

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



**Neder Youssef Ghader**

CASO DE ENSINO: A PANDEMIA E A EXPANSÃO DE UM  
PEQUENO NEGÓCIO

Mariana, 2021

**Neder Youssef Ghader**

**CASO DE ENSINO: A PANDEMIA E A EXPANSÃO DE UM  
PEQUENO NEGÓCIO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração. Orientadora: Professora Deborah Kelly Nascimento Pessoa.

Mariana, 2021

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

G411c Ghader, Neder Youssef .

Caso de Ensino [manuscrito]: a pandemia e a expansão de um pequeno negócio. / Neder Youssef Ghader. - 2021.  
23 f.: il.: gráf..

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Empreendedorismo. 2. Ensino. 3. Planejamento empresarial. 4.  
Marketing . I. Pessoa, Deborah Kelly Nascimento . II. Universidade Federal  
de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.212

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário ICSA/CRB6a-1407



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Neder Youssef Ghader**

**Caso de ensino: a pandemia e a expansão de um pequeno negócio**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 25 de agosto de 2021.

Membros da banca

Dra. - Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Dra. - Flávia Silva Correa Tomaz - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Dr. - Fábio Viana de Moura - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Deborah Kelly Nascimento Pessoa, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 01/10/2021



Documento assinado eletronicamente por **Deborah Kelly Nascimento Pessoa, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 02/10/2021, às 00:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0228217** e o código CRC **5A576D3F**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.010452/2021-20

SEI nº 0228217

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000  
Telefone: - www.ufop.br

## **Agradecimentos**

À minha mãe, que me ensinou o verdadeiro significado do Amor, Valor e Fé. Aos meus irmãos, Yasmin e Gabriel por me reerguerem sempre, oferecendo do ombro mais fiel às palavras mais sinceras de incentivo e força. Obrigado pela união, sem vocês a estrela não brilha. Obrigado Vó Gê, por ser meu Porto! Obrigado Vó Lourdes, meu Pai Taylon e meu Padrasto Olavo por me protegerem sempre. Estes são os responsáveis por forjarem o meu caráter, que por vezes, foi moldado a partir da mais cruel de todas as dores, a perda. A vitória é o penhor de otimismo e de luta.

À Professora Deborah por acreditar e fazer acontecer. À Universidade Federal de Ouro Preto e a todos os amigos que aqui conheci e que contribuíram de alguma forma para o meu crescimento, Obrigado.

## RESUMO

Este caso de ensino tem como objetivo promover junto aos alunos do curso de Graduação em Administração a aproximação da teoria que trata da gestão de micro e pequenos empreendimentos à prática, a partir do debate acadêmico dos seguintes temas e disciplinas: Empreendedorismo – comportamento do empreendedor, plano de negócio, inovação; Estratégia - gestão estratégica, planejamento, mudança estratégica, estratégia genérica, posicionamento; Marketing – precificação, reposicionamento da marca e marketing de produtos e serviços. O caso trata da trajetória que passou do sonho de empreender, até a construção e gestão de um modelo de negócios voltado para a estética automotiva em Belo Horizonte, MG.

**Palavras Chave:** Estratégia, Empreendedorismo, Marketing, Caso de Ensino.

## **ABSTRACT**

This case study aims to promote with undergraduate students in Management Administration the approximation of the theory that deals with the management of micro and small enterprises to practice, from the academic debate of the following topics and disciplines: Entrepreneurship - entrepreneur behavior, business plan, innovation; Strategy - strategic management, planning, strategic change, generic strategy, positioning; Marketing - pricing, brand repositioning and marketing of products and services. The case deals with the trajectory from entrepreneurial dream to business model focused on automotive aesthetics in Belo Horizonte, MG.

**Keywords:** Strategy, Entrepreneurship, Marketing, Case Study.

## **Lista de Ilustrações**

<b>Gráfico 1:</b> Rendimento dos empreendedores em 2021.....	16
--	----



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2. INÍCIO DO EMPREENDIMENTO</b>	<b>9</b>
<b>3. O LAVA-RÁPIDO</b>	<b>10</b>
<b>4. MONTANDO UM NOVO NEGÓCIO</b>	<b>12</b>
<b>5. FATOR PANDEMIA</b>	<b>14</b>
<b>6. EXPANSÃO DA EMPRESA</b>	<b>15</b>
<b>7. DILEMA DO CASO DE ENSINO</b>	<b>16</b>
<b>8. NOTAS DE ENSINO</b>	<b>17</b>
8.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	18
8.2 FONTE E MÉTODO DE COLETA DOS DADO	18
8.3 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	18
8.4 MATERIAL DE APOIO A DISCUSSÃO	18
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>21</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este caso de ensino tem como objetivo promover junto aos alunos do curso de Graduação em Administração a aproximação da teoria que trata da gestão de micro e pequenos empreendimentos à prática, a partir do debate acadêmico dos seguintes temas e disciplinas: Empreendedorismo – comportamento do empreendedor, planos de negócios, inovação; Estratégia - gestão estratégica; planejamento; mudança estratégica; estratégia genérica; posicionamento; Marketing – precificação, reposicionamento da marca e marketing de produtos e serviços.

