

## OFERTA DE SOLUÇÕES COMPLEMENTARES E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO DE OFICINAS MECÂNICAS EM MATO GROSSO DO SUL

**Almir Ismael dos Santos Ferreira<sup>1</sup>**  
**Orientadora Claudia Moreira Borges<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

As empresas que buscam a inovação apresentam vantagem competitiva e, no mercado atual, em que a demanda por produtos e serviços tradicionalistas perde força e favorece o surgimento de outros paradigmas em decorrência da entrada de novos produtos e tecnologias, torna-se ainda mais importante a gestão da inovação para o desenvolvimento estruturado das organizações. Este artigo analisa o desempenho inovador no oferecimento de soluções complementares de micro e pequenas empresas prestadoras de serviços do segmento de manutenção automotiva no Mato Grosso do Sul baseado na metodologia Radar da Inovação desenvolvida por Bachmann e Destefani (2008) e aplicada pelo Programa Agente Local de Inovação realizado através do SEBRAE/MS em parceria com CNPq e Fundect. Como resultado é demonstrado como as empresas deste setor podem inovar e obter vantagens através da implantação de soluções aos seus clientes. Verifica-se também que a falta de conhecimento sobre a sistemática da inovação e dos benefícios de inovar são as principais barreiras existentes que podem interferir no processo de gestão da inovação.

**Palavras-chave:** inovação, soluções complementares, oficinas mecânicas, micro e pequenas empresas.

### **1 INTRODUÇÃO**

A criação de soluções complementares aparece no contexto do mercado atual como uma forma de gerar receitas extras e proporcionar ao negócio maior êxito na busca por valor agregado e ganho de competitividade. Soluções complementares podem ser definidas como sendo ofertas que complementam os produtos ou serviços trazendo conveniência e conforto aos clientes, que geram receitas e são administradas pelo próprio negócio (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Tratando-se de micro e pequenas empresas, inovar em soluções significa buscar produtos e serviços relacionados às atividades principais da empresa que satisfaça as necessidades dos clientes, traga conforto e, ao mesmo tempo, seja uma fonte de receitas para empresas. Para oficinas mecânicas, oferecer serviços de *check-up* automotivo pode ser uma solução que auxilie nas vendas de outros serviços e peças automotivas. A venda de acessórios

<sup>1</sup> Graduado em Administração – Agente Local de Inovação no período de junho/2012 a maio/2013.

<sup>2</sup> Mestre em Administração - Orientadora do Programa Agente Local de Inovação

como tapetes automotivos e odorizantes para veículos, bem como a venda de refrigerantes e sucos em uma sala de espera também são soluções complementares para este segmento.

Em relação ao cenário amplo da pesquisa, o atual mercado automobilístico brasileiro mostra potenciais de crescimento, principalmente ao ser comparado com países de economia desenvolvida. A indústria automotiva no Brasil, de acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), deve elevar sua produção de 3,342 milhões de veículos produzidos em 2012 para 6,3 milhões por ano até 2015. De imediato, a demanda por serviços de manutenção será na grande maioria atendida pelas concessionárias e redes autorizadas dos fabricantes, devido aos longos prazos de garantia. Porém, após esse período, esses veículos passam a ser atendidos principalmente por oficinas comuns. É importante observar que algumas montadoras disponibilizam até 6 anos de garantia, outras oferecem entre 1 e 3 anos. No Brasil, segundo pesquisa da Associação Brasileira da Indústria de Autopeças (Abipeças) realizada em 2012, 44% dos veículos têm até 5 anos de uso, ou seja, cerca de 66% não estão condicionados a realizar serviços em concessionárias devido a garantia oferecida pelas montadoras. Sendo assim, essa demanda é o principal público-alvo das oficinas não autorizadas que são objeto de estudo deste artigo.

Diante desse cenário e, considerando a competitividade atual do setor, mais especificamente das oficinas de manutenção de veículos, cabe aos empresários buscarem estratégias para inovar e se diferenciar. Isso implica no entendimento dos fatores-chave de sucesso do negócio e na disposição da empresa para uma sistemática de inovação. Em se tratando de soluções complementares, buscar produtos e/ou serviços que satisfaçam necessidades e tragam comodidade para os clientes e consequentemente melhore o desempenho financeiro e mercadológico do negócio.

