

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

ADRIANO DALARME

CURITIBA
2015

ADRIANO DALARME

**PROJETO PARA AMPLIAÇÃO DE COBERTURA TERRITORIAL
DA REDE DE CONCESSIONÁRIAS VOLVO CAMINHÕES E ÔNIBUS
NO BRASIL**

**CURITIBA
2015**

ADRIANO DALARME

**PROJETO PARA AMPLIAÇÃO DE COBERTURA TERRITORIAL
DA REDE DE CONCESSIONÁRIAS VOLVO CAMINHÕES E ÔNIBUS
NO BRASIL**

Projeto apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado.

CURITIBA

2015

RESUMO

Este trabalho desenvolve uma proposta de ampliação da gama de modelos de estruturas de atendimento a clientes para os concessionários Volvo no mercado brasileiro, de forma a viabilizar mais facilmente os investimentos e acelerar o plano de crescimento de pontos de atendimento no país.

Esta proposta é motivada pela situação atual, onde o único modelo de estrutura de atendimento de “portas abertas”, ou seja, aquele destinado ao público geral e que não se enquadra no formato de atendimento dedicado a um cliente específico, é o de “concessionária padrão plena”, a qual apresenta, pelas dimensões estruturais mínimas preconizadas, um custo inicial de instalação e custo operacional elevados, portanto não adequados a certos mercados onde o tamanho das frotas circulantes de veículos locais não atingiram o ponto de equilíbrio para o modelo atual.

Desta forma, espera-se apoiar a companhia no atingimento de seus objetivos estratégicos de crescimento em participação de mercado de veículos novos do segmento MHDV bem como no crescimento de vendas de pós venda por veículo da frota circulante.

ABSTRACT

In order to enable the investments and accelerate the Brazilian territory coverage plan of Volvo Trucks and Buses dealerships, this paper intends to develop a proposal for expansion on the existing range of dealership facilities models.

This proposal is motivated by the current dealership facilities set-up, where the only existing model for "open doors" attention, that is, one intended for the general market attention and which does not fall in the form of dedicated service to a particular customer, which is named "standard full dealership". This model presents, due to its minimum required dimensions, relevant implementation start cost as well as high operational costs, therefore not suitable to certain markets where the size of the local running fleet has not reached yet the minimum size (break-even point) for the existing model.

With the additional facilities models, it is expected to support the company in achieving its strategic objectives of growth in market share on new MHDV vehicles segment as well as in aftersales revenues growth for the existing running fleet.

Sumário

1 - CONTEXTO	8
1.1 – Evolução	8
1.2 – Momento atual	9
1.3 – A economia nacional e o mercado de caminhões	9
2 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA – “O GRUPO VOLVO”	11
2.1 – Visão do Grupo Volvo.....	11
2.2 – Objetivos Estratégicos.....	11
Área Foco 1 – Ser número 1 ou 2 em lucratividade.....	11
Área Foco 2 – Fortalecer a parceria de negócios com os clientes	12
Área Foco 3 – Captar oportunidades de crescimento lucrativo	12
Área Foco 4 – Inovar em soluções de transporte e infraestrutura com consumo de energia eficiente	13
Área Foco 5 – Criar equipes globais de alto desempenho.....	13
3 - O GRUPO VOLVO NO BRASIL	14
3.1 – Desdobramento dos Objetivos Estratégicos	14
4 - A REDE DE CONCESSIONÁRIAS	16
4.1 – Estrutura atual.....	16
4.2 – Cobertura territorial – evolução	16
4.3 – Modelos de atendimento existentes	17
4.4 – Ponto de equilíbrio – viabilidade	18
4.5 – Cobertura territorial – defasagem	19
4.6 – E como os concorrentes conseguem?.....	20
5- “CLOSING THE GAP”	21
6 – PROPOSTA DE NOVAS CONFIGURAÇÕES PARA ESTRUTURAS DE ATENDIMENTO	25
6.1 – Estruturação dos modelos de atendimento.....	25
6.1.1 – Concessionária Plena Padrão (modelo existente).....	26
6.1.2 – Concessionária avançada (novo modelo)	27
6.1.3 - Atendimento avançado (novo modelo)	28
6.1.4 - Oficina volante (modelo existente).....	29
6.1.5 – Loja de peças com oficina volante (modelo parcialmente existente)	29
6.2 – Recomendações de modelos de atendimento para áreas não atendidas.....	31
6.3 – Simulação de cobertura territorial com a implantação dos novos modelos de atendimento	32
7 – INDICADORES DE DESEMPENHO	34
8 - RECOMENDAÇÕES DE PROXIMOS PASSOS	35
8.1 – Validação conceitual da estrutura proposta com as Diretorias Comerciais de Caminhões e Ônibus	35
8.2 – Adequação do modelo de padrão de infraestrutura de concessionárias (DOS).....	35
8.3 – Sistemas de informação	35

	7
8.4 – Comunicação de Marketing	35
8.5 – Definição de projetos piloto.....	36
8.6 – Estudos de viabilidade econômica	36
9 - CONCLUSÃO.....	37

1 - CONTEXTO

1.1 – Evolução

A economia brasileira possui uma matriz bastante diversificada em qualquer segmento que avaliarmos, seja na produção agrícola e pecuária, exploração mineral bem como na indústria de transformação e comércio. Todos os segmentos, entretanto, partilham de um ponto em comum que é a necessidade de transporte, seja ele de curta, média ou longa distâncias.

Por o Brasil ser um país de extensões continentais e por ter a matriz de transporte baseada principalmente por rodovias, a demanda por caminhões para transporte de carga vem, ao longo do tempo, sendo bastante alta, provocando, através do crescimento da atividade econômica observada nos últimos anos, uma elevação do número de emplacamentos de caminhões novos dos segmentos HDV (Heavy Duty Transport) e MHDV (Medium Heavy Duty Transport) de cerca de 40.000 unidades ao ano até 2006 para um patamar entre 90.000 a 100.000 unidades a partir de 2010, mantendo-se neste nível até 2014 (fonte RENAVAL).