Neste trabalho será apresentada a narrativa de Lucas, nosso protagonista, que começou sua trajetória em busca do sonho de empreender. Ao longo desse processo, Lucas encara desafios, mudanças de percurso, parcerias, dentre tantas questões, até chegar a um conceito de negócio bem-sucedido de uma Estética Automotiva. Mesmo em meio às limitações da pandemia da Covid-19, a organização consegue se adaptar e sobreviver. A situação relatada é específica a esta organização e é descrita sob o ponto de vista do protagonista.

Este caso representa as barreiras e dificuldades encaradas pelos pequenos empreendimentos em meio ao cenário da pandemia e, ao mesmo tempo, como a ação empreendedora, assumindo a forma de comportamento proativo e decisivo diante de questões que precisam ser resolvidas, pode transformar realidades organizacionais.

Um caso para ensino é uma descrição de uma situação administrativa, uma fonte rica de dados detalhados que representa a complexidade organizacional que imita ou simula uma situação real. Seu principal propósito é promover uma representação da realidade encorajando a tomada de decisão e o risco em um ambiente controlado. Quando utilizado no contexto do ensino, um critério determinante, é que o caso deve fomentar um debate entre os estudantes (RIPPEN; BOOTH; BOWIE; JORDAN, 2002).

Com base em uma história real, este caso descreve a história de Lucas e a estruturação de seu negócio de estética automotiva, localizado na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. A descrição vai desde o seu planejamento, implementação,

gestão e ascensão. Durante o caso, serão expostas as dificuldades encontradas, as estratégias adotadas, as conquistas da dupla de sócios, e o dilema: qual a melhor estratégia para o crescimento do negócio? Evidenciaremos o perfil e as características empreendedoras dos sócios, além das distintas percepções e visões sobre o negócio.

## **2. INÍCIO DO EMPREENDIMENTO**

Desde pequeno, Lucas sonhava em empreender e trabalhar para si mesmo, acreditava que seria um empreendedor de sucesso pois julgava-se extremamente cético e calculista, em se tratando de números.

Assim como muitos empreendedores impulsionados pelo desejo de crescimento, independência financeira e possuir um negócio próprio, Lucas almejava novos desafios, sentia-se capaz e determinado a fazer sucesso, mesmo que não soubesse ainda como.

Em 2011, aos 16 anos, Lucas estava decidido a empreender, ainda que de forma informal e com acessórios e equipamentos domésticos. Ele começou lavando carros de vizinhos e familiares em um espaço cedido pelo amigo do seu pai, cobrando uma taxa simbólica de aluguel. Permaneceu informal até conseguir reunir uma boa quantia em dinheiro e investir em equipamentos melhores, lavadora e aspiradora de pó profissionais e até contratar amigos, como prestadores de serviço. Não tardou, e logo ficou conhecido na vizinhança pelo impecável trabalho e eficiência.

Infelizmente, o trabalho que ocupava todas as tardes do Lucas acabou por comprometer o tempo que teria para estudar. Um ano após o início do seu empreendimento, aos 17 anos, ele precisou encerrar o negócio. Apesar de ser o negócio mais próspero do bairro, seus pais o proibiram de continuar o lava-rápido.

Não satisfeito com a empreitada prévia, no fim do ano de 2017, Lucas agora com 22 anos, mais maduro e experiente, por ter trabalhado em vários estabelecimentos, manteve o seu ideal de empreender e estava ávido por ter o seu próprio negócio. Decide então contatar alguns dos seus antigos clientes e as

respostas o surpreenderam. Em sua grande maioria, ansiavam pela volta do lava-rápido. Nesse instante, Lucas se sentiu encorajado, esperançoso e otimista quanto aos seus planos.

