UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALESON LAMECK PINHEIRO

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO APLICADAS EM UMA MICROEMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO

JUIZ DE FORA
2023

ALESON LAMECK PINHEIRO

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO APLICADAS EM UMA MICROEMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc., Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pinheiro, Aleson Lameck.
Estratégias de crescimento aplicadas em uma microempresa do setor automotivo / Aleson Lameck Pinheiro. -- 2023.
52 f. : il.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Crescimento empresarial. 2. Estratégia organizacional. 3. Estética automotiva. I. Alves, Luiz Henrique Dias, orient. II. Título.

ALESON LAMECK PINHEIRO

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO APLICADAS EM UMA MICROEMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 21 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc., Luiz Henrique Dias Alves (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

D. Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Documento assinado digitalmente
gov.br MARCOS MARTINS BORGES
Data: 22/12/2023 11:16:37-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

D. Sc., Marcos Martins Borges

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Kaike M. Vianna

Engenheiro de Produção, Kaike Martins Vianna

Empreendedor no Setor de Estética Automotiva

AGRADECIMENTOS

A Deus agradeço pelo meu existir. Por ser conforto nos momentos difíceis, por ser força nos momentos de fraqueza, por ser luz nos momentos de escuridão, por ser paz nos momentos de turbulência. Pela misericórdia D'Ele é que cheguei até aqui.

Aos meus pais, Antônio e Célia, agradeço por todo apoio, todo amor, todas as palavras de conforto e todas as duras palavras. Obrigado por serem exemplos de honestidade e luta.

A meu irmão, Cleone, agradeço por ser meu amigo. Por me ajudar na caminhada, pela preocupação, pelas brigas e pelo exemplo de caráter e retidão.

A minha amada, Karina, por acreditar mais em mim do que eu mesmo e me fazer querer ser mais a cada dia.

Aos professores que durante minha trajetória acadêmica compartilharam sua sabedoria e fizeram parte da construção dos meus sonhos. Em especial, ao meu orientador Luiz Henrique e a professora Roberta que me ajudaram quando mais precisei e proporcionaram a realização deste trabalho.

A empresa que abriu as portas para a realização deste trabalho e me proporciona desafios a cada dia. Em especial, ao Kaike e Rodrigo, que me deram a oportunidade de vivenciar essa experiência e trabalham comigo lado a lado.

Aos meus amigos da universidade por compartilharem os melhores momentos da formação acadêmica.

RESUMO

As empresas que desejam crescer no mercado competitivo necessitam entender as variantes que influenciam nesse processo e estabelecer estratégias e planos que lhes auxiliem a alcançar o sucesso. Para isso, é importante definir inicialmente o tipo de crescimento que se deseja e identificar as oportunidades e ameaças que o ambiente mercadológico proporciona para, então, definir as ações que melhor se adequam ao cenário. O presente trabalho tem por objetivo analisar as estratégias de crescimento implementadas ao longo dos anos em uma microempresa do setor automotivo e relacionar os resultados alcançados com as ações implementadas. Através de reuniões com os sócios foram elencadas as principais ações e, à luz dos conceitos estudados, definidas as estratégias que foram utilizadas para o crescimento da microempresa. Os resultados levaram a identificação da grande influência da cultura forte de gestão e controle, da incorporação de tecnologias nas rotinas de vendas e atendimento aos clientes, das alianças estratégicas com fornecedores parceiros e das ações de fidelização de clientes. Com isso, será possível definir as estratégias de crescimento para os próximos anos da empresa.

Palavras-chave: Crescimento empresarial, Estética automotiva, Estratégia organizacional.

ABSTRACT

The companies that are aiming to grow in the competitive market need to understand the variables related to this process and establish strategies and action plans to help them to achieve success. For this purpose, it is important to initially define the type of growth desired and identify the opportunities and threats presented by the market environment, in order to define actions that best fit the scenario. This present academic papper has a goal to analyze the growth strategies implemented over the years in a microenterprise in the automotive business and correlate the achieved results with the actions taken. First of all, the main actions were listed, through meetings with the owners, and, based on the studied concepts, the strategies used for the microenterprise's growth were selected. The results led to the identification of a significant influence from a strong culture of management and control, the integration of technologies in sales routines and customer services, strategic alliances with suppliers, and also customer loyalty initiatives. Therefore, this article will help to keep the work going and to define growth strategies for the upcoming years of the company.

Keywords: Business growth, Car detailing, Corporate strategy

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Quadro modelo da estruturação do *Business Model Canvas* 35
Figura 2 - Ranking do Enjoados com Carro 43
Figura 3 - Exemplo de tela de *software* utilizados na gestão 44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Determinantes de crescimento do indivíduo, da empresa e do ambiente..... 22
Quadro 2 - Classificação de tamanho das empresas por faturamento 24
Quadro 3 - Classificação de tamanho das empresas por faturamento 25

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CRM - *Customer Relationship Management*

EBITDA - *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PIB - Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUV - *Sport Utility Vehicles*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS 12
1.2. JUSTIFICATIVA 13
1.3. ESCOPO DO TRABALHO 13
1.4. ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 14
1.4.1. OBJETIVO GERAL 14
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
1.5. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 15
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO 15

2. REVISÃO DE LITERATURA 17

2.1. CRESCIMENTO EMPRESARIAL 17
2.1.1. CONCEITO 17
2.1.2. TIPOS/FORMAS DE CRESCIMENTO 17
2.2. DETERMINANTES DO CRESCIMENTO 19
2.2.1. O INDIVÍDUO 19
2.2.2. A EMPRESA 20
2.2.3. O AMBIENTE 21
2.3. MENSURAÇÃO DO CRESCIMENTO 22
2.3.1. INDICADORES DE CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES 23
2.4. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO 27
2.4.1. ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS 28
2.4.2. ESTRATÉGIA DE VANTAGEM DE CUSTOS 29
2.4.3. ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADE 29
2.4.4. ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO 30

3. DESENVOLVIMENTO 32

3.1. O SETOR AUTOMOTIVO NO BRASIL 32
3.2. O RAMO DE ESTÉTICA AUTOMOTIVA 33
3.3. A EMPRESA 34

3.3.1. HISTÓRIA 34
3.3.2. MODELO DE NEGÓCIO 35
3.3.3. CRESCIMENTO DA EMPRESA 38

4. RESULTADOS 42

4.1. ESTRATÉGIAS PARA CRESCIMENTO INTERNO 42
4.1.1. DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS 42
4.1.2. DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES 44
4.1.3. COOPERAÇÃO 45
4.2. ESTRATÉGIAS PARA CRESCIMENTO EXTERNO 46
4.2.1. DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES 46
4.3. RESULTADO GERAL 46

5. CONCLUSÕES 47

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE 51

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Para competir no mundo atual as organizações precisam cada vez mais estar acima da média de seus setores, com margens e retornos capazes de garantir sua sustentabilidade no decorrer dos anos. Crescendo em um ambiente de constantes mudanças, como envelhecimento da população, esgotamento de recursos naturais e evolução tecnológica acelerada, o tempo passa a ser ponto chave para obtenção de vantagem competitiva pelas organizações (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004). As organizações, portanto, devem aumentar a velocidade do seu processo de crescimento sem negligenciar a construção de uma base sólida de negócio.

No contexto das micro e pequenas empresas o crescimento tem fundamental importância na sua sobrevivência. Segundo Machado (2016), as estratégias para empresas de pequeno porte são das mais variadas, desde aquelas que simplesmente não desejam crescer àquelas que imitam estratégias e posicionamentos das líderes de mercado. Tudo tem a ver com a tomada de decisão do empreendedor frente às oportunidades de mercado e do ramo de negócio.

Em um país como o Brasil, onde cerca de 30% do PIB é gerado por micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2023), o crescimento destes negócios está inteiramente relacionado com o crescimento da própria nação. A disseminação da cultura empreendedora tem intensificado a geração de empresas em ramos tradicionais para atender demandas já existentes, assim como aquelas em ramos inovadores focadas em demandas que ainda não são exploradas (*startups*). Com ênfase, o Brasil é um importante polo de criação de *startups* possuindo cerca de 13 mil dessas empresas, com representantes avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares (AGÊNCIA O GLOBO, 2023).

Os resultados potenciais das estratégias de crescimento empresarial podem ser bem aproveitados independentemente do tamanho da organização. Entretanto, as micro e pequenas empresas podem ter ganhos exponenciais e resultados muito mais rápidos. O essencial é tomar atenção às características comportamentais, contextuais e estruturais de cada negócio que serão as principais definidoras sobre a dimensão e velocidade em que se dará o crescimento.

1.2. JUSTIFICATIVA

A alta das taxas de desemprego e necessidade de busca por alternativas de renda, elevaram os percentuais de criação de pequenos empreendimentos no Brasil após a pandemia. Apenas no primeiro trimestre de 2022, foram abertos mais de 190 mil pequenos negócios (MENEZES *et al*, 2023; AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2023). Em 2023, esse número é ainda maior passando dos 200 mil, grande parte deles no setor de serviços.

As pequenas empresas do setor de serviços também lideram os rankings de geração de empregos no Brasil segundo a Agência Sebrae de Notícias (2023). Logo, estudos que visam entender e definir boas estratégias de crescimento para esses negócios tem importante relevância social e econômica para o país.

A empresa em estudo também se encontra em um momento de transição de planejamento estratégico e necessita entender as ações que levaram ao crescimento até hoje, bem com seus resultados. Essa análise servirá de base para a definição dos próximos objetivos e das estratégias que devem ser resgatadas ou mantidas para a continuidade do crescimento do negócio.

O crescimento empresário também representa uma área de estudo de interesse do autor que teve experiências de crescimento dentro de segmentos estudantis na faculdade de Engenharia e observou o mesmo fenômeno acontecendo na empresa objeto de estudo, agora em um ambiente profissional.

1.3. ESCOPO DO TRABALHO

O estudo em questão possui a seguinte pergunta norteadora: Quais estratégias podem ser utilizadas para o crescimento acelerado de uma microempresa do setor automotivo? A questão proposta traz consigo algumas questões adjacentes que devem ser analisadas em conjunto com a principal visando atingir o objetivo da pesquisa, sendo elas:

O que é crescimento empresarial?

Quais tipos de estratégias de crescimento podem ser utilizados pelas empresas?

Que variáveis impactam no crescimento das empresas?

Como mensurar o crescimento de uma empresa?

