

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

KELY TAVARES SILVA

**ESTUDO DO MÉTODO F&I – FINANCE AND INSURANCE NAS
CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS NO BRASIL: ESTUDO DE CASO NA
CONCESSIONÁRIA FIAT STRADA VEÍCULOS DE BELO HORIZONTE – MG**

BELO HORIZONTE

2010

KELY TAVARES SILVA

**ESTUDO DO MÉTODO F&I – FINANCE AND INSURANCE NAS
CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS NO BRASIL: ESTUDO DE CASO NA
CONCESSIONÁRIA FIAT STRADA VEÍCULOS DE BELO HORIZONTE – MG**

Monografia apresentada na Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso como requisito básico conclusão de Curso de Pós-graduação em Marketing.

Orientador: RICARDO TEIXEIRA VEIGA

BELO HORIZONTE

2010

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo exemplo admirável de vida, carinho e incentivo, que foram fundamentais para a conclusão de mais esta etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, pela saúde, sabedoria, paciência, luz que direciona a minha vida.

Agradeço também aos colaboradores e a todos os professores da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG pelo apoio.

Aos meus colegas de curso pelo companheirismo e a troca de experiências

RESUMO

As concessionárias de veículos se vêm pressionadas: o cliente, que busca por melhores preços e condições de pagamento e as montadoras que controlam os preços, numa relação direta e totalmente subordinada às condições impostas, ditam as regras da parceria, como, lote mínimo de compra de veículos, preço tabelado, atendimento, estrutura físicas entre outras exigências; recorrem a serviços adicionais na venda do veículo, de forma a melhorar as margens, por meio da criação de serviços com maior potencial de agregação de valor, o que compensaria as perdas de margem às concessionárias na venda de veículos novos. Assim este estudo objetiva descrever o modelo de operação das concessionárias de veículos e identificar o composto de *F&I Finance and Insurance* utilizado para aumentar às margens de lucratividade na venda de veículos novos e usados na cidade de Belo Horizonte. Vai especificamente caracterizar a Concessionária de Veículos Fiat Strada de Belo Horizonte – MG, conhecer o seu processo de venda, pós venda e assistência técnica. O estudo vai também realizar um levantamento preliminar de dados da concessionária; entender o conceito de lucratividade, as motivações do cliente, conhecer o tipo de produto e ou serviço oferecido e como agregar valor para a concessionária e o cliente, descrever os componentes de *F&I Finance and Insurance* e caracterizar as estratégias.

Palavras Chave: Concessionárias, Veículos, *F&I Finance and Insurance*; Fiat Strada.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Escolha de um a caminho de ação pela empresa.....	18
Figura 2 Forças que dirigem a concorrência na Indústria	22
Figura 3 Três estratégias genéricas	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Produção Automobilística anos 1990 a 2007 **Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Implicações comuns das estratégias.....	25
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema.....	11
1.2 Problema	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa.....	13
1.5 Estrutura.....	14
1.6 Metodologia.....	14
2. A INDÚSTRIA DE AUTOMÓVEIS NO BRASIL.....	16
2.1 Aspectos Históricos.....	16
3. ESTRATÉGIAS	21
3.1 Conceitos e formas	21
3.2 Modelos de formulação de Estratégias	24
4. F & I FINANCE AND INSURANCE	30
4.1 Conceito e história do F& I	30
4.2 F & I no Brasil.....	30
4.3 F & I na prática	31
4.3.1 Processo de F&I.....	33
4.3.2 Regras de F&I	34
4.3.3 Garantia Estendida.....	34
4.3.4 Seguro Prestamista ou proteção Financeira	34
4.3.5 Manutenção Pré-paga F&I <i>Finance and Insurance</i>	35
4.4 Aspectos coincidentes positivos e negativos – desafio	35
5. ESTUDO DE CASO: CONCESSIONÁRIA FIAT STRADA VEÍCULOS - BH.....	36
5.1 Caracterização da empresa	36
5.1.1 Princípios.....	37

5.1.2 Missão	37
5.1.3 Visão	38
5.1.4 Sustentabilidade	38
5.2 Processo de venda / pós venda e assistência técnica	38
5.2.1 Garantia Estendida.....	41
5.2.2 Proteção Financeira	41
5.2.3 Assistência 24 horas	42
5.3 Levantamento preliminar de dados	44
5.4 Conceito de Lucratividade – Motivações.....	45
5.5 Produto / serviço oferecido agregando valor concessionária e cliente.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

1. INTRODUÇÃO

Desde os anos 90, as concessionárias de veículos novos vêm promovendo mudanças significativas em seu modelo de operação, dado a concorrência e a dinâmica de um cenário que é bastante competitivo.

Uma mudança importante está relacionada ao aprimoramento da oferta de serviços, como sendo uma alternativa para maior diferenciar-se face aos clientes e que tem por objetivo melhorar as margens de lucro na comercialização de veículos.

Assim o conceito de F&I *Finance and Insurance* que antes só considerava o financiamento, acabou ampliando também o seguro e deu ênfase à exploração de produtos e serviços complementares. (PIMENTA; CRUZ, 2002)

Com o aumento da variedade de marcas de automóveis distribuída no Brasil no final dos anos 90, bem como o aumento da concorrência, o ramo de concessionárias de veículos se viu pressionado a encontrar uma nova estratégia para elevar as margens de lucratividade e sobreviver neste setor, sob o risco de ver um mercado altamente competitivo e agressivo (PIMENTA; CRUZ, 2002)

Porém no início de 2000 o conceito de F&I *Finance and Insurance* foi novamente revisto e ampliado passando a explorar a distribuição de produtos e serviços complementares, incorporando todas as possíveis fontes de receitas advindas da venda de veículos, tais como; despachantes, seguros (garantias complementares, assistência e socorro), acessórios (itens de conforto, segurança e conservação do veículo). (PIMENTA CRUZ, 2002)

Dessa forma as concessionárias de veículos se vêm pressionadas: de um lado o cliente, que busca por melhores preços e condições de pagamento, do outro as montadoras que controlam os preços, numa relação direta e totalmente subordinada às condições impostas por essas, que ditam as regras da parceria, tais como, lote mínimo de compra de veículos, preço tabelado, atendimento, estrutura físicas além inúmeras outras exigências, e ainda recorrem a serviços adicionais na venda do veículo, de forma a melhorar as margens, por meio da criação de serviços com maior potencial de agregação de valor, o que compensaria as perdas de margem às concessionárias na venda de veículos novos (ARBIX; VEIGA, 2003)

Diante disso, este trabalho vai concentrar-se no estudo das aplicações do composto de *F&I Finance and Insurance*, que envolve além do retorno sobre o

financiamento e seguros na comercialização de veículos novos, a comercialização de acessórios e os serviços de despachante, os quais agregam maior valor à concessionária.

Isto porque o atual ambiente empresarial se caracteriza por grande intensidade e velocidade das mudanças, como a: abertura de mercados, convergência tecnológica, exigência crescente dos clientes, entrada de novos concorrentes, entre outros fatores. Neste ambiente de grande pressão e incertezas a empresa que conseguir tomar as decisões corretas e de forma mais rápida vai criar vantagem competitiva sobre as demais.

Assim este estudo pretende entender como as concessionárias ajustam as suas estratégias no intuito de incorporar os serviços.

1.1 Tema

Estudo do método *F&I – Finance and Insurance nas concessionárias de veículos no Brasil*: Estudo de caso na Concessionária Fiat Strada Veículos de Belo Horizonte – MG.

1.2 Problema

O processo de criação de valor na comercialização de veículos teve origens já no início da produção automotiva, por volta de 1920, quando o comprador adquiria seu primeiro veículo, pagando a vista ou com um empréstimo.

Conforme Sloan (2001) acreditava-se que: o poder de compra dos consumidores fosse crescer ao longo dos anos e que esse mesmo poder de compra viria a criar necessidades aos clientes, no que diz respeito a buscar mais qualidade e opcionais nos veículos, tal como os itens de diferenciação. Consequentemente os financiamentos vieram com a intenção de alavancar e estimular a tendência por busca de novos opcionais.

Após os anos 90 ficou evidente que o consumidor de veículos estava mais exigente e seletivo e as montadoras de veículos de série que até então ofereciam ao mercado um veículo com pouca variedade de modelos e sem atributos ao longo do ciclo de vida do automóvel; passaram por um período de grandes fusões e aquisições e desde então têm buscado diversificar sua produção; oferecendo diversas combinações de atributos aos clientes (SCAVARDA *et al*, 2005).

No Brasil a competição entre as 19 montadoras existente, sendo 10 de automóveis, com mais de quarenta marcas trouxe ainda a guerra de preços e estratégias de diferenciação, que acabaram aprofundando a descapitalização das concessionárias. (ARBIX; VEIGA 2003).

Diante disso as redes de concessionárias foram pressionadas a diminuir sua rentabilidade e margem de lucro na comercialização de veículos novos. E a sua principal fonte de receita até então, devida não só à quantidade de veículos novos ofertados, mas também devido ao aumento das exigências dos consumidores e a própria concorrência do setor (ARBIX; VEIGA 2003).

As concessionárias de veículos por sua vez buscam então aumentar sua participação no mercado atendendo e criando novas necessidades, ofertando itens de personalização instalados nas concessionárias. Com isso o *F&I Finance Insurance* vem ganhando espaço no mercado brasileiro de concessionárias de veículos novos e a receita que era considerada antes como apenas um complemento da venda e não uma unidade de negócio torna-se indiscutivelmente o componente mais importante na lucratividade da concessionária.

Com base no exposto e face aos grandes desafios enfrentados pelas concessionárias de veículos, o problema de pesquisa que motivou este trabalho é: qual é o atual modelo de operação das concessionárias de veículos e como as estratégias de F&I melhoram as margens de lucratividade?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Descrever o modelo de operação das concessionárias de veículos e identificar o composto de *F&I Finance and Insurance* utilizado para aumentar às

margens de lucratividade na venda de veículos novos e usados na cidade de Belo Horizonte.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a Concessionária de Veículos Fiat Strada de Belo Horizonte – MG;
- Conhecer o seu processo de venda, pós venda e assistência técnica;
- Realizar um levantamento preliminar de dados;
- Entender o conceito de lucratividade;
- Entender as motivações do cliente;
- Conhecer o tipo de produto e ou serviço oferecido e como agregar valor para a concessionária e o cliente;
- Descrever os componentes de *F&I Finance and Insurance*;
- Caracterizar as estratégias.