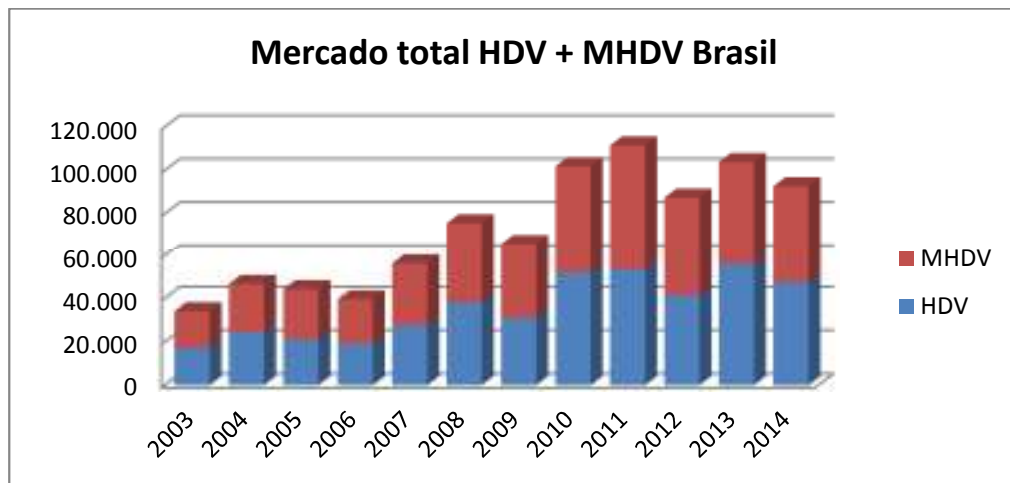


Gráfico 1: Mercado total HDV + MHDV Brasil 2003 a 2014

Para efeito de nivelamento de informação, veículos do segmento HDV são normalmente aplicados no transporte de cargas de longas distâncias e vocacionais em construção pesada. Já os veículos MHDV são aplicados em transporte regional (médias e curtas distâncias) e em segmentos de construção leve.

Este crescimento motivou a expansão da capacidade produtiva de todas as marcas de caminhões atuantes no mercado nacional, assim como, estimulou a entrada de novas marcas concorrentes no país, inicialmente através de importações e evoluindo para a implantação de fábricas nacionais.

Outro efeito direto do crescimento da frota circulante foi o crescimento das redes de concessionárias destas marcas, proporcionando a elas uma maior cobertura territorial, oferecendo produtos e serviços em novas regiões do país à medida que as economias se desenvolviam nestes locais.

1.2 – Momento atual

O ano de 2014 foi um ano bastante turbulento para o Brasil em diversas áreas. A realização da Copa do Mundo de futebol na metade do ano fez com que diversas obras de infraestrutura nas cidades sede fossem realizadas (algumas atualmente ainda não concluídas e outras simplesmente canceladas), o que de alguma forma fomentou o desenvolvimento de diversos setores econômicos.

Da mesma forma, sendo um ano de eleições presidenciais, 2014 também foi marcado por um grande volume de gastos, subsídios e investimentos do Governo Federal, que vislumbrando manter sua popularidade alta com vistas à reeleição da atual presidente da república para seu segundo mandato, fez com que, apesar de a economia nacional já demonstrasse sinais de desgaste, tenha apresentado um ritmo acelerado.

Já em 2015, o governo federal reeleito se obrigou a realizar uma série de ajustes na economia, limitando e restringindo a liberação de recursos por parte do BNDES, aumentando a taxa de juros básica, limitando os orçamentos ministeriais para gastos e investimentos, aumentando preços e impostos sobre as fontes energéticas (eletricidade e petróleo), buscando através de uma arrecadação maior normalizar as contas públicas.

Estas ações não têm se mostrado eficientes no controle da inflação, que já demonstra sinais de que ultrapassará os dez pontos percentuais no ano de 2015, reduzindo severamente o poder de compra da população. Somando-se a isso, o baixo nível de confiança do empresariado na economia, a alta na taxa de paridade para o Dólar norte americano e os escândalos de corrupção trazidos a público envolvendo principalmente a Petrobrás e as maiores empresas nacionais construtoras de obras de infraestruturas, fizeram com que as projeções mais conservadoras para o ano de 2015 fossem derrubadas por uma enorme crise em praticamente todos os setores da economia, que segundo especialistas, deve se estender pelo menos até 2016, com viés de retomada de crescimento lento a partir de 2017.

1.3 – A economia nacional e o mercado de caminhões

É um fato conhecido através de dados históricos que o mercado brasileiro de caminhões acompanha fielmente o ritmo econômico nacional. Em 2014, foram produzidas aproximadamente 92.000 novas unidades nos segmentos de caminhões e ônibus semipesados (MHDV) e pesados (HDV). Já em 2015, seguindo a queda no ritmo da economia, há uma previsão de que este volume fique estagnado em cerca de 50% do volume do ano anterior, ou seja, algo entre 40.000 a 45.000 unidades, rebaixando o mercado aos patamares de volumes observados até o ano de 2006.

As projeções de mercado demonstram que o ano de 2016 deverá estar no mesmo patamar de 2015, e que o mercado de caminhões deverá, acompanhando as projeções econômicas, retomar um ritmo lento de recuperação e crescimento a partir de 2017.

Mesmo com este cenário de retração ocorrendo neste momento, onde grandes investimentos públicos e privados estão sendo desacelerados, adiados ou até mesmo cancelados, todas as projeções ainda apontam para um mercado de caminhões crescente no médio e longo prazo, motivado pela necessidade de crescimento da infraestrutura rodoviária do país e pela crescente demanda por distribuição de cargas no seu território. Isto faz com que as montadoras de caminhões não alterem de forma significativa suas estratégias de investimentos de longo prazo em desenvolvimento de produtos, em instalações produtivas, assim como nas suas redes de distribuição.

