

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n2p3453>

Gestão da Inovação: Estudo de Casos Múltiplos no Segmento de Reparação de Veículos

Diogo Barbosa Leite

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMT

diogo.b1@hotmail.com

Lígia Maria Heinzmann

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMT

ligiamhz@hotmail.com

Resumo: O objetivo do estudo foi demonstrar a visão que os empreendedores possuem quanto à inovação, buscando constatar como aqueles que inovaram em seus negócios perceberam a inovação como ferramenta de diferenciação e de vantagem competitiva. Foram analisadas quatro empresas do segmento de reparação de veículos situadas em Cuiabá/MT. A pesquisa foi classificada como descritiva, de abordagem qualitativa e com coleta de dados realizada por meio de entrevista estruturada. O corte do estudo é transversal, os dados foram coletados entre os meses de Novembro e Dezembro de 2013. Os principais resultados se relacionam quanto às peculiaridades do segmento, sendo o caráter tecnológico da inovação a visão mais comum encontrada. Percebeu-se que a inovação tecnológica é crucial para a manutenção dos negócios e deve ser baseada principalmente em novas tecnologias e em processos. Além disso, verificou-se que as inovações acontecem por meio de sistemas implícitos pautados na interação entre os participantes do processo, como o líder, o colaborador, o fornecedor e o cliente. Nesse sentido, constatou-se o papel fundamental do líder como o indutor de grandes feitos inovadores. As organizações realizaram mais inovações incrementais por meio de inovações no seu modelo de negócio, serviços e processos.

Palavras chave: inovação, gestão da inovação, reparação de veículos.

1. Introdução.

O termo inovação é abrangente e muitas vezes se torna complexo compreender sua magnitude. A inovação além de ser um ingrediente indispensável para o sucesso dos negócios, também é uma parte do negócio e como tal deve ser gerida (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Há alguns anos a vantagem competitiva estava atrelada ao tamanho ou ao patrimônio da organização, mas no cenário atual a vantagem está nas organizações que estabelecem um elo entre a rotina e a inovação, mobilizando conhecimentos, recursos e avanços tecnológicos e que concebem a criação do novo em seus produtos ou serviços e nas formas como lançam os mesmos no mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

É nesse contexto de competição entre mercados e empresas que a inovação adquire um *status* fundamental, já que se tornou primordial para ganhos de competitividade, promoção de mudanças e como forma de adaptação às mudanças do ambiente. O Brasil se separa dos países desenvolvidos, que mais investem em Pesquisa e Desenvolvimento, por um *gap* refletido em baixa dinamicidade e competitividade. Estudos apontam que no país menos de 2,0% do total de quase 4,5 milhões de empresas existentes adotam práticas efetivas para a gestão da inovação. É nesse contexto que a máxima “inovar para competir” (ROSSI, 2009) adquire ainda mais importância.

Um dos defensores da inovação nas empresas foi Drucker, que em 2011, acreditava que transformar ideias inovadoras em uma fonte de lucro é a essência de qualquer empreendedor. No que se refere ao segmento de serviços, objeto deste estudo, a inovação de serviços é caracterizada como sendo a introdução de um serviço novo ou que tem significativamente melhoradas suas características ou usos previstos. O processo de inovação em serviços tende a ser contínuo, consistindo na criação de uma série de mudanças incrementais em produtos e processos (OECD, 2005).

O cenário brasileiro atual ainda tem muito a desenvolver quando o assunto é inovação (ROSSI, 2009). Segundo o GII 2013 – Global Innovation Index, *ranking* produzido pela OMPI – Organização Mundial da Propriedade Intelectual, Instituto Insead e Universidade Cornell, o país é apenas o oitavo colocado do *ranking* na América Latina e Caribe, e está no 64º lugar geral no *ranking* global de inovação em 2013.

Portanto, considerando o exposto, a questão norteadora do estudo é: **A inovação é utilizada como meio diferenciador no segmento de reparação de veículos?** Neste sentido o estudo busca demonstrar a visão que os empreendedores possuem quanto à inovação, também constatar como aqueles que souberam inovar em seus negócios perceberam a inovação como ferramenta de diferenciação e de vantagem competitiva. E como objetivos específicos do estudo: caracterizar como é realizada a inovação em quatro organizações do segmento de reparação de veículos de Cuiabá e comparar as organizações entre si, para encontrar possíveis convergências quanto à inovação nas mesmas.

Considerando o cenário da inovação apresentado, entende-se que existe relevância na realização deste estudo, por tratar de um tema atual e fundamental para as empresas.

2. A Inovação como Instrumento de Diferenciação

Inovar constantemente é hoje um dos grandes desafios de empresas de todos os portes e setores. O gestor deve procurar fontes de inovação e sinais que indicam oportunidades para as inovações serem realizadas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Para Rogers e Shoemaker (1971, p. 39) a inovação é “uma ideia, uma prática ou um objetivo percebido como novo pelo indivíduo”. A inovação na concepção de Schumpeter (1984) é uma “destruição criativa” que pode significar também a ação de melhorias em produtos existentes, nos métodos de fabricação, nos processos organizacionais e em outros fatores para criar novas oportunidades que substituam métodos de produção e tecnologias vigentes.

De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2005, p. 57), o conceito de inovação é definido como a “introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou uso previstos”. Ainda com base no Manual a inovação pode ser classificada em produto, processo, *marketing* e organizacional.

A inovação e a competitividade estão diretamente relacionadas e empresas inovadoras diferenciam-se da concorrência por meio de produtos inovadores lançados a custos menores, por sua vez, mais competitivos (ROSSI, 2009). A gestão da inovação eficaz representa o que a empresa aprendeu com o passar do tempo, por meio de um processo que envolve erros e acertos. A vantagem competitiva diferenciada resulta do desenvolvimento de um conjunto de rotinas integradas associadas à gestão eficaz da inovação sujeita a forma como a empresa escolhe e gerencia seus projetos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

As inovações podem ser classificadas de duas formas conforme Tigre (2006): o nível mais elementar e gradual das mudanças tecnológicas é representado pelas inovações incrementais, definidas como aquelas que abrangem melhorias realizadas no *design*/qualidade dos produtos, *layout*/processos, novos arranjos logísticos e organizacionais. Ocorrem de forma contínua, mas variam conforme os fatores ambientais como: oportunidades, pressões da

demanda e trajetórias tecnológicas. Além disso, não são atreladas diretamente a P&D, sendo facilmente resultantes do aprendizado interno e da capacitação acumulada.

O mesmo autor apresenta o conceito de inovação radical, caracterizada por romper trajetórias naturais e existentes, abrindo rumo para uma nova rota tecnológica e comumente é resultado de P&D e tem caráter descontínuo.

Quanto ao impacto do poder da inovação, esta pode afetar diretamente até mesmo o desempenho econômico de uma nação. A história do desenvolvimento econômico mostra que a competitividade de um país está associada a sua capacidade de construir vantagens competitivas (TIGRE, 2006). Estas vantagens podem ser conquistadas por meio de inovações.

As inovações também podem ser voltadas para a sustentabilidade (OECD, 2005), como as que no seu desenvolvimento e na sua aplicação seguem regulamentos e controles que assegurem a proteção ambiental. As inovações representam possíveis soluções para questões ambientais, como as inovações que visam tornar os produtos mais limpos, com um menor impacto ambiental ao longo de seu ciclo de vida; tornar os processos mais eficientes por meio da reutilização e reciclagem de resíduos; proporcionar tecnologias alternativas, como novas fontes de energia; desenvolver novos serviços e substituir o consumo de determinados produtos (BESSANT; TIDD, 2009).

2.1 A Inovação do Setor de Serviços

A inovação de serviços é caracterizada pela introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que se refere a suas características ou usos previstos. O processo de inovação em serviços tende a ser contínuo, consistindo na criação de uma série de mudanças incrementais em processos (OECD, 2005).