Após algumas pesquisas na internet, ajuda de colegas e familiares, Lucas conseguiu montar um Plano de Negócio e aprofundou-se em pesquisas de produtos e novas tecnologias do mercado, afim de investir no melhor para seus clientes. Segundo Lucas: “Queria os melhores produtos e os melhores equipamentos para reabrir meu antigo lava-rápido”.

Em março de 2018, Lucas retoma o espaço já usado anteriormente em sua primeira tentativa empreendedora e assume o antigo aluguel do lava-rápido, agora de forma profissional e contratual. Era um espaço modesto com capacidade para atendimento de quatro carros simultâneos e com toda a estrutura hídrica necessária previamente instalada.

Por se tratar de um investimento alto, Lucas entendia a necessidade de tornar o empreendimento rentável e lucrativo, diferente da visão informal que tinha outrora. Para isso, agiu com extrema cautela, afinal, tratava-se de todas as suas economias.

### **3. O LAVA-RÁPIDO**

Com a ajuda de amigos e vizinhos, o lava-rápido logo passou a ser o assunto mais comentado do bairro e acabou se tornando a esquina mais movimentada aos finais de semana da localidade. O resultado esperado não foi diferente, fez muito sucesso e acabou por recuperar e aumentar toda a sua antiga clientela. Com o movimento da reinauguração, Lucas logo se viu colocando a mão na massa e ajudando os três funcionários a darem conta da demanda. Ao final da segunda semana, percebeu que havia subestimado a quantidade de clientes diários, ao perceber a insatisfação dos clientes pela demora do serviço, tornando necessário a contratação de mais dois funcionários.

Entre os serviços prestados, Lucas baseou-se nos preços praticados pelo mercado na época, sendo eles: Lavagem Completa R\$ 40,00; Lavagem Externa: R\$ 20,00; e Aplicação da Cera Premium: R\$ 20,00.

Seis meses após a reinauguração, Lucas estava contente e otimista com os resultados, porém, ao colocar as contas no papel, percebeu que havia subestimado os gastos, as demandas e os custos de operação. Sua margem de lucro era pequena e não seria suficiente para o retorno do investimento conforme previsto no planejamento.

Diante dos problemas encontrados, Lucas passou a estudar o cotidiano da empresa e analisou a discrepância da ociosidade dos funcionários. Em dias úteis a demanda pela lavagem era menor, fazendo com que os funcionários ficassem ociosos e em contrapartida, aos finais de semana, faltavam funcionários para suprir a demanda.

Levou um ano até que Lucas encontrasse o ponto ideal na gestão dos funcionários, tempo gasto e demanda de clientes. O fator tentativa e erro infelizmente é bastante comum nos empreendimentos brasileiros, equívocos que poderiam ter sido evitados. Lucas passou a dispor da permanência de três funcionários regulares e, aos finais de semana, a contratação por diária de mais dois funcionários, para auxílio na lavagem.

No início de 2019, o negócio de Lucas ficava cada vez mais conhecido, se tornando um dos principais da região, porém, não prosperava financeiramente na mesma proporção. Apesar de pagar todas as contas, não sobrava muito, dizia ele. Com o alto custo de operação, Lucas entendeu que precisava aumentar a sua receita, e, para isso, aumentar a quantidade de carros lavados, quantidade essa, que o possibilitasse recuperar o investimento.

Um dos principais problemas encontrados foi a barreira física imposta (limite de espaço de atendimento simultâneo a quatro carros); a segunda, quanto mais carros atendidos, maior o custo dos produtos, energia elétrica e funcionários. Diante dessas dificuldades, Lucas passou a estudar o perfil de seus consumidores, o mercado e a frequência dos mesmos.

Concluindo que o serviço prestado era de baixo valor agregado, tornando a sua margem de lucro refém da quantidade da demanda. Ressaltou também que a demanda por lavagens aos finais de semana era notoriamente crescente.

Assim como o rápido sucesso, as primeiras reclamações também chegaram, resumindo-se na demora do serviço prestado. Lucas entendeu que seu negócio havia chegado na sua capacidade máxima de atendimento e que mudanças eram necessárias mudanças, se quisesse captar novas oportunidades e consumidores. Porém, seu plano de expansão estava minado pela sua própria relutância em mudar a localidade da empresa, por medo de perder sua fiel clientela.

Passaram-se meses e ele ainda não fazia ideia de como aumentar seus lucros sem que aumentasse o preço praticado pelo mercado, o espaço físico, ou a mudança da localização da empresa. Apesar de reconhecer estar em um beco sem saída, Lucas mantinha esperança e um otimismo sobre-humano, pois, afinal de contas, a empresa conseguia pagar todas as suas obrigações.