2 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA – “O GRUPO VOLVO”

O Grupo Volvo é uma companhia global com aproximadamente 100.000 empregados. A companhia está estabelecida com áreas de desenvolvimento, manufatura e montagem em mais de 20 países e operações comerciais em mais de 130 países. A rede comercial do grupo vem se expandindo e foco comercial vem se orientando principalmente par o mercado asiático. A estratégia do grupo é de trabalhar em cooperação com clientes em segmentos selecionados do ramo de transporte.

A cultura do Grupo Volvo é de trabalhar com energia, paixão e respeito pelo indivíduo.

O Grupo Volvo está organizado em diferentes áreas de negócios, sendo elas: Divisão de Caminhões, que é responsável pelo desenvolvimento, produção e comercialização de quatro marcas de caminhões (Volvo, Renault Trucks, Mack Trucks e UD Trucks). Além desta que é a divisão mais importante do grupo, ainda existem as áreas de negócios de Equipamentos de Construção, Ônibus, Volvo Penta (motores marítimos e estacionários), Vendas Governamentais e Serviços Financeiros.

2.1 – Visão do Grupo Volvo

Ser líder mundial em soluções sustentáveis de transporte, através da:

- Criação de valor para clientes de segmentos selecionados.
- Desenvolvimento produtos e serviços para a indústria de transporte e infraestrutura.
- Liderança em qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente.
- Trabalho com energia, paixão e respeito pelo indivíduo.

A companhia possui uma estratégia clara de crescimento e rentabilidade, alinhada com a sua visão.

2.2 – Objetivos Estratégicos

A Divisão de Caminhões estabeleceu mundialmente em 2012 cinco áreas foco estabelecendo para cada uma delas objetivos estratégicos para o triênio 2013 – 2015, objetivos que ainda são válidos para o período corrente.

Área Foco 1 – Ser número 1 ou 2 em lucratividade.

Objetivos estratégicos:

- 1.1 - Aumentar a margem de lucro bruto dos veículos por região em três pontos percentuais.
- 1.2 Reduzir o custo padrão real de vendas no custo total da oferta atual em cerca de 10%.
- 1.3 Reduzir as despesas de venda no atacado para 5% das vendas.
- 1.4 Aumentar a taxa de absorção das ofertas complementares das concessionárias em dez pontos percentuais.
- 1.5 Reduzir o custo de P&D (ritmo de gasto) para 11,5 BSEK.

Área Foco 2 – Fortalecer a parceria de negócios com os clientes

Objetivos estratégicos:

- 2.1 Alcançaremos 99% de disponibilidade de produtos, contribuindo para a "solidez da parceria de negócios com os clientes".
- 2.2 Alcançar a excelência no varejo com a implementação de uma ferramenta de interface integrada para o cliente.
- 2.3 Cada marca de caminhões na primeira classificação em relação aos atributos da marca estabelecidos no grupo competitivo.

Área Foco 3 – Captar oportunidades de crescimento lucrativo

Objetivos estratégicos:

- 3.1 A otimização dos ativos da marca nos torna a empresa número 1 ou 2 em participação de mercado combinada do Group Trucks HD .
- 3.2 Estabelecer a presença comercial necessária para dar suporte ao aumento de receita de 50% na APAC e 25% na África
- 3.3 Estabelecer o espaço de Solicitação de Entrega e a cadeia de fornecimento necessários na Ásia/Pacífico e na África, reduzindo o prazo de entrega em 15% e o capital empatado em 15%.
- 3.4 Aumentar as vendas do pós-venda por unidade em operação em 12%, incluindo a oferta total da solução comercial para o segundo proprietário.
- 3.5 Criar um bilhão de SEK (Coroas Suecas) em novos negócios complementares à oferta existente.

Área Foco 4 – Inovar em soluções de transporte e infraestrutura com consumo de energia eficiente

Objetivos estratégicos:

- 4.1 Eficiência no consumo de combustível a ser melhorada em 2% ao ano, por meio de otimização dos veículos, eficiência em diesel e eletro mobilidade.
- 4.2 Comercializar tecnologia alternativa de combustível, lançando conceitos ou produtos em todas as áreas.

Área Foco 5 – Criar equipes globais de alto desempenho

Objetivos estratégicos:

- 5.1 Ser um empregador atraente, alcançando o nível de envolvimento dos funcionários (EEI) de empresas de alto desempenho.
- 5.2 Impulsionar o alto desempenho, alcançando o nível de excelência em desempenho (PEI) de empresas de alto desempenho.
- 5.3 Garantir a liderança e as competências estratégicas, sendo o foco principal a implementação da Volvo Group University.
- 5.4 Criar uma organização eficiente e inclusiva, implementando os processos comuns 1 e 2 de nível global

3 - O GRUPO VOLVO NO BRASIL

Fazem parte da instituição Grupo Volvo América Latina as divisões comerciais de Caminhões, Ônibus, Equipamentos de Construção, Volvo Penta e Banco Volvo, todos sediados em Curitiba-PR no mesmo condomínio onde se encontra a unidade produtiva de caminhões e ônibus do grupo. A unidade produtiva de equipamentos de construção está sediada em Pederneiras-SP,

As áreas comerciais de Caminhões e Ônibus são responsáveis pela comercialização de veículos novos e pós-vendas destes produtos em toda a América Latina, atuando nos mercados do Brasil, Argentina, Chile, Peru e Colômbia através de Companhias de Mercado pertencentes ao Grupo Volvo e nos demais países da área geográfica através de importadores privados, nomeados para representar as marcas em seus respectivos países.

Em 2014, a Volvo do Brasil produziu 19.732 caminhões nos segmentos semipesados (MHDV) e pesados (HDV), o que lhe concedeu uma participação de mercado consolidada de 21,3%. Além disso, aproximadamente 1.700 ônibus também foram produzidos na unidade de Curitiba.

São suas principais concorrentes são as marcas Scania e Mercedes-Benz no segmento HDV e Mercedes-Benz, Volkswagen e Ford no segmento MHDV.