Os primeiros estudos da inovação em serviços eram influenciados por pesquisas de inovação no setor industrial. Segundo Gallouj (1994, *apud* JUNIOR; GUIMARÃES, 2012, p. 296) há três abordagens que tratam da inovação em serviços. São elas:

- **Tecnicista:** reduz a inovação em serviços a uma inovação tecnológica, com introdução de sistemas técnicos industriais nas organizações, em especial no setor de produção de bens de capital.
- **Abordagem orientada aos serviços:** gerada para um serviço específico. Busca identificar a natureza e as trajetórias intangíveis da inovação dos serviços e inclui três tipos de inovação em serviços: *ad hoc* (processo de construção de solução para um problema específico), antecipatória (novo campo do conhecimento a ser explorado) e formalizada (conjunto de mecanismos que ajuda a definir contornos do serviço com certo grau de tangibilidade).
- **Abordagem integradora:** busca reunir bens e serviços numa mesma teoria unificadora da inovação, propondo formas de inovação válidas tanto para serviços quanto para bens.

Enquanto a inovação em novos produtos é vista como principal inovação no mercado, a inovação de processos desempenha um papel estratégico importante. De forma semelhante, a capacidade de prestar melhores serviços, com menor custo e de melhor qualidade é uma fundamental fonte de vantagem competitiva (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Ainda de acordo com os autores (2008, p. 30) “sejam quais forem às condições tecnológicas, sociais ou mercadológicas envolvidas, a chave para se criar vantagem competitiva tende a pertencer àquelas organizações que inovam continuamente”.

Os autores Howells e Tether (2004, *apud* OECD, 2005) fazem uma classificação de quatro grupos de serviços: serviços que lidam com produtos (serviços de transporte), os que lidam com informação (*call centers*), serviços baseados em conhecimento, e serviços que lidam

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.10, n.2, p. 34-53, 2016
ISSN 1982-2537

com pessoas (serviços de saúde). E consideram a atenção às necessidades dos clientes, a estrutura e a flexibilidade organizacional como fatores para o sucesso da inovação em serviços.

O setor de serviços demanda uma atenção maior, pois é preciso inovar ainda mais em se tratando do Brasil. Em 2012 o setor respondeu por 68,5% do PIB nacional, o único a apresentar um aumento em relação ao ano anterior, de 1,7%, segundo observatório divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2013.

2.2 A Inovação como um Processo Sistemático e Contínuo.

A gestão da inovação é um processo sistemático e contínuo, sendo neste alocados recursos financeiros, materiais e intelectuais. Entretanto, a maior parte das empresas brasileiras somente lança esforços nesse sentido depois que algum concorrente provocou algum tipo de prejuízo. Logo, se as empresas enxergassem a inovação como essencial estas estariam na vanguarda competitiva (CORAL et al., 2011).

A Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC) é um importante indicador (CORAL et al., 2011) que mede as atividades de inovação em empresas industriais brasileiras relacionadas diretamente as inovações tecnológicas. Segundo a pesquisa, os resultados da inovação nessas empresas permitem desempenho competitivo de intensidades variadas, como por exemplo, na qualidade dos produtos, maior competitividade e solidificação na presença de mercado ou mesmo ampliação. Ou seja, as inovações permitem conversão em renda, na eficiência dos processos produtivos e menor impacto ambiental.

Na maioria das vezes o processo de gestão da inovação é desencadeado por ameaças prementes. Sendo as principais condições que impulsionam a inovação: as mudanças no mercado consumidor; avanços tecnológicos; produtos e serviços em declínio e acirramento da competitividade. Como reação ou ação, o processo de inovação deve fazer parte da estratégia da empresa, também sendo essencial a necessidade de manutenção neste processo, observando se é sustentável. Desse modo, a experiência comprova que organizações mais flexíveis e descentralizadas atingem com maior sucesso a introdução de inovações. O processo de continuidade da gestão permite potencializar talentos, reduzir prazos e custos de desenvolvimento de novos produtos/serviços e melhorar os índices de sucesso nos lançamentos. Além disso, torna os produtos, serviços e processos mais confiáveis e aumenta a rentabilidade do portfólio de produtos e serviços das organizações (CORAL et al., 2011). O leque de possibilidades é vasto, sendo possível inovar nas mais variadas áreas organizacionais como *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, comercial, logística, compras, produção, gerencial e recursos humanos (MATTOS et al., 2008).

O processo de inovação de acordo com Figueiredo (2011) possui alguns princípios fundamentais como: a incerteza é inerente ao processo de inovação, ou seja, há falta de certeza *a priori* e *a posteriori* das atividades de inovação; crescente dependência de conhecimento técnico e científico para mapeamento de oportunidades tecnológicas; formalidade organizacional do processo de inovação, onde o arranjo formal e integração com outras empresas são o principal ambiente para inovação; informalidade como parte da inovação, à medida que empresas e indivíduos “aprendem fazendo”; e a cumulatividade, que representa a inovação estar ligada a trajetória e as competências conquistadas pela organização.

A gestão da inovação eficaz ocorre de forma integrada e por isso não é facilmente obtida (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Envolve adquirir ou desenvolver competências e comportamentos associados como o planejamento, gestão de projetos e a avaliação das necessidades do mercado. Não basta apenas criar rotinas, mas entender quando aquelas existentes se tornam ineficazes e por isso, devem ser abandonadas. Portanto, “a gestão eficaz da inovação é basicamente resultante da concepção e incremento de rotinas efetivas” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 104). Os mesmos autores afirmam que existem habilidades

fundamentais em gestão da inovação como o reconhecimento, alinhamento, aquisição, geração, escolha, execução, implantação, aprendizagem e desenvolvimento da empresa.

As empresas precisam mapear debilidades que podem afetar seu potencial inovador, debilidades que podem ser barreiras para inovação e estas devem ser transpostas, evitando-se que prejudiquem o sucesso das atividades de inovação (CORAL et al., 2011). As barreiras para inovação incluem fatores econômicos, corporativos, culturais e legais, também incluem fatores relativos a custos, ao conhecimento dos mercados e outras razões para não inovar (OECD, 2005). O Movimento Brasil Competitivo em seu Manual sobre Inovação propõe que os principais obstáculos para inovação envolvem a cultura empresarial, a limitação de fundos e a gestão de pessoal (MATTOS et al., 2008).

A inovação demanda modelos de boas práticas que envolvem: difusão de informações, com comunicação aberta e espontânea; qualificação de mão-de-obra constante e reconhecimento do esforço dos colaboradores por meio de incentivos (MATTOS et al., 2008). Contudo, o alcance da cultura da inovação é cada vez mais difícil porque envolve obtenção de um novo ciclo de produto/serviço mais competitivo, com variáveis modificadas pelo mercado e pela natureza competitiva (CORAL et al., 2011).

As redes de parcerias são outro ponto crucial para a gestão integrada da inovação, de modo que mais que favorecer a própria organização é necessária à colaboração com fornecedores, o lançamento de um produto novo ou melhorado ou mesmo no aprimoramento daqueles já existentes. Os centros de pesquisa como universidades e incubadoras além das associações setoriais e de apoio como MDIC, PNI, MCT, FINEP, CNI, SEBRAE e o SENAI, devem ser contatados como apoio técnico-gerencial (MATTOS et al., 2008) principalmente quando a empresa não domina o processo. O cliente jamais pode ser negligenciado na gestão da inovação, porque a gestão deve ser orientada ao mercado na busca pela manutenção de um diferencial competitivo perceptível pelo mercado.

Também os processos internos constituem um agente fundamental de inovação da empresa e de vantagem competitiva (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008):

Os processos internos são os elos entre a estratégia da empresa, os modelos de negócio e as operações de rotina, representam o conhecimento explícito e detalhado do modelo de negócios e definem as relações lógicas entre as atividades da empresa (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p. 42).

Por sua vez, o líder tem o papel de iniciar o processo de gestão da inovação, empreendendo esforços sob uma equipe sensibilizada quanto a sua importância (CORAL et al., 2011). Ou seja, seu papel é decisivo na gestão da inovação. O novo desafio da liderança “é lidar com o aqui e agora e, ao mesmo tempo, avançar rumo ao futuro” (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p. 215). A liderança envolve não apenas os altos gerentes ou executivos, mas todos aqueles que podem influenciar outras pessoas. Tornar líderes formais e informais em facilitadores é o grande desafio da gestão da inovação (SCHERER; BIGNETTI e CARLOMAGNO, 2014).