Mesmo desconhecendo as variáveis que compõe a sistemática de gestão da inovação, é possível que as empresas do segmento automotivo, principalmente as oficinas de micro e pequeno porte, tenham resultados financeiros advindo da oferta de soluções complementares, bem como a interferência destas ações no aumento de sua competitividade no mercado.

Neste artigo, serão abordadas quais ações foram implantadas pelas oficinas mecânicas do Mato Grosso do Sul para disponibilizar soluções complementares aos clientes e como os empresários e clientes percebem o valor presente nas ações voltadas à inovação. Será abordado também a percepção dos empresários onde a inovação não aconteceu e quais os fatores que inibiram a inovação.

O objetivo geral deste artigo é analisar o desempenho inovador das empresas na dimensão soluções e identificar as ações praticadas que podem trazer ganhos para as oficinas automotivas atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação no Mato Grosso do Sul.

Para isto, este artigo está organizado desta forma: primeiro foi abordado o contexto mercadológico do segmento de manutenção automotiva; em seguida, no referencial teórico, serão esclarecidos o conceito de inovação, seus aspectos na micro e pequena empresa e uma abordagem focada na dimensão Solução. A partir de então, serão abordados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, os resultados obtidos e a conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Existem diversas definições para o termo inovação e ter entendimento deste conceito ainda é uma das barreiras para implantação da gestão da inovação nas Micro e Pequenas Empresas. Em muitos casos, inovação ainda é confundida com a inovação tecnológica, sendo que tecnologia e informatização são apenas umas das diversas formas de inovar.

Abraham e Bonacorci (2010) afirmam que para melhor compreender o significado do termo inovação, convém analisar, inicialmente, sua etimologia a partir da origem no latim: *innovatio*, que significa “renovação”. O prefixo *in* assume valor de ingresso, movimento de introduzir algo, que, no termo *innovatio*, significa introduzir novidade, fazer algo novo, fazer algo como não era feito antes.

Para Simantob e Lippi (2003) a inovação é uma iniciativa, que pode ser modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que, empregada na prática, traz resultados econômicos para a empresa, sejam eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), “inovação é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

### 2.1 Inovação na Micro e Pequena Empresa.

Compreender o significado e como ocorre o processo da inovação é um passo fundamental para iniciar a prática sistemática desta na empresa. Em um mercado com alta

concorrência e globalizado, são evidentes as vantagens que a inovação proporciona para as empresas em termos de competitividade. Segundo pesquisa do Sebrae/SP, realizada em setembro de 2009 com 4200 MPEs brasileiras, 86% das empresas que inovaram em produto, processo e mercado, dentro de um ano, tiveram aumento no faturamento. Nas empresas que implantaram pelo menos uma inovação, dentro de um ano, o aumento no faturamento aconteceu em 64% delas.

Entretanto, existem fatores que podem inibir a criação de ideias bem como a transformação delas em ações práticas como o perfil empreendedor dos sócios, maturidade e capacidade criativa da equipe, limitação de recursos, dentre inúmeros outros agravantes.

Kotler (2011) mostra a lacuna existente entre a necessidade e a capacidade de inovar, o autor apresenta uma estatística que mostra que apesar de 96% dos executivos considerarem a criatividade algo essencial, apenas 23% consegue torná-la parte integrante da empresa.

Abraham e Bonacorci (2010), dizem que a inovação surge quando existe uma condição ambiental propícia e quando se tem uma composição interna apropriada para gerá-la. Essa estrutura e metodologia é o que permite o desenvolvimento de um processo planejado e integrado que resultará em produtos inovadores. Nenhuma inovação surge por sorte. Muito menos é possível desenvolver varias inovações de forma sistemática sem ter um esqueleto organizacional ou pessoal condicionante a essa situação.

Allan Costa, Diretor-Superintendente do Sebrae/PR, diz que inovar ainda é um desafio para os pequenos negócios, uma barreira a novos mercados. Para os empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas, é um processo que exige altos investimentos, o que não é uma verdade absoluta. (SCHUMACHER; SANTOS; LUZ; MANÇANO, 2010)

## **2.2 Inovar em Soluções:**

Soluções Complementares, de acordo com Bachmann e Destefani (2008), são ofertas que complementam os produtos ou serviços trazendo conveniência e conforto aos clientes, que geram receitas e são administradas pelo próprio negócio.

