

## MISSÃO TÉCNICA FENABRAVE - N.A.D.A. 2009



Como você sabe, a FENABRAVE organizou um grupo para participar da 92ª. Convenção da NADA (Associação Nacional dos Distribuidores de Veículos dos EUA), realizada em Nova Orleans, entre 24 e 27 de janeiro.

O maior evento do setor de distribuição de veículos reuniu gente de todos os lugares do mundo para assistir workshops, visitar a feira de exposições e conhecer as novidades adotadas pelos concessionários norte-americanos. E, mesmo com a crise atual, chamou a atenção e foi motivadora a participação de tantos concessionários brasileiros.

No evento, foram inúmeros os ensinamentos recebidos a partir dos debates e contatos que tivemos com lideranças do setor, empresários e especialistas. Mas, o que mais surpreendeu foram as demonstrações da capacidade de superação dos empresários norte-americanos, que se defrontam com uma crise de dimensões gigantescas.

A atuação conduzida por esses verdadeiros empreendedores se dá em duas frentes:

- Político-empresarial, na atuação junto ao governo, montadoras e setor financeiro para resgatar o fluxo de crédito;
- Gestão do Negócio, com o ajuste da estrutura e despesas da empresa à nova realidade de mercado.

A partir desse cenário, decidimos abordar, nesta edição nº do INL FENABRAVE, a experiência norte-americana para que possamos, dentro do objetivo da Comissão de Novas Lideranças, promover a formação e motivar o engajamento dos empresários na atuação associativa.

O assunto será tratado em duas partes. A primeira voltada para a atividade político-empresarial, e a segunda para a gestão do negócio.

Desejo-lhe boa leitura.

Abraços,

Francisco Trivellato  
Coordenador da Comissão de Novas Lideranças FENABRAVE

## LIÇÕES DA ATUAÇÃO POLÍTICO-EMPRESARIAL

Como se diz na política, você só tem uma opção na atividade empresarial moderna: envolver-se na atuação associativa empresarial, promovendo o desenvolvimento do negócio na defesa dos interesses da categoria!

Os anos de 2008 e 2009 entrarão para a história da distribuição de veículos pela riqueza de acontecimentos e, principalmente, pelas ações desenvolvidas por lideranças do setor. Vale a pena observar algumas das iniciativas capitaneadas por líderes em sintonia estratégica com as montadoras, visando, no fundo, a valorização e o desenvolvimento da indústria automotiva.

Trata-se de uma verdadeira lição sobre a importância do engajamento associativo por um lado e, por outro, da ação estratégica integrada entre rede de distribuidores e montadoras.

Relacionamos a seguir algumas dessas iniciativas:

- Forte engajamento junto à NADA, analisando a situação do negócio, perspectivas de futuro, indicando as medidas necessárias a serem tomadas junto aos diversos públicos: governo, montadora, setor financeiro e a própria rede;
- Diálogo junto ao governo e lideranças políticas (Congresso) no sentido de explicar a situação real e as implicações da restrição de crédito, com a preocupação de tornar públicas as medidas necessárias para reativá-lo;
- Ação direcionada aos congressistas, visando sensibilizar para a importância do apoio aos pacotes financeiros de suporte à recuperação das montadoras americanas (neste aspecto, cabe destacar a forte contribuição dos distribuidores para a decisão do Congresso, por meio do contato direto com lideranças políticas locais, estaduais e federais);
- Esforço de comunicação com montadoras, propondo que trabalhem mais próximas de seus distribuidores com o objetivo de rever, imediatamente, as políticas e outras iniciativas que afetem os concessionários para o questionamento de algumas condutas, em especial, no que diz respeito à flexibilidade, consistência e justiça das diretrizes assumidas;
- Trabalho junto aos meios de comunicação de massa, pelas principais lideranças do setor automotivo para explicar e mostrar a situação, bem como apresentar idéias para recuperar a indústria como um todo;
- Atuação direta junto ao consumidor por meio de anúncios publicados, informando sobre a oportunidade de compra dos veículos;
- Valorização e orientação para o cumprimento do que está previsto na legislação que regula as relações comerciais entre montadoras e distribuidores;
- E, finalmente, ação da NADA junto aos distribuidores, orientando sobre as medidas práticas para ajustar a operação e se preparar para os próximos dois anos de dificuldades. (Vale ressaltar que a Convenção deste ano equivaleu a um verdadeiro balcão de idéias ligadas a esse tema).

## LIÇÕES DA ATUAÇÃO NA GESTÃO DO NEGÓCIO

Relacionamos, a seguir, sob a forma de dicas, cinco iniciativas muito valorizadas pelos distribuidores e promovidas durante o evento como fundamentais para o ajuste da operação à nova realidade de mercado:

### DICA 1

#### Incrementar a Taxa de Absorção de Serviços

*Conceito:* Uma das formas do concessionário superar períodos de forte redução das vendas de veículos novos é montar uma estratégia operacional para que o lucro de Pós Venda pague todos os custos fixos da concessionária. Esse é o conceito de Absorção de Serviços. Dentre as medidas para se atingir o ponto de equilíbrio do negócio por meio do método estão: preços de mão de obra, remuneração de garantia, quantidade de serviços vendidos.

*Como aplicar:* Divida o Resultado Operacional Bruto de Peças e Serviços pelo total dos Custos Fixos da concessionária. Quanto mais próximo (ou acima) de 100% for o resultado da operação, mais perto se chegou da Absorção de Serviços. O ponto de equilíbrio do negócio se torna menos dependente do resultado da comercialização de veículos. No Brasil, algumas marcas de caminhões já conseguem obter esse índice.