3.1 - Desdobramento dos Objetivos Estratégicos

Ao realizar o desdobramento dos objetivos estratégicos do Grupo Volvo para suas operações no mercado brasileiro, dentre outros, a Volvo Caminhões estabeleceu, juntamente com sua rede de concessionárias, dois objetivos de participação de mercado para caminhões:

- Chegar ao nível de 18% de participação de mercado no segmento de veículos semipesados (MHDV) até o ano de 2018, sendo que a marca encerrou o ano de 2014 com participação de 12,6% e encontra-se ao nível acumulado de Janeiro a Julho de 2015 de 12,4%.
- Ocupar a posição de liderança de mercado consolidando-se os segmentos HDV e MHDV. Atualmente, a Volvo ocupa a terceira posição, com uma participação de 20,1%, sendo que a marca líder está com uma participação de mercado de 25,3%.

Além disso, também foi estabelecido um objetivo de crescimento de vendas de pós-vendas (peças de reposição, mão-de-obra de serviços, contratos de manutenção, seguros, financiamentos, acessórios, pneus, etc.) em 12% por unidade retirada da fábrica (válido para todos os segmentos).

Para buscar estes objetivos, uma série de ações foi definida em todas as áreas da companhia.

Especificamente para caminhão “VM”, produto enquadrado no segmento MHDV, diversas melhorias foram incorporadas visando aumentar a gama de configurações / aplicações possíveis, eliminando e superando as vantagens que os produtos concorrentes possuíam neste quesito. Também se tem trabalhado fortemente em alternativas de diferenciação e racionalização de custos do produto, de forma que o seu preço final possa ser equiparado aos dos seus principais concorrentes, apresentando níveis superiores em conforto e qualidade.

Do ponto de vista comercial, também vem sendo realizado um grande esforço de vendas através do mapeamento e segmentação de clientes atuais e potenciais e com isso desenvolvendo-se ofertas customizadas a cada situação. Com este universo de clientes existentes e prospectos, vem-se trabalhando fortemente com programas de visitas à fábrica, aliado a experimentação do produto e apresentação da oferta estendida (produtos de pós-vendas).

As concessionárias também têm participado deste processo disponibilizando veículos de teste para que os clientes possam experimentá-los em aplicações reais. As participações da marca em feiras do ramo e campanhas de marketing têm se intensificado.

Tudo isso faz com que o produto “VM”, oferta da Volvo para o segmento MHDV, venha cada vez mais sendo conhecido e reconhecido pelo mercado como um caminhão acima das expectativas em diversos quesitos, ganhando participação de mercado de forma crescente em nível nacional.

4 - A REDE DE CONCESSIONÁRIAS

4.1 – Estrutura atual

No mercado brasileiro, a Volvo comercializa veículos novos e presta atendimento de pós-vendas para seus caminhões e ônibus através de 12 grupos econômicos, com áreas de responsabilidade individuais representadas na imagem abaixo, que se distribuem atualmente pelo território nacional com uma rede de 95 concessionárias e que atendem a uma frota circulante ativa de aproximadamente 134.000 veículos da marca produzida entre 2005 e 2014 (10 anos).

Abaixo, uma ilustração com a cobertura da rede de concessionárias Volvo atual no território brasileiro. Atualmente a Volvo possui sua rede de concessionárias bem localizada levando-se em conta as principais rodovias e entroncamentos rodoviários do país, bem como as cidades e regiões com desenvolvimento econômico mais relevante.



Figura 1: Cobertura territorial Rede de Concessionárias Volvo Brasil

4.2 – Cobertura territorial – evolução

Na tabela abaixo, se apresenta o crescimento da rede de concessionárias Volvo no Brasil nos últimos cinco anos (2011 – 2015). Estes novos pontos de atendimento foram definidos principalmente pelo desenvolvimento econômico que as regiões apresentaram ao longo dos últimos anos e o conseqüente aumento das suas frotas circulantes de caminhões e ônibus HDV e MHDV.

Ano	Quantidade de concessionárias	Novas localizações
2010	78	
2011	83	São Luis (MA); Guarulhos (SP); Mafra (SC); Cruzeiro do Oeste (PR); Patos de Minas (MG)
2012	85	Curitiba Ônibus (PR); Caçador (SC)
2013	90	Limeira (SP); Portão (RS); Linhares (ES); Itumbiara (GO); Palhoça (SC)
2014	92	Tubarão (SC); Rio Branco (AC)
2015	95	Macapá (AP); Barueri (SP); Blumenau (SC)

Tabela 1: Aberturas de novas concessionárias Volvo Brasil 2011 a 2015

4.3 – Modelos de atendimento existentes

Atualmente a Volvo possui três modelos possíveis de atendimento.

- “Concessionária Plena Padrão”;
- “Atendimento Dedicado” a clientes específicos e;
- “Oficina Volante”.

As 95 concessionárias atualmente existentes se enquadram no modelo “Concessionária Plena Padrão” e os demais modelos disponíveis são aplicados caso a caso, porém sempre subordinados a uma concessionária plena padrão.

Descrição resumida dos modelos de atendimento atuais:

- Concessionárias plenas padrão, que atendem a todos os padrões de infraestrutura determinados pela marca, e respeitando as configurações mínimas abaixo. Este tipo de estrutura, nas suas configurações de tamanho pequena, média e grande, proporciona atendimento pleno a todas as necessidades de vendas e de pós-vendas para os clientes das regiões em que as concessionárias se encontram.

Classificação	Frota	Boxes de serviço	Terreno área min (m ²)
Pequena	351 – 500	8	15.000
	501 – 750	12	
Média	751 – 1.000	16	25.000
	1.001 – 1.250	20	
Grande	1.251 – 1.500	24	40.000
	1.501 – 1.750	28	
	1.751 – 2.000	32	

Tabela 2 – Características de concessionárias plenas padrão

- Atendimento Dedicado, com a oferta de somente serviço ou peças de reposição e serviço dedicados a grandes frotistas de caminhões ou ônibus, atendimento a veículos vocacionais em grandes canteiros de obras e clientes com frotas com contratos de manutenção plenos. Normalmente, os clientes cedem espaços de suas próprias instalações para a concessionária que opera o atendimento dedicado.
- Oficina Volante, através de caminhões equipados com baú oficina, que atendem às demandas de serviços mais simples, como revisões preventivas e trocas de óleo, através de agendamentos prévios com a concessionária mais próxima da região. Normalmente, estas estruturas atendem a clientes mais afastados das concessionárias plenas, àqueles que pela necessidade de deslocamento normalmente acabam não buscando a concessionária para a realização de serviços.