Avaliou-se quais os tipos de estratégias de crescimento foram utilizados na empresa e quais planos de ações oriundos dessas estratégias que levaram ao sucesso da organização. No

decorrer do estudo foram levantados e analisados os conceitos de crescimento empresarial e as variáveis que afetam positiva ou negativamente o seu desenvolvimento, definidas as estratégias utilizadas pela organização para o seu crescimento de acordo com o perfil empresarial e mercado e como isso se traduziu em ações, e, por fim, analisados os resultados de crescimento da organização no período.

A empresa escolhida para o estudo atua no segmento automotivo e é especializada na prestação de serviços de estética automotiva, localizada no munícipio de Juiz de Fora, Minas Gerais.

O presente trabalho não possui dentro dos seus objetivos a análise de estratégias de crescimento para empresas de médio e grande porte do setor automotivo. Não objetiva também a definição da melhor estratégia para crescimento de empresas de pequeno porte do ramo automotivo, já que, para isso, seriam necessários estudos e aplicações em diversas outras empresas semelhantes, visando estabelecer as variações de acordo com cada realidade. A pesquisa se atem à definição da melhor estratégia de crescimento e das ações resultantes para a empresa objeto de estudo, de acordo com o julgamento do autor e dos responsáveis pelo gerenciamento da organização. O estudo pode, porém, ser entendido como uma sugestão de direcionamentos para crescimento aplicáveis a este tipo de organização.

1.4. ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo Geral

A partir do estudo dos tipos de estratégias aplicadas ao crescimento da microempresa do setor automotivo, identificar e analisar as ações e fatores-chave que levaram ao crescimento da empresa.

1.4.2. Objetivos Específicos

Identificar os principais tipos de estratégias de crescimento aplicáveis a empresa de pequeno porte

Identificar as ações chave oriundas dessas estratégias aplicadas na empresa

Relacionar as ações e resultados alcançados pela empresa

1.5. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Baseando-se nos preceitos de Gil (2008), o presente estudo apresenta características de pesquisa descritiva, pois objetiva descrever as estratégias utilizadas para o crescimento da empresa de pequeno porte do setor automotivo, além dos impactos gerados com as ações desenvolvidas.

Quanto à abordagem, o trabalho se enquadra como estudo de caso qualitativo, já que é focado na análise de estratégias em apenas uma organização com características bem específicas, não podendo os resultados e metodologias aplicados serem disseminados sem prévio estudo de compatibilidade com outra organização.

O estudo se inicia com a revisão bibliográfica, a fim de levantar os principais conceitos sobre estratégias de crescimento com ênfase na aplicação em pequenas empresas. Além disso, os principais dados gerenciais da organização e do ambiente mercadológico em que está inserida são levantados.

Após, através de reuniões com os sócios, o trabalho discute as principais estratégias tomadas pela organização para crescimento e define, à luz dos conceitos e ferramentas estudados, as principais ações que levaram aos resultados alcançados.

Por fim, os resultados obtidos pela organização em termos de crescimento são analisados e relacionados com as estratégias adotadas para entender o impacto de cada ação no desenvolvimento da organização durante os anos.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está elaborado em 5 capítulos.

O primeiro capítulo traz a apresentação e contextualização do tema abordado, a justificativa para sua elaboração, os objetivos e limitações do trabalho, bem como a metodologia utilizada para sua construção.

No segundo capítulo analisa-se a literatura existente referente ao tema central do estudo. Nele são abordados os principais conceitos sobre o crescimento de empresa, as formas de crescimento e as principais estratégias adotadas pelas organizações, bem como as diversas metodologias de análise de crescimento empresarial.

O terceiro capítulo destina-se a apresentação da empresa objeto do estudo, seu cenário econômico e do setor em que está inserida. Nele estão presentes os principais dados a serem

utilizados para definição da estratégia de crescimento utilizada pela empresa e para a mensuração desse crescimento.

O quarto capítulo é constituído pela apresentação das principais ações oriundas da estratégia de crescimento da empresa durante os anos e os resultados obtidos da aplicação destas.

O quinto capítulo versa sobre as considerações finais do autor sobre a pesquisa desenvolvida, trazendo a síntese dos desafios, dificuldades e conclusões encontrados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. CRESCIMENTO EMPRESARIAL

2.1.1. Conceito

O crescimento é resultado do desenvolvimento interno de uma empresa e do aumento em tamanho dentro de um certo período de tempo. Esse acréscimo de tamanho pode ser considerado dentro de várias vertentes dentro da organização como aumento na lucratividade, aumento nas vendas e no faturamento, aumento na quantidade de colaboradores, aumento dos ativos. Os empreendedores ainda podem considerar o crescimento advindo de melhoria em processos organizacionais, profissionalização do produto/serviço prestado, aumento de eficiência e demais aspectos do desenvolvimento interno da empresa (MACHADO, 2016).

O crescimento da empresa se inicia com um aumento de demanda pelos produtos ou serviços que, sendo atendidos pela organização, gerarão aumento de receitas. Esse aumento de vendas permitirá a empresa acumular capital e reinvestir no negócio com aumento dos meios de produção. Logo, o crescimento passa pela decisão do empresário de alocação dos recursos gerados nas vendas e tem influência do ambiente em termos de aumento de demanda (JANSSEN, 2009 *apud* MACHADO, 2016).

As estratégias de crescimento nascem no momento em que a organização necessita criar planos de ampliação de seu mercado através de inovações em produtos e técnicas produtivas, diversificação de mercado e campanhas de vendas (KON, 1994).

2.1.2. Tipos/Formas de Crescimento

Os modos de crescimento da empresa são divididos em 2 categorias. O desenvolvimento interno e o desenvolvimento externo. A tomada de decisão da empresa sobre o modo de crescimento dependerá do perfil empresarial e das oportunidades oriundas do mercado (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

2.1.2.1. Crescimento Interno

O crescimento interno se baseia no desenvolvimento dos meios de produção próprios da empresa. A motivação pode estar voltada para o crescimento dentro do próprio setor de atividades ou mesmo para a entrada em novos setores. Essa modalidade tem características de crescimento a longo prazo e aumento de posição dentro do mercado (DESREUMAUX, 1993 *apud* CARVALHO JÚNIOR, 1997).

Em se tratando do crescimento interno, a empresa investe internamente em aumento de equipe, eficiência de processos, inovação em produtos e serviços para ofertar dentro de novos mercados ou no seu próprio. Logo, a escolha por esse tipo de crescimento terá melhores resultados de acordo com a força do ramo de negócio, dos níveis de demanda crescentes e do potencial de concorrência (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

2.1.2.2. Crescimento Externo

Segundo Carvalho Júnior (1997), o crescimento externo é aquele oriundo da aquisição de outras empresas ou de seus ativos já existentes no mercado. Para esse autor, existem alguns modelos em que essa operação de aquisição pode ocorrer:

A) Fusão: cria-se uma nova firma a partir da cessação das empresas já existentes e junção de seus ativos;
B) Absorção: uma empresa já existente absorve os ativos da segunda empresa que deixa de existir;
C) Fusão-cisão: Duas ou mais empresas no mercado absorvem os ativos de uma outra que deixa de existir.
D) Aporte Parcial de Ativo: A empresa adquire parte dos ativos de uma outra que neste caso não deixa de existir.

As negociações para as operações de aquisição podem se desenvolver de diversas formas. A mais comum é a negociação direta entre as empresas que decidirão os termos contratuais e modo de aquisição. Ocorre em muitos casos de pequenas e médias empresas com capital reduzido e poucos sócios. Outras formas são a compra de ações na bolsa e por ofertas públicas de compra. (CARVALHO JÚNIOR, 1997)

O crescimento externo tende a ser mais rápido que o modo de crescimento interno. Os ativos e meios de produção já estão desenvolvidos e em operação o que aumenta a velocidade

de resposta ao mercado. Além disso, ele pode ser dar de forma vertical visando garantir custo e fornecimento de algum recurso, matéria-prima chave ou meio de distribuição. Há ainda vantagens em economia de escala, aumento do *marketshare* e agregação de novas competências para suprir pontos fracos da organização.

2.2. DETERMINANTES DO CRESCIMENTO

Diversas variáveis influenciam na determinação do crescimento da firma. Segundo Machado (2016), pode-se relacionar essas variáveis a 3 principais agentes: o indivíduo, a empresa e o ambiente.

2.2.1. O Indivíduo

O crescimento empresarial, principalmente de micro e pequenas empresas, tem grande influência de variáveis de personalidade e comportamentais do empreendedor. Segundo Machado (2016), os aspectos de nível educacional, experiência dentro do setor e em outros empreendimentos, abertura ao risco, nível de motivação, aspirações e intenção de crescimento são os que mais se destacam na definição dos planos de crescimento organizacional.

No aspecto educacional, o nível de escolaridade tem influência, principalmente dentro da construção de redes de relacionamento e acesso à informação pelo empresário (MACHADO, 2018; ARAUJO; DAVEL, 2018). Além de que o incentivo à cultura empreendedora dentro das instituições de ensino superior, têm mudado o cenário brasileiro onde a maior parte dos empreendimentos em estágio inicial e estabelecidos possuem representantes sem nível superior (CALDAS, 2022).

Outro aspecto determinante é a experiência em negócios por parte do empresário. A experiência dentro do próprio ramo tem ganhos exponenciais assim como a experiência em outros ramos. Nesse sentido, a aprendizagem sobre gerenciamento e controle de negócios e redes de relacionamento são os fatores mais eficazes para aumento da velocidade no crescimento empresarial e estabelecimento de posição no mercado. A experiência também contribui para o entendimento da abertura ao risco do empreendedor. Aqueles que já vivenciaram experiências ruins dentro do negócio podem desenvolver o medo do fracasso. Este irá influenciar na tomada de decisão sobre crescimento limitando a capacidade do empreendedor de arriscar e aproveitar as oportunidades mais relevantes (MACHADO, 2016).

A posição do negócio na carreira do empreendedor é o último tópico abordado por Machado (2018) que influencia na motivação para o empreendimento, aspirações e intenções de crescimento. Fator este relacionado diretamente com a própria idade do empreendedor. Empreendedores mais jovens, genericamente, têm maiores aspirações de crescimento e intencionam as ações da empresa. Empreendedores mais estabelecidos podem desenvolver uma aversão ao crescimento, devido a necessidade maior de controle, aversão ao risco e acomodação.