Era novembro de 2019 quando seu velho amigo, Alexandre, o convidou para tomar um café. Após uma infundável conversa, Lucas apresentou a atual situação de sua empresa para Alexandre e ambos passaram o restante da noite buscando uma solução, que tornasse o empreendimento mais rentável e próspero.

Após algumas noites, Alexandre procurou Lucas. Depois de longos debates, sobre a estratégia de crescimento adotada para a maior rentabilidade do negócio, chegaram à conclusão que o Lava Rápido não deveria focar todos os seus esforços na quantidade de clientes atendidos, mas na qualidade ofertada dos seus serviços. A busca da diferenciação e profissionalização mudaria completamente a percepção e tipo do serviço prestado, redirecionando ativamente a estratégia do negócio.

Para isso, Alexandre propôs a profissionalização dos funcionários, que incluíam cursos de polimento, lavagem química, vitrificação, higienização, limpeza das rodas, limpeza do motor e proteção da pintura do carro. No entanto, o investimento dos recursos necessários seria alto demais para começar. Diante disso, Alexandre propôs uma sociedade em que ambos teriam partes iguais e ele acondicionaria boa parte do investimento proposto.

Reforçando a necessidade de um bom planejamento para direcionar o negócio, Alexandre estava relutante quanto ao sucesso pretendido, mas acreditava no potencial do negócio, era sensato e realista quanto às projeções. No geral,

ficaram animados com a possibilidade e buscaram se informar melhor sobre as oportunidades.

Era janeiro de 2020 quando ambos conseguiram captar dinheiro suficiente para o investimento, realizar as pesquisas e o planejamento estratégico do empreendimento, quando finalmente decidiram dar prosseguimento ao sonho.

#### **4. MONTANDO UM NOVO NEGÓCIO**

Diante da mudança da perspectiva do lava-rápido, os amigos, agora sócios, estavam diante de um negócio completamente novo para ambos, uma estética automotiva. Para isso, Alexandre realizou um diagnóstico com base na capacidade financeira de ambos, um diagnóstico do mercado em que queriam atuar, além das pesquisas previamente coletadas do lava-rápido e a construção de metas realistas. Nesse instante, perceberam a iniciativa e a capacidade de lidar com as adversidades do negócio, fazendo com que mudanças drásticas fossem realizadas para conseguirem se destacar no mercado e gerar mais receita para o negócio.

Fizeram um alto investimento para a especialização e a capacitação dos funcionários, que agora desempenham funções importantes nos serviços ofertados. Quanto aos serviços e a precificação dos mesmos, Alexandre utilizou-se de técnicas compreendidas no curso de Administração, que incluem a definição dos custos fixos, as despesas, a margem de contribuição, o valor/hora e as metas pretendidas. Alguns dos processos realizados foram exportados do lava-rápido, a dinâmica, interação e comunicação entre a equipe, permitiam um excelente desenvolvimento.

Com isso, o novo quadro de serviços prestados pela empresa ficou: lavagem química: R\$50,00; polimento: R\$ 300,00; vitrificação: R\$ 60,00; higienização interna: R\$ 90,00; limpeza das rodas: R\$ 30,00; limpeza do motor: R\$ 250,00; proteção da pintura do carro: R\$120,00.

Era 22 de Janeiro de 2020 quando inauguraram o que antes era um lava-rápido, agora, uma empresa de estética automotiva especializada, completamente remodelada, bem equipada e preparada para atender e surpreender todos os clientes. O negócio havia se tornado realidade e o sorriso/contentamento

era evidente no olhar de ambos os sócios, pois viram todos os processos e dificuldades acontecerem e estava lá, todo o investimento e planejamento de anos.

O negócio dos amigos/sócios foi tão aguardado que a vizinhança ansiava pela abertura. Vizinhos e clientes fiéis, que sempre lavavam o carro no lava-rápido, foram surpreendidos pela excelente primeira impressão: agora a empresa possuía marca e, principalmente, uma identidade. A novidade foi tanta, que conseguiram fechar a agenda para o próximo mês. Apesar de poucos carros atendidos por dia, conseguiam executar com excelência a proposta do negócio e faturar em um dia, o que antes era o faturamento semanal.

O negócio estava decolando e, apesar dos valores praticados, a variedade e excelência dos serviços prestados superaram todas as expectativas. Com o aumento do movimento, agenda cheia e a empresa funcionando a todo vapor, o faturamento não poderia ser diferente. O resultado obtido no fim do primeiro mês surpreendeu até as mais otimistas projeções realizadas por Alexandre, concluindo que fizeram uma correta leitura do ambiente.