1.4 Justificativa

O estudo se justifica somente pelo setor automotivo ser responsável por 18% do PIB (Produto Interno Bruto) industrial unindo as montadoras e os fabricantes de autopeças, e estar passando por mudanças profundas que se refletem na forma de operação das concessionárias de veículos (ANFAVEA, 2008). O setor é caracterizado por baixa atratividade, com margens de lucro e retorno relativamente reduzidas e insuficientes para cobrir os custos operacionais, marketing e de manutenção de estoques e têm sido pressionadas em função da tendência de desintermediação em veículos novos, além do aumento da concorrência.

Neste sentido, visando à busca e/ou preservação da competitividade, as concessionárias estão tendo de promover um reposicionamento estratégico e a revisão do tradicional modelo de negócio orientado para a venda de veículos novos,

ênfatizando outros produtos, como os veÍCulos semi-novos, e, principalmente, agregando e valorizando os serviÇos.

1.5 Estrutura

O presente estudo serÁ apresentado em cinco capÍtulos sendo:

- Primeiramente vamos apresentar toda a parte introdutÓria, tais como o tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa, estrutura a ser seguida e a metodologia utilizada.
- No segundo capÍtulo serÁ abordado todo o aspecto histÓrico relevante da indÚstria de automÓveis no Brasil;
- No terceiro capÍtulo veremos as EstratÉgicas, conceitos e formas bem como os modelos de formulaÇão de estratÉgicas existentes;
- O quarto capÍtulo serÁ sobre o *F&I Finance and Insurance* – o seu histÓrico e a sua realidade na prÁtica como um componente importante na lucratividade da concessionÁria.
- E quinto e ultimo capÍtulo um estudo de caso: A concessionÁria Fiat Strada VeÍCulos em Belo Horizonte, que possui relevÂncia na venda de veÍCulos no setor de distribuiÇão de veÍCulos novos, reflete o modelo de operaÇão das grandes redes de concessionÁrias e desenvolve estratÉgicas de *F&I Finance and Insurance* na venda de automÓveis visando aumentar as margens de lucratividade das concessionÁrias.

1.6 Metodologia

Segundo Garcia (1998), o mÉtodo representa um procedimento racional e ordenado, constituÍdo por instrumentos bÁsicos, que implica utilizar a reflexão e a experimentaÇão, para proceder ao longo do caminho e assim alcanÇar os objetivos preestabelecidos no planejamento da pesquisa.

Uma pesquisa também exploratória dado que tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, envolve levantamento bibliográfico e estudo de caso. (GIL, 2002)

O estudo proposto busca descrever como funciona o modelo de operação das concessionárias e identificar o composto de *F&I Finance and Insurance*. Esse objetivo evidencia o caráter exploratório da pesquisa. A pesquisa exploratória visa o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, tendo ainda como importante característica apresentar um planejamento bastante flexível, de modo a possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativo ao tema estudado.

O caráter exploratório dessa pesquisa é adequado à natureza da proposta de trabalho, já que está diretamente ligado aos objetivos estabelecidos, ou seja, explorar o modelo de operação e o conceito de F&I nas concessionárias de veículos. Onde as informações e conclusões obtidas fornecem elementos para melhor compreensão do setor concessionário, sua forma de atuação, suas fontes de receita e sua lucratividade.

Assim este estudo será realizado inicialmente na forma de pesquisa bibliográfica, ou seja, com base em material já elaborado, constituído de livros e trabalhos acadêmicos sobre o assunto.

Na sequência segue com um estudo de caso na concessionária Fiat Strada Veículos em Belo Horizonte, que possui relevância na venda de veículos no setor de distribuição de veículos novos, reflete o modelo de operação das grandes redes de concessionárias e desenvolve estratégias de *F&I Finance and Insurance* na venda de automóveis visando aumentar as margens de lucratividade das concessionárias.

2. A INDÚSTRIA DE AUTOMÓVEIS NO BRASIL

2.1 Aspectos Históricos

Criado por Benz em 1886 e ainda na forma de um triciclo, equipado com motor e gasolina, este foi o primeiro tipo de automóvel a existir. A partir deste houve inúmeras mudanças no mercado de trabalho, nas estratégias industriais, competitividade, economia de escala crescente, concentração de capital e mercados em expansão que encaminhou a indústria de automóveis no mundo e então a fabricação de automóveis que temos hoje.

Segundo Silva (1991) os primeiros fabricantes de automóveis, produziram veículos bem projetados e extremamente confiáveis, porém com preços muito altos, naquela época. Em 1908 Henry Ford que então havia criado a Ford Motor Company em 1903 nos Estados Unidos, lançou o primeiro modelo mais barato e no ano de 1913 introduziu a linha de montagem móvel, com o fluxo de material harmonizado com o fluxo das operações, que veio a ser o elemento chave do fordismo como método de fabricação.

Segundo o autor foi com a instalação da Ford Brasil no ano de 1919 que a indústria automobilística nasceu. Inicialmente com montagem de famosos modelos “T” por meio de partes totalmente importadas do tipo SKD (*semi-knocked down*) e CDK (*Completely knocked down*).

No ano de 1925, numa época em que as principais vantagens do modelo “T” (durabilidade e preço baixo) tornaram-se menos importantes, à medida que as estradas melhoravam e a renda per capita crescia, veio a General Motors. (SILVA, 1991).

Já na década de 50 foi a vez da Volkswagen se instalar no Brasil, tendo importado seus veículos, especialmente o tão conhecido “Fusca”, porém se deparou com a edição do Aviso 288 de 1953, pela então Subcomissão de Jipes, Tratores e Caminhões e Automóveis que limitou a concessão de licenças de importação. (SILVA, 1991)

Segundo o autor esta medida, motivou a instalação da montadora no país e incentivou também a indústria de autopeças, que antes só atendia a demanda de mercado de reposição e também neste mesmo período instalou a Willys Overland do Brasil.

Addis e Shapiro (1997) relatam que na década de 50 houve um aspecto muito relevante que cabe ressaltar: foi à eleição do Presidente Juscelino Kubitschek que, através de seu programa de metas, chamado de “50 anos de progresso em cinco anos de governo”, colocou a indústria automobilística no centro de toda a ação do governo. Com isso todas as montadoras foram obrigadas a utilizar 95% de peças nacionais para veículos de passeio, o que foi reduzido para 85% nos governos militares, nos anos 60.

Segundo os autores a expansão do setor automobilístico se estenderia na década de 1970, atraindo técnicos estrangeiros e mão-de-obra do Nordeste para o ABC paulista, que concentrara grande parte dessa indústria.

Em 1957 a indústria automobilística nacional produziu 30.542 veículos e em 1959, 96.114. No ano de 1961, ocorreu a primeira exportação de ônibus nacionais, pela fábrica da Mercedes-Benz, foram enviados 380 ônibus para a Venezuela. (CARDOSO, 2000)

Segundo o autor no ano de 1969 ocorreu a primeira exportação de veículos automotores e após inúmeras mudanças de presença de montadoras na década de 60, no ano de 1976 instala-se no Brasil a Fiat Automóveis S.A., dividindo o mercado brasileiro juntamente com as chamadas “três grandes” (Volkswagen, Ford e a GM), até a década de 90.

Relata Cardoso (2000) que na década de 80 o desempenho crescente da indústria automobilística no Brasil sofreu seu grande revés, devido à recessão econômica, a crise do estado e pela falência do modelo protecionista daquela época. Nesta mesma década, o mercado automobilístico foi abalado pela abertura feita pelo Presidente Fernando Collor de Mello, por meio da liberação da importação de veículos. No ano de 1991 foram importados 19.843 veículos, sendo a maioria por importadores de marcas que não atuavam no mercado interno.

Segundo o autor no ano de 1992 o quadro se reverteu, pois as montadoras nacionais também recorreram à importação de veículos, fazendo com que o número total de importados chegasse a 369.017 unidades em 1995. Mas com problemas no saldo da balança comercial, o governo elevou as alíquotas de importação de

veículos para 70%, liquidando a atuação dos importadores que não tinham fábricas nacionais e que não conseguiam realizar “contrapartidas” de exportação.

Mas nos anos 90 os agentes internacionais pressionam o país para a abertura do mercado de auto veículos e de autopeças, investimento em tecnologia e na reestruturação de fábricas já instaladas. Com isso começa a desencadear um rápido e agressivo processo de abertura do setor à competição internacional. As alíquotas de importação para veículos foram reduzidas de 85%, em 1990, para 59,5% em 1991, para 39,5% em 1992 e para 34,3% em 1993. E no âmbito do Mercosul as tarifas foram zeradas para veículos e para peças e acessórios (CARDOSO, 2000).

Segundo Rudit e Garcia (2006) neste período destacaram-se as políticas de incentivos específicos que foram: os acordos das câmeras setoriais de 1992 e 1993 e o regime automotivo de 1996 a 1999, sendo:

- Acordos setoriais - basearam-se no entendimento entre trabalhadores, governo e montadoras que resultou na redução da carga tributária e também das margens de lucro das montadoras. O acordo de 1993 incluía um regime especial de tributação para veículos com motores de até 1000 cilindradas, e demandava uma contrapartida das montadoras de redução de margens em 5% e manutenção do nível de emprego e aumento real dos salários dos trabalhadores em 20%. As montadoras assumiriam compromissos de investir no país e exportar, e em contrapartida elas receberiam as facilidades para importar bens de capital, insumos e matérias-primas. Tal como a redução da alíquota de importação de autopeças para 2% e a concessão de incentivos federais para plantas instaladas nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. O que certamente estabeleceu uma “guerra fiscal” entre estados e municípios visando atrair novas fábricas;
- Regime Automotivo – seus principais objetivos eram estimular as montadoras já existentes no país a construir novas plantas ou mesmo modernizar as já existentes, atrair investimentos de novas montadoras e fortalecer a integração da produção por meio de acordos comerciais com países do Mercosul, particularmente com a Argentina.