3. Método

No que se refere aos objetivos tem-se uma pesquisa descritiva. Para Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Quanto ao método e a forma de abordagem, a pesquisa é de caráter qualitativo, pois sendo estudo de caso, é a forma mais adequada para se entender à natureza e o acontecimento do fenômeno, selecionando casos e realçando valores, atitudes e opiniões (ANDRADE, 1999).

A pesquisa é de corte transversal, os dados e informações foram coletados nos meses de Novembro e Dezembro de 2013. Como a proposta de estudo não se limita a um único caso, mas a quatro empresas selecionadas é necessário adotar o conceito de estudo de casos múltiplos (YIN, 2001), caracterizado pelo foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos, proporcionando uma maior abrangência dos resultados.

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista estruturada (roteiro no Apêndice A) composta de trinta questões abertas. Quanto a elaboração das questões, observa-se que algumas se originaram com base no conteúdo apresentado no tópico 2 e seus subtópicos e outras foram elaboradas com o intuito de caracterizar a empresa e como o processo de inovação é realizado na mesma. O quadro 1 apresenta dados das entrevistas:

Quadro 1 – Síntese da data, tempo de duração e dados dos entrevistados.

EMPRESA/DATA DA ENTREVISTA	TEMPO DE DURAÇÃO	CARGO	TEMPO NO CARGO	FORMAÇÃO
ALFA 03/12/2012	1 hora e 17 minutos	Gerente/Proprietário	26 anos	Ensino médio
BETA 22/11/2013	1 hora e 8 minutos	Gerente/Proprietário	15 anos	Ensino médio
GAMA 09/12/2013	1 hora e 24 minutos	Diretor	03 anos	Graduado em Administração
DELTA 25/11/2013	57 minutos	Gerente	10 anos	Graduado em Administração

Fonte: dados da pesquisa (2013).

As entrevistas foram gravadas e transcritas para a realização das análises. No que se refere ao escopo e a amostra da pesquisa, tem-se um estudo com foco em quatro organizações, classificadas de acordo com o porte: sendo 01 microempresa que auferiu receita bruta inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), e 02 empresas de pequeno porte, que auferiram receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), segundo a Lei Complementar nº 139 de novembro de 2011 (Receita Federal do Brasil, 2013). E uma das empresas se enquadra como sendo de médio porte.

As quatro organizações integrantes da pesquisa estão inseridas no setor de serviços do segmento de Reparação de Veículos (oficinas mecânicas, acessórios, auto elétricas, autopeças, retíficas, funilaria e pintura) e estão localizadas no município de Cuiabá no estado de Mato Grosso.

Na fase antecedente a elaboração do estudo multicaso pesquisou-se casos em acervos com essa temática. Dentre o acervo analisado, principalmente do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), destacou-se o estudo de Silva e Heinzmann (2012), que abordou o grau de inovação da Dimensão Presença da metodologia de Bachmann e Destefani (2008) em trinta organizações do segmento de reparação de veículos de Cuiabá. Com base nas empresas participantes daquele estudo, fez-se a escolha das empresas para o presente estudo, sendo que as quatro selecionadas haviam se destacado perante as demais no estudo de Silva e Heinzmann (2012). Desse modo, a seleção das empresas não foi aleatória e sim norteada em pesquisa anterior.

Em uma breve contextualização do segmento, tem-se em todo território nacional um número superior a 94 mil reparadoras de veículos, que movimentaram em 2013 o montante de R\$ 73,8 bilhões e empregaram 711 mil pessoas. A frota brasileira de veículos é superior a 76 milhões de veículos e em 2013 o Brasil foi o 5º maior fabricante de automóveis do planeta. A partir de uma análise histórica, nos últimos sete anos, houve um crescimento da demanda no segmento de reparação de veículos de 55%. A frota do estado de Mato Grosso é de 1.190.232

veículos e das 2.335 oficinas mecânicas existentes, 2.245 são microempresas e 90 empresas são classificadas como de pequeno ou médio porte (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2013).

Para 2013 a estimativa era de que 6,6 milhões veículos com mais de três anos iniciassem a manutenção em algumas das quase 100 mil reparadoras brasileiras. Em geral, essa quantia corresponde ao número de veículos que saem do período de garantia das montadoras. O crescimento contínuo do segmento é explicado principalmente pelo aumento da demanda interna, provocando o crescimento da frota circulante brasileira. A tecnologia embarcada e a capacitação da mão de obra são os desafios do setor para atender a frota mais nova (AUTOMECA, 2013). Logo, é possível denotar que o segmento se encontra em um ambiente e mercado crescentes.

4. Análise e Discussão dos Dados

Inicialmente apresenta-se uma breve descrição do histórico de cada organização, denominadas Alfa, Beta, Gama e Delta. Em seguida é apresentada a posição de cada gestor referente à inovação, demonstrando como ocorre a gestão e as práticas relacionadas às ações e atitudes inovadoras. Após análise das quatro organizações apresenta-se um tópico sobre convergências encontradas nos casos.

4.1 O Caso Alfa: Desenvolvendo Negócios Inovadores

Iniciou suas atividades no ano de 1987 na cidade de Tangará da Serra. Segundo o gestor “com base em um trabalho sério, uma administração transparente e realmente comprometida com a perenidade do negócio” a empresa se consolidou. Em 1997 iniciou as obras de sua sede atual, de mais de três mil metros quadrados. Dos vinte veículos atendidos em média no início das atividades, passou atualmente para duzentos veículos por mês e considerando o faturamento a empresa se enquadra como de médio porte. Os principais serviços prestados são a funilaria e a pintura automotiva. Também trabalha com mecânica em geral, montagem e parte elétrica.

Sua clientela é identificada como de poder aquisitivo médio para alto. Atualmente a empresa faz parte de um grupo, que é composto por mais duas empresas, uma de blindagem e outra de locação de veículos.

Referente à análise dos dados quanto à inovação observa-se que o gestor possui uma visão voltada para os aspectos tecnológicos da inovação. Essa visão está alinhada com a tese de que há ocasiões em que novas tecnologias representam a parte mais importante de uma inovação, desencadeando atitudes inovadoras com o lançamento de produtos e serviços, processos tecnológicos e tecnologias capacitadoras (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). O gestor revela que a satisfação dos clientes e a racionalização da demanda de recursos são os principais benefícios oriundos das atitudes inovadoras:

São as alterações que a gente tem feito ano a ano, incluindo a parte tecnológica, insumos, mão de obra, até o pensamento das pessoas, porque até isso muda. [...] evoluiu os carros, as pessoas, evoluiu as indústrias que produzem insumos, então inovação é isso, esse melhoramento que a gente vai tendo. [...] no setor melhorou muito a qualidade e o tempo de execução dos serviços. [...] a inovação é constante, a gente não pode marcar hora para inovar. [...] a inovação aqui ocorre através de equipamentos que a gente trás e insumos, acontece no dia-a-dia. [...] a tecnologia nos trouxe o principal o resultado financeiro. Essa tecnologia que veio pra dentro através de equipamentos, insumos [...] que se nós não tivéssemos tido essa inovação talvez a gente não tivesse conseguido essa trajetória toda né, que os custos que nós tínhamos até hoje eles cresceram muito. Então nós tivemos que melhorar uma parte pra poder absorver esse custo, então a tecnologia nos ajudou sem dúvida.

Com relação ao perfil empreendedor, pode-se observar no entrevistado um perfil intimamente ligado com a visão de administração estratégica. Como observado na transcrição e ao longo da pesquisa de campo, o entrevistado possui uma visão aberta com relação à importância da inovação no seu negócio, sendo ela um instrumento dos empreendedores. Nesse caso um empreendedor por necessidade, que explorou novas necessidades dos clientes como uma oportunidade de inovação para seu negócio, isso se alinha com Drucker (2011).