2.2.2. A empresa

As características próprias da empresa também são determinantes de seu nível de crescimento. Segundo Machado (2016), algumas variáveis como o tamanho da empresa, idade e localização podem ter vertentes de impacto positivo ou negativo dependendo do contexto empresarial. Refere-se, por exemplo, a empresas grandes que crescem mais que pequenas de acordo com a necessidade de investimento de capital para o desenvolvimento, assim como empresas pequenas que crescem muito mais rapidamente em ambientes de inovação. Além disso, a empresas pequenas com ganhos exponenciais posicionando-se em conglomerados industriais do mesmo ramo, como tipos de empresas em que a proximidade leva a divisão de do mercado consumidor e reduz as taxas de crescimento. Ainda segundo Machado (2016), essas variáveis são mais dependentes do ambiente e ramo de negócio do que de si propriamente.

Por outro lado, o engajamento em redes de empresas e de inovação tem tendências positivas de crescimento para empresas dos diversos ramos. O desenvolvimento de novos produtos e serviços, com possível aquisição de patentes, pode impulsionar novas empresas em seus anos iniciais ou mesmo grandes empresas. As taxas de crescimento é que vão variar nesses casos, favorecendo as menores empresas (MACHADO, 2018).

O nível de desenvolvimento de processos internos e competências gerenciais também são determinantes de crescimento para as organizações. Dado o aumento do nível de complexidade da organização oriundo de seu crescimento, a empresa necessita desenvolver seus mecanismos de gestão e controle, além de ter bem definidas suas estratégias referentes a valorização do capital humano, melhoria nas atividades de *marketing* e relacionamento com clientes, relacionamento com fornecedores, pesquisa de novos mercados e oportunidades, posicionamento dentro do mercado atual e até propriamente da cultura voltada ao crescimento (PENROSE, 1995).

O formato do negócio ainda é citado com um dos fatores de crescimento. Empresas no formato de franquia, por exemplo, absorvem além do plano de negócios, o conhecimento e experiência da franqueadora e saem na frente em termos de crescimento rápido. Empresas formadas por fusões, aquisições e alianças estratégicas tendem a crescer mais (MACHADO, 2016).

2.2.3. O Ambiente

As variáveis ambientais são aquelas relacionadas ao meio em que a empresa está inserida, podendo estarem vinculadas a fatores externos sociais, econômicos e políticos. As características de oferta e demanda do mercado podem ser preditivas para o crescimento da empresa, assim como a dinâmica do setor (MACHADO, 2016).

Um dos pontos-chave referente às variáveis ambientais é a presença e atuação dos *stakeholders*. Os investidores e a disponibilidade de capital para investimento no mercado, a disponibilidade de recursos humanos, de fornecedores estratégicos, instituições de pesquisa e ensino para aperfeiçoamento da mão-de-obra, redes de empresa e alianças estratégicas e até mesmo os familiares, são fatores cruciais para o crescimento da empresa (MACHADO, 2016).

Sobretudo para os pequenos empreendimentos, a oportunidade de políticas públicas e programas que beneficiem a profissionalização dos negócios e concedam incentivos ao desenvolvimento, é imprescindível para a manutenção da empresa e potencialização do crescimento (MACHADO, 2016).

As características do mercado em si também são fatores que influenciarão no crescimento ou não da organização. Mercados com barreiras altas de entrada, por exemplo, tendem a favorecer o crescimento das empresas já estabelecidas. Há casos ainda em mercados em ascensão em que as empresas crescem simplesmente acompanhando o mercado, mesmo sem estratégias fortes que justifiquem a expansão (MACHADO, 2016).

Em síntese, o Quadro 1 apresentado a seguir traz os diversos exemplos de características relacionadas a cada agente que influenciam positiva e negativamente nos resultados de crescimento da empresa.

Quadro 1 - Determinantes de crescimento do indivíduo, da empresa e do ambiente

Determinantes do indivíduo	Determinantes da empresa	Determinantes do ambiente
Nível Educacional e Experiência	Tamanho da empresa	Mercado e condições de oferta e demanda
Experiência no Setor	Idade da empresa	Dinamismo do setor e barreiras de entrada
Experiência com outros empreendimentos	Escolha do local	Presença de investidores e de capital de risco
Experiências anteriores de sucesso	Aprendizado e experiência	Presença de universidade e mecanismos de transferências de tecnologia
Posição na carreira pessoal	Missão e comprometimento da empresa com o crescimento	Disponibilidade e facilidade de acesso a recursos
Inserção em redes sociais e *networks*	Inovação e Desenvolvimento em produtos e serviços	Disponibilidade de recursos humanos e de matéria-prima
Idade	Contratação de consultores e especialistas	Importância de laços familiares
Medo do fracasso	Desenvolvimento de competências gerenciais	Experiência de *networks*, aliança e redes de empresas
Objetivos pessoais	Estratégias de recursos humanos, incentivos financeiros e desenvolvimento	Políticas públicas e programas nacionais ou locais de suporte às empresas
Aspirações de crescimento e aspirações anteriores de crescimento	Estratégias mercadológicas	
Motivação para crescer em empreendedores habituais	*Networks* e parcerias com fornecedores	
Intenções de crescimento	Exportação e Internacionalização	
Expectativas de crescimento	Formato do negócio (franquias)	
Busca de equilíbrio entre trabalho e família	Fusões, aquisições, *joint ventures* e alianças estratégicas	

Fonte: Machado, 2016 (Adaptado)

2.3. MENSURAÇÃO DO CRESCIMENTO

O crescimento de uma organização pode se dar de diversas formas e ser influenciado por diversas variáveis. Então, como mensurar se uma empresa está crescendo ou não? As respostas podem ser diversas já que a literatura nos apresentam diversas formas de fazê-lo e não há consenso sobre o melhor método. (MACHADO, 2016). Internamente a organização deve definir a estratégia de crescimento que deseja adotar e a partir desse ponto chegar nos indicadores que melhor se adaptarem a seus objetivos.

2.3.1. Indicadores de Crescimento das Organizações

2.3.1.1. Valor de Vendas/Faturamento

O faturamento da empresa desempenha papel crucial na medida de crescimento de qualquer organização (PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA, 2020) Muitas vezes, esse indicador é considerado o mais importante para a medida do tamanho e da atividade de uma empresa. O aumento consistente do faturamento ao longo do tempo pode sugerir uma expansão sustentável da empresa na medida em que avalia a demanda por produtos e serviços do mercado e a capacidade do empreendimento de atende-la

Segundo Perez Junior e Oliveira (2020) as vantagens da utilização do faturamento como medida de crescimento são:

A) Visão Abrangente: O faturamento oferece uma visão abrangente do desempenho econômico, abordando a capacidade da empresa de gerar receitas.
B) Comparação com o Mercado: Permite comparar o desempenho da empresa com outras do mesmo setor, fornecendo insights valiosos sobre a posição competitiva.
C) Facilidade de Compreensão: O faturamento é um indicador facilmente compreensível, o que o torna uma ferramenta eficaz para análise rápida e comunicação dentro e fora da organização.

Perez Junior e Oliveira (2020) elencam também desvantagens da utilização do faturamento como medida de crescimento:

A) Não Considera Rentabilidade: Focar exclusivamente no faturamento pode ignorar a rentabilidade real da empresa. Uma empresa pode ter alto faturamento, mas isso não garante necessariamente lucratividade.
B) Ignora Eficiência Operacional: O faturamento não avalia a eficiência operacional da empresa. Uma organização pode estar aumentando o faturamento, mas, ao mesmo tempo, enfrentar problemas internos que afetam sua eficiência.
C) Não Reflete Fluxo de Caixa: O faturamento não reflete diretamente o fluxo de caixa da empresa. Um aumento no faturamento pode não se traduzir imediatamente em maior liquidez.

Logo, o faturamento é uma métrica valiosa, mas possui limitações em sua utilização como medida isolada de crescimento empresarial.

O governo brasileiro utiliza as medidas de faturamento frequentemente para definição do tamanho da empresa, assim como alíquotas de impostos e enquadramento fiscal. Segundo o

Ministério da Economia, a classificação de tamanho de empresas pelo faturamento fica assim representada como no Quadro 2: (ANVISA, 2022):

Quadro 2 - Classificação de tamanho das empresas por faturamento

Classificação da empresa	Faturamento anual
Grupo I – Empresa de Grande Porte	Superior a R$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais)
Grupo II – Empresa de Grande Porte	Igual ou inferior a R$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e superior a R$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais)
Grupo III – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) e superior a R$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais)
Grupo IV – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais e superior a R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais)
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Igual ou inferior a R$ 4.800.000,00 (quarto milhões e oitocentos mil reais) e superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)
Microempresa	Igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)

Fonte: Anvisa (2022)

2.3.1.2. Valor de Ativos

Ativos são recursos tangíveis e intangíveis que uma empresa possui e controla, capazes de gerar benefícios econômicos futuros. Tangíveis incluem propriedades físicas, como equipamentos e edifícios, enquanto intangíveis podem ser propriedade intelectual, marcas registradas ou patentes (GALDI, 2008).

A interpretação do valor dos ativos em relação ao crescimento da empresa é fundamental para compreender sua capacidade de expandir operações e gerar valor sustentável. A gestão estratégica é fundamental para escolher, manter e otimizar ativos alinhados aos objetivos de crescimento da empresa. Os ativos quando bem geridos contribuem para a sustentabilidade e resiliência da empresa ao longo do tempo.

Galdi (2008) introduz alguns indicadores-chave relacionados a ativos:

A) Taxa de Utilização de Ativos (*Asset Utilization Rate*): Este indicador pode ser calculado como a relação entre o faturamento e o valor total dos ativos. Ele ajuda a avaliar a eficiência na utilização dos ativos para gerar receitas.
B) Custo de Manutenção de Ativos (*Asset Maintenance Cost*): Este indicador reflete os custos associados à manutenção dos ativos e pode ser um componente crítico na avaliação da eficiência operacional.
C) Taxa de Retorno sobre Ativos (*Return on Assets* - ROA): O ROA é calculado como o lucro líquido dividido pelo valor total dos ativos. Ele proporciona uma visão sobre a eficácia da gestão em gerar lucros em relação ao tamanho do ativo.

2.3.1.3. Quantidade de Funcionários

A classificação do tamanho de uma empresa com base na quantidade de funcionários é uma abordagem frequentemente utilizada por órgãos governamentais brasileiros para categorizar negócios. Essa classificação é crucial para a formulação de políticas, a análise econômica e o desenvolvimento de estratégias que atendam às necessidades específicas de empresas de diferentes portes (ANVISA, 2022).