De acordo com o Guia para Inovação do Sebrae/PR (2010), uma solução é a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de resolver um problema do cliente. Normalmente, a oferta de soluções agraga valor aos produtos das empresas, gerando fidelidade e maior rentabilidade. Divide-se em duas categorias:

- a. Soluções complementares – geram receita e são administradas pelo próprio negócio.
- b. Soluções por integração – Envolvem parceiros que se beneficiam do negócio.

Existem vários exemplos de práticas inovadoras em Soluções Complementares que podem ser referência para aquelas empresas que buscam inovar nessa dimensão. Nas oficinas, a inovação pode ser a implantação de máquinas de cafés e refrigerantes na sala de espera, o que traz conveniência para o cliente e a oportunidade de ganhos financeiros, a venda de outros produtos para manutenção e estética de veículos como a venda de limpadores de para-brisas, fluidos de limpeza de para-brisa, tapetes automotivos, aromatizantes portáteis, ceras para polimento, silicone, etc.

No caso de oferta de peças automotivas, fica evidente que soluções irão necessitar de variedade de produtos para possibilitar um atendimento customizado e a um maior número de clientes. Isso se dá pela grande variedade de modelos automotivos disponíveis no mercado. Para Parente (2000), a amplitude e a profundidade são duas dimensões consideradas quando os varejistas estão definindo seu posicionamento mercadológico e suas estratégias de variedade. A amplitude da variedade refere-se ao número de categorias, subcategorias e segmentos de produtos que uma loja comercializa. A profundidade refere-se ao número de marcas e itens dentro de certa categoria.

Existe ainda várias outras técnicas para criar novas soluções como o *brainstorming*, que significa “tempestade de ideias”, onde o grupo se reúne em um ambiente sem criticar as ideias geradas e com a imaginação livre para criar; e o *benchmarking*, onde se analisa e compara as melhores práticas do mercado em determinada situação para se chegar a uma solução superior.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa pode ser classificada como sendo exploratória, já que visa realizar um estudo preliminar sobre o grau de inovação na dimensão Solução da amostra de empresas analisadas com respaldo da literatura disponível sobre o assunto.

As empresas analisadas participam do Programa Agente Local de Inovação (ALI) que tem como objetivo promover, viabilizar e disseminar a cultura da inovação na micro e

pequena empresa, visando resultados e soluções que elevem a competitividade da mesma, nas áreas de gestão, de produção, produtos e/ou marketing.

Como profissional pesquisador sob orientação de um consultor sênior, o agente implementa questionários relacionados a gestão empresarial e o radar da inovação.

Este artigo apresentará os resultados do Radar da Inovação, especificamente na Dimensão Solução. Para levantamento dos dados foram analisadas 12 empresas de micro e pequeno porte do setor serviços no segmento automotivo. Na fase de diagnóstico a metodologia utilizada foi o Radar na Inovação que expressa a eficiência da empresa quanto a inovação através da média de pontos obtidos em cada dimensão. De forma mais simplificada, pode-se considerar: pontuação 1 para quando a inovação não está presente; pontuação 3 para quando a inovação é incipiente; e pontuação 5 para quando a inovação está presente. (BACHMANN E DESTEFANI, 2008).

Este sistema de pontuação utilizada foi assim determinado, pois de acordo com os autores da metodologia Radar, Bachmann e Destefani (2008), para a medição objetiva do grau de inovação, era necessário uma escala reduzida para três situações, visando classificar as empresas em “Pouco ou nada inovadoras”, “Inovadoras ocasionais” e “Inovadoras sistêmicas”. Esta escala também atende a recomendação do Manual de Oslo, que estabelece que os pontos de vista das empresas sejam registrados, ou em bases binárias (importante/não importante), ou com uma estreita faixa de respostas possíveis (de muito importante até irrelevante).