Segundo ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2008) este conjunto de acordos ocorrido na década de 90 fez com que o mercado interno passasse de 663.084 automóveis fabricados em 1990 para 1.361.721 em 2000, e que também que o número de montadoras dobrasse entre os anos de 1995 e 2000, conforme pode ser visto na tabela 1

Tabela 1: Produção Automobilística anos 1990 a 2007

Ano	Automóveis	Comerciais Leves	Caminhões	Ônibus	Total
1990	663.084	184.754	51.597	15.031	914.466
1991	705.303	182.609	49.295	23.012	960.219
1992	815.959	201.591	320.025	24.286	1.073.861
1993	1.100.278	224.387	47.876	18.894	1.391.435
1994	1.248.773	251.044	64.137	17.435	1.581.389
1995	1.297.467	239.399	70.495	21.647	1.629.008
1996	1.458.576	279.697	48.712	17.343	1.804.328
1997	1.677.858	306.545	63.744	21.556	2.069.703
1998	1.254.016	247.044	63.773	21.458	1.586.291
1999	1.109.509	176.994	55.277	14.934	1.356.714
2000	1.361.721	235.161	71.686	22.672	1.691.240
2001	1.501.586	214.936	77.431	23.163	1.817.116
2002	1.520.285	179.861	68.558	22.826	1.791.530
2003	1.505.139	216.702	78.960	26.990	1.827.791
2004	1.862.780	3178.351	107.338	28.758	2.317.227
2005	2.011.817	365.636	118.000	35.387	2.530.840
2006	2.092.003	379.221	106.001	33.809	2.611.034
2007	2.391.354	409.657	137.052	39.087	2.977.150

Fonte: (ANFAVEA, 2008)

Segundo informações da ANFAVEA (2008) a indústria de automóveis nacional sobreviveu às grandes mudanças principalmente no período onde a estabilidade durante o Plano Real foi priorizada em detrimento do crescimento, bem como a abertura de mercado durante o governo Collor que exigiu que se remodelassem as estratégias vigentes, para que a sua sobrevivência fosse garantida. O investimento externo veio em busca do mercado potencial e fabricantes adicionais e indústrias reformularam a oferta.

Nos anos 90 havia apenas os quatro fabricantes tradicionais, como: a Volkswagen, GM, Fiat e Ford, já em 1998 novas montadoras participavam com 6% das vendas internas totais, e ainda com tendência a aumentar esse percentual, dado que inúmeras empresas que aqui investiram ainda não participavam do mercado.(ANFAVEA, 2008)

Ainda segundo a ANFAVEA (2008) o mercado automobilístico no Brasil é de um oligopólio diferenciado e concentrado, mais de 80% desse mercado é dominado por apenas quatro fabricantes a Volkswagen, GM, Fiat e Ford. Sendo que as principais barreiras à ampliação desse grupo são de escala técnica, pelo volume

mínimo necessário para que um novo concorrente tenha preços competitivos, e de diferenciação, pelas características técnicas criadas pelo mercado de carros populares inexistentes em outros países.

Segundo Souza (2007) mesmo as montadoras sendo afetadas pela abertura de mercado na década de 90, elas também tiveram habilidades necessárias para aproveitar o novo mercado de carros populares, um conceito que foi introduzido pelo governo por meio de incentivos fiscais. Este de produção flexível e fornecedores sistematizados, a indústria automobilística reformulou sua estratégia priorizando a relação do cliente com o fornecedor.

O autor relata que a indústria automobilística local também se desenvolveu tecnologicamente de forma a tentar ratificar a importância da engenharia local no conceito de carros globais. Assim ela investiu no treinamento e na formação de funcionários e fornecedores, reformulou a sua estratégia: repensou, inovou para poder atender os mercados internos e externos.

Assim no próximo capítulo vamos conhecer um pouco mais sobre as estratégias, dado que considerando a situação das concessionárias de venda de veículos acredita-se que os resultados desta pesquisa podem contribuir para o conhecimento do setor e para a melhoria da prática de gestão estratégica. Decisões referentes à obtenção de novos recursos internos são tomadas frequentemente em relação a novos recursos, sistemas, pessoas e processos, implicando em aprimoramento contínuo das organizações.

3. ESTRATÉGIAS

3.1 Conceitos e formas

Segundo Oliveira (2007) a estratégia é extremamente importante para a empresa, a sua finalidade é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos.

O autor relata que a estratégia está relacionada à ligação da empresa com o seu ambiente, sendo assim a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

(...) estratégia significa, literalmente, “a arte do general” derivando-se da palavra grega *strategos* que significa estritamente general. Estratégia na Grécia Antiga significava aquilo que o general fez... Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar. (STEINER, apud OLIVEIRA, 2007, p. 190)

Oliveira (2007) relata que em uma empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente os recursos físicos, financeiros, humanos, de forma que se possa minimizar os problemas e maximizar as oportunidades.

Quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve se fazer a seguinte pergunta-chave: “Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer este destino ?”(OLIVEIRA, 2007, p. 191)

Na Figura 1 podemos entender esquematicamente a pergunta citada acima.

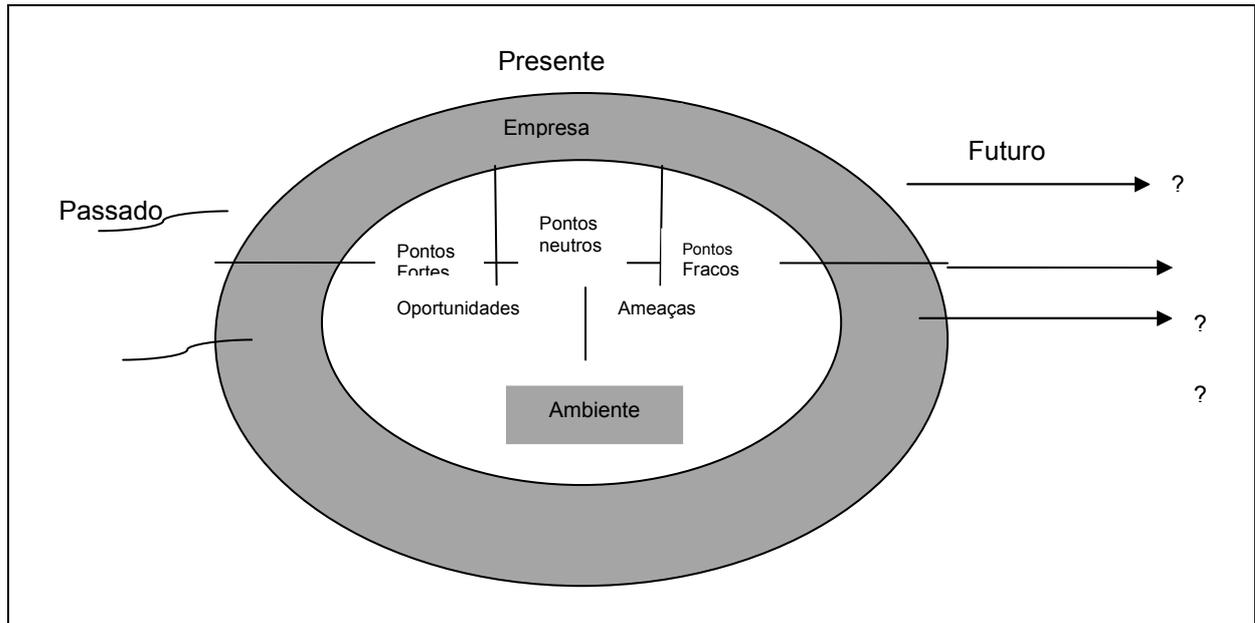


Figura 1: Escolha de um a caminho de ação pela empresa
 Fonte: Oliveira, 2007, p.191

Oliveira (2007) afirma que a estratégia parte do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros de uma empresa, bem como as suas oportunidades e ameaças em seu ambiente. Assim dessa avaliação devem resultar: a missão os propósitos e a postura estratégica, o ponto de partida para então traçar o futuro, aos objetivos, metas e desafios, que são escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como preferenciais ou as mais adequadas em determinado momento.

A estratégia de uma empresa deve ser uma opção inteligente, econômica e viável, possivelmente original, ardilosa, de forma que constitua a melhor arma que uma empresa disponha para aperfeiçoar o uso de seus recursos e tornar-se altamente competitiva, superando a concorrência, reduzindo seus problemas e otimizando e explorando todas as possíveis oportunidades. (OLIVEIRA, 2007)

Oliveira (2007) relata que as estratégias podem ser classificadas de diversas formas, sendo que esta deverá ser da melhor maneira a se enquadrar a uma ou mais situações, tais como segue:

Quanto à amplitude

- Macro estratégicas - estas correspondem à ação que a empresa vai tomar perante o ambiente, com base em sua missão e seus propósitos;

- Estratégia funcional – corresponde a forma de atuação de uma área funcional da empresa;
- Micro estratégico ou subestratégia – corresponde à forma de atuação operacional, costuma estar sempre relacionada ao desafio da empresa ou a sua meta;

A estratégia além de ser um instrumento facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores externos à empresa; ela também tem forte influência sobre os fatores internos da empresa. Elas determinam as necessidades da estrutura organizacionais em termos de qualificações, que por sua vez estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativas e valores comuns (MILLS, apud OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2007) afirma que a estratégia não está sendo devidamente valorizada pelos executivos; mas temos que levar em consideração também que a estratégia não é o único fator determinante de sucesso ou mesmo fracasso de uma empresa, dado que a competência de toda a cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia, porém uma estratégia adequada pode trazer resultados extraordinários.

Assim segundo o autor a maneira de chegar à situação desejada é ter em mente a satisfação das necessidades de grupos significativos que cooperam para assegurar a existência contínua da empresa, que são os consumidores, fornecedores, executivos, investidores, acionista entre outros. Além disso, também a habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos, de forma a estabelecer um equilíbrio entre eles e atuar em conjunto de estratégias que permitam a satisfação do grupo.

Oliveira (2007) salienta que muitas empresas não têm e nem sabem quais são as suas estratégias, ou seja: o que sustenta o seu negócio, o que leva a possibilidade de alcançar um sucesso inicial sem real conscientização de suas causas, porém de difícil continuação, ramificando-se em novos empreendimentos e negócios sem a apreciação exata do significado de suas estratégias básicas. Por esta razão inúmeras empresas estabelecidas fracassam quando se empenham em programas de aquisições com outras empresas, diversificando seus produtos ou mesmo expandindo o mercado.

Assim em uma organização são importantes algumas estratégias funcionais e estas segundo Oliveira (2007) merece certas considerações são elas: as Estratégias

de Marketing – produtos e serviços, de mercado, Estratégias Financeiras, Estratégias de Produção, Estratégias de Recursos Humanos e as Estratégias Tecnológicas.

