**As estratégias competitivas dos pequenos e médios empreendimentos de reparação e manutenção de veículos em São Luís do Maranhão e as práticas desleais do mercado clandestino nas vendas de peças automotivas. ¹**

**Daniel Duarte²**

**Michel Silva Marques³**

1. **Descrição do Caso**

O setor de autopeças brasileiro movimenta atualmente 25 bilhões de reais por ano, conforme informação no relatório anual de 2015 do Sindicato Nacional da Industria de Componentes para Veículos Automotores- SINDIPEÇAS. No Brasil existem 35 mil lojas, principalmente pequenas e médias e que conjuntamente com as distribuidoras de vendas de autopeças empregam aproximadamente 0,5 milhão de funcionários.

A indústria automobilística constitui um setor de grande relevância na economia mundial e, especialmente. De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA (2015), em 2013 a indústria automobilística, incluindo o setor de autopeças, foi responsável por 23,0% do PIB industrial brasileiro e 5,0% do PIB total.

O Brasil vem de uma forte retração desde 2015 em por consequência da recessão econômica vivida pelo País. E neste ano de 2016 o cenário não deve melhorar. No entanto, o mercado brasileiro possui potencial de crescimento significativo no longo prazo, devendo atingir a quantidade de 4,8 milhões de unidade de veículos leves em 2030.

Diante do cenário de crise econômica no Brasil, os consumidores optam por fazer reparos em seus veículos do que comprar um veículo novo, que logicamente é mais custoso. Portanto, o mercado emergente em frente à crise econômica brasileiro são os serviços de mecânica. Esses serviços de mecânica podem ser feitos pelas empresas autorizadas, ou seja, empresas da própria concessionária, empresas regularizadas e cadastradas. O outro tipo de empresas são as clandestinas. Uma terceira opção é a venda de peças por internet.

No setor de autopeças, é comprovado a necessidade de mão de obra qualificada. A maioria das empresas, não investem no seu funcionário para a qualificação do mesmo e também muitas das vezes, o proprietário do negócio não faz questão de organizar a sua empresa e de qualifica-la.

Por outro lado, está a falta de investimento em maquinas e equipamentos de qualidade para melhor atendimento ao cliente. A melhoria das maquinas e equipamentos podem ser até melhor para a segurança dos próprios colaboradores. Nesse mercado, há também muita venda clandestina de peças. Não tem incentivo para a fiscalização dessas vendas clandestinas de peças para automóveis. Houve recentemente uma mudança importante no setor automotivo a partir da Lei do Desmanche que entrou em vigor em maio de 2015 tem objetivo de combater a venda de peças usadas sem procedência e que dará mais segurança e diminuição de furtos e roubos de peças automotivas.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1 Case apresentado à disciplina de Administração de Serviços, da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB.

2 Aluno do 7º Período, do Curso de Administração de Empresas, da UNDB.

3 Professor Michel Marques

O Sindicato da Industria e Reparação de Veículos e Acessórios do Estado do Maranhão ( SINDIREPA) tem conhecimento das dificuldades dos empresários e tem trabalhando na orientação e suporte. Hoje o sindicato tem em torno de 70 empresas associadas e oferece benefícios com assessoria jurídica gratuita e capacitação através de cursos a seus associados.

Um fator preponderante deve ser destacado neste mercado é que apesar do número pouco expressivo de associados no SINDIREPA-MA, existe um grande número de empresas de reparo e manutenção de veículos nos bairros, mas com pouca amplitude de mercado e dominado principalmente pelas oficinas licenciadas das concessionaria. Existe uma série de fatores que poderiam fundamentar a inanição dos pequenos e médios empreendimentos de oficinas mecânicas. Uma das sinalizações poderia ser a baixa oferta de cursos nas áreas de mecânica, o baixo investimento e capacitação profissional não continua. No entanto não se tem uma certeza do porquê da maioria dos pequenos e médios empreendimento terem uma baixa participação de mercado em São Luis e que nos últimos 7 anos duplicou sua frota e hoje conta com aproximadamente 350 mil veículos, conforme informação do DETRAN –MA.

**2. Identificação e Análise do caso**

* O Caso apresenta o problema da falta de organização, da regularização e de profissionalismo da maioria das empresas de auto-peças
* A crise instalada de 2015/2016 tem sido um fator preponderante para o aumento do consumo nas empresas de auto-peças. Esse alto consumo é devido aos consumidores buscarem a redução de gastos e procurarem as alternativas mais viáveis. O consumidor que trocava de carro de 3 em 3 anos, passa a demorar mais nesse ciclo e a escolher pela opção de manutenção do carro, que geralmente é feito em empresas autorizadas ou muitas outras vezes optassem pelo serviço nas empresas clandestinas.
* As empresas de auto-peças não fazem investimento em máquinas modernas para uma melhor prestação do serviço.
* Por parte do governo, a falta de fiscalização de empresas clandestinas e também a fiscalização de vendas clandestinas sobre as peças.