**DICA 2****Analisar Despesas em relação ao Lucro Bruto**

*Conceito:* O que paga as contas da concessionária é o lucro obtido na comercialização de todos os produtos e, portanto, ele deve ser a base para se analisar as despesas, em vez do faturamento. Outra vantagem da adoção desse conceito para a análise de custos é a de que ele dá mais sensibilidade e dimensão aos números. No Brasil, como há Faturamento Direto (e o recebimento de comissões), a sugestão é tomar como base o Resultado Operacional Bruto.

*Como aplicar:* Apure o Resultado Operacional Bruto (ROB, que equivale a: Vendas – Impostos - Custos + Comissões + Bônus + Incentivos) e depois calcule cada uma das despesas sobre esse valor total. Por exemplo, se temos R\$ 100 mil de despesas e o ROB é de R\$ 2 milhões, implica dizer que a despesa representa 5% do ROB.

*Fonte: NADA/ATD 20 Groups\**

**DICA 3****GMROI = Indicador de Retorno do Investimento**

*Conceito:* Criado pela Dupont, o indicador mostra, a partir da multiplicação das variáveis “Margem x Giro”, se vale a pena investir na venda de determinado produto.

*Como aplicar:*

- 1) Apure o MARK-UP, dividindo o ROB de cada produto analisado pelo custo do produto;
- 2) Apure o Giro Anual desse produto, dividindo o custo do produto pelo estoque médio e multiplique por 12;
- 3) Multiplique o MARK-UP pelo Giro e teremos o GMROI. Se o valor resultante ficar acima de 130 pontos é porque o investimento é válido.

*Fonte: Jon Lancaster, Concessionário Toyota e Lexus em Madison (EUA)*

**DICA 4****Matriz de Gestão Visual do Estoque de Usados**

*Conceito:* Quanto mais tempo fica o produto em estoque, menor a margem de comercialização e maiores os custos de estocagem. Portanto, o segredo é ter ferramentas para gerenciar o tempo de estocagem e estimular o giro de estoques.

*Como aplicar a data de corte:*

Defina prazos para cada etapa de gestão do tempo do veículo em estoque e ajuste de preço necessário, bem como os limites para promoção para cada veículo usado comprado. Na prática, a medida vale também para veículos novos.

Dias (e sugestão de prazos):

Do 1º ao 3º - Prazo para ajustes no veículo adquirido e colocação no ponto de venda e/ou atacado;

Do 4º ao 20º – Oferta do veículo pelo valor sugerido pelo mercado;

No 21º - Reavaliação do preço do veículo;

Do 22º ao 45º - Adoção do primeiro ajuste de valor do produto ao mercado;

No 45º - Queime... (e aprenda com o mau negócio realizado pela compra do veículo que não tem liquidez)

*Como aplicar a classificação colorida por tempo de estoque:*

*Passo 1* – Classificar, colocando uma cor para cada veículo em função do seu tempo em estoque:

VERDE: para carros com até 20 dias;

AMARELO: para carros estocados de 21 a 45 dias;

VERMELHO: para carros sem giro há mais de 45 dias.

**DICA 4 ... cont.**

*Passo 2* – Criar linhas, indicando o veículo por tipo:

- 1 - Automóvel da marca;
- 2 - Comercial Leve da marca e;
- 3 - Veículos de outra marca.

*Passo 3* – Criar colunas, indicado as faixas de preços dos veículos:

- Até R\$ 10 mil;
- Entre R\$ 10 mil e R\$ 20 mil;
- Entre R\$ 20 mil e R\$ 30 mil e;
- Acima de R\$ 30 mil.

*Passo 4* - Inserir o veículo na tabela, indicando a cor (Passo 1) no quadro que deve ser atualizado diariamente, tanto para os carros vendidos, como para os que estão em estoque. É essencial também colocá-la em área visível para gerente e vendedores, permitindo que todos possam avaliar as condições e a "qualidade" do estoque da concessionária.

	Veículos Vendidos Mês				Veículos em Estoque			
	Ate 10	10-20	20 -30	> 30	Ate 10	10-20	20 -30	> 30
Automoveis	●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●	●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Coml Leve	●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●	●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Outras Marcas	●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●	●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●

*Fonte: Chip Maler e Steve Rizzo - NADA Dealership Management Consultants*

**DICA 5  
Planejamento Operacional com base no Benchmarking**

*Conceito:* Definição de metas por indicador de desempenho. A checagem sobre a necessidade - ou não - do índice ser melhorado deve ser feita por meio da comparação com o resultado de concessionárias similares.

*Como aplicar:* Cada um dos indicadores de gestão da sua concessionária (exemplos: Vendas por Vendedor; Investimento em Propaganda por Veículo; Custo de Floor Plan por Carro) deve ser comparado aos melhores índices de performance de concessionários de porte similar ao da sua empresa. Na medida em que você entender como a concorrência opera, deve, imediatamente, adotar o desempenho do colega como parâmetro.

*Exemplo:* Se existe um concessionário que consegue um total de Vendas por Vendedor maior que o da minha empresa, definirei esse novo parâmetro como meta e adotarei as medidas necessárias aprendidas no processo de benchmarking para alcançá-lo.

No Brasil, as montadoras fornecem a informação sobre as melhores performances, além de médias por porte e região. Também o fazem algumas associações de marca.

*Fonte: NADA/ATD 20 Groups\**