3.2 Modelos de formulação de Estratégias

Segundo Mintzberg *et al* (2006) em 1965, Igor Ansoff propôs um modelo de quatro estratégias que se tornariam muito conhecidas são elas: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação. Porém, como estas não eram muito abrangentes, Michael Porter em 1980 apresentou suas estratégias genéricas tais como: liderança de custo, diferenciação e foco.

O autor relata que ainda assim tratava de um modelo incompleto, uma vez que Ansoff (1980) concentrou-se nas extensões da estratégia empresarial e Porter (2004) identificou a estratégia empresarial em primeiro lugar.

Portanto, Mintzberg *et al* (2006) acredita que as estratégias podem ser divididas em cinco grupos amplos tais como: localizar o negócio principal da empresa, diferenciar o negócio principal da empresa, elaborar o negócio principal da empresa, ampliar o negócio principal da empresa e reconhecer o negócio principal da empresa. Estes cinco grupos são apresentados como uma hierarquia lógica, porém devemos enfatizar que as estratégias necessariamente não se desenvolvem dessa maneira nas organizações.

As estratégias genéricas de Porter (2004) tornaram-se amplamente utilizadas, uma vez que são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto. (PORTER, 2004)

Segundo o autor a primeira estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico.

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência,

um controle rígido do custo e das despesas gerais e não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. (PORTER, 2004, p. 37)

Para Porter (2004) o tema central de toda a estratégia de liderança em custo é focar uma intensa atenção administrativa ao controle de custos baixos em relação aos concorrentes, embora que a qualidade, a assistência e outras áreas também não devem ser ignoradas.

Ter posição de baixo custo faz com que a empresa tenha retornos acima da média, mesmo com a presença de intensas forças competitivas. A posição de custos dá a empresa uma defesa contra a rivalidade dos seus concorrentes, dado que seus custos baixos significam que a empresa ainda pode obter retornos mesmo depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

Porter (2004) afirma também que a posição de baixo custo defende a empresa contra grandes compradores, porque eles só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente.

Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos e insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras de entradas substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos. (PORTER, 2004, p. 37)

O autor afirma que ter posição de baixo custo coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes, também protege a empresa contra as cinco forças competitivas, demonstrada na Figura 2

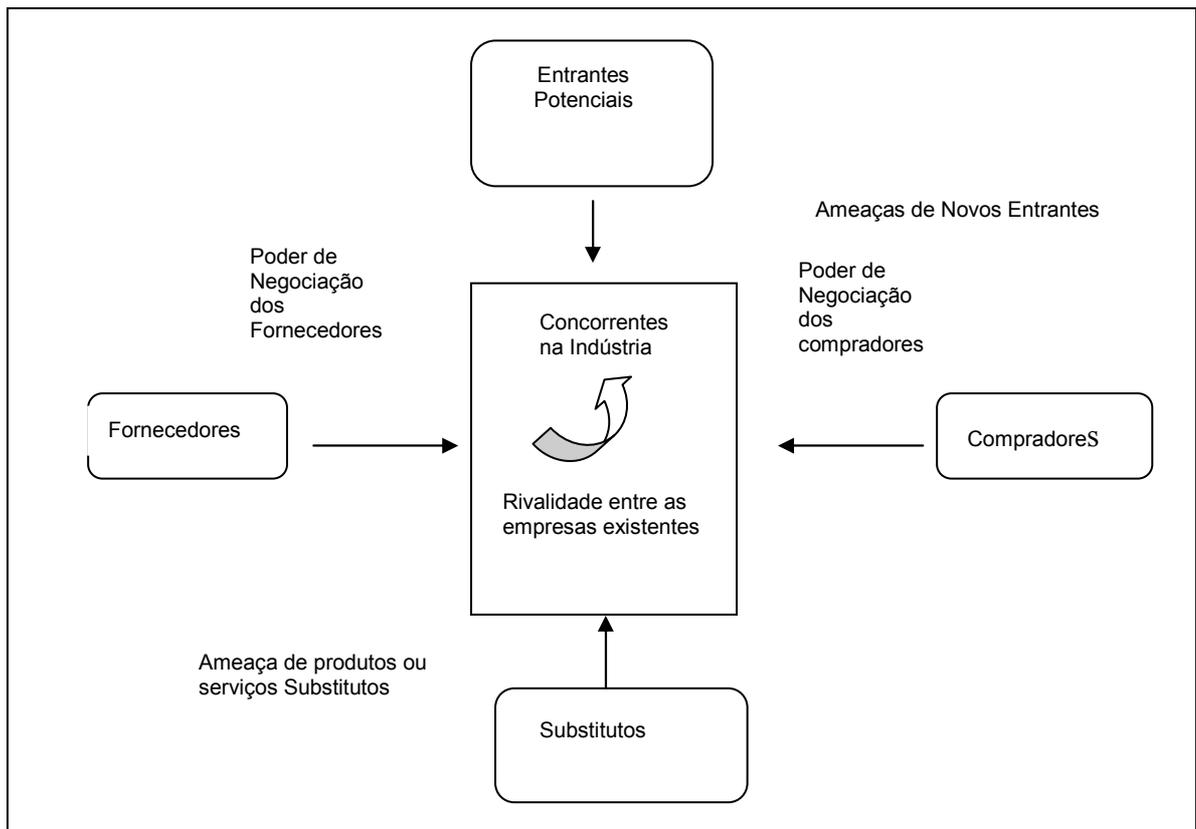


Figura 2 Forças que dirigem a concorrência na Indústria
 Fonte: PORTER, 2004, p. 4

Segundo Porter (2004) só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados e, porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Ter posição de custo total baixo exige também outras posições vantajosas tal como o acesso favorável às matérias-primas, projetos de produtos para simplificação, fabricação e manutenção de produtos relacionados para diluir custo e atendimento dos principais grupos de clientes de forma a expandir o volume. Trata-se de uma prática que exige investimento alto em equipamentos atualizados, fixação de preço e até prejuízos iniciais, porém atingindo a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novo equipamento e instalações modernas de forma a manter a liderança em custo.

Já a segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa de maneira a criar algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Para esta diferenciação há diversas formas tais como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros.

Porter (2004) afirma que em termos ideais a empresa si diferencia ao longo de várias dimensões, como disponibilidade de produtos, qualidade, durabilidade e ainda assim não permite a empresa ignorar os custos, porém não é seu alvo estratégico primário.

(...) é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade de preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo (PORTER, 2004, p. 39)

Segundo o autor a lealdade do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores, amenizando o poder dos compradores, uma vez que faltam alternativas comparáveis, sendo menos sensíveis aos preços.

A empresa que atinge a diferenciação nem sempre obtém uma alta parcela de mercado; dado que requer exclusividade, incompatível com a alta parcela de mercado o que implica um conflito com a posição de custo se as atividades necessárias para criá-las são inerentemente dispendiosas, tais como pesquisas extensivas, projetos do produto, materiais de alta qualidade ou mesmo apoio intenso ao consumidor.

Segundo Porter (2004) mesmo com o reconhecimento dos consumidores quanto à superioridade da empresa, nem todos os clientes estão dispostos ou mesmo tem condições de pagar pelos altos preços requeridos.

A terceira e última estratégia genérica de Porter é o enfoque, ou seja, focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou mesmo um mercado geográfico, assim como as outras duas estratégias já citadas o enfoque também pode assumir diversas formas.

(...) Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa a atender muito bem o alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. (PORTER, 2004, p. 40)

O autor relata que a premissa desta estratégia é que a empresa é capaz de atender o seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os

concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação dado que satisfaz melhor às necessidades de seu alvo particular, ou mesmo por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo ou até mesmo as duas situações.

Na Figura 3 verificamos as diferenças entre as três estratégias

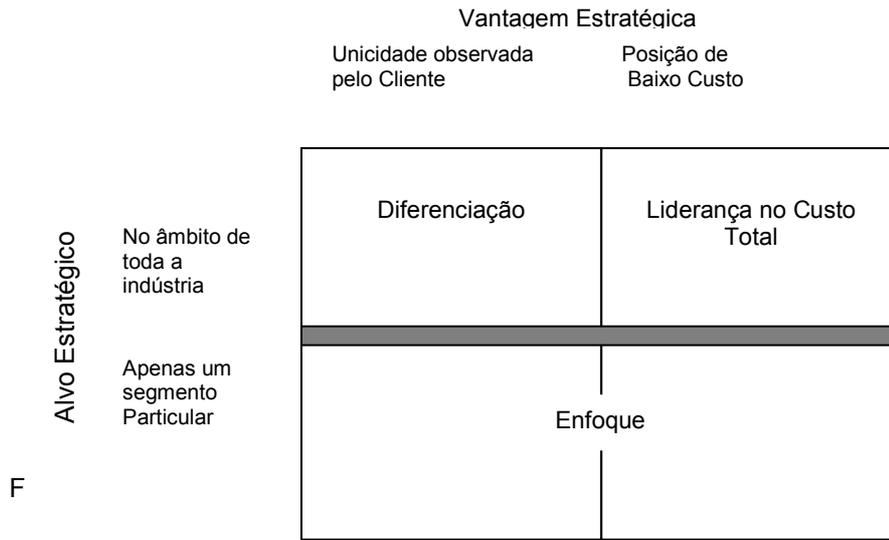


Figura 3 Três estratégias genéricas
Fonte: Porte, 2004, p. 41

Porter (2004) relata que desenvolver com sucesso a estratégia de enfoque traz também potencial retorno acima da média para a indústria. Este enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas as situações, na qual proporcionam defesas contra cada força competitiva visto na figura 2 anteriormente.

Segundo o autor a estratégia de enfoque também pode ser usada para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos. A estratégia de enfoque também sempre implica em algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolver necessariamente um conflito entre a rentabilidade e o volume de vendas, assim como na estratégia de diferenciação ela pode ou não envolver um conflito com a posição global de custo.

Porter (2004) relata que as três estratégias diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais, logo então colocá-las em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas implicam arranjos

organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Trata-se do compromisso contínuo com uma das estratégias, como alvo primário é geralmente necessário para que se consiga o sucesso. No Quadro 1 apresentamos algumas implicações comuns das estratégias genéricas nessas áreas.

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades em geral adquiridos	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado. Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa na mão de obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade e tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios. Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing. Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente menos para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Quadro 1: Implicações comuns das estratégias

Fonte: Porter, 2004, p. 42

Salienta ainda Porter que as estratégias genéricas podem também requerer estilos diferentes de liderança, traduzir atmosferas e culturas bem diferentes nas empresas. As três estratégias são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas.