A necessidade de uma atividade nova, a necessidade financeira, em resumo é que foi uma necessidade que levou a abertura da empresa [...].

Com relação à implementação de atitudes e práticas inovadoras pelo gestor, observa-se práticas vantajosas e muito bem identificadas pela direção da empresa. Como já relatado, fazem parte do grupo três empresas: a reparadora, a de blindagem e a locadora de veículos. Duas atitudes inovadoras fundamentais identificadas foram: a abertura da locadora de veículos, como forma de atender e complementar as necessidades da reparadora, além da implantação do serviço de blindagem automotiva, em parceria com fornecedores do Sudeste do país. No estado de Mato Grosso não existe nenhuma outra organização do segmento que tenha integrado seus processos, recursos e serviços oferecendo soluções tão inovadoras quanto à organização Alfa. Tanto que, não há nenhuma outra empresa no estado que execute o serviço de blindagem. Além disso, reúne em um só espaço a comodidade de contratar um veículo locado enquanto é feito a reparação do automóvel sinistrado. O entrevistado identificou uma demanda suprimida e foi capaz de explorá-la. Assim, lançando um novo modelo de negócio pelo qual a empresa cria, vende e proporciona valor ao cliente (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Considero-me inovador porque no decorrer desses vinte cinco anos a gente fez muita coisa como sendo o primeiro. Nós fomos à primeira oficina do estado Cesvi Sistem Imagem (certificação técnica), que conseguia fazer a regulação, fazer vistorias por imagem, foco e atendimento por imagem. Fomos a primeira a colocar uma empresa pra prestar serviços pra outra empresa dentro da empresa. Fomos o primeiro em blindagem. [...] É muito moderno o serviço de locação complementar ao serviço de reparação. É uma locadora de carro para os clientes, imagine só a facilidade de um cliente entrar no reparo e já sair com um carro alugado. Isso nós alugamos pra seguradora, o carro já sai daqui e por particular também. [...] Então o cliente entra na empresa com o carro sinistrado e já sai com o carro alugado pela seguradora aqui mesmo. Que traz esse benefício para o cliente, facilita muito, entrou com um carro e saiu com outro.

Referente às barreiras para a inovação, denota-se que o entrevistado atribui as peculiaridades do segmento a responsabilidade pelo não desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação na maioria das organizações. A falta de uma visão focada em gestão por grande parte dos empresários da área é uma das principais ameaças ao fortalecimento da gestão da inovação no segmento. Além disso, a escassez de recursos financeiros acomete o desenvolvimento de novas ideias, principalmente a implementação de produtos ou serviços novos ou significativamente melhorados (OECD, 2005).

A maior dificuldade que ocorre hoje em 90% do segmento no estado é o fato das pessoas não serem totalmente “capaz” de gerir seu negócio. Ele sabe trabalhar, sabe executar um serviço, mas ele não sabe gerir o negócio dele. Então a administração no segmento ainda é muito fraca. Isso faz com que o nível de inovação, no geral seja baixo. O que mais atrapalha é o lado financeiro, tem que ter dinheiro, e isso é uma das coisas que atrapalha muito. O profissional hoje do segmento, ele tem um nível de escola muito baixo. Ele não procura melhorar e isso afeta em até cursos oferecidos pelo SEBRAE, FIEMT, fornecedores. Eles têm resistência a sair daqui e de repente durante trinta dias participar de um curso. Resiste a novos conhecimentos. [...] Temos

poucas linhas de crédito e restritas, é o Banco do Brasil especificamente pra compra de equipamentos.

Com relação a variável ambiente interno, com base na pesquisa realizada, é possível inferir que o gestor busca “institucionalizar” a inovação na empresa. Isso ocorre por meio do incentivo dado a força de trabalho, quando em reuniões periódicas mesmo que não tratando exclusivamente do tema, é debatido a respeito de como se criar e melhorar os serviços e os processos. Não ocorre na empresa uma gestão da inovação formalizada. Ela acontece no dia-a-dia, nas experiências e está relacionada com *feedback* que a empresa fornece aos seus clientes e fornecedores. Essa constatação vai ao encontro aos estudos de Bessant e Tidd (2009), que afirmam que pequenas empresas são menos burocratizadas e a motivação, em geral, é muito maior. Contudo, carecem de recursos internos para inovar, e então precisam confiar mais em fontes externas de inovação e em parcerias para desenvolver e explorar as inovações.

Ao se analisar o papel do líder no processo da gestão da inovação é possível constatar a dependência da figura do gestor. As ações costumemente partem da iniciativa do líder, o que vai ao encontro do que afirmam Davila, Epstein e Shelton (2007). De acordo com o gestor, a empresa encontra nos meios de comunicação uma das principais fontes para a inovação. Também no entendimento do gestor, o SEBRAE é uma instituição que apoia o empresariado, mas o empresariado do segmento em contrapartida não demonstra muito interesse na capacitação para “saber onde e como inovar”.

[...] acho que o que mais nos informa são os meios de comunicação [...]. Eu me envolvo muito com os funcionários, estou sempre presente, sei o que acontece. Seguimos uma questão que no nosso segmento é fundamental, não deixar nada pra depois. [...] Na reunião a gente discute e coloca tudo o que tá ocorrendo no momento, na semana, e é por isso que tem toda sexta-feira essa reunião pra se discutir tudo, de inovação ao lado pessoal. Cabe mais a empresa mostrar e pedir aos funcionários que façam. Eles vem com uma ideia. [...] Qualquer atitude inovadora da empresa está totalmente ligada a mim, 99%. Quanto ao que vem de fora para implementação da inovação, o SEBRAE faz a parte dele, mas às vezes as empresas não fazem.

Com relação às inovações de processo, o gestor relata que não foi preciso realizar nenhuma inovação radical. A gestão estratégica da organização faz com que as atividades e processos internos estejam sempre bem organizados. Também se identificou a preocupação com a inovação para a sustentabilidade e obteve um Selo Ambiental.

4.2 O Caso Beta: Inovando nos Processos Internos

Iniciou suas atividades no ano de 1998 na cidade de Cuiabá. Segundo o entrevistado “a prestação de serviços de qualidade é o ponto forte da organização, oferecidos por meio de conhecimentos consolidados e orientados às necessidades dos clientes”.

Em média atende cento e cinquenta veículos por mês e considerando o faturamento a empresa se enquadra como microempresa. O serviço mais representativo é a manutenção do sistema de freios, considerado a ponta do negócio, seguido por diversos outros como a manutenção em suspensão, regulagem eletrônica, elétrica e ar-condicionado, mecânica em geral para uma clientela caracterizada por concentrar um bom poder aquisitivo.

A organização Beta faz parte de uma grande cadeia de oficinas credenciadas, a Rede Bosch Service. Essa rede conta com mais de 1500 oficinas distribuídas em todo país, em Cuiabá são oito empresas credenciadas.

Quanto ao perfil empreendedor constata-se que o empreendedor soube aproveitar a oportunidade de negócio, sua capacidade de análise e percepção são destacadas. O mesmo relata que desde o início colocava a inovação em primeiro lugar, fato este comprovado por disponibilizar no início do negócio o serviço de manutenção em injeção eletrônica.

Eu já estava no ramo e vi uma oportunidade que dava de trabalhar e fui em frente. [...] eu gosto de mexer com carro. No lado financeiro percebi que poderia ter um bom retorno, uma independência financeira. [...] eu comecei em “noventa e oito” com injeção eletrônica era uma coisa nova, busco inserir tecnologias.

A inserção dessas tecnologias, relatadas na transcrição, reafirmam as ideias de Bessant e Tidd (2009) que de acordo com os autores o objetivo da maioria dos empreendedores é alcançar a independência financeira ao invés de lançar negócios inovadores. Contudo, na maioria das vezes o empreendedor opta ou é forçado a criar um novo negócio, oferecendo novos produtos ou serviços, ou novos processos que criam valor.