No contexto brasileiro, os níveis hierárquicos comuns são definidos pelo número de funcionários que varia de acordo com o setor da empresa. A classificação é apresentada no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Classificação de tamanho das empresas por faturamento

Classificação da empresa	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Anvisa (2022)

Segundo o Portal da Indústria (2021) no setor industrial a maior parte das empresas está dentro da classificação de microempresas. Cerca de 71,7% estão nessa categoria, seguidas de 22,6% na categoria de pequenas empresas, 4,7% na categoria de empresas de médio porte e apenas 1,1% na categoria de empresas de grande porte.

A definição de tamanho e crescimento da empresa pelo número de empregados pode mascarar um problema de eficiência organizacional se não analisado junto ao nível de

faturamento e lucratividade gerado no mesmo período. O inchaço operacional pelo aumento de contratação se não refletido em aumento de produção impacta negativamente os indicadores de valor de mercado baseados no lucro e eficiência operacional (MACHADO, 2016).

2.3.1.4. Valor de Mercado

O valor de mercado de uma empresa pode ser entendido como o preço atual pelo qual as ações da empresa estão sendo negociadas no mercado financeiro. Esse valor é determinado pela interação de oferta e demanda no mercado de ações, refletindo as percepções dos investidores sobre o desempenho futuro da empresa (DAMODARAN, 2017)

Segundo Damodaran (2017) o valor de mercado é dinâmico e pode variar ao longo do tempo com base em uma variedade de fatores, como resultados financeiros, condições econômicas, concorrência e mudanças no ambiente de negócios. É a representação pública do valor que os investidores atribuem à empresa com base em suas expectativas de fluxos de caixa futuros, riscos associados e outras considerações relevantes.

A análise fundamentalista é uma das abordagens mais amplamente difundidas no mercado financeiro que busca avaliar o valor intrínseco de uma empresa. Esta examina os fundamentos financeiros e econômicos de uma empresa para tomar decisões de investimento. (GALDI, 2008). A análise fundamentalista é voltada ao longo prazo, buscando identificar empresas com fundamentos sólidos que possam gerar retorno ao longo do tempo.

Segundo Galdi (2008) é necessária uma análise minuciosa das demonstrações financeiras, como balanço patrimonial, demonstração de resultados e fluxo de caixa, para entender a saúde financeira da empresa. Leva-se em conta tanto fatores macroeconômicos quanto microeconômicos, como políticas governamentais e posição de mercado, respectivamente.

Para Damodaran (2017), são exemplos de indicadores do valor de mercado:

A) EBITDA (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização): Calculado pelo lucro operacional de uma empresa, excluindo itens não relacionados às operações principais. Consiste na adição do lucro operacional com as despesas de depreciação e amortização.
B) Razão Preço/Lucro (P/L): Calculado dividindo o preço da ação pelo lucro por ação. Indica o múltiplo pelo qual o mercado está avaliando o lucro da empresa.

C) Razão Dividendo/Preço (*Dividend Yield*): Calculado dividindo o dividendo anual por ação pelo preço atual da ação. Indica a porcentagem do preço que é retornada ao investidor como dividendo.

D) Margem Líquida: Calculada dividindo o lucro líquido pela receita total. Mostra a porcentagem de lucro retida após todas as despesas.

E) Giro do Ativo (*Asset Turnover*): Calculado dividindo a receita total pelo valor total dos ativos. Indica a eficiência da empresa na geração de receitas com seus ativos.

F) ROE (*Return on Equity*): Calculado dividindo o lucro líquido pelo patrimônio líquido. Representa a rentabilidade em relação ao capital próprio investido.

G) Desconto de Fluxo de Caixa (DCF): Uma técnica que utiliza projeções de fluxo de caixa futuro, descontando-os para o valor presente. Ajuda a determinar o valor intrínseco da empresa.

H) Análise SWOT: Examinar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa para avaliar seu posicionamento no mercado.

I) Avaliação de Governança Corporativa: Considera a qualidade da gestão, a estrutura de governança e práticas éticas da empresa.

J) Análise de Ciclo de Vida do Produto ou Indústria: Entende as fases do ciclo de vida do produto ou da indústria para antecipar desafios e oportunidades.

Portanto, o valor de mercado é uma métrica crucial para os investidores, gestores e analistas, pois reflete a avaliação coletiva do mercado sobre o potencial de crescimento e rentabilidade de uma empresa em um determinado momento.

2.4. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Diversas são as estratégias que podem ser adotadas por uma organização visando o crescimento. O termo estratégia do grego *stratego* tem origem militar nos tempos antigos e significa planejar a utilização eficaz dos recursos para destruir o inimigo. Grandes comandantes de exércitos como Sun Tsu, Alexandre, o Grande e Júlio Cesar tem seus conceitos sobre organização de recursos estudados até hoje no ramo empresarial (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

Para as empresas, a estratégia possui uma formulação similar a dos exércitos considerando o ambiente concorrencial com escassez de recursos e disputa por fatias de mercado. Mas a definição ganha uma roupagem mais moderna se tratando a estratégia como a

definição de planos de ação para atingimento de metas e objetivos de longo prazo de uma empresa considerando a alocação eficiente de recursos (CHANDLER, 1962 *apud* CARVALHO JÚNIOR, 1997).

2.4.1. Estratégia de Diferenciação de Produtos e Serviços

A estratégia de diversificação de serviços é indicada para empresas em ramos de negócio onde o atendimento a demanda por produtos já existentes está saturado ou onde as necessidades dos clientes estão em mudança. A diferenciação pode ocorrer por inovação nos produtos e serviços ofertados diretamente ou em processos organizacionais, como *marketing*, distribuição, gestão de recursos humanos, projetos, entre outras (POSSAS, 1985 *apud* CARVALHO, 2016).

As oportunidades de diferenciação podem se desenvolver por toda a cadeia de valor de um setor. O essencial para que os projetos tenham sucesso é avaliar corretamente os nós da cadeia e entender onde estão os maiores potenciais de qualidade e valor percebido pelo cliente final. A inovação não tem sentido quando não atende as necessidades reais dos compradores (CARVALHO, 2016).

São diversas as possibilidades de diferenciação dentro das áreas da organização, dentre elas Carvalho (2016) cita:

A) Cadeia de suprimentos: influenciando no desempenho produtivo e na qualidade entre ao cliente final
B) P&D do produto ou serviço: influenciando o aprimoramento dos produtos ofertados, velocidade de chegada ao mercado e variedade de soluções para o cliente
C) P&D da produção: influenciando na eficiência de custos para a fabricação, velocidade de processo, qualidade, confiabilidade e segurança
D) Distribuição e envio: influenciando na redução de custos de estoque de clientes, tempo de pedido, giro e confiabilidade de atendimento da demanda no tempo correto
E) *Marketing*, vendas e atendimento ao cliente: influenciando no suporte ao cliente no pós-venda, acompanhamento do processo de compra, adequação de meios de pagamento e conveniência ao cliente

A estratégia de diferenciação terá melhores resultados em mercados em processo de evolução rápida com mudanças tecnológicas em aceleração. Além disso, em mercados onde os concorrentes pouco inovam e empresas mais tradicionais dominam podem haver oceanos de demandas não atendidas.

2.4.2. Estratégia de Vantagem de Custos

A estratégia de vantagens de custo é uma abordagem competitiva em que uma empresa busca tornar-se a líder do mercado por meio da produção de bens ou serviços a um custo mais baixo do que seus concorrentes. Essa estratégia, frequentemente associada ao modelo proposto por Michael Porter (1989), busca oferecer produtos ou serviços similares aos concorrentes, mas a um preço mais atrativo, atraindo assim uma base de clientes mais ampla.

Uma empresa que busca vantagens de custo geralmente procura aumentar sua produção para tirar vantagem de economias de escala. Isso significa que, à medida que a produção aumenta, os custos unitários diminuem. O foco na eficiência em todas as áreas operacionais é essencial. Isso inclui processos de produção, distribuição, cadeia de suprimentos e otimização de custos em geral (CARVALHO, 2016).

A implementação de práticas inovadoras nos processos de produção e operações pode levar a reduções significativas nos custos. A gestão rigorosa dos custos e a minimização de desperdícios também são aspectos fundamentais para alcançar vantagens de custo. Isso pode envolver a adoção de tecnologias mais eficientes, a negociação de preços com fornecedores e a redução de custos fixos (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

Embora a estratégia de vantagens de custo ofereça benefícios em termos de competitividade, manter a qualidade do produto ou serviço enquanto se busca redução de custos é crucial. Além disso, as mudanças no ambiente de mercado podem exigir adaptações na estratégia ao longo do tempo.

2.4.3. Estratégia de Diversificação de Atividade

Na estratégia de diversificação de atividades, a empresa busca crescimento através da entrada em novos mercados com oportunidades distintas dos mercados em que já atua. Consiste na exploração de possibilidades em um ambiente diferente do usual para a empresa que potencializa a acumulação de capital e possibilita o crescimento empresarial. (KON, 1994)

As novas atividades implementadas podem ou não ter similaridade com as atividades já executadas pela organização. Para Carvalho Júnior (1997), a diversificação se caracteriza como restrita quando compartilha das mesmas bases gerenciais e de recursos, como relacionada ou em cadeia quando as atividades possuem uma base inicial semelhante, mas não compartilham de recursos e competências; e como não-relacionada quando as novas atividades não apresentam similaridade com as demais.

Outras classificações interessantes sobre as diferentes formas de diversificação em atividades são (BRITO, 2002 *apud* CARVALHO, 2016):

A) Diversificação horizontal: caracteriza-se pela produção de novos produtos relacionados com os produtos que a empresa já trabalha. Compartilha de canais de venda e clientela que a empresa já possui.
B) Diversificação vertical: caracteriza-se pela introdução de novos produtos já existentes na cadeia produtiva da empresa em fase anteriores ou posteriores ao processo produtivo
C) Diversificação concêntrica: caracteriza-se pela utilização do mesmo sistema de competências gerenciais essenciais na produção de novos produtos.
D) Diversificação em conglomerado: caracteriza-se pela diversificação em atividades não relacionadas aos originais da empresa com produtos, tecnologias e mercados não explorados.

Logo, as diversificações horizontal e vertical se beneficiam das competências produtivas já desenvolvidas na organização e do mercado já explorado para obter ganhos e sucesso dentro de um ambiente já dominado. As diversificações concêntricas e conglomerais desenvolvem atividades em mercados não explorados, sendo que a primeira aproveita a base de competências essenciais da organização e a segunda com atividades em nada relacionadas as bases originais da organização (CARVALHO, 2016).