Assim no próximo capítulo vamos conhecer as estratégias de *F&I Finance and Insurance*, modelo este utilizado pelas concessionárias de veículos.

4. F & I FINANCE AND INSURANCE

4.1 Conceito e história do F& I

O significado de F& I é Finance & Insurance - Financiamento e Seguro, é a venda de seguros e serviços, atrelados ou não a um financiamento, no ato da venda de um veículo novo ou seminovo.

Segundo o Encontro Estadual das Concessionárias e Distribuidores de Veículos de Minas Gerais (2009) foi uma parceria de Pat Ryan com uma concessionária de Chicago e um Banco local que deu início dentro do mercado um novo conceito automotivo “A renda através do financiamento”.

Entre os anos 1981 e 1982 na concessionária passa a fazer parte o seguro de vida e seguro por invalidez e foi neste mesmo período que Paty Ryan apresentou uma versão mais avançada do Conceito de *F&I – Finance Insurance*.

No ano de 1984 é então apresentada para algumas concessionárias a oportunidade de participar de uma mudança só departamento de *F&I - Finance Insurance*, distribuindo os papéis dentro da concessionária. Os vendedores é que passaram a fechar a venda do veículo e um Profissional especializado em *F&I - Finance Insurance* realizava os planos e proteções.

Porém houve com isso grande resistência por parte dos vendedores dado que eles se sentiam inseguros quanto à mudança no comissionamento e ainda tinham medo de perder autonomia no negócio. Com isso algumas concessionárias se renderam às pressões e outras aumentaram entre 30 a 40% a conversão dos produtos.

No ano de 1986 a área de *F&I – Finance and Insurance* de veículos já estava consolidada, e então se iniciava o movimento dos Concessionários. Este buscava maior flexibilidade nos produtos, lucratividade, qualidade dos serviços e principalmente a facilidade no processo de atender as expectativas dos clientes.

4.2 F & I no Brasil

No Brasil o Mercado de *F&I – Finance and Insurance* é mais recente, foi na década de 90 que o financiamento de veículos se popularizou, permitindo o desenvolvimento do conceito de *F&I – Finance and Insurance* no Brasil.

No ano de 2000 os bancos começam a estabelecer parcerias com as concessionárias, pagando comissões pelos financiamentos fechados pelos dealers (retorno). Este fato faz com que a área de *F&I Finance Insurance* seja ainda frequentemente confundida com o financiamento do veículo, sendo o Gerente de *F&I Finance Insurance* o responsável pela maximização do F (aprovação de ficha de crédito, seleção dos bancos com melhor retorno entre outros).

Somente nos últimos cinco anos começou-se a trabalhar com o conceito real de *F&I - Finance Insurance* pacote de produtos e benefícios inclusos ou não no financiamento. O setor está em franco crescimento e iniciando a profissionalização, com ofertas diversificadas, porém o resultado retirado do negócio ainda é pequeno comparado ao seu potencial.

4.3 F & I na prática

Segundo o Encontro Estadual das Concessionárias e Distribuidores de Veículos de Minas Gerais na prática o *F&I Finance and Insurance* aumenta o valor financiado, aumenta o valor para cada transação, tem seus processos consolidados e uma linha completa de produtos. Porém ainda apresenta grandes desafios há uma sobrecarga no vendedor, produtos dispersos, as habilidades dos vendedores ainda são insuficientes e ainda há muita resistência de sua utilização.

Muitas são as etapas para os clientes, as soluções de vendas ao cliente seguem com novas abordagens, conforme demonstrado na figura 4 na sequência.

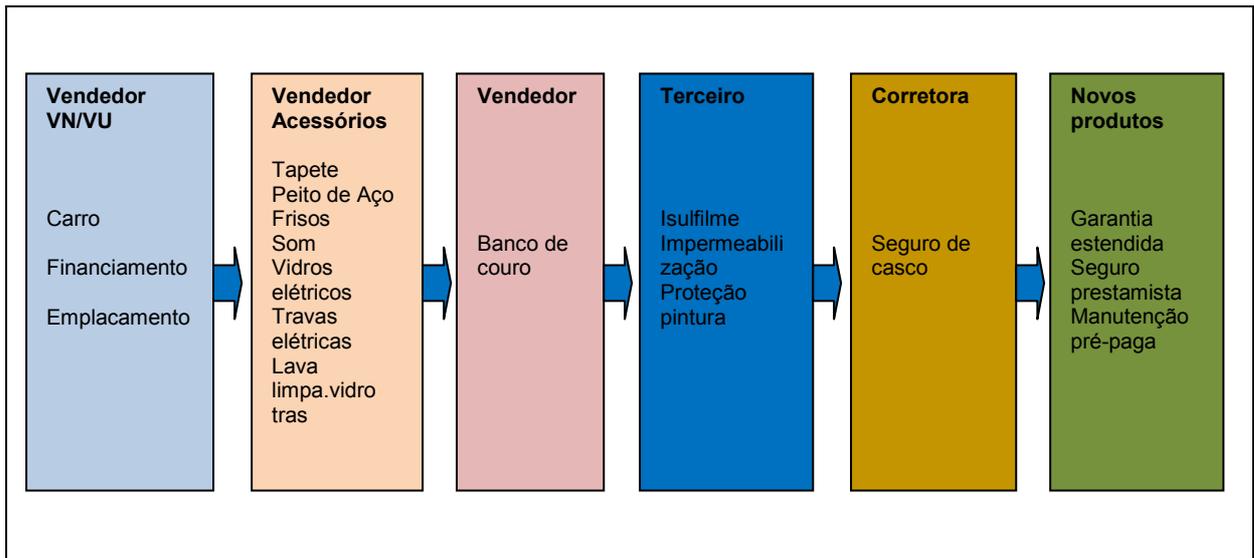


Figura 4: Novas abordagens de venda

Fonte: Encontro Estadual das Concessionárias e Distribuidores de Veículos de Minas Gerais

O F&I requer implantação um fluxo de vendas onde a participação de todos seja integrada, onde cada indivíduo compreenda e execute eficazmente suas atribuições, pois as atividades são fortemente inter-relacionadas.

As atividades e responsabilidades dos integrantes da equipe F&I são distribuídas entre assistente, vendedor e supervisor, conforme demonstrado na figura 5.

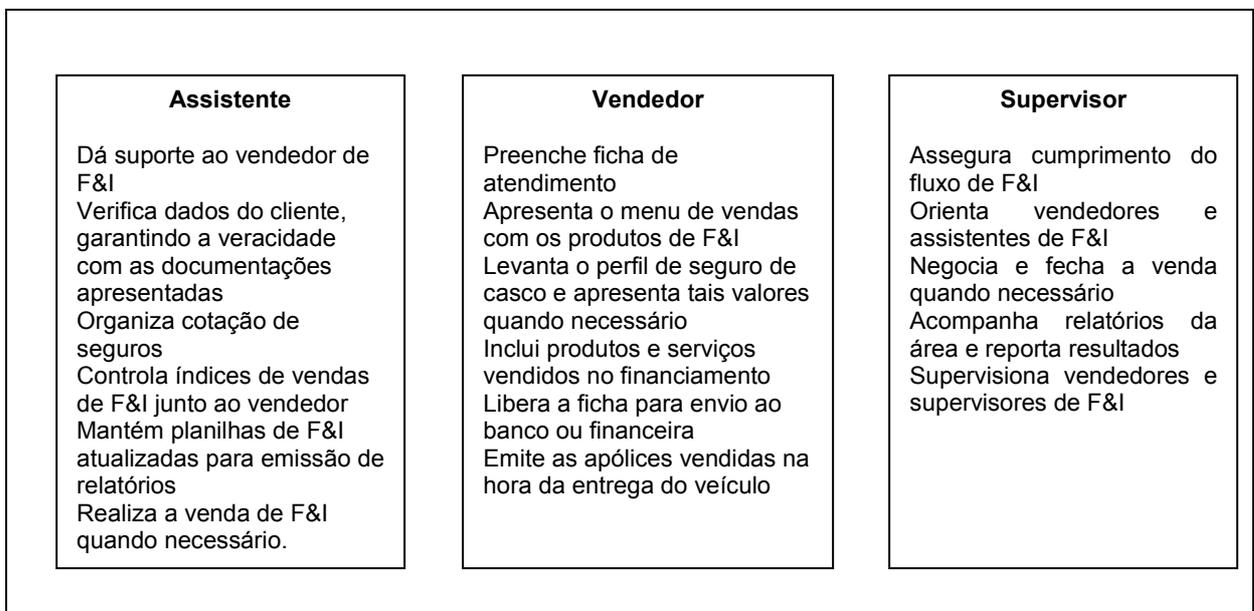


Figura 5: Atividades e responsabilidades dos integrantes da equipe F&I

Fonte: Resourse Automotive Brasil, 2009

4.3.1 Processo de F&I

O processo de F&I constitui-se de três passos, sendo:

Primeiro:

- Todas as propostas operacionais são aprovadas pelo Supervisor de vendas junto ao Desk;
- No Desk existe um controle de vendas no qual o mesmo tem que bater com o controle de F&I. Vendas aprovadas vs passagem pelo F&I;
- Todas as vendas têm que ter uma ordem de faturamento no qual o vendedor leva até o Assistente de F&I para ser feito o Menu de vendas;
- É obrigatório gerar a ordem de faturamento até mesmo para venda futura, pois, sem a ordem de faturamento não tem como gerar e oferecer o Menu de vendas.

Segundo

- O vendedor leva a O.F até o controle do F&I para ver quem é o assistente da vez.
- Para começar o processo da entrevista do F&I.
- O assistente vai até a mesa do vendedor e começa a primeira entrevista junto ao cliente.
- Depois de analisar as necessidades do cliente o assistente volta até sua mesa e começa a preparar o Menu de vendas de F&I.
- O Assistente busca o cliente até na mesa do vendedor e o leva para começar a apresentação do Menu. Importante que seja só o cliente e o assistente de F&I sem a presença do vendedor.