Este modelo de atendimento visa uma melhoria na satisfação dos clientes e imagem da marca, entretanto, pela sua limitação de capacidade, não atinge plenamente a expectativa dos clientes que obviamente prefeririam uma estrutura física local para atendimento, pré-requisito que é normalmente atendido pelas marcas concorrentes.



Figura 2 – Oficina Volante Volvo

4.4 – Ponto de equilíbrio – viabilidade

Estudos de viabilidade econômica e financeira realizados por ferramentas que aplicam uma metodologia de cálculo desenvolvida pela própria Volvo para simulação de operações de concessionárias mostram que, considerando uma estrutura plena padrão de concessionária, que atende a todos os padrões de infraestrutura e operacional determinados pela marca, em sua configuração mínima (8 boxes de serviço), passam a apresentar resultados positivos quando operam em regiões com frota circulante acima de 350 veículos. A frota circulante de uma determinada região é definida pela quantidade de veículos emplacados nos municípios que fazem parte da região e que possuem entre 0 e 10 anos de idade.

Através do acompanhamento de resultados de operações reais, observa-se claramente que as concessionárias que operam em regiões com frotas circulantes menores que 350 unidades dificilmente conseguem atingir o ponto de equilíbrio financeiro, apesar de as suas existências serem primordiais para acelerar o crescimento da frota circulante naquela região.

É relevante destacar que das novas concessionárias abertas entre os anos de 2011 e 2015, apresentadas no capítulo 4.2, nem todas foram implantadas em regiões onde as frotas circulantes possuíam o tamanho mínimo recomendado de 350 unidades. As decisões por realizar estes investimentos foram tomadas basicamente por razões estratégicas, já que eram regiões com altos volumes de vendas de veículos novos de outras marcas (as quais possuíam concessionárias locais) e onde a Volvo possuía uma baixa participação de mercado por não possuir uma estrutura física local.

Também se observou que as novas estruturas que operam em regiões com frota mínima abaixo do ponto de equilíbrio vinham apresentando resultados financeiros insatisfatórios até o ano de 2014. Entretanto, estes resultados vinham sendo de certa forma, assimilados ou encobertos pelos resultados positivos das demais filiais dos grupos localizadas em grandes centros, onde o volume de vendas de veículos e de pós-vendas mantinham os resultados financeiros consolidados dos grupos de acordo com as expectativas dos seus acionistas.

4.5 – Cobertura territorial – defasagem

Pode-se avaliar a abrangência da cobertura territorial da rede de concessionárias de diversas formas.

Uma delas, utilizada atualmente pela Volvo, avalia as localidades do território nacional que já apresentam frotas circulantes próximas ou acima de 250 veículos e estão mais distantes que 150 Km de uma concessionária da marca para as regiões Sul e Sudeste e mais que 300 Km para as regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Este trabalho é realizado normalmente pela área de Desenvolvimento de Concessionárias da Volvo e a viabilidade de abertura de uma filial nestas regiões é discutida no Plano Operacional de Negócios de cada Grupo Econômico afetado. Como informação, existem no Brasil atualmente oito localidades nesta condição.

Outra forma de avaliação, que é proposta por este trabalho, portanto não aplicada atualmente pela Volvo, compara a cobertura de atendimento Volvo com a cobertura territorial das marcas concorrentes. Esta metodologia é mais aplicável quando estamos avaliando a cobertura territorial para o segmento MHDV, que possui uma característica de transporte mais regional.

Ao se realizar esta análise, fica bastante evidente que as principais marcas concorrentes neste segmento de veículos possuem suas redes de distribuição muito mais amplas, analisando-se tanto pelo aspecto nacional como também do ponto de vista regional.

Na tabela abaixo são apresentadas a quantidade de pontos de atendimento da Volvo e das principais marcas concorrentes no segmento MHDV em cada região do país, sendo destacadas em cada região algumas das principais cidades já atendidas pela concorrência e ainda não atendidas pela Volvo:

Região	Volvo	MB	FO	VW	Exemplos de cidades/regiões atendidas pela concorrência e não atendidas pela Volvo
Norte	10	16	12	12	Altamira – PA, Ji-Paraná – RO, Boa Vista – RR,
Nordeste	15	30	24	28	Juazeiro do Norte - CE, Mossoró – RN, João Pessoa – PB, Caruaru – PE, Petrolina – PE, Itabuna – BA, Picos – PI, Bacabal – MA
Centro-Oeste	9	12	13	11	Anápolis – GO, Barra do Garças – MT, Três Lagoas – MS, Luziânia – GO
Sudeste	32	84	52	57	Fernandópolis – SP, Moji Mirim – SP, Marília - SP, Ipatinga – MG, Ubá – MG, Uberaba – MG, São Gonçalo – RJ, Teresópolis – RJ, Cachoeiro do Itapemirim – ES
Sul	29	42	42	38	Francisco Beltrão – PR, Campo Mourão – PR, Paranavaí – PR, Joaçaba – SC, Xanxerê – SC, Santa Maria – RS, Erechim – RS
BRASIL	95	184	143	146	

Tabela 3 – Comparativo de quantidade de concessionárias por marca e por região

4.6 – E como os concorrentes conseguem?

Um fator fundamental que viabiliza a existência de concessionárias de marcas concorrentes em uma quantidade maior de locais que a Volvo são os seus portfólios de produtos. Enquanto a Volvo possui produtos desenvolvidos somente para os segmentos de mercado de veículos semipesados (MHDV) e pesados (HDV), as marcas concorrentes possuem além destas duas linhas também produtos voltados aos segmentos de veículos médios (MDV) e leves (LDV). Estas linhas complementares possibilitam um volume de vendas de veículos novos maior, um volume de receitas maior também no pós-vendas, de forma que a necessidade de investimento inicial e os custos fixos da operação sejam mais facilmente diluídos no volume de negócios gerado por estas linhas, contribuindo com a viabilidade da operação.