Com base na análise da entrevista percebe-se que a organização Beta adotou frequentemente inovações tecnológicas. Na visão do entrevistado, que não difere da visão dos gestores do segmento, a característica mais comum identificada à inovação é relativa ao aspecto tecnológico. Além disso, o gestor atribui extrema importância para inserção de inovações no segmento ligadas a esse aspecto. Essa constatação corrobora o que é apresentado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), no qual o desenvolvimento tecnológico possui uma lógica interna própria.

Tecnologias novas e equipamentos novos que dão mais qualificação no meu entendimento. [...] Equipamento de ponta que vai me ajudar a trabalhar com esses carros mais novos.

Entretanto, o entrevistado alerta quanto à importância da inovação que não é exclusivamente tecnológica. Esse entendimento reforça as constatações a partir da análise dos dados organização, a única a ressaltar e a inovar com maior intensidade nos processos internos, como será apresentado mais a frente neste estudo.

A inovação não só de documentos, mas até da maneira de você tratar a empresa, com análise financeira correta, melhorando o processo administrativo. Você precisa enxergar a melhoria do negócio com a inovação sempre.

O interesse na reestruturação interna inclusive dos processos internos está alinhado ao que é defendido por Prahalad e Krishnan (2008), atribuindo aos processos internos uma atuação crucial para a inovação na empresa. Os processos internos ligam a estratégia da empresa, os modelos de negócio e as operações de rotina. Inovar nos processos internos “pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta menor” (BACHMANN; DESTEFANI, 2008, p. 11).

Estamos com um treinamento com o SEBRAE para termos um certificado que chama IQA (Instituto de Qualidade Automotiva), ele usa o ISSO 9000 como um suporte para auditar a empresa e desde agosto nós estamos implantando. [...] Tem acontecido reuniões semanais, todo um processo de verificação e de fazer cronograma de treinamento para o ano seguinte, treinamento externo e interno. [...] Agora, por exemplo, nós fizemos todos os processos de 5S, de processos, de visão estratégica. [...] a gente está mexendo com toda estrutura da oficina. [...] A empresa começa muito pequena e informal e você vai fazendo. Nós estamos no processo de ser mais profissional, de formalização de toda a empresa, de ter fluxogramas, até a maneira da recepção do carro, de colocar capa e do *check-list* de chegada.

A reestruturação pela qual a oficina vem passando proporciona um serviço mais eficiente e de melhor qualidade segundo o entrevistado. Para o empresário é preferível ofertar um serviço com maior valor agregado para um maior número de veículos. Referente às fontes para busca

de inovações é possível constatar que vem basicamente de captação de novas ideias por meio de publicações e eventos do segmento. A empresa Beta faz parte da Rede Bosch Service, sendo uma organização credenciada, assim a organização recebe um respaldo da rede. Com a parceria é fornecida também capacidade empresarial, ferramentas de *marketing* e uma orientação ao cliente. O estabelecimento deve estar técnica e empresarialmente preparado (BOSCH, 2013). A parceria proporciona ganhos em capacitação técnica, ponto forte da empresa Beta, à medida que os colaboradores recebem treinamento na empresa ou na sede da Bosch em Campinas.

Publicações, feiras automotivas de equipamentos e eventos. Na Bosch a tecnologia é sempre de ponta, dão treinamentos sobre os equipamentos que vendem, um curso que é desenvolvido em Campinas e aplicado pelo SENAI.

No que tange as inovações sustentáveis, identificou-se que a organização demonstra interesse na área. De acordo com o gestor a empresa acaba de readequar todo seu sistema ambiental, atribuindo aos resíduos gerados o descarte ambientalmente correto.

Esta preocupação da empresa vai ao encontro dos trabalhos de Bessant e Tidd (2009), onde a gama de questões ambientais incluem principalmente a busca por processos mais eficientes, para minimizar e tratar resíduos, reutilizar ou reciclar os mesmos. A execução desse tipo de inovações contribui para o aumento da satisfação dos clientes, não só por ser um assunto do momento, mas também pela iniciativa e a preocupação com o meio ambiente. O que demonstra o senso de dever e de conscientização da organização com a questão ambiental. Na perspectiva do entrevistado, isso dá a empresa notoriedade se comparada a maior parte das empresas integrantes do segmento que não se preocupam com as questões ambientais. Observe o relato:

Acabei de adequar todo o sistema ambiental da empresa, com caixas separadoras de óleo, com descarte de resíduos da maneira correta. Até a estopa que é usada para limpar a mão tem um recipiente próprio para descartar. Vem uma empresa de Rondonópolis para dar o destino correto. [...] O que é ambiental é para ser cuidado. [...] Depende do padrão de oficina, tem várias no meu padrão que são corretas, mas tem bastante que não tem alvará, não tem nada e é concorrente desleal, não tem nenhum processo ambiental.

Com relação a variável ambiente interno, verificou-se que a organização almeja desenvolver um ambiente cada vez mais propício para o surgimento de inovações.

Conforme analisado na entrevista, é possível inferir que a empresa busca fornecer muito treinamento aos colaboradores principalmente quanto à qualificação técnica. Contudo, o gestor mencionou que não existe muita proatividade por parte dos colaboradores, principalmente os do operacional. De acordo com o gestor isso se deve ao fato de que existe uma “certa limitação” da equipe em pensar ativamente sugerindo novas ações. Para reverter esse quadro, o empresário tem buscado desenvolver um canal de comunicação ativo e aberto, incentivando cada um dos colaboradores a pensar e a somar esforços no desenvolvimento de inovações. Mais do que treinar tecnicamente e desenvolver suas funções operacionais, é fundamental desenvolver uma visão clara sobre o negócio. Assim, a empresa desenvolveu uma parceria com o SEBRAE, por meio de cursos de capacitação empresarial e de negócio.

Relativo ao ambiente interno e o desenvolvimento de atitudes inovadoras, é possível notar que o surgimento de inovações está muito relacionado ao papel e a atividade desempenhada pelo líder. Ele atua buscando novas ideias e estimula os colaboradores para buscar capacitação. Os clientes são capazes de perceber as inovações realizadas na empresa.

O papel do líder nesse segmento é fundamental, parte da gente está passando o conhecimento para os colaboradores. [...] Dar treinamento para poderem trabalhar com o instrumento e máquinas novas. A inovação parte mesmo da empresa, mas os clientes sempre enxergam. O pessoal fala e sempre tá dando um toque, como: gostei e melhorou. Agora recente fiz uma reforma e o pessoal gostou, também comprei uma recicladora. Um tempo atrás fui fazer um diagnóstico do carro com *notebook* sem fio. Você liga o carro, os equipamentos, o “cara” gosta de ver a tecnologia sendo usada no carro dele.

O entrevistado aborda também a importância de recriar e reviver experiências, na sua visão reviver experiências é uma forma de aprendizado para se ajustar futuras experiências, objetivando melhorar tudo aquilo que for identificado como necessário. Na empresa, a partir da reordenação dos processos, foi elaborado um *layout* mais moderno padronizando a oficina com um todo, isso gerou um impacto positivo na empresa.

Como barreira para o aumento no número de inovações considera principalmente a falta de formação empresarial relacionada à visão estratégica de negócio. A organização tem consciência da inovação voltada para a sustentabilidade, seus resíduos tóxicos são recolhidos por uma empresa especializada.

4.3 O Caso Gama: Inovar Agregando Novas Fontes de Receita

Iniciou suas atividades no ano de 1993 na cidade de Cuiabá. Segundo o gestor a empresa surgiu “do sonho de uma empresa comprometida com qualidade na venda dos produtos e prestação dos serviços”. A empresa está instalada em uma área com mais de duzentos e cinquenta metros quadrados. O atendimento é em torno de 25 veículos por dia e considerando o faturamento se enquadra como empresa de pequeno porte.

Atua com a manutenção e instalação de acessórios para veículos, os principais produtos ofertados são a venda e a instalação de som, alarmes, *insufilm*, acessórios para automóveis e caminhonetes (*pick-ups*) em geral. Entre essa gama de produtos, o segmento de caminhonetes é o carro chefe da organização, ou seja, a maior parte dos seus clientes tem poder aquisitivo alto.