Terceiro:

- De acordo com as alterações feitas no F&I o assistente leva a ordem de faturamento até o Desk para o supervisor de vendas efetuar as mudanças;
- O assistente de F&I agenda a entrega do veículo e passa o agendamento para a responsável pela entrega dos manuais;
- A entrega é feita pelo vendedor de veículos novos no qual, se o cliente tiver alguma pendência ele volta até o assistente de F&I para resolvê-la;

4.3.2 Regras de F&I

O F&I possui algumas regras a serem seguidas são elas:

- 100% de menu, todos os clientes sem exceção;
- Não atender telefone, principalmente celular, quando estiver com o cliente na mesa fazendo a apresentação do menu, pois em hipótese nenhuma poderá ser interrompido a apresentação do mesmo;
- Controle de assistentes todos os dias atualizados;
- Horário de almoço: 2 almoçando e 2 assistentes junto ao F&I;
- Todos os clientes que recusarem o menu, terão que assinar o termo de recusa;
- Em hipótese nenhuma deixar o F&I sem algum assistente;
- Cumprir horários e o uniforme do departamento (Não usar tênis nos finais de semana).

O F&I *Finance and Insurance* vem também com novos produtos, são eles:

4.3.3 Garantia Estendida

O Programa de Garantia Estendida cobre 100% das peças e mão-de-obra (dentro do plano de cobertura contratado) estes decorrentes de falhas ou defeitos mecânicos no veículo, posterior ao período de garantia original de fábrica.

4.3.4 Seguro Prestamista ou proteção Financeira

Este seguro liquida o valor total ou parcial do financiamento contratado; isto no caso de morte ou invalidez permanente do financiado, também quita o valor total ou parcial de um número determinado de parcelas em caso de desemprego ou incapacidade do financiado.

4.3.5 Manutenção Pré-paga F&I *Finance and Insurance*

A Manutenção pré-paga é um programa de manutenção preventiva que passa a ser incluído no valor do financiamento. Deve ser realizada pelo proprietário do veículo, durante ou após o período de garantia, caracterizado pelas manutenções periódicas, ou itens de desgaste e / ou consumo, tais como as: pastilhas, lonas, filtros, entre outros).

4.4 Aspectos coincidentes positivos e negativos – desafio

- Positivos - Novos processos e soluções completas de F&I, responsável pela apuração e acompanhamento do F&I, foco nos demais produtos agregados, além do Financiamento;
- Negativos - Etapas de vendas segmentadas, Passagens de “venda” de um produto para outro de maneira inadequada, Gera no cliente o sentimento de estar sendo gradualmente “depenado”
- Desafio - Entender a cadeia de valor dos clientes, antecipando suas expectativas e oferecendo-lhes soluções que sejam viáveis tanto para o cliente quanto para o negócio (STRADA 2010).

5. ESTUDO DE CASO: CONCESSIONÁRIA FIAT STRADA VEÍCULOS - BH

5.1 Caracterização da empresa

A concessionária Strada nasceu em 1997, e veio com o compromisso de incrementar o sucesso da marca Fiat na capital mineira, prestando com excelência a venda de veículos, peças e serviços de oficina.

A concessionária é fruto de uma decisão acertada e estratégica, o Grupo Bonsucesso representado pela família Pentagna Guimarães, obtiveram um casamento perfeito e de muito sucesso.

A Strada está entre as maiores e mais, premiadas concessionárias do país. Uma empresa que começou com dimensões reduzidas, mas com uma administração ousada e responsável, se tornou grande e respeitada.

A Strada se destaca entre outras, pelo seu ótimo nível de profissional e ambiente de trabalho, visando sempre a valorização dos seus funcionários e fortes investimentos em treinamentos. Conta com uma estrutura de 24.000m² e mais de 300 funcionários qualificados dentro do mais alto padrão, para prontamente atender seus clientes e cumprir sua missão de oferecer com excelência bons negócios em soluções automotivas. A Strada também participa como empresa piloto em diversos projetos já implementados pela Fiat Automóveis.

A Strada faz parte de um conglomerado financeiro e comercial chamado GRUPO BONSUCESSO, onde compreendem empresas como Banco Bonsucesso, Corretora Bonsucesso, Carbel, Audi Carbel, Garra, Garra Caminhões, Banzai Honda, Xodó Fast Food e Consórcio União.

Consciente que o mercado de automóveis é bastante competitivo, a Strada vai além, e busca incansavelmente um planejamento de atendimento bem estruturado, fundamentado em informações consistentes ao cliente, garantindo resultados positivos a todos que a procuram. Estes são os caminhos pelos quais a Strada trilha e constrói sua história, consolidando assim a marca Fiat no mercado automobilístico.

A concessionária Strada está localizada à Rua Major Delfino de Paula nº 1090 no bairro Pampulha em Belo Horizonte – MG, na figura 6 pode-se observar a foto da fachada da empresa.



Figura 6: Fachada da empresa
Fonte: Strada, 2010

5.1.1 Princípios

- Responsabilidade
- Ética
- Segurança
- Profissional valorizado
- Excelência
- Inovação
- Trabalho
- Organização

5.1.2 Missão

Oferecer com excelência bons negócios em soluções automotivas.

5.1.3 Visão

Ser uma concessionária inovadora e admirada.

5.1.4 Sustentabilidade

A concessionária Strada contribui para o desenvolvimento da cidadania apoiando projetos sociais. Um de seus projetos é a parceria na manutenção de leitos no Hospital da Baleia. Outro projeto é o apoio ao Ministério Programa Criança Feliz. Uma ONG destinada ao acolhimento de crianças em situação de risco pessoal e social, que abriga, hoje, mais de 100 crianças com trajetória de rua.

A Concessionária também valoriza o verde, adota canteiros centrais na cidade contribuindo assim para uma vida mais digna em Belo Horizonte.

5.2 Processos de venda / pós venda e assistência técnica

A Strada veículos e Peças Ltda. é uma concessionária Fiat com estrutura sólida que atua na venda de veículos novos, Veículos semi-novos, prestação de serviços de reparos / manutenção e na comercialização de peças genuínas na cidade de belo horizonte.

Suas expectativas estão em:

- Promover a implantação de um modelo de atendimento / prestação de serviço diferenciado do modelo tradicional empregado neste segmento;
- Promover a alavancagem operacional do negócio de concessionárias fundado no novo modelo de atuação que contempla o entendimento das oportunidades, monitoramento da concorrência e modelo de atendimento diferenciado;
- Possibilitar o aumento do Market Share da montadora na área operacional de Belo Horizonte.

Na figura 7 e 8 observa-se o fluxograma do processo de pesquisa SMD vendas – telefone e o fluxograma do processo de pesquisa SMD Vendas Clientes não contatados