Para fins de ordem de grandeza, o investimento inicial no lava-rápido do Lucas, ficou em torno de R\$ 20.000,00 e o retorno desse mesmo valor aconteceu no fim do décimo quarto mês de funcionamento. Para o novo modelo de negócio de estética automotiva, os sócios aplicaram a quantia de R\$ 80.000,00 e em apenas três meses de funcionamento, conseguiram recuperar 12,5% do valor investido. Muito satisfeitos com o investimento, logo chegou o pior dos pesadelos para um empreendedor, aquilo que ninguém poderia prever, a pandemia da Covid-19.

## **5. FATOR PANDEMIA**

Desde a abertura do lava-rápido, lá em 2011, Lucas percebeu que o negócio tinha futuro, possuía público e a resposta foi imediata. Todos os veículos automotores da vizinhança, em algum momento, passaram pelo lava-rápido do Lucas. Apesar das dificuldades da vida escolar, da influência familiar e das barreiras financeiras, Lucas persistiu e em março de 2018, teve a oportunidade de reinaugar o lava-rápido.



Momento em que o sonho passava a se tornar realidade, viria também com uma infinidade de problemas e demandas que logo tomaram conta das noites do nosso protagonista. Apesar dos diversos erros de planejamento e contratação de pessoal, Lucas se reinventou para conseguir equilibrar a balança financeira do famoso, porém não tão rentável lava-rápido.

Após muitos erros, dificuldades e momentos em que pensava em desistir, Lucas agarrou a oportunidade do negócio idealizado por Alexandre, e assim, em janeiro de 2020 nascia a Quartzito Estética Automotiva. Apesar dos bons resultados alcançados pelos 2 primeiros meses de funcionamento, o sonho, mais uma vez colocado à prova, passou pelo seu pior pesadelo, a pandemia da Covid-19. Ambos os sócios pensaram em desistir. Se não fossem os altos investimentos realizados na compra de equipamentos e a capacitação dos funcionários, teriam fechado as portas.

Segundo os proprietários: “estávamos sem chão!”. Se viram obrigados a fechar o estabelecimento por não ser considerado serviço essencial. Infelizmente, com essa falta de perspectiva não teve outro jeito, precisaram reduzir o quadro de funcionários e se adequar para conseguir sobreviver. Com contas a pagar, realizaram empréstimos e rapidamente estavam endividados.

Porém, com a ajuda de familiares e amigos mantiveram as esperanças, apesar do futuro parecer cada vez mais incerto e caótico. Tal atitude e autorreflexão demonstra a importância do suporte familiar na construção e manutenção dos negócios.

Diante dessa situação, adaptações eram necessárias se quisessem sobreviver. Para Kirzner (2009), ter esperança, espírito criativo e a busca constante por soluções em situações adversas, estão intrinsecamente relacionadas com o ser empreendedor.

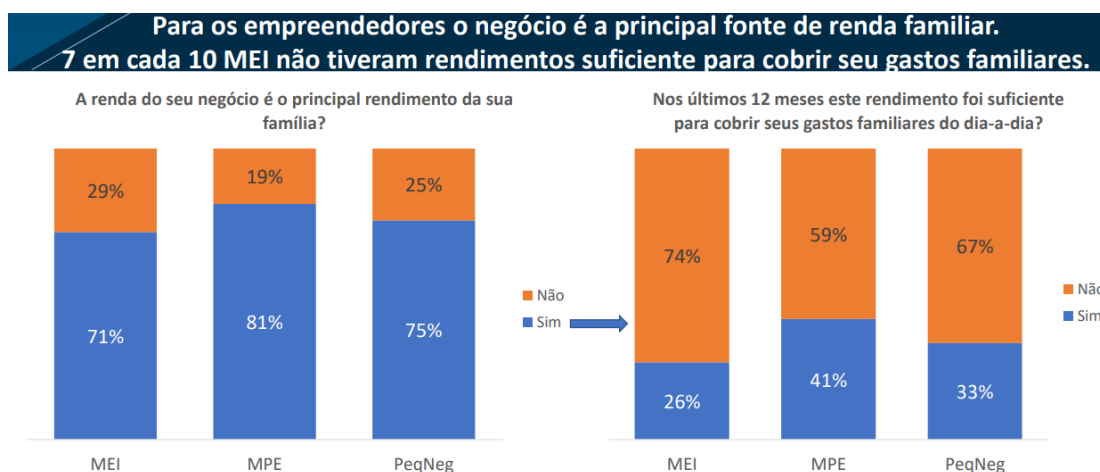
Era agosto de 2020, quando finalmente conseguiram reabrir o estabelecimento, agora, funcionando com todos os protocolos de segurança requeridos pelos órgãos de saúde municipais.