Referente à análise dos dados é possível constatar a ligação entre o perfil empreendedor do empresário com a realização de inovações. Relata o entrevistado, que é filho do proprietário, que desde o início a empresa já era inovadora. Não havia na cidade de Cuiabá nenhuma empresa que propusesse o modelo de negócio que a organização estava prestes a desenvolver. O empresário abriu a organização em parceria com seu pai, a partir da constatação de uma oportunidade, conforme apresentado:

Ele trabalhava numa empresa que viajava pelo Brasil [...] e essa empresa quebrou. Então aproveitou o dinheiro que recebeu da empresa, e junto com meu avô, começaram a procurar alguma coisa pra investir e viram que não tinha nada do ramo de acessórios aqui, então foi um negócio aberto por oportunidade. [...] já começou inovador, uma loja que tinha produtos diferenciados pros clientes da região. Justamente por ele morar em São Paulo e lá ter, então olhou aqui e não tinha. [...] ele tem uma visão muito boa, começou com uma loja, depois viu uma oportunidade de abrir outra loja. Depois de um tempo abriu o atacado, a gente vende hoje pra várias concessionárias dentro e fora do estado.

O entrevistado atribui ao segmento muito mais aspectos positivos do que negativos, as pessoas tem interesse em equipar os veículos. Por um lado, a quantidade de veículos lançados cria um problema, que é a atualização de todos os tipos de acessórios.

[...] é um negócio que dá prazer, carro é uma paixão do brasileiro, a maioria dos nossos clientes tem carros novos. Então o cara que trabalha com a gente tem a oportunidade de conhecer novas tecnologias, a gente tem de dar treinamento pra mexer nesses carros novos, não se pode mexer em nada que tire a originalidade. O ponto negativo é que hoje em dia os modelos estão mudando muito. De ano em ano tá mudando pelo menos o visual do carro, quando não muda tudo. Então a gente tem que ter muito cuidado com o estoque.

Referente à concorrência, os principais concorrentes desse tipo de loja são as concessionárias de automóveis. Em um passado não muito distante, as concessionárias não se interessavam tanto pela venda de equipamentos, ao contrário do que acontece hoje. Elas possuem a vantagem de ser o primeiro contato dos clientes.

Quanto à visão do administrador quanto à inovação, é possível constatar que novamente mais um empresário do segmento de reparação de veículos identifica a inovação muito mais próxima de trajetórias tecnológicas. É atribuída como consequência do próprio segmento a necessidade de lançamento de produtos novos ou significativamente melhorados, até mesmo como forma de continuidade no mercado.

Você começa e tem muita gente que espera o outro começar, outra empresa começar. Vê se deu certo para ela e aí os outros vão atrás. Essa empresa que começou é inovadora, ela apostou nisso. [...] a inovação é essencial porque mantém a empresa viva, né! [...] Se você parar no tempo, não buscar coisas novas, novos processos ou produtos os seus concorrentes vão começar fazer e você vai ficar pra trás. [...] Se a gente não tiver sempre inovando a gente não vai conseguir sobreviver, sempre tem carro novo com tecnologia nova.

Conforme relata o entrevistado ser detentor de uma diversidade de produtos e serviços inovadores é uma vantagem competitiva para as organizações do segmento. Nesse caso, a empresa Gama se destaca pela variedade de produtos e serviços ofertados. A organização é referência em Cuiabá e na região metropolitana pelo fato de buscar a inovação tecnológica de forma contínua.

Meu pai sempre fala aqui você vai encontrar o que não encontra em nenhum outro lugar. Se analisar as vendas, a gente vende bem esses produtos, por isso a gente aposta neles. Saiu um carro novo? Tem acessório pra esse carro? Vai lá e compra. Porque mesmo que ele venda menos ele vai vender e se as outras lojas não tiverem e a gente tiver é uma diferença. [...] É meio que uma cultura da empresa, sempre me passou isso e eu passo pros gerentes.

Sendo uma empresa com *know-how* acumulado, decidiram que era o momento de expandir. Já eficiente no atendimento aos clientes, a empresa se tornou uma distribuidora de produtos para outras empresas do segmento, espalhadas principalmente pelo estado. Em cooperação com uma empresa distribuidora contratada, que opera em regime de comissionamento, passou a revender seu estoque para diversas lojas e inclusive para concessionárias, até então tidas como concorrentes.

É importante frisar que inovações tecnológicas para esse segmento demandam muitos recursos e uma estrutura funcional bem organizada. Empresas prestadoras de serviços, como os casos analisados, repassam as tecnologias para os clientes. Por isso se tornam demasiadamente dependentes dos fornecedores. É preciso desenvolver uma cultura de cooperação entre a empresa e os fornecedores, isso ocorre na empresa Gama. Os fornecedores aparecem inclusive como uma das principais fontes para a inovação, bem como as feiras e eventos do segmento. Além disso, é possível denotar que o sucesso para as inovações resulta

da união de diversos esforços, como capacitação, recursos financeiros e interesse em inovar. O entrevistado ressalta que é fundamental inovar para se conseguir clientes, tendo em vista que os mesmos em geral são imediatistas, demandam soluções rápidas e eficazes.

Buscamos os fornecedores que sabem que saiu alguma coisa nova. Sempre que têm feiras meu pai vai, como a Automec. Visitando fornecedores e fábricas pra ter um relacionamento mais próximo. Ficar de olho se tiver algum fornecedor de um produto ou de uma linha nova. A loja tem de ser agradável, com um bom espaço e preparada pra atender o cliente.

Com relação à questão das inovações sustentáveis a organização vem buscando diminuir o impacto causado ao meio ambiente à medida que dá o devido descarte aos materiais tóxicos, como as baterias. Além disso, faz o reaproveitamento de *pallets* que vem com os produtos importados. Pensando criativamente a empresa aproveitou os *pallets* como matéria prima para a troca das prateleiras do estoque, assim economizando recursos. Essa ação vai em direção as ideias de Bessant e Tidd (2009), que afirmam que inovações para sustentabilidade propõem soluções e processos mais eficientes, tratando, reciclando e reutilizando recursos.

Referente ao ambiente interno da organização e seu estímulo ao surgimento de inovações pode-se inferir que os líderes da empresa estimulam seus colaboradores a contribuírem para melhorias internas e a pensar criativamente. O canal interno de comunicação é aberto a todos, principalmente nas reuniões quando são abordadas as ações realizadas. A empresa ainda não possui um modelo de gestão de inovação formalizado, as inovações são resultado das interações e das percepções do dia a dia. A maior participação na proposição de ideias parte dos funcionários do administrativo.

Quanto às barreiras para criação de uma gestão de inovação contínua, foi elencada como principal, o forte envolvimento do empresariado com a rotina empresarial. Em se tratando da atuação do líder no surgimento de inovações, é possível inferir que por mais que a cultura interna esteja voltada para o desenvolvimento de ações inovadoras, o líder ainda é o grande indutor de transformações na organização.

4.4 O Caso Delta: o Cliente como Chave para a Inovação

Iniciou suas atividades no ano de 1983 na cidade de Cuiabá. A empresa foi fundada pelo pai do atual gestor. A evolução automotiva e o interesse por novos serviços fizeram com que a organização passasse a trabalhar com customização além de serviços de mecânica em geral. Considerando o faturamento a empresa é caracterizada como de pequeno porte. O serviço mais representativo refere-se à *performance* automotiva, relacionada a veículos esportivos de alto valor. A empresa conta também com mais três lojas, duas em Cuiabá e uma em Várzea Grande.

Referente à análise dos dados, constata-se a partir da entrevista que a empresa surgiu pelas mãos de um empreendedor por oportunidade.

[...] o mercado na época não tinha muitas empresas, foi por oportunidade. O gosto pelo comércio e por carro são duas coisas que me motivaram.