Além disso, observamos que os padrões de infraestrutura que as marcas concorrentes exigem de seus concessionários estão em algumas situações bastante abaixo do padrão mínimo que a marca Volvo exige dos seus concessionários atualmente, reduzindo o volume de recursos financeiros necessários para o investimento inicial na estrutura de atendimento.

Desta forma, com a linha de produtos estendida desde a linha leve até a pesada e com padrões de infraestrutura mais acessíveis, as marcas concorrentes conseguem viabilizar seus investimentos mais facilmente e disponibilizar aos seus clientes uma cobertura territorial mais ampla.

5- “CLOSING THE GAP”

A proposta desenvolvida a partir deste ponto busca apoiar a Volvo do Brasil e a Rede de Concessionárias na busca direta do atingimento dos objetivos estratégicos de aumentar a participação de mercado no segmento de veículos MHDV ao nível de 18% até o ano de 2018, bem como no crescimento de vendas de pós-vendas em 12% por unidade retirada da fábrica.

Além destes objetivos principais, a proposta deve contribuir também no atingimento de outros objetivos definidos para o Grupo Volvo globalmente, que são o aumento da margem de lucro bruto, a redução das despesas de vendas e o aumento da disponibilidade do produto.

Esta proposta está sendo definida baseando-se em um conjunto de padrões observados ao longo do estudo, que comprovam algumas argumentações:

1º padrão observado: Apesar de a Volvo possuir no caminhão modelo VM (segmento MHDV) um produto diferenciado em diversos aspectos, há um consenso na companhia e compartilhado pela rede de concessionárias de que é muito difícil vender veículos deste segmento em regiões onde não existem estruturas de atendimento de pós-vendas da marca, visto que os clientes deste tipo de produto operam regionalmente e sentem-se desassistidos se não possuem um ponto de atendimento na sua região.

No gráfico abaixo identificamos o comportamento da participação de mercado de vendas de veículos novos acumulada entre os anos de 2011 a 2014 do veículo VM (MHDV) em uma amostragem de dez cidades/regiões do território brasileiro onde a Volvo e as marcas concorrentes possuem concessionárias. A seguir a mesma análise para dez cidades/regiões onde a Volvo não possui concessionária, mas as marcas concorrentes sim.

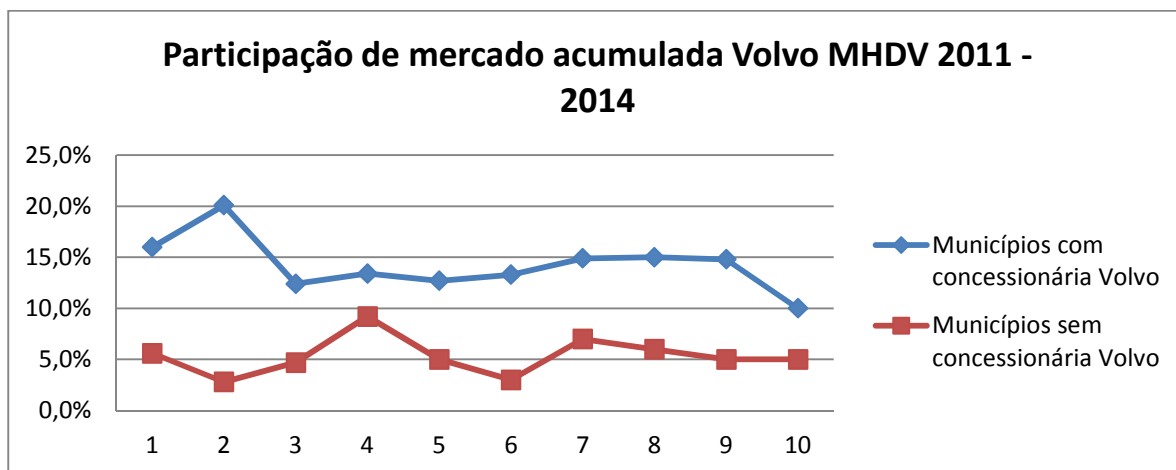


Gráfico 2: Participação de mercado acumulado Volvo MHDV 2011 a 2014

O gráfico demonstra claramente que a afirmação feita acima é verdadeira. Em regiões onde a Volvo não possui concessionária, sua participação de mercado no segmento MHDV é consideravelmente inferior às regiões onde possui.

2º padrão observado: Nas regiões onde a Volvo não possui concessionária e a concorrência possui, a frota total circulante da marca (veículos MHDV + HDV) é, na maioria das situações, inferior a 350 veículos, portanto, inviabilizando economicamente a implantação de uma concessionária plena na sua configuração atual mínima.

Localidade (e municípios limítrofes)	Distância à concessionária Volvo mais próxima	MS MHDV	Frota total Volvo (HDV + MHDV) (2005 - 2014)
Juazeiro / CE	562 Km	5,6%	79
Mossoró / RN	280 Km	3,5%	234
Caicó / RN	191 Km	0,6%	18
João Pessoa / PB	121 Km	4,7%	233
Caruaru / PE	134 Km	1,7%	93
Petrolina / PE	397 Km	2,4%	116
Itabuna / BA	231 Km	2,8%	75
Santo Antonio de Jesus / BA	109 Km	5,1%	71
Arapiraca / AL	131 Km	3,1%	94
Picos / PI	314 Km	6,8%	66
Bacabal / MA	246 Km	3,0%	13
Santarém / Altamira / PA	501 Km	1,6%	62
Ji-Paraná / RO	332 Km	6,8%	238
Roraima	749 Km	4,7%	88
Anápolis / GO	59 Km	10,5%	1.239
Cachoeiro do Itapemirim / ES	120 Km	9,2%	426
Colatina / ES	74 Km	10,7%	276
Itaboraí / RJ	71 Km	5,6%	98
Nova Iguaçu / RJ	23 Km	7,4%	192
Petrópolis / RJ	76 Km	5,1%	109
Uberaba / MG	160 km	4,5%	332
Muriaé/Ubá / MG	159 Km	2,9%	172
Passos / MG	168 Km	5,2%	83
Campanha / MG	94 Km	6,7%	130
Conselheiro Lafaiete / MG	120 Km	6,4%	218
Ipatinga / MG	105 km	4,3%	261
Piracicaba / SP	70 Km	4,9%	539
Fernandópolis/Votuporanga / SP	117 Km	6,6%	176
Itapeva / SP	190 Km	7,6%	347
Registro / SP	159 Km	8,3%	81
Campo Mourão / PR	89 Km	8,1%	298
Paranavaí / PR	74 Km	7,1%	143
Cruz Alta / RS	45 Km	16,9%	157
Eldorado do Sul / RS	61 Km	5,6%	126
Erechim / RS	84 Km	14,3%	277
Garibaldi / RS	44 Km	7,1%	576
Santa Cruz do Sul / RS	62 Km	7,0%	187
Santa Maria / RS	201 Km	5,4%	308
Xanxerê / SC	45 Km	25,0%	559
Joaçaba / SC	43 Km	13,0%	371
São Miguel do Oeste / SC	201 Km	6,4%	143

