Conformidade do serviço (qualidade varia pouco)	
Conhecimento e proximidade do cliente	
Velocidade do serviço	
Qualidade do atendimento	
Conforto	
Limpeza e organização	
Ambiente (cores, iluminação, temperatura, etc)	
Preço	
Flexibilidade no pagamento	

ANEXO A - MODELO DE MILES & SNOW

Resposta do questionário para avaliação do tipo estratégico segundo Miles e Snow

Para da questão apresentada abaixo, escolher UMA das 4 alternativas listadas.

2.1. Empreendedor – Domínio de Produtos e Mercados. Em comparação com outras empresas do mesmo setor, os serviços que fornecemos para nossos clientes são melhores caracterizados como:

- (a) Serviços que são mais inovadores, com mudanças constantes e amplos em toda a organização e no mercado
- (b) Serviços que são relativamente estáveis em certas unidades/departamentos e mercados, enquanto são inovadores em outras unidades/departamentos e mercados
- (c) Serviços que são bastante focados, relativamente estáveis e consistentemente definidos em toda a organização e no mercado
- (d) Serviços que estão em uma fase de transição, sendo normalmente baseados em responder a oportunidades ou ameaças provenientes do mercado

2.2. Empreendedor – Postura de Sucesso. Em contraste com outras empresas do mesmo setor, minha organização possui uma imagem no mercado de uma empresa que:

- (a) Oferece poucos serviços selecionados, com alto grau de qualidade
- (b) Adota novas ideias e inovações, mas apenas após uma análise cuidadosa
- (c) Reage a oportunidades ou ameaças do mercado para manter ou melhorar sua posição
- (d) Possui a reputação de ser inovador e criativo

2.3. Empreendedor – Monitoramento do Ambiente. A quantidade de tempo que a organização gasta no monitoramento de mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrita como:

- (a) Grande: Nós estamos continuamente monitorando o mercado
- (b) Mínima: Nós não gastamos muito tempo monitorando o mercado
- (c) Média: Nós gastamos tempo razoável monitorando o mercado
- (d) Esporádica: Algumas vezes gastamos muito tempo monitorando o mercado, mas outras gastamos pouco

2.4. Empreendedor – Crescimento. Em comparação com outras empresas no mesmo setor, o aumento ou diminuição da demanda que estamos enfrentando é mais provavelmente devido à:

- (a) Nossa prática de se concentrar no desenvolvimento completo dos mercados que servimos atualmente
- (b) Nossa prática de responder às pressões no mercado tomando alguns riscos
- (c) Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços
- (d) Nossa prática de penetrar assertivamente e mais profundamente nos mercados que servimos atualmente, além de adotar novos produtos (ou serviços) apenas após uma cuidadosa revisão de seus potenciais

2.5. Engenharia – Objetivo Tecnológico. Um dos objetivos mais importantes para a organização, em comparação com outras do mesmo setor, é a nossa dedicação e compromisso para:

- (a) Manter custos sob controle
- (b) Analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter custos sob controle e para seletivamente gerar novos serviços ou entrar em novos mercados
- (c) Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis
- (d) Certificar-se que estamos protegidos contra ameaças, tomando quaisquer ações necessárias

2.6. Engenharia – Amplitude Tecnológica. Em contraste com outras organizações do mesmo setor, as competências (habilidades) que nossos funcionários de nível gerencial possuem podem ser melhor caracterizadas como:

- (a) Analítica: suas habilidades o permitem identificar tendências e, então, desenvolver novos serviços e mercados
- (b) Especializada: suas habilidades estão concentradas em uma ou poucas áreas específicas
- (c) Amplia e empreendedora: suas habilidades são diversas, flexíveis e possibilitam a criação de mudanças
- (d) Fluída: Suas habilidades estão relacionadas às demandas de curto-prazo do mercado

2.7. Engenharia – “Amortecedores” Tecnológicos. A principal coisa que protege nossa organização de outras do mesmo setor é que nós:

- (a) Somos capazes de analisar cuidadosamente tendências emergentes e adotar apenas aquelas com potencial comprovado
- (b) Somos capazes de fazer um número limitado de coisas, mas excepcionalmente bem
- (c) Somos capazes de responder às tendências, mesmo que elas possuam apenas um potencial moderado
- (d) Somos capazes de desenvolver novos serviços e novos mercados de forma consistente

2.8. Administrativo – Coalizão dominante. Mais do que muitas outras organizações do mesmo setor, nossa equipe de gestão tende a concentrar em:

- (a) Manter uma posição financeira segura, através de medidas de controle de custo e qualidade
- (b) Analisar oportunidades no mercado e selecionar apenas aquelas com potencial comprovado, enquanto defende uma posição financeira segura
- (c) Atividades e funções de negócio que mais precisam de atenção, dado as oportunidades ou problemas que confrontamos atualmente
- (d) Desenvolver novos serviços e expandir para novos mercados ou segmentos de mercados

2.9. Administrativo – Planejamento. Em contraste com outras organizações do mesmo setor, minha organização se prepara para o futuro:

- (a) Identificando a melhor solução possível para aqueles problemas ou desafios que precisão de atenção imediata
- (b) Identificando tendências e oportunidades no mercado que podem resultar na criação de serviços que são novos para a indústria ou que alcançam novos mercados
- (c) Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, vão manter e depois melhorar nossos atuais produtos (ou serviços) e posição no mercado**
- (d) Identificar as tendências do setor que outras empresas mostraram ter potencial de longo prazo, enquanto resolvem problemas relacionados aos atuais serviços e necessidades dos clientes.

2.10. Administrativo – Estrutura. Em comparação com outras empresas no mesmo setor, a estrutura da minha organização é:

- (a) Funcional (i.e. organizada por departamentos – marketing, contabilidade, pessoal, etc.)**
- (b) Orientada por serviço ou mercado (i.e. departamentos são responsáveis por um serviço ou mercado específico e possuem, por exemplo, contabilidade ou marketing próprios)
- (c) Principalmente funcional (departamental); entretanto, uma estrutura orientada por serviço ou por mercado existe para produtos novos ou de maior relevância
- (d) Mudando continuamente para permitir o aproveitamento de novas oportunidades e a resolução dos problemas assim que aparecerem

2.11. Administrativo – Controle. Diferente de outras empresas no mesmo setor, os procedimentos que a minha empresa usa para avaliar nosso desempenho são melhores descritas como:

- (a) Descentralizada e participativa, encorajando diversos membros da organização a se envolver
- (b) Fortemente orientada para exigências relatadas que demandam atenção imediata
- (c) Muito centralizada, sendo de responsabilidade principalmente da administração**
- (d) Centralizada para áreas de serviços mais estabelecidos e mais participativa para áreas de novos produtos serviços

ANEXO B – CEI – CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX

A seguir são apresentados 33 pares de afirmações. Para cada par, assinale com um (X) a alternativa que **melhor** descreve seu comportamento ou maneira de ser:

Tabela 30 - Resultado do questionário CEI: Proprietária 1

1	(x) Objetivos por escrito para o meu negócio são cruciais. () Saber a direção em que estou indo já é suficiente.
2	(x) Eu gosto de pensar em mim como uma pessoa habilidosa. () Eu gosto de pensar em mim como uma pessoa criativa.
3	(x) Eu não teria iniciado este negócio se eu não tivesse certeza de que ele teria sucesso. () Eu nunca tenho certeza se este negócio fará sucesso ou não.
4	(x) Eu quero que este negócio cresça e se torne uma empresa forte. () O real propósito desse negócio seria dar suporte a minha família.
5	() A coisa mais importante que eu faço neste negócio é planejar. (x) Eu sou mais importante na gestão diária do negócio.
6	(x) Eu gosto de abordar as situações de uma perspectiva otimista. () Eu gosto de abordar as situações de uma perspectiva analítica.
7	() Meu principal objetivo neste negócio é sobreviver. (x) Não vou descansar até sermos os melhores.
8	(x) Um plano deve ser escrito para ser eficaz. () Um plano não escrito para o desenvolvimento é o suficiente.
9	(x) Eu provavelmente gasto muito tempo com o meu negócio. () Eu equilibro o meu tempo entre este negócio, a família e os amigos.
10	(x) Tenho a tendência de deixar meu coração governar minha cabeça. () Eu costumo deixar minha cabeça governar o meu coração.
11	() Minhas prioridades incluem um monte de coisas fora desse negócio. (x) Uma das coisas mais importantes na minha vida é esse negócio.
12	() Eu sou o único que tem que pensar e planejar. (x) Eu sou o único que tem que fazer as coisas.
13	(x) As pessoas que trabalham para mim, trabalham duro. () As pessoas que trabalham para mim, gostam de mim.
14	() Aguardo o dia em que a gestão dos negócios se torne mais simples. (x) Se a gestão se tornar muito simples, eu vou começar um outro negócio.
15	(x) Eu acho que sou uma pessoa prática. () Eu acho que sou uma pessoa imaginativa.
16	() O desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro. (x) O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante.
17	() Estou sempre procurando novas maneiras de fazer as coisas. (x) Tento estabelecer procedimentos padrões para fazer as coisas direito.
18	() Eu acho importante ser otimista. (x) Eu acho importante ser lógico.

19	() Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais. (x) Eu gosto do desafio de inventar mais do que qualquer outra coisa.
20	() Passei tanto tempo no planejamento como na execução deste negócio. (x) Passei a maior parte do meu tempo de execução deste negócio.
21	(x) Descobri que gerir este negócio cai na rotina. () Nada aqui é sempre rotina.
22	(x) Eu prefiro pessoas que são realistas. () Eu prefiro pessoas que são imaginativas.
23	(x) A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário. () Temos algumas coisas que podemos fazer melhor do que os concorrentes.
24	(x) Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio. () Minha vida real é fora deste negócio com a família e amigos.
25	() Gosto da idéia de tentar ser mais esperto que os concorrentes. (x) Se mudar demais pode confundir os clientes.
26	() A melhor abordagem é evitar movimentos arriscados, sempre que possível. (x) Se você deseja ultrapassar a concorrência você tem que correr alguns riscos.
27	() Eu odeio a idéia de ter que pedir dinheiro emprestado. (x) Empréstimo é apenas uma outra decisão de negócios.
28	(x) Qualidade e serviço não são suficientes. Você deve ter uma boa imagem. () Um preço justo e boa qualidade é tudo que qualquer cliente realmente quer.
29	(x) As pessoas pensam em mim como um trabalhador esforçado. () As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar.
30	() Os únicos compromissos que este negócio assume são aqueles relativamente certos. (x) Se você quer que um negócio cresça, você tem que assumir alguns riscos.
31	() A coisa que eu mais sinto falta de trabalhar para alguém é a segurança. (x) Eu realmente não sinto falta de trabalhar para alguém.
32	() Eu me preocupo com o direito das pessoas que trabalham para mim. (x) Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.
33	() É mais importante ver possibilidades nas situações. (x) É mais importante ver as coisas como realmente elas são.

Tabela 31 - Resultado do questionário CEI: Proprietária 2

1	() Objetivos por escrito para o meu negócio são cruciais. (x) Saber a direção em que estou indo já é suficiente.
2	(x) Eu gosto de pensar em mim como uma pessoa habilidosa. () Eu gosto de pensar em mim como uma pessoa criativa.
3	(x) Eu não teria iniciado este negócio se eu não tivesse certeza de que ele teria sucesso. () Eu nunca tenho certeza se este negócio fará sucesso ou não.
4	() Eu quero que este negócio cresça e se torne uma empresa forte. (x) O real propósito desse negócio seria dar suporte a minha família.
5	() A coisa mais importante que eu faço neste negócio é planejar.