Os dados foram coletados por meio do questionário Radar da inovação aplicado utilizando a entrevista do agente local com junto aos empresários e observação do ambiente da empresa. Foi questionado se nos últimos três anos a empresa ofertou novas soluções complementares criando uma nova oportunidade de gerar receita e se ofertou novas soluções com base na interação de recursos, produtos e serviços.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

O objetivo do artigo é identificar o desempenho inovador das oficinas mecânicas na dimensão soluções. Para isso foram pesquisadas 12 empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação em Mato Grosso do Sul.

De acordo com o quadro 1 (característica das empresas analisadas), 75% das empresas analisadas são do município de Campo Grande-MS, 16,67% de Miranda-MS e 8,33% de Sonora-MS, ou seja, 75% da região central e 25% da região Norte de Mato Grosso do Sul. Não foram coletadas amostras das cidades do Sul do estado. Dentre as empresas analisadas, 50% são microempresas e 50% são empresas de pequeno porte. Possuem em média 5,58 funcionários, sendo 1 o menor numero de funcionários encontrados e 10 o maior. Quanto ao tempo de existência, 25% das empresas tem até 2 anos de existência, 25% têm entre 2 e 5 anos e 50% delas tem mais de 5 anos de operações. A média do tempo de existência das empresas é de oito anos e quatro meses aproximadamente, sendo que a empresa que está há mais tempo no mercado iniciou suas operações em outubro de 1981 e a que há menos tempo iniciou as atividades em abril de 2013. Optou-se por mencionar as iniciais da cidade onde está localizada a empresa e um número, a fim de preservar a imagem destas organizações:

Quadro 1. Característica das empresas analisadas.

Cidade	Empresa	Fundação (mês/ano)	em meses	Nº de funcionários	Porte quanto ao Faturamento <sup>3</sup>
Campo Grande- MS	Emp(CG)_1	12/2011	16	9	EPP
Campo Grande- MS	Emp(CG)_2	07/2003	117	1	ME
Campo Grande- MS	Emp(CG)_3	05/2010	35	7	EPP
Campo Grande- MS	Emp(CG)_4	03/2010	37	6	ME
Campo Grande- MS	Emp(CG)_5	04/2013	1	3	ME
Campo Grande- MS	Emp(CG)_6	08/2011	20	5	EPP
Campo Grande- MS	Emp(CG)_7	02/2001	158	8	EPP
Campo Grande- MS	Emp(CG)_8	11/2010	29	6	EPP
Campo Grande- MS	Emp(CG)_9	06/2005	94	8	EPP
Miranda-MS	Emp(MIR)_1	10/2002	126	2	ME
Miranda-MS	Emp(MIR)_2	10/1981	378	10	ME
Sonora-MS	Emp(SON)_1	02/1997	194	2	ME

<sup>3</sup> Porte quanto ao faturamento: Foram consideradas ME (Micro Empresa) aquelas com faturamento anual de até R\$ 360.000,00. Aquelas com faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00, foram consideradas EPP (Empresa de Pequeno Porte), de acordo com a Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011.

Fonte: Elaborado pelos autores

Para identificar o grau de inovação empresarial na dimensão Soluções foram feitos dois questionamentos:

1º Se nos últimos três anos ofertaram soluções complementares aos seus clientes, criando novas oportunidades de receita. Para as empresas que ofertaram duas ou mais soluções com essas características, foi atribuído grau 5. Para as que ofertaram apenas uma, foi atribuído grau 3 e, para as não ofertaram grau 1.

Os resultados obtidos foram: 50% das empresas responderam que não ofertaram soluções complementares aos seus clientes; 41,67% responderam que ofertaram uma solução complementar aos clientes e; 8,33% responderam que ofertaram duas ou mais soluções aos seus clientes criando novas oportunidades de receita. Os resultados mostram que 91,67% das empresas não atingiram o grau máximo de inovação, sendo que a metade delas nada fizeram para oferecer soluções complementares aos clientes e criar novas receitas.