**2.1 Descrição das decisões possíveis**

**Quais estratégias devem ser implementas na prestação de serviços de reparos e manutenção de veículos para melhoria na participação de mercado para os pequenos e médios empreendimentos?**

* A gestão de serviço no ramo de atividade de prestação de serviço em reparo e manutenção de veículos, oferece uma grande variedade para oferecer ao cliente uma melhor experiência nessa prestação de serviço. As empresas podem investir em um sistema de monitoramento no serviço ao cliente. Se por exemplo, um cliente faz uma revisão em manutenção em 10/01, esse sistema já pode programar, fazendo uma estimativa de que aquele veículo já precisa de outra revisão. Portanto, traria uma melhor comodidade e confiabilidade ao cliente para fazer reparos em seu veículo e evitar problemas maiores.
* Dentro desse sistema podemos ter um programa que relata todo o histórico de cada cliente sobre o seu veículo. Trazendo todos os problemas que o carro já teve e todos os reparos que tiveram que ser feito. Esse sistema é o caso da Village Volvo, que é a nova sensação do momento nesse ramo de prestação de serviço. O sistema da Village Volvo, é o CCVD (Custom Care Vehicle Dossier). Esse histórico que a Village Volvo possui, proporciona um auxílio para o cliente e mais ainda para o mecânico que faz o serviço, pois ele tem ciência dos problemas que os carros já possuía e tiveram que ser reparados.
* A empresa junto com o seu cliente poderá fazer um exame preliminar de qual é o problema que o carro possui. Esse processo, pode ser feito em um test drive se for necessário ou então um exame dentro da empresa. Com isso, o cliente poderá explicar e deixar bem claro, qual o problema do veículo, e o mecânico poderá explicar o que tem que ser feito.
* Em um exame mais profundo o mecânico poderá encontrar mais de um problema, o sistema que foi sugerido para as empresas investirem, poderá avisar ao cliente via e-mail ou telefone, mostrando assim um laudo do que foi encontrado e o que precisa ser feito para o reparo daqueles problemas.
* Além do sistema como forma de contato ao cliente, o principal contato com o cliente deve ser o gerente de serviço. Esse gerente tem o papel de informar os custos, deve se certificar de que o cliente entendeu o que deve ser feito no reparo ou manutenção. A importância do gerente é ímpar para a empresa, pois é melhor um especialista explicar o processo que deve ser feito, do que um sistema explicar, o cliente se sente mais à vontade para tirar dúvidas, além de que o atendimento face a face é mais confiável.
* No processo, todas as peças que foram trocadas, devem ser guardadas para serem apresentadas ao cliente. Sobre o estoque de peças, as peças que costumam ser constantemente trocadas são aquelas que ficam estocadas, peças que raramente tem uma saída, devem ser pedidas por encomenda.
* Sobre a modernização de equipamentos como forma de melhora nessa prestação de serviço, podemos dividir em três partes, são elas:

1. Para a concorrência: Os equipamentos são ferramentas que proporcionam as empresas de prestação de serviço, uma produção mais rápida e do que aquela que teria que ser manual. A modernização desses equipamentos é uma superação do maquinário antigo, que traz assim novas tecnologias, seja em seu manuseio e em sua produção. A busca dessa modernização é sempre melhorar sua eficácia, produzindo melhor de uma forma mais rápida. Na prestação de serviço de reparos e manutenção de veículos, existe muita concorrência e ganha obviamente aquele que estiver bem preparado e oferecer um serviço mais rápido. Com o aumento da procura desse serviço, devido à crise instalada no Brasil e os cidadãos buscando a redução de gastos, a concorrência nessa atividade tem aumentado. Portanto, o investimento em equipamento modernos, seria um diferencial competitivo e uma barragem para novos entrantes nesse ramo.
2. A segunda parte, é a qualidade de serviço ao cliente. A modernização em máquinas oferece um tempo de serviço mais rápido ao cliente, o que se torna mais cômodo ao cliente. Como o veículo é um meio de transporte mais viável, por conta do sistema de transporte público precário, o veículo é um bem inestimável ao brasileiro, é mais fácil para o deslocamento, e ficar sem esse meio para se locomover é ruim, a prestação de serviço de manutenção e reparo não pode ser um incentivador a essa situação. Então quanto mais rápido e mais eficiente (pois não adianta ser rápido e vai ser um serviço ruim) vou conquistar esse consumidor.
3. A modernização desses equipamentos traz um melhor controle entradas e saídas. O investimento em sistemas para controle de custos e receitas, oferece uma melhor consciência do que podemos investir, quanto estamos ganhando e dos gastos. É o diferencial de uma empresa organizada e regularizada para uma empresa clandestina que não tem esse controle e vive instável.