Lentamente, a tímida e cautelosa clientela do bairro retornou aos espaços da Quartzito Estética Automotiva. Perceberam que a fama sobre o serviço impecável

continuou ecoando pelo bairro (mesmo com a pandemia) e, logo, todos queriam averiguar e colocar à prova todos os serviços oferecidos pela empresa. Não demorou até que em janeiro de 2021 os sócios recuperaram o dinheiro investido.

Em contrapartida ao momento vivenciado pelos sócios, milhares de outros pequenos empreendimentos tiveram seus rendimentos comprometidos. Pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), evidencia que a maioria dos pequenos empreendedores não tiveram rendimentos suficientes para cobrir os gastos familiares.

**Gráfico 1: Rendimento dos empreendedores em 2021**



Fonte: SEBRAE, 2021.

## 6. EXPANSÃO DA EMPRESA

Era maio de 2021, quando os sócios reuniram-se para fazer o levantamento semestral do empreendimento e, se surpreenderam com os resultados obtidos. Apesar da pandemia da Covid-19, a empresa conseguiu compensar os meses parados, seguia firme no mercado tornando-se referência no ramo, e mais, estava crescendo!

Com o impulsionamento das vendas e dos resultados obtidos, a agenda da Quartzito Estética Automotiva estava lotada para o mês subsequente. Os sócios

logo perceberam que seria necessária outra unidade para suprir a demanda por seus serviços. Lucas e Alexandre debateram muito sobre essa nova perspectiva e decidiram amadurecer a ideia para uma possível expansão.

No entanto, ambos os sócios não faziam ideia de como poderiam aumentar o negócio, sem que perdessem as qualidades que os fizeram ser destaques no mercado. Pensaram na possibilidade de aumentar a capacidade de atendimento do estabelecimento, na abertura de outras unidades, ministrar cursos para aprendizagem de técnicos e por fim, na abertura de franquias.

Os sócios perceberam que aumentar a capacidade de atendimento seria um problema, devido às limitações físicas. Estabelecer unidades próprias seria demorado e ineficiente, dada as suas limitações financeiras e na conciliação de ambas as unidades. A opção de ministrar cursos preparatórios garantiria um rápido retorno, mas a longo prazo, representaria um real problema para a marca, a saturação do mercado. Diante dos pensamentos expostos, a franquia como ferramenta de aceleração do crescimento aparentava ser a melhor estratégia.

Por fim, contrataram uma consultoria externa de especialistas em expansão de negócios, fizeram o diagnóstico da organização e do mercado, constatando um real nicho de perfis de consumidores dispostos a pagar mais pela higienização completa dos veículos utilizados.

## **7. DILEMA DO CASO DE ENSINO**

Em 2020, o ano em que milhares de micro e pequenos empreendimentos fecharam as portas em detrimento da pandemia da Covid-19, o pequeno empreendimento dos sócios Lucas e Alexandre, fez tanto sucesso que os amigos pensam na abertura de outras unidades. Porém, desistiram em decorrência da dificuldade de manter funcionários, serviços e desempenho alinhados com a matriz. Portanto, a opção de franquear seus serviços, condicionando os franqueados a seguirem uma rígida proposta de qualidade, cursos e preparação técnica dos funcionários, se tornou a melhor proposta, a fim de crescerem e aumentarem o faturamento.

Durante o projeto de expansão, os sócios reconheceram as dificuldades de implantação, treinamento e alinhamento dos funcionários, que correspondessem aos mesmos critérios de eficiência e desempenho da matriz. Abrir uma franquia seria extremamente desafiador para a dupla e, talvez por isso, estavam relutantes.

Com todas as pesquisas e laudos dos consultores em posse da dupla, ainda não tinham certeza sobre o próximo passo da organização. Em meio a esse contexto e aos desafios apresentados para a expansão do negócio, finalizamos com os seguintes questionamentos: A dupla deve enfrentar os trâmites necessários e consequentes à proposta de abertura de franquia? Qual seria o próximo passo para o crescimento da Quartzito Estética Automotiva?