2.4.4. Estratégia de Cooperação

A estratégia de cooperação se origina do estabelecimento de alianças estratégias entre empresas concorrentes ou com potencial de concorrência a fim de atingir determinado objetivo em comum. Dentro das parcerias, as empresas podem amenizar riscos e custos oriundos da exploração de novas oportunidades de mercado e compartilhar conhecimentos e competências mercadológicas (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

A cooperação pode ser dar através de *joint-ventures*, franqueamento, para pesquisas e desenvolvimento conjunto de produtos e serviços, operações de *marketing* regionais/setoriais e desenvolvimento de novas atividades. Podem ter caráter temporário, definida para um objetivo em específico e com prazo bem estipulado ou caráter de longo prazo (CARVALHO, 2016).

Para Carvalho Júnior (1997) dentre as motivações para a cooperação entre as empresas estão:

A) Ampliação de mercado: a parceria se origina da necessidade das empresas de assegurarem suas posições nos mercados dinâmicos
B) Rápida comercialização: a parceira se origina da necessidade das empresas de reunir competências para agilizar o processo criativo de produtos e serviços
C) Economias de escala: a parceria se origina pela intenção de redução de custos nos setores de P&D, produtivo, de *marketing* e distribuição.
D) Troca de experiências: a parceria se origina da troca de experiências em tecnologias empregadas nas organizações e competências gerenciais.
E) Compartilhamento de custos e riscos: a parceria se origina da necessidade de redução de riscos de projetos inovadores com grau de incerteza mais relevante
F) Complementação de produtos e serviços: a parceria se origina de características de complementaridade entre os produtos e serviços das empresas envolvidas.
G) Questões políticas e econômicas: a parceria se origina para atender a legislações públicas, atendimento de grandes licitações e aproveitamento de oportunidade mercadológicas.

As vantagens da cooperação estão relacionadas a possibilidade de uma organização manter sua autonomia de gerenciamento e operação, dividindo custos e riscos em projetos específicos com potencial de ampliação de receitas e de mercado. Em contrapartida, as alianças estratégicas aumentam os custos referentes ao gerenciamento de contratos, aprendizagem de operação conjunta e negociações dos termos da aliança.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. O SETOR AUTOMOTIVO NO BRASIL

A cenário pós-pandemia modificou diversos aspectos na relação do mercado consumidor com o setor automotivo. Novas tecnologias, modelos de compra e aluguel, altas de taxas, programas governamentais e o próprio poder de compra reduzido do brasileiro influenciam na decisão de compra e cuidar do carro.

Segundo Globo (2023) os anos de 2020, 2021 e 2022 foram marcados por baixas nos números de vendas de veículos leves no Brasil. A imprevisibilidade do cenário econômico mundial juntamente com o agravamento da escassez de recursos produtivos, levou ao mercado mudar seus hábitos de consumo. Em termos numéricos, do ano de 2019 para 2020, houve uma redução próxima de 25% no emplacamento de veículos leves no Brasil.

Com o varejo enfraquecido, a opção para as montadoras sobreviverem no mercado foi aumentar a porcentagem da produção voltada para as locadoras. Nos últimos anos a venda direta para locadoras teve aumento significativo e ajudou a absorver boa parte da oferta de carros novos no Brasil.

Em 2023, há expectativas de melhora nesse setor com a retomada da estabilidade de produção pelas montadoras e aumento do consumo por parte do consumidor final. Os incentivos governamentais também ajudam a impulsionar e aumentar o poder de compra dos consumidores que foram muito impactados com os aumentos de preços tanto nos carros novos como nos seminovos e usados.

O próprio perfil de consumo dos meios de transporte está em mudança no Brasil. Com a ascensão de aplicativos de mobilidade urbana, a intenção de posse de um veículo, principalmente em grandes metrópoles, está em declínio. As gerações mais jovens se importam mais com a necessidade de ter transporte do que com a necessidade de propriamente ter um veículo. Outros meios como o aluguel e assinatura de veículos ganham força no mercado, pois eliminam do orçamento familiar os custos de manutenção, seguro e cuidado com o carro.

Apesar desse cenário, as vendas de veículos ao consumidor direto têm perspectivas de crescimento, principalmente de veículos SUV e caminhonetes. Espaço, segurança, conforto e flexibilidade são os grandes motivadores para essa migração. Além disso, esses tipos de veículos se adaptam melhor às condições de infraestrutura das vias públicas do país.

As novas tecnologias do setor automotivo são muitas e estão em constante evolução assim como o perfil de consumo da população. Mas um aspecto permanece igual: o brasileiro é apaixonado por carros. Logo, as expectativas são boas para a retomada do crescimento no setor de vendas e, consequentemente, dos setores acessórios.

3.2. O RAMO DE ESTÉTICA AUTOMOTIVA

Os setores acessórios do mundo automobilístico sempre foram fortes no mercado brasileiro. Dentre as empresas do ramo se destacam as oficinas mecânicas, borracharias, elétricas, instalação de películas e acessórios, funilarias, capotarias, lava-jatos, dentre muitas outras especialidades. O setor de cuidados estéticos com os veículos é um deles e ganhou bastante notoriedade nos últimos anos.

O mercado para esse setor foi marcado ao longo dos anos tradicionalmente pelos lava-jatos de bairro e em postos de gasolina, caracterizado pelo trabalho informal, utilização de produtos e equipamentos não específicos para os veículos e pouca variedade de serviços. Além disso, muitos donos de veículos preferiam cuidar do carro em casa, por vezes transformando essa atividade em um momento de lazer familiar e passando para seus descendentes o gosto por veículos.

As tendências, porém, mudaram ao longo dos anos com o avanço da sociedade. Primeiramente, as horas dedicadas ao trabalho aumentaram significativamente tomando boa parte do tempo útil da população. As condições de moradia também criaram barreiras para o proprietário cuidar de seu veículo com o avanço de condomínios e prédios com garagens apertadas e regras restritivas sobre limpeza de carros e motos. Há ainda que se falar no aumento dos preços de veículos e redução de durabilidade, que aumentam a necessidade de um cuidado mais profissional visando a longevidade da pintura, plásticos, borrachas, tecidos e metais componentes do automóvel.

Surge nesse contexto o ramo de estética automotiva, que visa profissionalizar os cuidados com os veículos com aplicação de técnicas, produtos, ferramentas e equipamentos corretos para garantia dessa durabilidade dos atributos de aparência do veículo. Logo, as empresas desse setor se posicionam entre os serviços ofertados pelos lava-jatos, em termos de velocidade, nível de atendimento de demanda e profissionalização do serviço, e os cuidados caseiros dos apaixonados por carro, em termos de busca pela qualidade, atenção aos detalhes e cuidado propriamente com o veículo.

Os profissionais desses ramos buscam constantemente se aperfeiçoar em cursos, *workshops*, eventos e palestras, buscando novas técnicas para realizar os serviços de embelezamento de forma mais ágil, com mais qualidade e abrangendo uma maior gama de necessidades que o mercado apresenta. As empresas fornecedoras dos materiais aplicados nesse serviço também estão em processo de evolução rápida. Exemplos como a Vonixx, empresa brasileira especializada no desenvolvimento e fabricação de produtos, ferramentas e equipamentos de estética automotiva, são cases de sucesso recentes que mostram a amplitude dos cuidados com os carros e o oceano de oportunidades ainda existentes, lançando a cada mês novas tecnologias para o mercado consumidor.

Além da criação extensa de MEIs, micro e pequenas empresas desse ramo, já há exemplos de franquias estabelecidas nesse negócio como AquaZero, FlipWash e outras, sendo essa primeira ainda mais inovadora, investindo no ramo de estética com consumo mínimo de água. Mas ainda há muito espaço para evolução, profissionalização e estabelecimento desse tipo de negócio dentro do mercado brasileiro que se mostra propício e desejoso.

3.3. A EMPRESA

3.3.1. História

A organização objeto do estudo é uma pequena empresa do setor automotivo especializada no ramo de estética automotiva. Surgiu do desejo de 2 jovens de empreender na cidade de Juiz de Fora e pela sua paixão por carros e motos. Inicialmente, os serviços eram focados na limpeza dos veículos em formato de *delivery*, indo até a residência do cliente e realizando o serviço nas próprias acomodações do proprietário. Através de indicações dos próprios clientes e estabelecimento de redes de *netwoking* surgiu a necessidade de obter um espaço próprio que permitisse o atendimento de uma gama maior de clientes, a facilitação da realização dos serviços e ampliação do portfólio da loja.

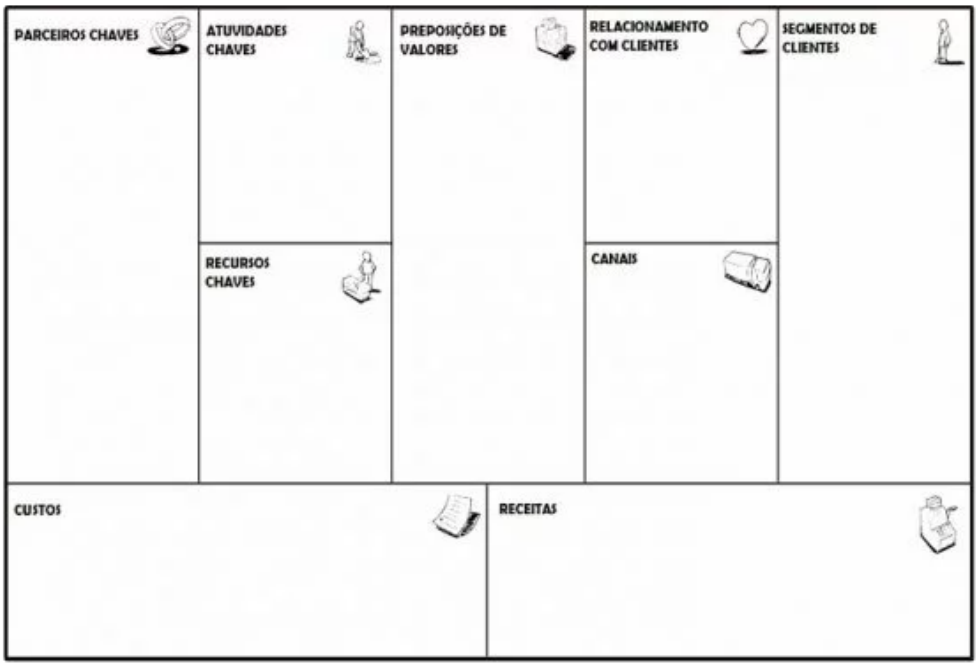
Em 2017, com a oportunidade de adquirir um espaço já moldado, realiza-se a abertura do CNPJ no formato de microempresa com sociedade limitada, com localização no bairro Aeroporto de Juiz de Fora. Desde então, a empresa segue em constante evolução dentro do mercado competitivo, assumindo fatias maiores de mercado, inovando em serviços, produtos e atividades, diversificando o negócio, aumentando quadro de funcionários e societário e adquirindo novas unidades. Atualmente, conta com 4 unidades na região da cidade alta de Juiz

de Fora, com várias especializações e ofertando os serviços direta e indiretamente de limpeza interna, externa e enceramentos, higienizações internas, limpeza de motor e chassi, polimentos, aplicações de *coatings* cerâmicos (vitrificação), revisão básica (troca de óleo e filtros), venda de produtos automotivos, pintura automotiva, martelinho de ouro, *insulfilm*, capotaria, entre outros.