Quanto à percepção da inovação, mais uma vez um gestor do segmento de reparação de veículos menciona o caráter tecnológico da inovação. O gestor acredita que no seu negócio as inovações tecnológicas têm um papel fundamental para a perenidade da empresa, porque o mercado é relatado como altamente mutável e tecnológico. O que está alinhado com os estudos desenvolvidos por Bessant e Tidd (2009), que relatam que apesar da intangibilidade as inovações no setor de serviços são altamente alicerçadas sobre conhecimentos e são dependentes de tecnologia. Essa percepção também está alinhada com a ideia de que mudanças



nos processos tecnológicos são vitais para a posição competitiva de um serviço ou produto, reduzindo-se custos e aumentando a qualidade (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Conforme o entrevistado, o diferencial competitivo da organização está ligado diretamente à qualidade do serviço oferecido pela reparadora. Conta o entrevistado que em muitas ocasiões clientes da organização deixam de levar seus veículos às concessionárias para serem atendidos pela sua empresa. O destaque da qualidade do serviço oferecido é uma vantagem na visão do entrevistado em relação a grande parte das empresas do segmento. A confiabilidade e a capacidade técnica estão presentes na visão do entrevistado e são fundamentadas a partir da adoção das inovações tecnológicas como soluções para o mercado. A organização conta com quatro lojas, contudo busca tornar uma das filiais (a situada no bairro Jardim Petrópolis) uma referência para a mecânica focada em *performance* automotiva. Essa perspectiva constatada na entrevista corrobora os estudos de Davila, Epstein e Shelton (2007), que as inovações ligadas aos clientes ocorrem quando determinado segmento de clientes consegue perceber valor de satisfação de suas necessidades nos serviços oferecidos por uma organização. Propor mudanças no modelo de negócio com base na identificação das necessidades dos clientes representa uma forte alavanca para a inovação.

Referente à percepção quanto as oportunidades para inovar, para o entrevistado não há um momento ou uma ação que obrigue uma empresa a implementar atitudes inovadoras. Essa visão vai ao encontro aos estudos que reforçam a importância de fugir da limitada compreensão da inovação, caracterizando-a como simples mudança isolada ou vista em termos de “grandes avanços”, ignorando o significado potencial da inovação incremental (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Segundo o entrevistado identificar oportunidades por meio de informações do mercado é uma das chaves para o sucesso das atitudes inovadoras.

O que a gente faz é por *feeling* e necessidade, a gente inova e acha que deve fazer mais. [...] Procuramos sempre estar em feiras e acompanhar o mercado.

No que se refere ao ambiente interno, é possível denotar que o gestor busca incentivar os colaboradores a pensar ativamente e diferentemente do senso comum. De acordo com o entrevistado ainda não existe uma estratégia formalizada quanto à gestão da inovação. O gestor atribui o porte da organização como causa dessa não formalização. Uma análise da percepção do entrevistado revela que a organização consegue proporcionar estímulos aos colaboradores à medida que os incentiva a pensar de forma inovadora. Essa percepção corrobora a abordagem de Davila, Epstein e Shelton (2007), que relaciona a inovação à motivação dos colaboradores, valendo-se de pontos fundamentais como incentivos e reconhecimento do empenho.

[...] Eu peço ideias, é bem informal e tento aproveitar. Acredito que o ambiente interno favorece o surgimento de inovações, mantém o pessoal motivado, eles ficam motivados quando veem alguma coisa nova.

Quanto a variável liderança inserida na gestão da inovação infere-se que a implantação de inovações na empresa Delta depende ativamente da figura do líder, ele que incentiva a força de trabalho para à inovação.

Quando o assunto é barreiras para inovar, o entrevistado alega que a falta de capital, as taxas abusivas de impostos e a falta de tempo tem relação direta para a não criação de uma cultura voltada para a inovação contínua. A organização tem disponível inovações tecnológicas incrementais, mas não encontra o apoio financeiro necessário para implementar na empresa. De acordo com o entrevistado o Estado se mostra ineficiente na disponibilização de crédito específico para inovação e na alta taxa tributária. No caso da empresa Delta, que direciona sua estratégia de atendimento a veículos de alta *performance*, comumente importados, depende ainda mais de equipamentos estrangeiros. Todavia, não encontra o respaldo necessário na

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.10, n.2, p. 34-53, 2016
ISSN 1982-2537

captação de recursos, tendo em vista à restrição de linhas de crédito para importação de equipamentos.

O gestor não atribui à qualificação profissional como entrave ao desenvolvimento de uma cultura voltada para inovação. Quanto à barreira da falta de tempo, comum a grande parte das micro e pequenas empresas, a proximidade com o negócio obriga os gestores a se dedicarem também as questões operacionais da organização. A falta de tempo ocasionada pelo ritmo intenso dos gestores os leva a não se dedicarem o suficiente quando o assunto é pensar estrategicamente as inovações.

4.5 Convergências Encontradas nos Casos

Quanto ao perfil empreendedor é possível inferir o predomínio das atitudes empreendedoras terem sido motivadas pelas oportunidades. Os gestores buscavam independência financeira e realização profissional com o negócio, que na maior parte dos casos iniciou pautado em algum tipo de inovação.

Com relação à percepção dos empreendedores quanto à inovação, pode-se inferir que todos os entrevistados atribuem à inovação um caráter de inovação tecnológica. A visão intimamente ligada à tecnologia é uma característica do segmento do qual fazem parte. Para os empreendedores falar de inovação é abordar o lançamento de produtos e serviços tecnológicos novos ou significativamente modificados, todos reforçam o quanto à inovação é importante e que o gestor deve estimular os seus colaboradores para contribuírem com ideias.

Referente à gestão da inovação infere-se que nos casos é inexistente um processo organizacional estruturado, que de acordo com os gestores é decorrente do porte das organizações. Mas, mesmo que não possuam um sistema formal de inovação cada uma de acordo com as suas possibilidades inova.

O ambiente interno das organizações, em geral, é favorável ao desenvolvimento de inovações. Isso é explicado principalmente pelo bom canal de comunicação entre os membros da equipe e desta com o líder.

É possível inferir que o líder tem um papel preponderante no desenvolvimento e implementação das inovações. Contudo, é possível notar uma relativa dependência do líder quanto ao surgimento das inovações na maior parte dos casos. Os colaboradores se mostram receptivos e abertos ao desenvolvimento e a implantação de inovações, entretanto, se faz necessário dar mais autonomia para os mesmos.

Quando se trata da variável barreira para a inovação, encontram-se variadas respostas, mas todas convergentes e apoiadas sobre os mesmos pilares. Pontos ressaltados como barreiras foram: à carência de crédito específico para inovação, a falta de capacitação empresarial e o tempo envolvido na execução das rotinas.

Quanto às inovações sustentáveis os dados convergem para uma mesma perspectiva: todos são conscientes de que as atividades que executam são danosas ao ambiente, e por isso devem ser acompanhadas e controladas. As organizações têm contratos com empresas que realizam o descarte de modo adequado e são conscientes de suas responsabilidades ambientais.

As organizações sabem indicar os benefícios de se inovar, comumente citados a satisfação dos clientes, o incremento na qualidade dos serviços e a reordenação de custos. Ou seja, percebem ganhos, mas não são capazes de estimar com exatidão o quanto uma inovação proporcionou financeiramente, porque ainda não relacionam as inovações com indexadores. Outro ponto convergente entre os casos é referente à ausência de recompensas financeiras para quem contribui com ideias para inovações.

De modo geral, pode-se inferir que as organizações realizam inovações incrementais, implementam melhorias nos seus negócios, serviços e processos. As empresas analisadas são exemplos positivos porque procuram gerir seus negócios com profissionalismo.

5. Considerações Finais

O estudo apresentou a visão que os empreendedores possuem quanto à inovação, também foi possível constatar como aqueles que souberam inovar em seus negócios perceberam a inovação como ferramenta de diferenciação e de vantagem competitiva. Caracterizou-se como a inovação é realizada nas organizações e por meio da análise comparativa encontrou-se convergências quanto à inovação nos casos analisados. Portanto, acredita-se que o estudo alcançou os objetivos pretendidos,

Resgatando a questão norteadora: **A inovação é utilizada como meio diferenciador no segmento de reparação de veículos?** De acordo com os casos analisados, a inovação é de fato uma valiosa ferramenta que se usada de forma adequada proporciona benefícios diversos e diferencia as organizações, fazendo com que obtenham vantagem competitiva no segmento. Ou seja, a inovação é utilizada como um meio diferenciador nas organizações analisadas pertencentes ao segmento de reparação de veículos.