## **8. NOTAS DE ENSINO**

Este caso de ensino tem como objetivo promover junto aos alunos do curso de Graduação em Administração a aproximação da teoria que trata da gestão de micro e pequenos empreendimentos à prática, a partir do debate acadêmico dos seguintes temas e disciplinas: Empreendedorismo – comportamento do empreendedor, plano de negócio, inovação; Estratégia - gestão estratégica; planejamento; mudança estratégica; estratégia genérica; posicionamento; Marketing – precificação, reposicionamento da marca e marketing de produtos e serviços.

### **8.1 Objetivos de Aprendizagem**

O caso tem como objetivo, ser trabalhado nas disciplinas de empreendedorismo, gestão estratégica e marketing. A abordagem deve ser orientada para que os elementos empreendedores sejam destacados, as dificuldades e decisões realizadas, analisadas para a obtenção dos resultados. Os discentes terão a oportunidade de aprimorar sua visão analítica e crítica ao tentar desenvolver possíveis soluções para os problemas expostos.

Especificamente, este caso tem como objetivos:

- Introduzir os alunos aos conceitos de estratégia;
- Identificar vantagens e oportunidades;

- Redirecionar estrategicamente o negócio;
- Importância de um plano de negócio bem estruturado;
- Expansão de micro e pequenas empresas;
- Posicionamento da marca.

Para além dos objetivos propostos, o caso também potencializa o debate nos seguintes temas: comportamento do empreendedor, marketing de produtos e serviços, precificação, planejamento estratégico, inovação, apelo à diferenciação, modelagem estratégica do negócio.

## **8.2 Fonte e Métodos de Coleta dos Dados**

O sonho de ser empreendedor no ramo automotivo surgiu da experiência prévia do protagonista, porém, foi apenas com a remodelagem do negócio proposta pelo seu amigo Alexandre, que tornou viável a sua concretização. Partindo dessa realidade, construiu-se esse caso de ensino baseado em entrevistas com os sócios e observações diretas do cenário e cotidiano encontrados na organização.

Por serem amigos de longa data e conhecidos do presente autor, foi possível acompanhar o sonho do Lucas desde a implantação, operacionalização, remodelagem e expansão do negócio. Ambos os sócios forneceram detalhadamente todas as informações necessárias.

## **8.3 Questões para Discussão**

- Qual a importância do plano de negócio?
- Como fazer a correta precificação?
- Como realizar um reposicionamento organizacional?
- Por que a franquia é uma ferramenta de aceleração do crescimento?
- Quais características conferem o comportamento do empreendedor?
- O que fizeram de diferente para sobreviver no mercado?
- Como foi possível a leitura correta do ambiente?

## 8.4 Material de Apoio a Discussão

Para fundamentar a discussão e reflexão das questões levantadas no caso para ensino, é pertinente a leitura da literatura que aborda temas como: debate sobre estratégia, posicionamento da marca, expansão, remodelagem organizacional, comportamento empreendedor e plano de negócio. Evidenciamos que esse tipo de literatura é apenas uma sugestão, podendo o professor reiterar-se de outras teorias que julgar importante ao caso. A seguir damos especial atenção para o debate sobre plano de negócio e comportamento empreendedor.

### 8.4.1 Plano de negócio

Plano de negócio é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, conjunto dos objetivos, de maneira geral, deve conter dados que viabilizem o negócio. Para Ajzentel e Ceconello (2017) o plano de negócio consiste no fornecimento de informações e indicadores consistentes para os tomadores de decisão.

Dornelas (2009), destaca alguns aspectos que estão relacionados ao planejamento estratégico para o plano de negócios. Segundo o autor, esse planejamento deve ter no mínimo seis partes básicas: **Visão da empresa** - a visão de uma empresa deve refletir seus princípios e aspirações que devem orientar as operações da mesma. **Missão** - a missão da empresa deve refletir a sua razão de ser, seu propósito e função. **Análise do ambiente externo e interno** - A organização deve ser capaz de analisar em âmbito macro, como tecnologia, política, cultura e microambientais, como concorrentes, fornecedores e consumidores. **Análise da situação atual** - A análise SWOT permite identificar os pontos fortes e fracos da organização, é uma ferramenta útil que deve ser utilizada continuamente com o objetivo do crescimento organizacional e eliminar os pontos fracos. **Metas e objetivos** - O objetivo do negócio é procurar orientar a direção da empresa, para que cumpra a sua missão, constituem ações específicas, enquanto as metas, indicam as intenções gerais da empresa. **Formulação da estratégia** - Após ter sido definida a missão e visão do negócio, além das metas e objetivos, é necessário

definir um plano que permita o empreendedor atingir tais metas. Esse plano é descrito pelo autor como um conjunto de estratégias que permitem o empreendedor ter uma visão mais clara de qual caminho traçar para alcançar determinada meta.