3.3.2. Modelo de Negócio

Para apresentar o modelo de negócios da empresa utiliza-se o Canvas (*Business Model Canvas*) para analisar a estrutura da organização. A Figura 1 apresenta o modelo de estrutura de preenchimento desse método:

Figura 1- Quadro modelo da estruturação do *Business Model Canvas*



Fonte: Sebrae (2021)

Segmentos de clientes:

A) Pessoa física que reside na região da Cidade Alta;
B) Pessoa física que trabalha na região da Cidade Alta;
C) Pessoa física que reside nos demais bairros;
D) Pessoa jurídica que trabalho com compra e venda de veículos
E) Órgãos licitatórios;
F) Pessoa jurídica com frota de veículos;
G) Lava-jatos.

Proposição de Valor:

A) Participar da rotina do cliente oferecendo comodidade;
B) Realizar uma venda consultiva dos serviços;
C) Prezar pela qualidade nos serviços;
D) Oferecer um preço justo aos consumidores;
E) Oferecer confiança e segurança;
F) Oferecer uma variada gama de serviços automotivos, com foco na estética;
G) Auxiliar no cuidado dos veículos dos consumidores;
H) Prezar pela pontualidade na entrega;
I) Prezar pela flexibilidade;
J) Oferecer a opção de busca e entrega de veículos;
K) Realizar a emissão de notas fiscais;
L) Oferecer formas de pagamento facilitadas;
M) Aplicar conhecimento técnico na realização dos serviços;
N) Oferecer um atendimento de qualidade.

Canais:

A) Lojas Físicas;
B) Whatsapp;
C) Instagram;
D) Website;
E) Google Meu Negócio;
F) Telefone celular e fixo;
G) *Networking;*
H) Indicação de clientes fidelizados;
I) Portal do Estado de Minas Gerais

Relacionamento com os clientes:

A) Acesso direto aos donos do negócio;
B) Contato pessoal com os clientes;
C) Prezar pela criação de recorrência dos clientes;
D) Fazer o pós-venda;
E) Oferecer atendimento automatizado 24h.

Receitas:

A) Venda de serviços automotivos;

B) Venda de planos de assinatura de estética;

C) Venda de produtos automotivos;

D) Oferta de serviços terceirizados;

E) Vendas de veículos.

Recursos chaves:

A) Especialista em estética automotiva;

B) Estrutura física das lojas;

C) Equipamentos e produtos;

D) *Softwares* de gestão;

E) Veículos próprios da empresa;

F) Computadores e celulares;

G) Colaboradores;

H) Água e energia;

I) Acesso à *internet*.

Atividades chaves:

A) Rotinas de gestão;

B) Agendamento de serviços;

C) Processo de vendas;

D) Treinamentos de equipes;

E) Busca e entrega de veículos;

F) Gestão de conhecimento e *input* de dados nos sistemas;

G) Gerenciamento dos terceirizados;

H) Acompanhamento operacional**.**

Parceiros chaves:

A) Empresas de *softwares* de gestão (Conta Azul, Pipedrive, Botconversa);

B) Empresa das leitoras de cartão (Stone);

C) Autopeças;

D) Empresa de produtos automotivos (Santa Mônica);

E) Lojas de produtos automotivos físicas e *online*;

F) Empresas de manutenção de equipamentos;

G) Locatários;
H) Cesama e Cemig;
I) Empresas de telefonia e *internet* (Vivo);
J) Distribuidoras de lubrificantes e filtros (Dellas Distribuidora);
K) Empresa de coleta de resíduos;
L) Empresa de contabilidade (Agilize);
M) Escritório de advocacia (Simas de Faria);
N) Bancos e instituições financeiras
O) Terceirizados.

Custos:

A) Aluguéis;
B) Água e energia elétrica;
C) Funcionários;
D) Materiais aplicados e insumos;
E) Administrativo (equipe e sistemas)
F) Manutenções de equipamentos e predial
G) Terceirizações
H) Combustível dos veículos próprios
I) Coleta de resíduos
J) Comissão de vendas

3.3.3. Crescimento da Empresa

Ao longo dos anos a empresa adotou diversas estratégias visando seu crescimento interno e externo no ramo. Após a aquisição em 2017, o ano inicial da empresa foi de entendimento do negócio e do ambiente mercadológico em que estava inserido. A empresa contava com 2 sócios, sendo um deles o sócio administrador que atuava na gestão e operação do negócio e o segundo com mais atividades de controle e conselho de gestão, mas sem atuação direta no cotidiano organizacional. Inicialmente, foram contratados 2 lavadores auxiliar o sócio administrador nas tarefas do negócio.

Com a mudança para um local fechado, a empresa pode agregar serviços como polimentos e higienizações mais profundas com desmontagem dos veículos, além das limpezas convencionais já ofertadas. Assim se sucederam 2 anos de entendimento do mercado

competitivo, formação de caixa, investimento em equipamentos e produtos, formação de redes de clientes, fornecedores e *stakeholders*, estruturação do portfólio, entre outros aspectos de crescimento interno da organização. São estabelecidas também parcerias com fornecedores de serviços em outros ramos do setor automotivo para terceirização de serviços para os clientes, focando a princípio em revisões básicas (troca de óleo e filtros), borracharia e pintura automotiva. O faturamento nesse período sai do zero absoluto e chega na casa da dezena de milhar, com oscilações. Sistemas informatizados também são incluídos na gestão organizacional para registro de vendas, movimentações financeiras e estoque.

No ano de 2019, visando a melhoria dos controles e gestão da empresa, inclui-se um estagiário focado em construção de indicadores, acompanhamento e lançamentos gerenciais, além de auxílio nas vendas e relacionamento com clientes. No mesmo ano, o sócio focado em conselho se torna sócio administrador e passa a fazer parte do quadro de colaboradores da organização. O reforço em gestão apresenta resultados significativos em termos de evolução em *marketing*, acompanhamento de vendas e clientes, acompanhamento de indicadores estratégicos e gerenciais, além de dos reflexos em faturamento e lucratividade. Inicia-se o processo de contratação do terceiro lavador para apoio no setor de produção e redução da demanda operacional da equipe de gestão. Além do aumento em faturamento, chegando na casa de duas dezenas de milhares, há o aumento de equipe que agora conta com 6 pessoas e diversificação das atividades terceirizadas com agregação dos serviços de *insulfilm* e martelinho de ouro.

Em 2020, através de indicação de clientes e *networking*, a empresa recebe uma proposta de expansão para uma nova unidade no bairro São Pedro, região da Cidade Alta relativamente próximo da matriz. Após negociações, inicia-se a operação da nova loja através de um contrato de parceria assinado entre a empresa e o posto de gasolina da rede BR, detentor do espaço onde os serviços vêm a ser executados. Primeiro marco de crescimento externo da organização. A empresa então faz a contratação de um novo funcionário, aumentando seu quadro. Em março do mesmo ano, com agravamento da pandemia de COVID-19, a empresa sofre um baque com as ameaças de fechamento das portas dos negócios. Nesse período, chega a ficar 15 dias de portas fechadas ao público e atendimento reduzido de demandas mais pontuais. Devido ao lançamento de uma medida da prefeitura de Juiz de Fora, a empresa se enquadra nos ramos que podem manter o funcionamento respeitando as novas legislações de distanciamento. A partir desse momento, a empresa formula estratégias de sobrevivência com melhoria em vendas e redução de custos. A principal ação de melhoria em vendas vem através

da aquisição de um *software* de CRM (*Costumer Relationship Management*) que possibilita o registro de vendas realizadas, o acompanhamento de vendas complexas que demandam mais tempo de negociação e, por vezes, eram perdidas no dia a dia da empresa, além da facilitação da gestão da agenda que passa a ser trabalhada visando garantir vendas futuras e garantia de demanda. Com o sucesso das estratégias, não reduz o quadro de funcionários e ainda apresenta resultados históricos de lucratividade no negócio. Ainda nesse ano, a empresa participa de um programa de aceleração no SEBRAE focado em entender a real necessidade dos clientes e cria uma estratégia de venda de planos de assinatura para cuidados dos carros. O projeto tem sucesso antes mesmo de ser finalizado com a venda do primeiro plano de assinatura personalizado ainda durante o seu desenvolvimento. Nesse momento, o quadro de funcionários chega em 8 pessoas, sendo 3 lavadores na loja matriz, 2 lavadores na filial e 1 auxiliar administrativo e 2 sócios administradores. O faturamento atingi o patamar de 3 dezenas de milhar.

2021 é marcado pela continuidade no crescimento da empresa e estabelecimento da marca. Com o avanço da segunda loja, faz-se necessário a contratação de um estagiário para auxílio no gerenciamento das lojas e deslocamento de um sócio administrador para acompanhar mais de perto a gestão da filial. Além disso, o trabalho da gerência foca na construção e implementação de modelos de gestão consagrados pelo Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Outro marco de crescimento é a incorporação do serviço de pintura automotiva no portfólio da empresa deixando de trabalhar com a terceirização desse negócio e utilizando os meios próprios. São investidos alguns milhares em formação profissional, equipamentos, materiais e adequação da loja matriz para atendimento dessa demanda. Um novo funcionário é contratado com foco nas pinturas no modelo de salário fixo mais comissão, que permitiu à empresa diminuir o risco da diversificação de atividade. Por fim, o funcionário auxiliar administrativo, já com 2 anos prestados de serviço, é convidado a participar do quadro societário da empresa. O quadro de funcionário agora conta 10 pessoas, sendo 3 sócios administradores, 1 estagiário, 3 lavadores na loja matriz, 2 lavadores na loja filial e 1 pintor automotivo. O faturamento atingi a casa das 4 dezenas de milhares com oscilações. Há aumento da preocupação com lucratividade da empresa que diminui frente ao aumento de despesas, em parte causados pelos desdobramentos da pandemia no cenário econômico brasileiro. Em vista das metodologias governamentais, a organização deixa de ser considerada microempresa e entra no rol das empresas de pequeno porte tanto pela análise de faturamento quanto pela quantidade de funcionários.