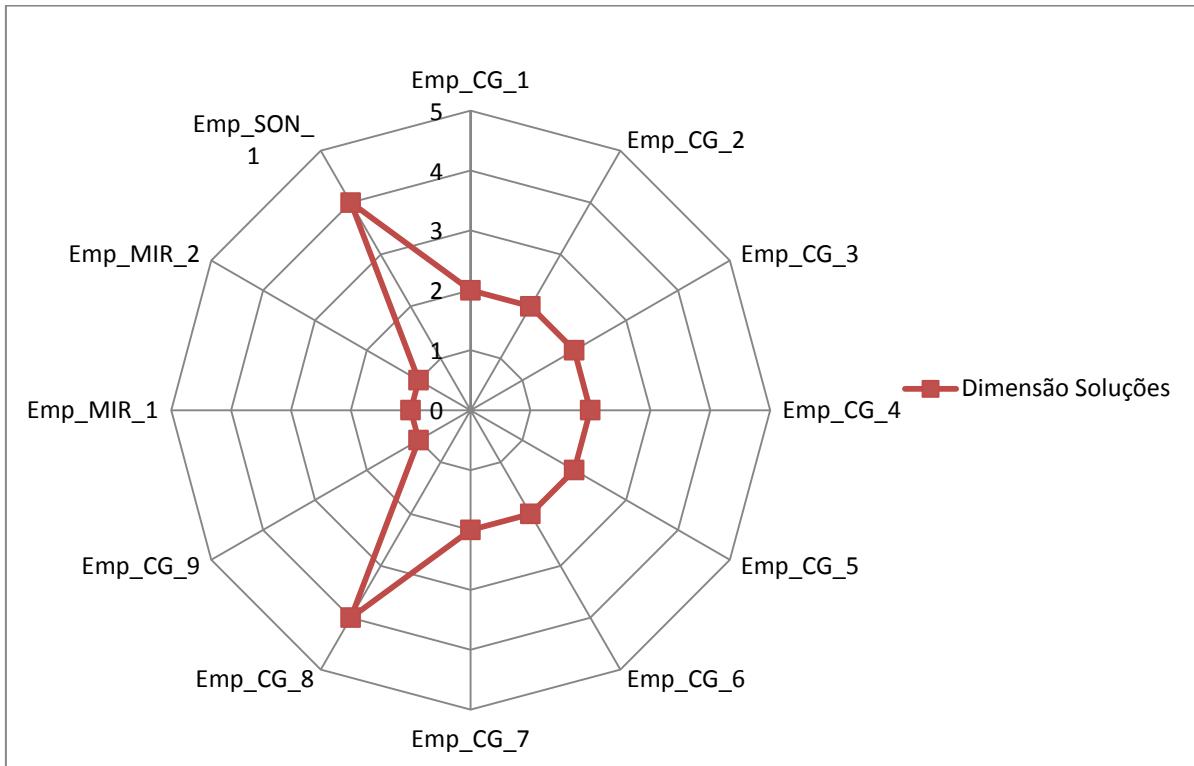
2º Se nos últimos três anos ofereceram novas soluções a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços. Para as empresas que ofereceram duas ou mais soluções com essas características, foi atribuído grau 5. Para as que ofereceram apenas uma, foi atribuído grau 3 e, para as não ofereceram grau 1.

Os resultados obtidos foram: 58,34% das empresas não ofertaram novas soluções a seus clientes com base na integração de recursos/produtos/serviços; 33,33% ofertaram uma solução com essas características e; 8,33%, obtiveram grau 5 nesta questão. Neste segundo questionamento, o resultado é semelhante ao primeiro, 91,67% das empresas não atingiram o grau máximo de inovação e o numero de empresas que não fizeram nada para oferecer soluções com base na integração de recursos/produtos/serviços foi de 58,34%.

Analizando as duas questões juntas, de acordo com a metodologia, foi gerado o desempenho da dimensão soluções. Das 12 empresas analisadas, 3 apresentaram grau médio 1 de inovação, 7 apresentaram grau médio 2 de inovação e 2 apresentaram grau médio 4 de inovação. Os resultados obtidos foram os demonstrados na figura 1 (radar da dimensão soluções).

De acordo com a mesma, é possível identificar independente da região geográfica do estado analisada, pouco esforço foi dedicado a implantação de inovação na dimensão soluções.

Figura 1. Radar da dimensão soluções



Fonte: Elaborada pelos autores

A média do grau de inovação global (todas as dimensões) da amostra analisada é 2,00 e a média do grau de inovação na dimensão soluções é 2,1. Os baixos desempenhos tanto nos aspectos gerais quanto na dimensão analisada mostram que as empresas não estão buscando inovar para obter vantagem competitiva no mercado e não estão atentas às mudanças ocorridas no ambiente externo.