No que se refere ao debate da estratégia, Porter (1980) cita três tipos genéricos de estratégia: liderança total em custos, diferenciação, e foco.

A "Liderança total em Custos" se refere a empresa que busca diminuir os custos ao máximo, e assim, oferecer menores preços, objetivando obter preços mais baixos que o dos concorrentes. A estratégia por "Diferenciação" é aquela que o empreendedor foca em qualificar ao máximo determinado serviço ou produto, para ser referência de qualidade dentre os demais concorrentes. E por fim, a última estratégia é denominada pelo autor como "Foco". Nela o empreendedor escolhe previamente um segmento-alvo, independentemente do tamanho do mercado, e assim, foca em oferecer produtos e serviços melhores ou mais vantajosos em termos financeiros. (DORNELAS, 2009).

Desta forma, podemos dizer que o plano de negócio é uma poderosa ferramenta que auxilia no processo de controle e gerenciamento organizacional, facilitando a tomada de decisões e minimizando os riscos para o investimento. No entanto, ainda que seja bem estruturado, o plano de negócio não garante o sucesso.

#### **8.4.2 Comportamento do empreendedor**

Para ampliar o conhecimento sobre as novas posturas psicológicas expressas pelo comportamento empreendedor Luthans, Youssef e Avolio (2007) citam as adversidades e parâmetros relacionados ao ser empreendedor, quem ele é, e como reage frente às adversidades em termos emocionais e físicos. Quanto às competências predominantes nos empreendedores, os autores citam: antecipação, autoreatividade, autorreflexão e a intencionalidade.

Kirzner (2009) destaca que o espírito criativo alerta o empreendedor e a constante busca por melhorias gera ainda mais oportunidades, levando ao crescimento de todo o processo de ser e empreender.

Para Bandura (2008, p. 167), essas mesmas características podem ser descritas da seguinte forma:

"Intencionalidade é a representação de uma ação futura a ser adotada. A antecipação representa a instituição de objetivos próprios e reformulam suas prioridades. A autoreatividade está na capacidade de configurar cursos de ação apropriados e regular a sua efetivação. A autorreflexão abrange a capacidade de refletir sobre si mesmo e reconhecer os erros, acertos e ações" (BANDURA, 2008, p. 167).

Todos esses aspectos do comportamento empreendedor partem da necessidade de autorrealização, autodeterminados para desenvolver ações e identificar estratégias que os direcionam para o alcance dos seus objetivos (LIMA; NASSIF; GARÇON, 2020).

O ser empreendedor, faz do nosso protagonista, Lucas um empreendedor nato, representado pelas diversas tentativas frustradas, mas que permanecia otimista quanto ao sucesso do negócio.

## REFERÊNCIAS

AJZENTAL, A.; CECCONELLO, A. R. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva 2017.

BANDURA, A. An agentic perspective on positive psychology. In: LOPEZ, S. J. (Ed.), **Positive psychology**: exploring the best in people. vol. 1. Connecticut, EUA: Greenwood Publishing Group, 2008.

DORNELAS, J. **Como fazer o planejamento estratégico do negócio do seu plano de negócios**. Disponível em: <<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fwww.lgdirecta.com.br%2Fmat%2Fdesen%2Fap4.doc&wdOrigin=BROWSELINK>>. Acesso em setembro de 2021.

KIRZNER, I. M. The alert and creative entrepreneur: a clarification. **Small Business Economics**, v. 32, p. 145-152, 2009.

LIMA, L. G.; NASSIF, V. M. J.; GARÇON, M. M. O poder do capital psicológico: A força das crenças no comportamento empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, p. 317-334, 2020.



LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological capital**: developing the human competitive edge. Oxford: Oxford University Press, 2007.

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

RIPPEN, A.; BOOTH, C.; BOWIE, S.; JORDAN, J. A complex case: Using the case study method to explore uncertainty and ambiguity in undergraduate business education. **Teaching in Higher Education**, v. 7, n. 4, p. 429, 2002.

SEBRAE. **O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios**: 11ª edição. 2021. Disponível em:  
<[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Impacto-coronav%C3%ADrus-11%C2%AAedicao\\_DIRETORIA-v9.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Impacto-coronav%C3%ADrus-11%C2%AAedicao_DIRETORIA-v9.pdf) >. Acesso em agosto de 2021.