Chegando em 2022, a empresa necessita trabalhar melhor o gerenciamento de custos. Ao mesmo tempo, surge uma nova oportunidade de negócio. O posto de gasolina parceiro, já com contrato da filial de 2 anos no serviço de estética automotiva, oferece a entrada no ramo de troca de óleo e revisões preventivas, através da cessão de seu contrato de franquia com a Lubrax, empresa brasileira de lubrificantes. A nova unidade se encontra bem ao lado da unidade já operada, oferecendo ganhos de sinergia dentro do negócio e a oportunidade de primarizar mais um serviço já ofertado pela organização. Inicia-se então a operação de mais uma filial da loja, diversificando ainda mais as atividades da empresa. Um novo funcionário é contratado para os serviços de revisão básica. A demanda gerencial aumenta dentro da organização assumindo agora um negócio com menos similaridade dentro do portfólio da empresa. O estagiário passa a fazer parte do quadro efetivo assumindo o papel de auxiliar administrativo. O entendimento dos novos mercados explorados e dos negócios já em exploração dentro da organização leva a decisão de trabalhar de forma híbrida o negócio de pintura automotiva, permanecendo com a operação dentro da organização e terceirizando apenas a mão de obra. Um novo funcionário é contratado na loja matriz visando reduzir as funções operacionais de um dos sócios administradores que focaliza na gestão de treinamentos, formação de equipes e gerenciamento das 3 unidades da loja. O ano termina com atingimento do patamar de 6 dezenas de milhares nos melhores meses com média dentro da casa das 5 dezenas de milhares. O quadro de funcionários agora conta com 11 funcionários efetivos e 1 terceirizado, sendo 3 sócios administradores, 1 auxiliar administrativo, 4 lavadores na loja matriz, 2 lavadores na loja filial de limpeza, 1 lubrificador automotivo na filial Lubrax e 1 pintor automotivo terceirizado.

O ano de 2023 ainda está em curso e com fechamentos ainda pendentes. Surge a proposta de uma nova unidade de limpezas em outra região do bairro São Pedro com posterior abertura da nova filial no mesmo modelo de contrato de parceria e, consequentemente, o quadro de funcionários aumenta novamente. O faturamento atingi a casa das 7 dezenas no melhor mês do primeiro semestre, mas há recuo da demanda nos demais. Aumenta a necessidade de atenção gerencial devido à complexidade do negócio, agora com 4 unidades, 12 funcionários efetivos e 1 terceirizado.

4. RESULTADOS

A empresa em estudo, ao longo dos anos, usou de diversas estratégias para seu crescimento, tanto focando no crescimento interno quanto no crescimento externo.

Avaliando as variáveis que determinam o crescimento de uma organização, destaca-se a atuação do indivíduo empreendedor. Ambos os sócios fundadores tinham um nível de escolaridade avançado, pleiteando a formação superior e uma forte atração para a cultura empreendedora. A participação em redes de relacionamentos, aceitação ao risco, intenção e aspiração para o crescimento foram características principais encontradas nos sócios durante a vivência do projeto. Outro ponto forte encontrado, foi a cultura de gestão implementada no negócio durante os anos, com construção de indicadores, definição de planos estratégicos, gestão do conhecimento organizacional e uso da tecnologia.

O ambiente também se destaca em alguns aspectos como presença de *stakeholders* que aportaram um investimento inicial para a abertura do negócio e em cerca de 1 ano já tiveram o retorno de seu capital investido. Além disso, o mercado de estética automotiva é relativamente novo, propiciando um mar de oportunidades em demandas não atendidas dentro do mercado tradicional de lava-jatos.

Por fim, as características próprias da empresa levaram também ao crescimento. A cultura forte em gestão levou a empresa a ter um controle forte financeiro, de vendas, qualidade e relacionamento com os clientes. Além disso, programas de incentivos financeiros aos colaboradores foram implementados e revisados ao longo dos anos para beneficiamento do capital humano da empresa.

4.1. ESTRATÉGIAS PARA CRESCIMENTO INTERNO

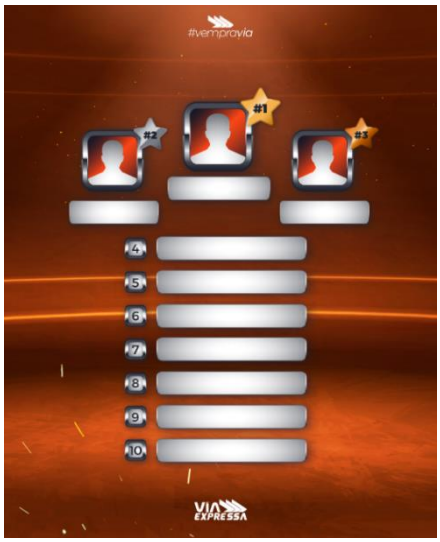
4.1.1. Diversificação de Produtos e Serviços

A empresa incluiu vários produtos em seu portfólio ao longo dos anos, mas sempre relacionados ao tratamento das diversas componentes do automóvel de forma individualizada, mas o destaque maior será atribuído ao programa de Planos de Assinatura. Criado no ano de 2020, através de um programa de incentivo à inovação do SEBRAE, a concepção desse produto surgiu da necessidade apresentada pelos clientes da empresa de cuidar da aparência de seu veículo da melhor forma e de maneira que encaixe na sua rotina. Os planos são montados de

maneira personalizada de acordo com variáveis como a frequência desejada de limpezas, nível de proteção que o cliente necessita, rotina de uso e até mesmo presença de animais e crianças no veículo. A partir dessa análise e da negociação com o cliente constrói-se um cronograma de limpezas anual cobrado em parcelas mensais diretamente no cartão de crédito do contratante. Os serviços são programados no software de CRM e o cliente recebe avisos para lembra-lo dos serviços e datas agendadas. Esse produto contribui no ano de 2020, dentre outras estratégias, ao aumento de cerca de 83% no faturamento comparado ao ano anterior.

Analisando na perspectiva da diferenciação em processos organizacionais, a empresa destacou-se durante os anos no emprego de técnicas de gestão normalmente utilizadas em empresas de maior porte. Um exemplo nas áreas de relacionamento com os clientes, foi a implementação em 2021 do "Prêmio Enjoados com Carro". Trata-se de um projeto de gamificação onde os clientes mensalmente eram ranqueados baseados em 3 critérios principais: valor consumido, frequência de serviços e mix de produtos consumido. O consumo dos clientes é analisado mensalmente e transformados em pontuação no ranking divulgado mensalmente no Instagram da empresa. Para os primeiros colocados são distribuídos prêmios e agradecimentos ao final de cada ano. Essa estratégia intensificou a competitividade dos clientes, auxiliou a empresa a entender e segmentar melhor sua base de clientela, além de gerar resultados positivos em faturamento e lucro. A Figura 2 apresenta um modelo de ranking publicado mensalmente com os melhores pontuadores do programa.

Figura 2 - Ranking do Enjoados com Carro

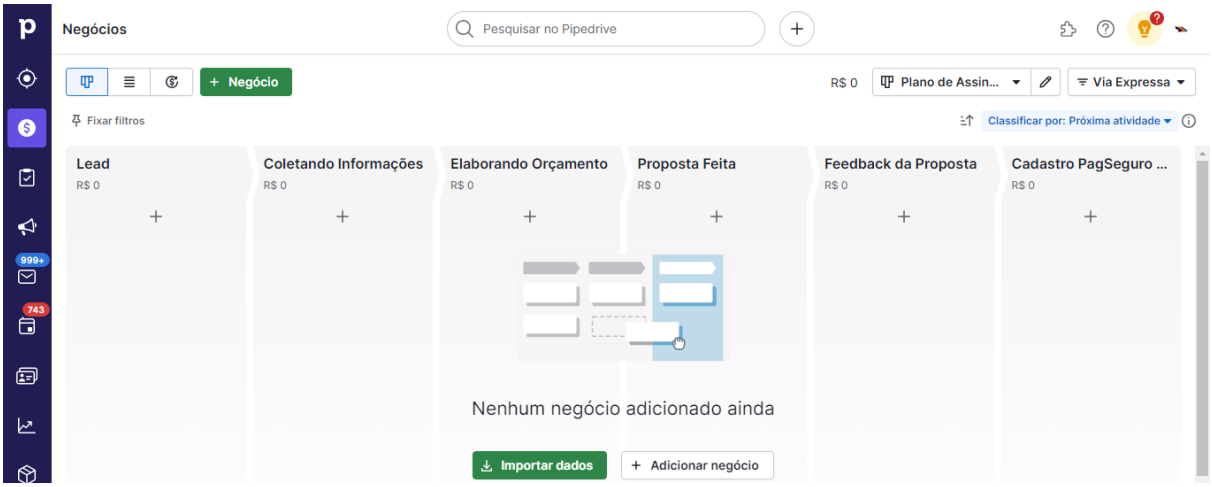


Fonte: Elaborado pelo autor

O uso de tecnologias também foi identificado como um diferencial da empresa desde os primórdios. *Softwares online* como o Conta Azul, focado em registros financeiros, de vendas,

movimentação de estoque e relatórios gerenciais; o Pipedrive, programa de CRM focado na metodologia de funil de vendas; e o Botconversa, programa de automação de respostas, fluxos de vendas e campanhas pelo Whatsapp. Esse último, além dos ganhos financeiros, permitiu aumentar a velocidade de resposta às mensagens dos clientes e ampliação do horário de atendimento que agora funciona 24h por dia. A Figura 3 apresenta o modelo de funil de vendas do *software* Pipedrive, utilizado para estratégias de CRM na organização:

Figura 3 - Exemplo de tela de *software* utilizados na gestão



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2. Diversificação de Atividades

A empresa em estudo ao longo dos anos ofertou muitos serviços fora do portfólio próprio através de parceiras dentro do mercado automotivo de Juiz de Fora. O primeiro serviço a ser identificado com um verdadeiro potencial de entrada em novo mercado foi o de Pintura e Funilaria Automotiva. Essa análise levou em conta a sinergia que o ramo tinha com as atividades executadas na organização, tendo em vista que parte do processo de entrega da recuperação de peças já era área de *expertise* da empresa. Logo, em 2020, a empresa realizou investimento em cursos de formação na área de reparos rápidos automotivos, adquiriu maquinário e produtos para a execução dos serviços, além de realizar adaptações no espaço de trabalho para suportar a nova atividade. Como o mercado desse negócio já era explorado de forma terceirizada, a primarização aproveitou a demanda já existente e permitiu avanços no mercado utilizando a própria base de clientes da organização, com maior controle de agenda, custos, preços, qualidade do serviço, tempo de entrega e venda de serviços em pacotes. A

agregação desse serviço na empresa também contribuiu para os ganhos obtidos entre os anos de 2020 e 2021, de cerca de 30% em faturamento.