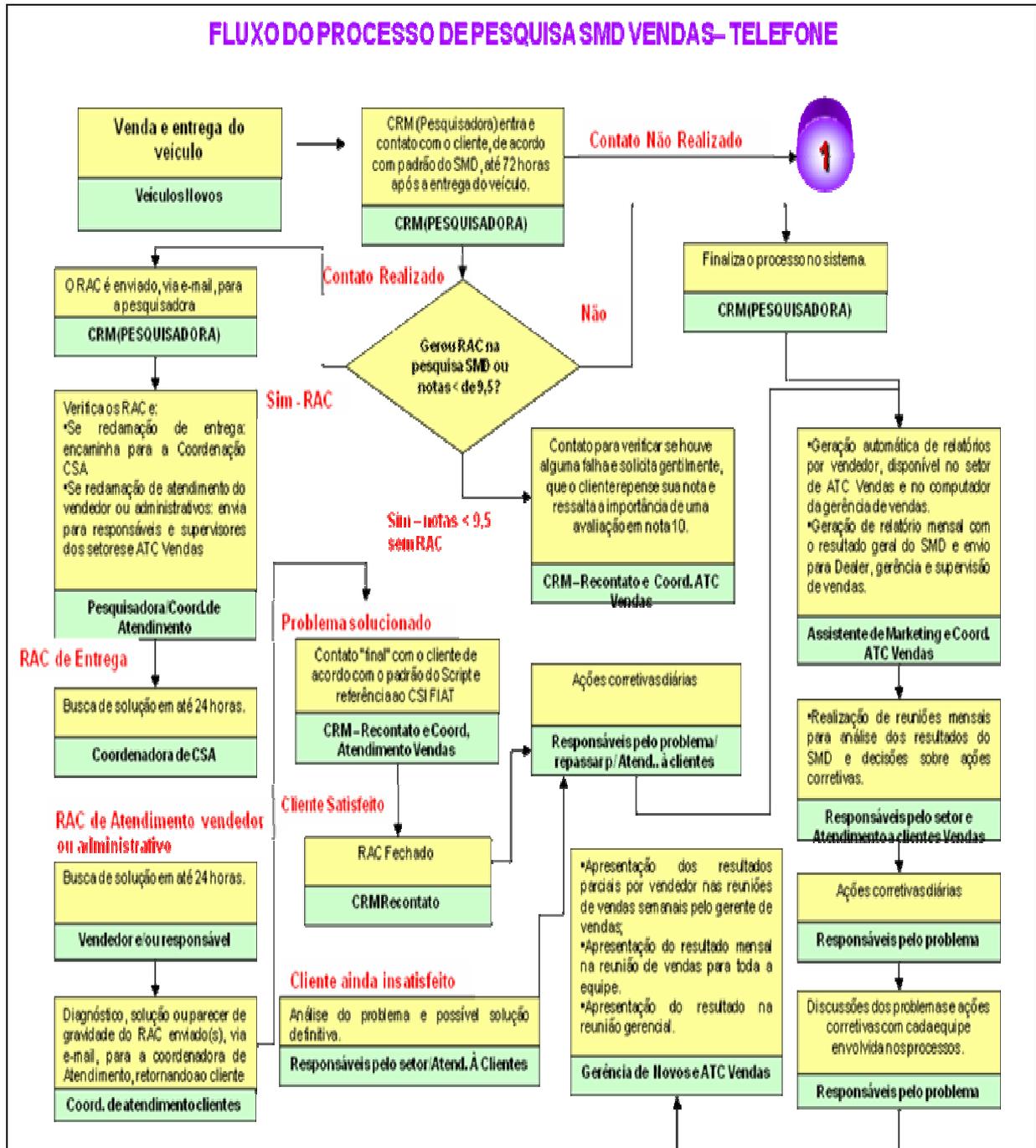


Figura 6: Fluxograma do processo de vendas Strada - telefone
Fonte Strada, 2010

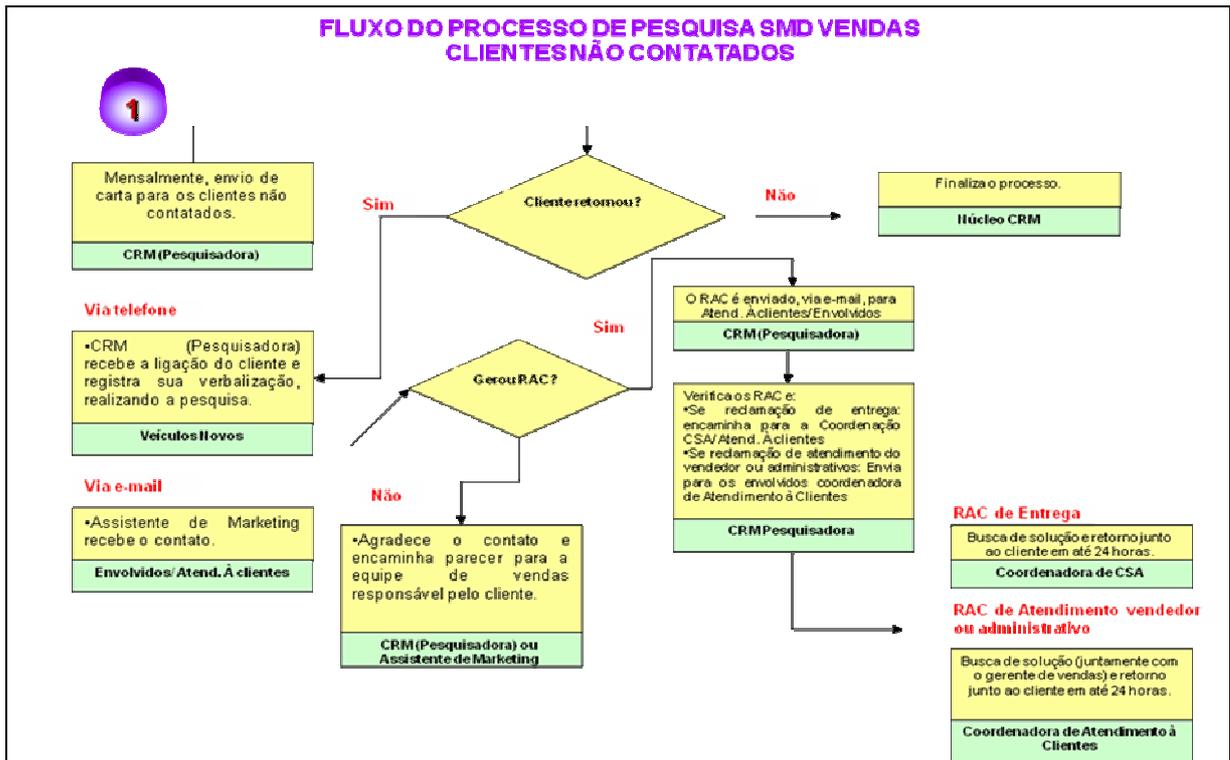


Figura 7: Fluxograma do processo vendas Strada
Fonte: Strada, 2010

Quanto à assistência técnica a Strada segue os padrões de atendimento Fiat que é padronizado, conforme se observa na figura 8 na sequência, porém a Strada tem alguns atendimentos especiais, a revisão de 30 minutos, direcionados àqueles clientes que não tem tempo de ficar o dia inteiro esperando uma revisão ficar pronta.



Figura 8: Padrões de atendimento assistência técnica Fiat
Fonte: Strada, 2010

5.2.1 Garantia Estendida

A concessionária possui a cobertura da garantia estendida que compreende:

- Ouro - Dentre as coberturas, esta é a mais completa e abrangente. Pode ser oferecida somente para veículos novos, com até três meses da data de venda do veículo 0 km. Planos de 12 e 24 meses;
- Prata - Uma boa cobertura, porém com menos componentes cobertos que a cobertura Ouro. Pode ser oferecida para veículos novos que estejam entre o 4º e último mês da Garantia de Fábrica. Para seminovos limitado a 112.000 km. Planos de 12 e 24 meses para novos e seminovos no plano 24 meses;
- Powertrain - cobertura para motor e câmbio. Pode ser oferecido para veículos novos e seminovos limitados a 112.000 km. Planos 12 e 24 meses e seminovos no plano 12 meses.

E as principais exclusões da garantia estendida são:

- Mau uso, abuso, imprudência ou negligência e modificações no veículo;
- Falta de manutenção especificada pelo fabricante;
- Itens de manutenção e desgaste natural;
- Pintura e itens estéticos;
- Causas externas como fogo, roubo, acidente, danos de impacto, areia, sujeira, água, ferrugem, corrosão.
- Uso comercial;

A vigência da garantia estendida se inicia no término da Garantia Original de Fábrica (para veículos que ainda possuam a Garantia de Fábrica) ou no caso de veículos seminovos, após os três meses de Garantia Legal oferecida pela Concessionária.

5.2.2 Proteção Financeira

A Proteção Financeira resolve uma situação cada vez mais comum: o consumidor comprou um automóvel, decidiu parcelar, mas num determinado

momento não consegue mais pagar o financiamento, seja por invalidez parcial ou total, morte ou até mesmo por desemprego.

O Seguro Proteção Financeira garante o pagamento de indenização (mediante ocorrência de um sinistro coberto) à loja ou financeira, para liquidação de parte (Em qualquer cobertura contratada, o valor da dívida que ultrapassar o Capital Segurado contratado será de responsabilidade do segurado); ou totalidade de dívida contraída pelo Seguro no momento da compra de um bem.

O Seguro proteção Financeira proporciona diversos benefícios, entre eles:

- Maior segurança e tranquilidade para assumir um financiamento: De forma geral, poucos consumidores possuem seguros que dão proteção aos eventos cobertos pelo seguro Proteção Financeira;
- Estímulo para compras e financiamentos de valores maiores: O seguro Proteção Financeira proporciona ao cliente mais segurança na contratação de um financiamento e o estimula a se comprometer com valores maiores;
- Sem riscos de transferir a dívida para os herdeiros;
- A contratação é simples e o baixo custo protege toda família e herdeiros de possíveis transtornos com dívidas contraídas;
- Proteção contra imprevistos financeiros;
- Garantia da quitação da dívida caso esteja impossibilitado de pagá-la;
- Facilidade no Atendimento;
- Uma Central de Atendimento gratuita que oferece comodidade na hora de tirar dúvidas e se orientar em caso de sinistro.

Sua vigência acompanha o prazo de financiamento e as coberturas e limites de indenização podem atender a diferentes perfis de clientes. E em qualquer das coberturas contratadas, os riscos não cobertos ou excluídos não conferem direito à indenização, mesmo que durante o período de cobertura do Seguro.

5.2.3 Assistência 24 horas

A Strada oferece serviços que garantem assistência ao cliente nos momentos críticos, possui:

- Ampla cobertura de atendimento

- Transporte e/ou estadia em caso de imobilização do veículo
- Suporte adequado
- 24 horas por dia
- Atendimento em todo o território nacional

Seus principais benefícios são:

Segurança na qualidade do serviço, na disposição para atendimento imediato e na solução para o problema no veículo;

Agilidade na disponibilização de assistência para atender o cliente ou qualquer membro de sua família em horários inadequados, locais inapropriados e de difícil acesso, a qualquer momento do dia e em todo território nacional;

Proporciona ao segurado uma prestação de serviço de alto nível, com equipe qualificada e atendimento personalizado;

É o fim das preocupações com custos ou cobranças de taxas de emergência e taxas adicionais aos serviços prestados;

O início da vigência pode ser imediato, de 12 meses, 24 meses ou 36 meses e os principais serviços de assistência 24 horas oferecidos são:

- Auto-Socorro
- Reboque
- Envio de Chaveiro
- Troca de Pneus
- Pane Seca
- Meio de Transporte Alternativo
- Transporte para Recuperação do Veículo
- Hospedagem
- Transmissão de Mensagens Urgentes

Estão excluídos destes serviços:

- Ocorrências fora dos âmbitos definidos
- Atendimento em decorrência da prática de competições esportivas prova de velocidade, rchas ou corridas
- Mão-de-obra para reparação do veículo (exceto nos casos de conserto no local)
- Consertos de pneus
- Confecção de chaves

- Acidentes produzidos por ingestão intencional de tóxicos, narcóticos ou bebidas alcoólicas
- Fornecimento de combustível

5.3 Levantamento preliminar de dados

PREÇO DE CUSTO ACESSÓRIOS E RENTABILIDADE				
CODIGO	PRODUTO	VLR CUSTO (VI)	% RENTABILIDADE	VLR AGREG.= LUCRO
50900710	SENSOR ESTACIONAMENTO	R\$ 330,51	59,85%	R\$ 59,49
50902729A	CALHA DE CHUVA	R\$ 163,70	51,73%	R\$ 29,47
2920	TRAVA ELETRICA 4P	R\$ 245,76	48,24%	R\$ 44,24
9190	ANTENA ELETRONICA	R\$ 29,22	46,78%	R\$ 5,26
1503	TRAVA 2 P PALIO	R\$ 161,02	42,75%	R\$ 28,98
7086984A	FRISO CROMADO 4 PORTAS	R\$ 194,92	38,51%	R\$ 35,09
KVE2004	VIDRO ELETRICO	R\$ 542,37	38,23%	R\$ 97,63
7087658	FRISOS LATERAIS	R\$ 51,87	34,26%	R\$ 9,34
KVE2006	VIDRO ELETRICO	R\$ 542,37	34,08%	R\$ 97,63
100169707	INTERRUPTOR	R\$ 60,09	30,87%	R\$ 10,82
KVE2002	TRAVA ELETRICA2P	R\$ 777,55	30,84%	R\$ 139,96
46792660	ANTENA	R\$ 35,58	30,80%	R\$ 5,80
14059111	PORCA	R\$ 1,13	30,31%	R\$ 0,20
51731949	FAROL DE NEBLINA	R\$ 192,11	29,69%	R\$ 34,58
51783779	MOLDURA	R\$ 23,18	29,42%	R\$ 4,17
51783778	MOLDURA	R\$ 23,18	29,38%	R\$ 4,17
50902500	ALARME NOVO UNO	R\$ 376,73	29,21%	R\$ 67,81
100169704	SPOILER	R\$ 381,67	28,65%	R\$ 68,70
KC013	CAPOTA BRASIL CAP	R\$ 487,29	28,23%	R\$ 87,71
KC014A	CAPOTA ADV LOCKER	R\$ 487,29	28,23%	R\$ 87,71
SP6110	DVD	R\$ 1.100,00	27,79%	R\$ 198,00
KVE0000	VIDRO ELETRICO	R\$ 596,61	26,27%	R\$ 107,39
2076	ENGATE PALIO	R\$ 271,19	18,85%	R\$ 48,81
SP4110	CD POSITRON USB	R\$ 548,11	17,98%	R\$ 98,66

7084894	ABERTURA PORTA MALA	R\$ 43,65	14,04%	R\$ 7,86
50902108	ALARME	R\$ 342,35	13,07%	R\$ 61,62
50902108	ALARME PALIO	R\$ 342,35	13,07%	R\$ 84,07
50902105	ALARME SIENA	R\$ 361,37	12,93%	R\$ 42,60
SP3110	CD POSITRON MP3	R\$ 252,17	6,53%	R\$ 45,39

Figura 9: Preço de custo – acessório e rentabilidade
Fonte: Strada, 2010

5.4 Conceito de Lucratividade – Motivações

Qualquer empresa representada pelos seus empresários deseja entre outras coisas o lucro em seu empreendimento. Esta palavrinha mágica traduz, na prática, uma série de desejos. Significa manter as contas em dia, pagar bem os funcionários, ter retorno do capital investido e reinvestir no negócio para torná-lo mais forte e competitivo.