* Os empresários utilizam o seu estoque da seguinte maneira, as peças que são mais usadas para troca e para venda, essas sempre estão em estoque, pois constantemente precisam ser repostas e vendidas. As peças que demorar ser trocadas não feito estoque, por não há como estocar e seria um grande erro. O que é feito, quando essas peças precisam ser utilizadas, são pedidas por encomenda aos fornecedores especializados e quando chegam são trocadas. Por exemplo, um veículo chega em uma empresa necessitando trocar uma porta, essa porta não possui estoque, então a empresa contata seu fornecedor especializado, faz o pedido e esperar tantos dias a peça chegar. Na chegada dessa peça, é efetuada a troca e o processo é concluído.
* Sobre as características da prestação de serviço de reparos e manutenção. É caracterizada como sendo um processo que traz um receio por parte do cliente, se confia ou não naquele serviço, sobre como eles vão fazer aquele serviço.
* As oficinas geralmente possuem um gerente de serviço, que ele controla e comanda as equipes de conserto. Esse conserto muitas vezes, pode ser algo mais rápido, mas muitas vezes, por causa de negligencia por parte dos mecânicos acaba não sendo, ou então por causa da demanda. Se assemelha à de uma fábrica no quesito de entregar valor ao cliente, quanto mais rápido é trabalhado e uma forma qualificada, é agregado mais valor ao cliente. Mas o processo em relação a fábrica é diferente.
* Em São Luis – MA, as oficinas mais confiáveis dessa prestação de serviço são as oficinas nas próprias concessionárias, mas nem sempre são as mais viáveis. A maiorias das oficinas são clandestinas, no entanto, temos algumas opções de oficinas que prestam um bom serviço.
* No mercado clandestino, as peças são conseguidas de forma ilegal. Ocorre de se comprar uma peça muito barata e vender por um preço mais acessível ao cliente, o que torna uma proposta tentadora, mas nem sempre confiável.
* Sobre os cursos de capacitação profissional, tem poucas opções. As próprias oficinas poderiam incentivar essa profissionalização de mecânicos. Ajudaria em uma melhor prestação de serviço. O mecânico teria mais possibilidade de emprego e também prestaria um serviço mais qualificado ao cliente.
* A parceria de oficinas com seguradoras, é um instrumento muito grande no Market Share. As seguradoras no acontecimento de um sinistro indicam as opções de oficinas que prestam o serviço, dando ao cliente um poder de escolha. As duas partes ganham, pois como a seguradora indica tal oficina, ela consegue prestar aquele serviço de uma forma mais barata.

**2.2 Argumentos capazes de fundamentar cada decisão**

* A modernização de equipamentos possibilita uma alternativa para as empresas saírem da crise e também avançarem na frente dos concorrentes. Como explica Gonçalves (1994), “Isto ocorre devido a duas características que o mercado brasileiro vem apresentando: a intensa concorrência entre determinados tipos de empresas de serviços, onde o processo de trabalho é definidor da qualidade do atendimento; e as políticas econômicas do governo, que vêm gerando condições instáveis e precárias para as empresas nacionais em geral. ” A modernização ocorre como meio de melhorar um atendimento ao cliente e fugindo e condições instáveis proporcionado pelas políticas locais.
* A busca da satisfação do cliente deve ser incessante pelas empresas prestadoras de serviço, pois a melhor propagação desse serviço são os próprios clientes indicarem esse serviço. Na prestação de serviço, tem muito receio, por causa da falta de empresas confiáveis, portanto a empresa deve estar sempre buscando formas de melhorar e de reinventar o processo. Whiteley (1999) ressalta que é importante que a empresa estabeleça metas baseadas nos desejos dos clientes para melhorar seus processos e revisá-los periodicamente. Para justamente dar melhor confiança na relação com o cliente que tanto deve ser almejada pelas empresas e não se fechar só na busca pelo lucro.
* O investimento na qualidade do serviço, pode ser maior. Como vimos que os cursos de capacitação na área mecânica são poucos, as empresas poderiam investir em maior capacitação, poderiam investir em mais cursos para os colaboradores, com o objetivo de eles se tornarem mais capacitados e prestarem um serviço com valor agregado ao cliente. Com isso aumentar o a qualidade do serviço prestado. Para Albercht (1992), a administração de serviços é um processo organizacional global, que faz da qualidade do serviço, a principal força motriz do funcionamento da empresa. Portanto as empresas prestadoras de serviço devem investir em qualidade para oferecer ao cliente.

**3 Referências**

* **ALBERCHT, Karl. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira. 1992**
* **WHITELEY, Richard. A empresa totalmente voltada para o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1999**
* **GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço. São Paulo: Revista de administração de empresas. 1994.**