4.1.3. Cooperação

Um dos principais fatores de sucesso da organização sempre foi a formação de parcerias dentro do ramo empresarial. Anteriormente a abertura da empresa, os sócios tiveram uma experiência no ramo de terceirização de serviços automotivos. A ideia base do negócio era unir a base de clientes e relacionamentos por eles construída com as empresas que ofertavam serviços de mecânica, limpeza, funilaria e serviços para veículos no geral. Quando a empresa foi criada, incorporou essa atividade e passou a estabelecer diversos relacionamentos com fornecedores que poderiam atender a demandas não trabalhadas pela organização. Usando a base de confiança criada no cotidiano dos serviços de estética e com as estratégias de atendimento e pós-venda, serviços como pintura automotiva, martelinho de ouro, reparo de vidros, instalação de *insulfilm*, reparo e instalação de bancos de couro, revisão básica e mais, passaram a ser oferecidos aos clientes já fidelizados e repassados aos fornecedores parceiros sob a condição do recebimento de comissões já previamente negociadas.

A estratégia de alianças neste caso gera ganhos para as 3 partes interessadas no negócio. O cliente aproveita da confiança e relacionamento já construído com a empresa para obter um serviço de qualidade em outros ramos sem precisar pesquisar e negociar. A negociação de preços, condições de pagamento, prazo e o pós-venda é feito direto com a sua empresa de confiança. O fornecedor parceiro aproveita da base de clientes da empresa para aumentar suas vendas, sem gastar nada antes do serviço ser propriamente realizado e o pagamento feito. A empresa, por sua vez, amplia o portfólio e tem ganhos sem desembolsar capital próprio apenas pela confiança já trabalhada no relacionamento com os clientes. Como desde a criação do negócio, a terceirização faz parte do cotidiano organizacional, o crescimento durante os anos sofreu forte influência desta prestação.

4.2. ESTRATÉGIAS PARA CRESCIMENTO EXTERNO

4.2.1. Diversificação de Atividades

Assim como o ramo de pintura e funilaria automotiva que foi incorporado pela organização após ser trabalhado de forma terceirizada, o mesmo aconteceu com o ramo de revisões básicas. Desde o início, a empresa ofereceu em seu portfólio os serviços de troca de óleo e filtros a seus clientes. Entre o final de 2021 e o início de 2022, surge a oportunidade de aquisição de uma franquia da Lubrax, empresa brasileira de lubrificantes, em uma nova unidade de trabalho. A negociação é feita no formato de cessão do contrato em vigor, com absorção dos meios produtivos e espaço de trabalho. Representou um dos maiores desafios da organização ao longo dos anos por se tratar de um ramo que, apesar das sinergias de mercado existentes, não era área de domínio da gerência da empresa. No entanto, as competências gerenciais criadas ao longo dos anos permitiram o estabelecimento do novo negócio que no ano inicial ajudou a empresa a manter os patamares de faturamento anual.

4.3. RESULTADO GERAL

Além dessas, outras tantas estratégias foram citadas durante o processo de estudo do crescimento da empresa. Um dos resultados mais expressivos identificados ao fim do projeto foi a mudança de patamar da organização frente ao mercado. Como estudado anteriormente no referencial teórico, existem diversas formas de mensurar o crescimento da organização, e o método governamental utilizado são, principalmente, as medidas de faturamento e quantidade de colaboradores. A empresa objeto de estudo no início de sua operação foi caracterizada como microempresa na formação do CNPJ. Com a implementação das estratégias de crescimento ao longo dos anos, permitiu que entre os anos de 2020 e 2021 a empresa subisse um degrau na sua caminhada e atingisse o patamar de empresa de pequeno porte, segundo os parâmetros governamentais. Nesse período o faturamento atingiu a marca dos 400 mil reais anuais e a quantidade de colaboradores contratados chegou a 10 pessoas. Desde então a empresa mantém essa classificação e implementa novas estratégias de crescimento para novamente subir seu patamar no mercado brasileiro.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho discutiu as estratégias de crescimento empresarial em uma microempresa do setor automotivo. Foi visto que é necessária a definição dessas estratégias para a sobrevivência e sucesso da empresa dentro do mercado competitivo, pois o ritmo de crescimento define o aproveitamento da demanda, de novas oportunidade de negócio e do posicionamento competitivo.

Foi discutida a história e modelo de negócio da empresa objeto do estudo, e em seguida, foram apresentados marcos de crescimento bem como as principais estratégias adotadas para desenvolvimento de cada tipo de crescimento. As estratégias foram identificadas e as mostradas as principais ações dentro de cada uma delas.

Os resultados da pesquisa identificaram que a empresa utilizou de diversas estratégias durante os anos, diversificando seus produtos e serviços, diversificando suas atividades e cooperando em alianças. As estratégias de vantagem em custos não tiveram participação significativa na empresa. Foram identificadas estratégias tanto em crescimento interno quanto externo, o que contribuiu para a velocidade de crescimento da empresa e absorção de fatias maiores de mercado e demanda. A empresa em estudo necessita agora analisar os marcos identificados pelo trabalho, definir as estratégias que se perderam e precisam retornar, as que se mantem e precisam de melhorias e as que não foram exploradas até então.

Para trabalhos posteriores é indicado o estudo das estratégias de crescimento em empresas de outros segmentos, principalmente as novas *startups* que alcançam resultados extraordinários em um período muito curto de tempo. Identificar as motivações de crescimento dessas organizações e formas de adaptação à micro e pequenas empresas pode ser determinante para o aceleramento do crescimento econômico do país. Outra visão futura para o presente estudo é a real formulação do plano estratégico de crescimento à luz dos conceitos apresentados para os próximos anos na empresa objeto de estudo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Porte de empresas**: esclareça todas as suas dúvidas. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2019/porte-de-empresas-esclareca-todas-as-s. Acesso em: 14 dez. 2023.

AGÊNCIA O GLOBO. Editora Globo S/A. **Conheça os 24 'unicórnios' brasileiros, startups que valem mais de US$ 1 bilhão**. 2023. Disponível em: https://revistapegn.globo.com/startups/noticia/2023/09/conheca-os-24-unicornios-brasileiros-startups. Acesso em: 13 dez. 2023.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país**. 2023. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-emprego-e-pib-no-pais/. Acesso em: 12 dez. 2023.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Sebrae. **Abertura de micro e pequenas empresas bate recorde no primeiro trimestre de 2023**. 2023. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/abertura-de-micro-e-pequenas-empresas-bate-recorde-no-primeiro-tr. Acesso em: 13 dez. 2023.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Sebrae. **Pequenas empresas do setor de Serviços lideram a geração de empregos em 2023**. 2023. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenas-empresas-do-setor-de-servicos-lideram-a-geracao-de-empregos-em-2023/. Acesso em: 12 dez. 2023.

ARAUJO, Gracyanne Freire de; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. Educação empreendedora, experiência e John Dewey. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S.L.], v. 12, n. 4, p. 1, 6 dez. 2018. Departamento de Empreendedorismo e Gestão da UFF. http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v12i4.13291.

CALDAS, Nilda. **Uma análise sobre a taxa de empreendedorismo no Brasil**. 2022. SEBRAE. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-analise-sobre-a-taxa-de-empreendedorismo-no-bra. Acesso em: 14 dez. 2023.

CARVALHO JÚNIOR, Luiz Carlos de. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícolas e suinícolas brasileiras**. 1997. 287 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

CARVALHO, Felipe Fischer Costa. **Estratégia de Crescimento Empresarial**: um estudo de caso da cafeteria São Paulo. 2016. 76 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Departamento de Economia e Relação Internacionais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAMODARAN, Aswath. **Valuation**: como avaliar empresas e escolher as melhores ações. Rio de Janeiro: LTC, 2017. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 220 p.

GLOBO. **O setor automotivo em 2023**. 2023. Disponível em: https://gente.globo.com/o-setor-automotivo-em-2023/. Acesso em: 17 dez. 2023.

KON, Anita. Objetivos e organização do crescimento das firmas: introdução. In: KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1994. Cap. 4. p. 67-83.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Crescimento de Empresas na Perspectiva de Pequenos Empreendedores de Base Tecnológica. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 22, n. 6, p. 817-840, dez. 2018. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170255.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 419-432, 17 maio 2016. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x1759-14.

MENEZES, Kaike *et al*. **Cresce o número de empreendimentos MEI no Brasil após a pandemia**. 2023. Universidade Metodista de São Paulo. Disponível

em: http://www.metodista.br/rronline/cresce-o-numero-de-empreendimentos-mei-no-brasil-apos-a-pandemia. Acesso em: 13 dez. 2023.

PENROSE, Edith. As oportunidades produtivas da firma e o " empresário". In: PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. 3. ed. Campinas: Editora Unicamp, 1995. Cap. 3. p. 71-87.

PEREZ JUNIOR, Jose Hernandez; OLIVEIRA, Luis Martins de. **Contabilidade Avançada**: textos e testes com respostas. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Qual a definição de micro e pequena empresa?** 2021. Disponível em: https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/#:~:text=Micro%20empre. Acesso em: 14 dez. 2023.

SEBRAE. **Business Model Canvas:** como construir seu modelo de negócio?. 2021. Disponível em: https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-n. Acesso em: 17 dez. 2023.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 22 de DEZEMBRO de 2023.

ALESON LAMECK PINHEIRO	201969001
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Aleson Lameck Pinheiro	154.273.527-08
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.