A lucratividade é um conceito que referencia mais as conclusões sobre o rumo dos negócios e o sucesso do empreendimento. Ela é conceituada através da fórmula:

$$\text{Lucratividade} = (\text{lucro} / \text{vendas}) \times 100$$

No dia-a-dia, ela pode ser usada como item de controle interno para que os gestores possam acompanhar a evolução da eficiência organizacional e simular projeções e tendências. Além disto, é um excelente instrumento de comparação com a concorrência e novos negócios.

Considerando que a principal fonte de receita das empresas é decorrente de vendas e não outras receitas, como a financeira, o lucro pode ser considerado como vendas totais menos o custo total.

Imagine que você é um vendedor de queijos, você visita fazendas próximas à região que você mora e vende os queijos para seus amigos. Para simplificar, vamos supor que você só comercialize um tipo de queijo e só tenha um fornecedor.

Vou dar um exemplo de lucratividade.

Você compra queijos por R\$5, 00, vende por R\$10, 00, todo mês você consegue vender 200 queijos.

A sua lucratividade, então é simples. Sua receita mensal é de R\$2.000,00. Seu custo é de R\$5,00 x 200, ou seja, R\$1.000,00. Então a lucratividade é $[(R\$2.000,00 - R\$1.000,00) / R\$2.000] \times 100$, ou seja, 50%.

Só que existem outros custos além do custo da mercadoria! Vamos supor que você gaste R\$100,00 por mês com transporte, R\$30,00 com telefone e perde cinco queijos (que são danificados ou utilizados para degustação). Neste cenário sua lucratividade cai para 42%.

Enfim, controlar custos fixos, variáveis e despesas é fundamental para a continuidade e lucratividade do negócio.

Mas uma coisa é saber intuitivamente, outra é analisar as consequências que decisões geram na lucratividade. Melhor ainda: poder simular cenários externos e os efeitos das decisões previamente! Isto é um bom começo para a gestão profissional de uma empresa.

As empresas têm variáveis sobre custos e receitas muito mais complexas que as do exemplo acima.

Com até cinco produtos, vinte clientes, três vendedores e meia dúzia de fornecedores, pode-se controlar a lucratividade utilizando uma boa planilha eletrônica.

Mas, seria possível simular impactos de descontos, inadimplência, perdas, impostos, produtividade de vendedores, investimentos em marketing, logística e tecnologia com uma planilha, dificilmente.

Para empresas que pretendem crescer, o gargalo, em geral, é a informação precisa, ágil, intuitiva. No caso da Concessionária Strada, informações sobre a lucratividade dos produtos, projetos, clientes, campanhas, investimentos, entre outros é fundamental.

Afinal, o objetivo de toda empresa é ter prosperidade e continuidade, essencialmente dependem da lucratividade.

5.5 Produto / serviço oferecido agregando valor concessionária e cliente

Os principais produtos F&I oferecidos e que agregam valor tanto a concessionária como os clientes são:

- Emplacamento;
- Acessórios;
- Garantia Estendida;
- Revisão Programada;
- Financiamento
- Seguro proteção financeira
- Assistência 24 horas

A concessionária Strada vende estes produtos como agregados, o vendedor vende o carro e os responsáveis pelo F&I vendem estes produtos melhorando uma venda que estava ruim deixando-a positiva e com lucro. Conforme pode ser observado na figura 9- Desempenho F&I- Outubro/2010.

DESEMPENHO F&I - OUTUBRO									
F&I	ATENDIMENTOS	ACESSÓRIOS	LUCRO BRUTO ACESSÓRIOS	MÉDIA ATEND.	GARANTIA	REVISÃO	24 HORAS	PRESTAMISTA	LUCRO BRUTO GAR/ R/ 24HS/ PRES T.
CLAUDIO	69	R\$ 21.834,15	R\$ 6.393,04	R\$ 316,44	12	8	9	0	R\$ 13.214,79
SIRLENE	64	R\$ 61.469,53	R\$ 17.998,28	R\$ 960,46	14	5	7	2	R\$ 11.186,49
DESEMPENHO F&I - OUTUBRO									
THIAGO	58	R\$ 39.558,70	R\$ 11.582,79	R\$ 682,05	7	2	3	2	R\$ 6.762,12
THALLES	13	R\$ 13.460,78	R\$ 3.941,32	R\$ 1.035,44	3	0	1	0	R\$ 1.740,80
LEANDRO	***	R\$ 49.250,06	R\$ 14.420,42	***	7	***	10	2	R\$ 4.198,93
				MÉDIA ATEND.					
TOTAL	266	R\$ 233.981,80	R\$ 68.509,87	R\$ 879,63	58	28	35	12	R\$ 50.662,07
LUCRO BRUTO		29,28%							
<div style="border: 1px solid black; background-color: #00FF00; padding: 5px; display: inline-block;"> Nº de Atendimentos baseado na lista de controle do F&I. </div>									

Figura 9- Desempenho F&I- Outubro.
Fonte – Strada, 2010

No mês de outubro de 2010 a média por carros faturados de produtos agregados da Concessionária foi de 375 Veículos = R\$ 623,95 e o lucro obtido com estes produtos está demonstrado na tabela 1.

LUCRO BRUTO TOTAL		
Acessórios	Garantia Revisão 24 HS/prest.	Total
57,49%	42,51%	100%

ACESSÓRIOS + AGREGADOS		
Acessórios	Agregados.	Total
81,60	18,40	100%

Tabela 1: Lucro obtidos com produtos F&I
Fonte: Strada, 2010

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo nos levou a conhecer os aspectos históricos relevantes da indústria de automóvel no Brasil, bem como os conceitos, formas e modelos de formulação de estratégias utilizados pelas empresas.

Forma vistas informações relevantes sobre o *F&I Finance and Insurance*, bem como o seu histórico e a sua realidade na prática como um componente importante na lucratividade da concessionária. Componente este que aumenta o valor financiado, aumenta o valor para cada transação, tem seus processos consolidados e uma linha completa de produtos. Porém ainda apresenta grandes desafios: há uma sobrecarga no vendedor, produtos dispersos, as habilidades dos vendedores ainda são insuficientes e ainda há muita resistência de sua utilização.

No estudo de caso realizado na Concessionária Strada Veículos em Belo Horizonte, a estratégia *F&I Finance and Insurance* na venda de automóveis aumenta as margens de lucratividade da concessionária. Dado que ela vende determinados produtos, como: emplacamento, acessórios, garantia estendida, revisão programada, financiamento, seguro proteção financeira que agregam valor tanto para a concessionária como para os clientes.

Estes produtos como agregados, o vendedor vende o carro e os responsáveis pelo F&I vendem estes produtos melhorando uma venda que estava ruim deixando-a positiva e com lucro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADDIS, C. Cooperação e desenvolvimento no setor de autopeças. In: ARBIX, G. e ZILBOVICIUS, M. (Orgs.). **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta. 1997.

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2008**. São Paulo, ANFAVEA, 2008.

ARBIX, G.; VEIGA, J. P. C. **A distribuição de veículos sob fogo cruzado: em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo**. Hora e a Vez dos Distribuidores. São Paulo, FENABRAVE, 2003. Disponível em: <http://www.fenabreve.org.br/noticias/pdf/glauco_arbix_montadoras.pdf>. Acesso em: set. 2008.

CARDOSO, A. M. **Trabalhar, verbo transitivo: destinos profissionais dos deserdados** Dan indústria automobilística. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2000.

GARCIA, Eduardo Alfonso Cadavid. **Manual de sistematização e normalização de documentos técnicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**. 4ª Edição Ed. Bookman, 2006

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceito metodologia práticas**. Editora Atlas, São Paulo, 2007.

PIMENTA, L. J. ; CRUZ, R. **A crise da rede de concessionários de automóveis no Brasil**. FACCEBA. Bahia, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RESOUSE AUTOMOTIVE BRASIL. **F&I Training Implamentation Fase.**

RUDUIT-GARCIA, S. **Global e local**: o novo pólo automobilístico de Gravataí e suas implicações sociais e políticas, 2006. Dissertação (Mestrado em Sociologia) Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. 2 v.

SCAVARDA, L. F.; BARBOSA, T. P.; HAMACHER, S. Comparação entre tendências e estratégias da indústria automotiva no Brasil e na Europa. **Revista Gestão & Produção**, v.12, n.3, p.361-375, set./dez., 2005.

SHAPIRO, H. A primeira migração das montadoras: 1956-1968. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (Orgs.). **De JK a FHC**: a reinvenção dos carros. Campinas: Scritta, 1997. p. 23-88.

SILVA, E. B. **Refazendo a fábrica fordista**. Contrastes da indústria automobilística no Brasil na Grã-Bretanha. São Paulo, Hucitec, 1991.

SLOAN, A. P. **Meus anos com a General Motors**. 4. Ed. São Paulo: Negócio, 2001. cap. 9, 16 - 17.

SOUZA, M. G.. **A quinta onda de serviços no varejo**. [S.l]: Gouvea de Souza, 2007

X ENCONTRO ESTADUAL DOS CONCESSIONÁRIOS E DISTRIBUIDORES DE VEÍCULOS DE MINAS GERAIS. **Os novos desafios no F&I**