	(x) Eu sou mais importante na gestão diária do negócio.
6	() Eu gosto de abordar as situações de uma perspectiva otimista. (x) Eu gosto de abordar as situações de uma perspectiva analítica.
7	(x) Meu principal objetivo neste negócio é sobreviver. () Não vou descansar até sermos os melhores.
8	(x) Um plano deve ser escrito para ser eficaz. () Um plano não escrito para o desenvolvimento é o suficiente.
9	(x) Eu provavelmente gasto muito tempo com o meu negócio. () Eu equilibro o meu tempo entre este negócio, a família e os amigos.
10	() Tenho a tendência de deixar meu coração governar minha cabeça. (x) Eu costumo deixar minha cabeça governar o meu coração.
11	() Minhas prioridades incluem um monte de coisas fora desse negócio. (x) Uma das coisas mais importantes na minha vida é esse negócio.
12	() Eu sou o único que tem que pensar e planejar. () Eu sou o único que tem que fazer as coisas.
13	(x) As pessoas que trabalham para mim, trabalham duro. () As pessoas que trabalham para mim, gostam de mim.
14	() Aguardo o dia em que a gestão dos negócios se torne mais simples. (x) Se a gestão se tornar muito simples, eu vou começar um outro negócio.
15	(x) Eu acho que sou uma pessoa prática. () Eu acho que sou uma pessoa imaginativa.
16	() O desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro. (x) O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante.
17	(x) Estou sempre procurando novas maneiras de fazer as coisas. () Tento estabelecer procedimentos padrões para fazer as coisas direito.
18	(x) Eu acho importante ser otimista. () Eu acho importante ser lógico.
19	(x) Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais. () Eu gosto do desafio de inventar mais do que qualquer outra coisa.
20	(x) Passei tanto tempo no planejamento como na execução deste negócio. () Passei a maior parte do meu tempo de execução deste negócio.
21	(x) Descobri que gerir este negócio cai na rotina. () Nada aqui é sempre rotina.
22	(x) Eu prefiro pessoas que são realistas. () Eu prefiro pessoas que são imaginativas.
23	() A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário. (x) Temos algumas coisas que podemos fazer melhor do que os concorrentes.
24	(x) Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio. () Minha vida real é fora deste negócio com a família e amigos.
25	() Gosto da idéia de tentar ser mais esperto que os concorrentes. (x) Se mudar demais pode confundir os clientes.
26	() A melhor abordagem é evitar movimentos arriscados, sempre que possível. (x) Se você deseja ultrapassar a concorrência você tem que correr alguns riscos.

27	(x) Eu odeio a idéia de ter que pedir dinheiro emprestado. () Empréstimo é apenas uma outra decisão de negócios.
28	(x) Qualidade e serviço não são suficientes. Você deve ter uma boa imagem. () Um preço justo e boa qualidade é tudo que qualquer cliente realmente quer.
29	(x) As pessoas pensam em mim como um trabalhador esforçado. () As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar.
30	() Os únicos compromissos que este negócio assume são aqueles relativamente certos. (x) Se você quer que um negócio cresça, você tem que assumir alguns riscos.
31	() A coisa que eu mais sinto falta de trabalhar para alguém é a segurança. (x) Eu realmente não sinto falta de trabalhar para alguém.
32	() Eu me preocupo com o direito das pessoas que trabalham para mim. (x) Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.
33	(x) É mais importante ver possibilidades nas situações. () É mais importante ver as coisas como realmente elas são.

ANEXO C - MYERS-BRIGGS PERSONALITY TEST

O teste está disponível no Link: <http://www.16personalities.com/br/teste-de-personalidade>. Tempo aproximado do teste: 12 minutos. Ao preencher o teste, se atentar às seguintes diretrizes:

- Responda honestamente (mesmo se você não gostar da resposta);
- Tente não deixar nenhuma resposta no “neutro”.

Ao terminar, fazer inserir o resultado do teste no local indicado abaixo.

Tabela 32 - Resultados do teste MBTI

Resultado do Teste: Proprietária 1	ENFJ
Resultado do Teste: Proprietária 2	ESTJ