Ressalta-se que a visão dos empreendedores sobre a inovação está bastante atrelada a inovação relacionada à tecnologia. Para eles tratar de inovação indiscutivelmente envolve novas tecnologias e processos tecnológicos, os mesmos afirmam isso ser uma característica do segmento.

Em geral, as organizações buscam manter uma gestão da inovação contínua, baseada na colaboração entre empresa, fornecedores, clientes e funcionários. Além disso, existe um viés intimamente ligado ao papel do líder como indutor de ações inovadoras. Embora ainda sejam inexistentes a processualização e a formalização da gestão da inovação nos casos, constatou-se a realização de inovações incrementais em um ambiente interno propício ao desenvolvimento de atitudes inovadoras. Quanto às inovações sustentáveis os empresários estão conscientes das suas responsabilidades ambientais.

No que tange as barreiras para a inovação no segmento, destacam que a forma de gestão das organizações torna por vezes ineficaz o desenvolvimento de inovações junto a carência de crédito específico para o tema.

Uma limitação do estudo reside no fato da amostra da pesquisa ser composta de quatro organizações. A partir da análise e da discussão dos dados inferiu-se uma série de constatações. Contudo, essas constatações e resultados não representam o universo de empresas do segmento e tem-se ciência de que representam uma pequena parcela do segmento de reparação de veículos. Logo, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados.

Outra limitação do estudo consiste no fato da pesquisa identificar a gestão da inovação e as variáveis que a condicionam qualitativamente e não quantitativamente. Não foram levantados indicadores, tão pouco foi utilizado algum padrão métrico conforme o constructo de Bachmann e Destefani (2008). Logo, a análise é qualitativa, que de acordo com alguns autores pode ser entendida como uma limitação.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Mato Grosso é referência em reparação de veículos.** Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/19993719/ultimas-noticias/mato-grosso-e-referencia-em-reparacao-de-veiculos/>. Acesso em: 08 de março de 2014.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 1999.

AUTOMECA. **Aumento da frota circulante impulsiona o setor de reparação de veículos.** Disponível em: <http://www.automecfeira.com.br/Multimedia/Releases/AUMENTO-DA-FROTA-CIRCULANTE-IMPULSIONA-O-SETOR-DE-REPARACAO-DE-VEICULOS/>. Acesso em: 08 de março de 2014.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.10, n.2, p. 34-53, 2016
ISSN 1982-2537

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOSCH BRASIL. **Site oficial da empresa**. Disponível em: <<http://www.bosch.com.br/br/boschservice/>>. Acesso em: 23 de novembro de 2013.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2011.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema de contas nacionais**. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2329>>. Acesso em: 22 de novembro de 2013.

JUNIOR, P. C. R.; GUIMARÃES, T. A. Inovação em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 14, n. 44, p. 293-313, jul/set. 2012.

MATTOS, F.; GASTAL, C.; RANK, L.; EMEDIATO, G.; OSORIO, H. H. G. **Manual de inovação**. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008.

OECD ORGANIZATION ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. FINEP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN M. S. **A nova era da informação: impulsionando a criação de valor ao longo das redes globais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Lei geral de micro e pequenas empresas e resoluções**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2011/leicp139.htm>>. Acesso em: 23 de novembro de 2012.

ROGERS, E.; SHOEMAKER, F. **Communication of innovations: a cross cultural approach**. Free Press, 1971.

ROSSI, A. **Inovar para competir**. Fundação Dom Cabral – Núcleo de Inovação. Nova Lima, 2009.

SCHERER, F. O.; BIGNETTI, L. P.; CARLOMAGNO, M. S. **A Gestão da inovação: o octógono da inovação**, 2014 Disponível em: <http://sandro.eng.br/Inovacao/a_gestao_da_inovacao_o_octogono_da_inovacao.pdf>. Acesso em: 17 de maio de 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SEBRAE SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Características do empreendedor**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/comece-por-voce/empreendedorismo/336-caracteristicas-do-empreendedor/BIA_336>. Acesso em: 14 de dezembro de 2013.

SILVA, R. A. R.; HEINZMANN, L. M. **Segmento de reparação de veículos: avaliação da dimensão presença do grau de inovação**. 2012 (Artigo do Projeto Agentes Locais de Inovação - Sebrae/CNPq).

THE GLOBAL INNOVATION INDEX 2013. **The local dynamics of innovation**. Disponível em: <<http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013#pdfopener>>. Acesso em: 22 de novembro de 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.



APÊNDICE A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA

1. Relato do histórico da empresa (início, trajetória, pontos cruciais, aspectos importantes – dados que demonstrem uma percepção geral do histórico da organização e se quando abriu a empresa já tinha ideia em fazer algo novo ou melhorado).
2. O diferencial da empresa está relacionado a algum processo inovativo?
3. A inovação dentro da organização é espontânea ou vista como uma obrigação? São mais reativas ou proativas?
4. Como identifica as oportunidades para inovar? Quais são as fontes?
5. A empresa conta com ações inovadoras que estão voltadas para a sustentabilidade?
6. Na prática, quais os principais benefícios proporcionados pela implantação de uma inovação?
7. A empresa possui uma estratégia de inovação formal ou a inovação ocorre de forma espontânea?
8. A empresa incentiva os colaboradores a serem inovadores? Se sim, como isso ocorre?
9. Os colaboradores tem tempo disponível para pensar em novas ideias, experimentar novas possibilidades? Eles recebem algum treinamento para pensar criativamente?
10. Quais as principais barreiras para que a inovação seja cada vez mais frequente na organização?
11. Como o senhor vê o envolvimento dos clientes e fornecedores no processo de inovação?
12. Acredita que seus clientes e fornecedores veem a sua empresa como inovadora?
13. A empresa aprende com os erros? Ela revive e recria suas experiências como forma de preparo e crescimento para experiências futuras?
14. Qual o papel do líder durante o processo?
15. A empresa dispõe dos recursos necessários para o fomento da inovação? (pessoal qualificado, técnicas, suprimentos, equipamentos, etc). Se não dispõe quais recursos são mais necessários?
16. A organização disponibiliza serviços mais inovadores que seus concorrentes? Se sim, quais destacaria? Existe algo relacionado à inovação em andamento no momento?
17. A empresa lançou com sucesso algum produto ou serviço no mercado nos últimos três anos? Algum foi decorrente de informações obtidas ou necessidades percebidas junto aos clientes?
18. A empresa oferece mais de um produto usando os mesmos componentes ou módulos? O mesmo produto ou serviço é oferecido em mais de uma versão, para atingir mercados ou nichos distintos?
19. A empresa fez novo uso de sua marca em outro tipo de produto ou negócio?
20. A empresa adotou alguma prática de relacionamento ou pesquisa sistemática para identificar as necessidades do mercado e dos clientes?
21. O serviço de atendimento ao cliente, ou as reclamações recebidas servem de apoio para o desenvolvimento de novos serviços?
22. A empresa ofertou algum novo produto complementar a seus clientes, criando nova oportunidade de receita? A empresa integrou recursos/produtos/serviços para oferecer novas soluções a seus clientes?
23. A empresa adotou algum novo recurso de informática (*website*, *email*) para se relacionar com os clientes?
24. A empresa identificou e adotou novas formas de gerar receitas usando os produtos/ processos já existentes?
25. A empresa alterou seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção? Comprou ou alugou algum tipo de equipamento ou máquina diferente das usadas anteriormente?
26. A empresa reorganizou suas atividades ou seu pessoal para obter melhora sem seus resultados?
27. A empresa adotou alguma nova forma de trocar ideias ou informações com os fornecedores ou concorrentes? Absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores?
28. A empresa adotou alguma ação para reduzir os custos de transporte, dos estoques de matéria prima ou de produtos?
29. A empresa criou pontos ou canais de vendas diferentes dos usuais?
30. A empresa fez uso do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, universidades, ou empresa júnior?