## 5. CONCLUSÃO

Com o objetivo de analisar o desempenho inovador das empresas na dimensão soluções e identificar as ações praticadas que podem trazer ganhos para as oficinas automotivas atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação no Mato Grosso do Sul, foram coletados dados por meio do questionário Radar da inovação, aplicado através de entrevista pelo agente local em 12 empresas do setor de manutenção automotiva.

Ao ser questionado se nos últimos 3 anos a empresa ofertou novas soluções complementares criando uma nova oportunidade de gerar receita e se ofertou novas soluções com base na interação de recursos, produtos e serviços, o resultado obtido foi a média de 2,1 na dimensão Solução. Considerando que este indicador vai de 1 a 5, as empresas obtiveram um aproveitamento médio de 27,5%, o que mostra que há pouca inovação concretizada e um potencial de ganhos com a implantação de soluções.

É importante observar que a oferta de soluções complementares objetivam ganhos financeiros para empresa e serviços mais abrangentes. Fatores que interferem diretamente no resultado econômico do negócio.

As Soluções encontradas foram a oferta de resgate 24h com deslocamento do técnico até o local onde está o veículo avariado, a integração de recursos para oferecer produtos mais abrangentes com terceirização, uso de *check-list* para explorar a venda de produtos complementares, lavagem dos veículos e busca e entrega do veículo no local em que o cliente desejar.

O estudo mostra que há necessidade de desenvolver a dimensão solução das empresas analisadas, porém, o radar da inovação possui ao todo treze dimensões. Uma análise mais abrangente utilizando o radar na sua integralidade mostrará com mais precisão a real situação inovadora das MPEs objeto de estudo.

## AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq financiadores do Programa Agente Local de Inovação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACHMANN, D. L.; DESTAFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**.2008 Curitiba 30 abr. 2008 Disponível em:<[www.bachmann.com.br/website/documents/artigograudeinovaçäonasMPE.pdf](http://www.bachmann.com.br/website/documents/artigograudeinovaçäonasMPE.pdf)> Acesso em: 15/01/2013.

**ANFAVEA. Setor automotivo projeta demanda de seis milhões de unidades em 2015.**

Disponível em: <<http://www.assomit.com.br/aconteceassomit/setor-automotivo-projetada-demanda-de-seis-milhoes-de-unidades-em-2015>> Acesso em: 20/02/2013.

**SINDIPEÇAS. Levantamento da frota circulante brasileira em 2011.** Abril de 2012. Disponível em: <[www.sindipecas.org.br](http://www.sindipecas.org.br)>. Acesso em: 15/04/2013.

**ABRAHAM, Marcio; BONACORCI, Ricardo. Explosão da Inovação: Aprenda e inove de forma explosiva.** São Paulo: ed. Epse, 2010.

**SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. Guia valor econômico de inovação nas empresas.** São Paulo: Editora Globo, 2003.

**MANUAL DE OSLO:** Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3<sup>a</sup> Ed. OCDE, 2005.

**SEBRAE. Inovação e Competitividade nas MPEs Brasileiras.** São Paulo: SEBRAE, 2009. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/AA4F02C09771A8CB83257687006BBFED/\\$File/NT00042E9E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/AA4F02C09771A8CB83257687006BBFED/$File/NT00042E9E.pdf)>. Acesso em: 16/04/2013

**TRIAS de BES, Fernando; KOTLER, Philip. A Bíblia da Inovação: Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações.** São Paulo: Lua de papel, 2011.

**SCHUMACHER, Marta Beatriz Horn; SANTOS, Cinara Stock dos; LUZ, Ana Lucia da Silva; MANÇANO, Natasha Bacchi. Histórias de Sucesso: Agentes Locais de Inovação.** 1<sup>a</sup> Edição. Curitiba: SEBRAE/PR, 2010.

**SEBRAE. Guia para Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação.** Paraná: SEBRAE, 2010. Disponível em: <[http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia\\_para\\_inovacao\\_instrumento\\_de\\_orientacao.pdf](http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf)>. Acesso em 02/02/2013.

**PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.