Tabela 4 – Frota circulante Volvo por município

3º padrão observado: O nível de infraestrutura mínimo exigido atualmente pela Volvo para suas concessionárias é alto. Isto se deve em razão de a configuração atual das concessionárias ser baseada em formações de frotas com predominância de modelos de veículos do segmento HDV, que são veículos normalmente articulados, com um ou dois semirreboques atrelados a um cavalo mecânico

e que pelo comprimento das composições, demanda áreas para pátios de estacionamentos e manobras muito grandes, de forma que o custo de aquisição ou aluguel das áreas para a implantação da concessionária, e posteriormente para a manutenção destas estruturas se tornam muito altos a ponto de não viabilizar o investimento.

Partindo-se então da premissa de que a Volvo não possui na sua estratégia a definição clara de “se”, nem “quando” e nem “como” lançará no mercado brasileiro veículos de outros segmentos, de forma a ampliar a oferta de produtos e consequentemente viabilizar investimentos mais facilmente, buscamos analisar os três padrões observados acima para encontrar uma alternativa que auxilie na viabilização de investimentos em concessionárias ou modalidades de atendimento em regiões incapazes de suportar um investimento do porte de uma concessionária plena, saindo da situação atual apresentada no Quadro 1 para a situação desejada demonstrada no Quadro 2.

QUADRO 1 - Situação atual

Baixa participação de mercado na linha VM em mercados que não possuem concessionárias Volvo e participação de mercado superior nas regiões que possuem, demonstra que clientes deste segmento de veículos preferem as marcas que possuem concessionárias na região.

Concessionárias convencionais são estruturadas para veículos HDV, portanto muito caras.

Frotas menores que 350 veículos não viabilizam concessionárias convencionais.

QUADRO 2 – Situação desejada

Estabelecimento de modelos de concessionárias de menor porte ou modelos alternativos de atendimento.

Possibilidade de implantar concessionárias e atuar em mercados importantes, porém com frotas menores que 350 veículos.

Possibilidade de expansão da rede de concessionárias de forma viável e aumento de participação de mercado da linha VM.

6 - PROPOSTA DE NOVAS CONFIGURAÇÕES PARA ESTRUTURAS DE ATENDIMENTO

O objetivo proposto para este trabalho é de buscar estabelecer novos modelos de estruturas de atendimento para o território nacional, de forma que a Volvo possa oferecer aos seus concessionários alternativas viáveis de instalações para qualquer situação de composição de frota circulante em uma determinada região.

Com isso, espera-se colaborar diretamente no atingimento dos objetivos estratégicos de aumento de participação de mercado em vendas de veículos novos da linha VM, assim como, no incremento de faturamento de pós-vendas por unidade da frota, já que as estruturas de atendimento propostas são basicamente estruturas de pós-vendas que oferecem aos clientes a segurança do atendimento ao seu veículo na sua região por mão-de-obra capacitada e disponibilidade de peças de reposição genuínas.

Acima de tudo, através destas novas estruturas também haverá uma contribuição no aumento do nível de satisfação dos clientes atuais e futuros nas regiões não assistidas pela rede de concessionárias atualmente.

6.1 - Estruturação dos modelos de atendimento

Aproveitando-se dos modelos de atendimento atualmente válidos e utilizados, se propõe definir claramente pela quantidade de veículos na frota circulante para quais gamas estes modelos se aplicam, bem como estabelecer novos modelos de atendimento para as demais gamas apresentadas na figura abaixo.

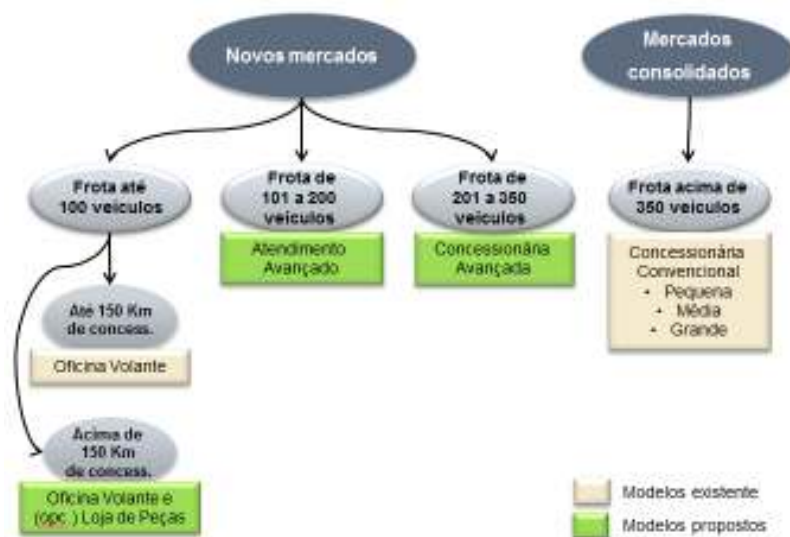


Figura 3 – Esquema de novos modelos de atendimento propostos

Por este novo modelo proposto para estruturas de atendimento, teríamos então as estruturas resumidamente descritas conforme abaixo:

Composição de frota	Modelo de atendimento	Descrição
Acima de 351 unidades	Concessionária plena padrão	Atendimento pleno de Vendas e Pós-Vendas e oficina acima de 8 boxes de manutenção
De 201 a 350 unidades	Concessionaria avançada	Atendimento pleno de Vendas e Pós-vendas, oficina até 4 boxes de manutenção e infraestrutura reduzida.
De 101 a 200 unidades	Atendimento avançado	Atendimento de Pós Vendas - vendas de peças no balcão e somente revisões preventivas, lubrificação e diagnósticos. Serviços complexos encaminhados para concessionária mais próxima.
Até 100 unidades e distante acima de 150 Km de uma concessionária	Oficina volante e (opcionalmente) loja de peças	Atendimento por um caminhão oficina preparado para revisões preventivas e lubrificação com agendamento através da concessionária mais próxima com possibilidade de vendas de peças em balcão.
Até 100 unidades e distante até 150 Km de uma concessionária	Oficina volante	Atendimento por um caminhão oficina preparado para revisões preventivas e lubrificação com agendamento através da concessionária mais próxima.

Tabela 5 – Resumo de novos modelos de atendimento

6.1.1 – Concessionária Plena Padrão (modelo existente)

Este é o modelo de estrutura atualmente utilizado pela rede de concessionárias Volvo sempre que um novo ponto de atendimento é estabelecido. A partir da implantação dos novos modelos de atendimento, este modelo de estrutura passa a ser recomendado somente para as regiões onde a marca já está consolidada e com frota circulante superior a 350 unidades.

Estes modelos atendem a todos os padrões construtivos e de infraestrutura determinados pela marca, e respeitando as configurações mínimas apresentadas na tabela abaixo.

Classificação	Frota	Boxes de serviço	Terreno área min (m ²)
Pequena	351 – 500	8	15.000
	501 – 750	12	
Media	751 – 1.000	16	25.000
	1.001 – 1.250	20	
Grande	1.251 – 1.500	24	40.000
	1.501 – 1.750	28	
	1.751 – 2.000	32	

Tabela 6 – Características de concessionárias plenas padrão

Este tipo de estrutura, nas suas configurações de tamanho pequena, média e grande, proporciona atendimento pleno a todas as necessidades de vendas e de pós-vendas para os clientes das regiões em que as concessionárias se encontram.

6.1.2 – Concessionária avançada (novo modelo)

Estrutura destinada a apoiar o desenvolvimento da frota em um mercado com frota circulante entre 201 a 350 unidades, preparando-o para a implantação de uma concessionária plena padrão no intervalo máximo de 4 a 5 anos, dependendo da evolução.

Trata-se de uma estrutura de atendimento pleno de Vendas e Pós Vendas para uma região que já possui uma pequena frota circulante, mas não ainda em tamanho suficiente para viabilizar uma concessionária plena.

Esta estrutura deve estar preparada para prestar serviços de qualquer nível de complexidade, inclusive de recondicionamento de motores e transmissões.

Recomendação de infraestrutura: Estrutura Móvel Volvo para Concessionária Avançada ou edifício tipo galpão industrial em área comercial, preferencialmente próximo às concessionárias das marcas concorrentes, com área total mínima de terreno com 7.500 m² e área mínima construída de 850 m², divididos da seguinte forma:

- 4 boxes de serviço - 280 m²;
- 2 boxes de lubrificação - 140 m²;
- Área técnica oficina - 70 m²;
- Área de estoque de peças - 200 m²;
- Área de atendimento e uso comum - 160 m²;
- Terreno de uso exclusivo.
- Imóvel preferencialmente locado.
- Definição de critérios específicos do DOS (padrões de infraestrutura). Ex.: tipo de pavimento de pátio, identificação corporativa reduzida.
- Conformidade total com os critérios de meio ambiente.

6.1.3 Atendimento avançado (novo modelo)

Estrutura destinada a apoiar o desenvolvimento da frota em um mercado com frota circulante entre 101 a 200 unidades, preparando-o para a implantação de uma concessionária avançada no intervalo máximo de 2 a 3 anos, dependendo da evolução.

Trata-se basicamente de uma estrutura de atendimento de Pós-Vendas, a ser implantada em uma região que já possui uma pequena frota circulante, mas não em tamanho suficiente para viabilizar uma concessionária avançada.

Nesta estrutura devem ser oferecidos serviços de diagnósticos, revisões preventivas e lubrificação, além da venda de peças de reposição ao público. Serviços de maior complexidade devem ser encaminhados à concessionária mais próxima da região.

A viabilidade econômica desta estrutura pode ser possível se uma oferta estendida de produtos ou serviços for agregada à estrutura. Ex.: venda de pneus.

Recomendação de infraestrutura mínima: Estrutura Móvel Volvo para Atendimento Avançado ou edifício tipo galpão industrial em área comercial, preferencialmente próximo às lojas de peças e oficinas mecânicas existentes do mercado paralelo. Recomenda-se área total mínima de terreno com 7.500 m² e área mínima construída de 400 m², divididos da seguinte forma:

- 2 boxes de serviço - 140 m²;
- 1 box de lubrificação - 70 m²;
- Área técnica oficina - 40 m²;
- Área de estoque de peças - 100 m²;
- Área de atendimento e uso comum - 50 m²;
- Terreno de uso exclusivo.
- Imóvel preferencialmente locado.
- Definição de critérios específicos do DOS (padrões de infraestrutura). Ex.: tipo de pavimento de pátio, identificação corporativa reduzida.
- Conformidade total com os critérios de meio ambiente.
- Estruturado para converter-se em Concessionária Avançada (ampliação de boxes e estoque de peças)

6.1.4 Oficina volante (modelo existente)

Estrutura recomendada para regiões com frota circulante total de até 100 unidades e distantes até 150 Km de uma concessionária.

Configuração:

Oficina móvel, montada sobre um caminhão rígido equipado com uma superestrutura tipo baú, na qual uma pequena oficina é montada, com condições de realizar qualquer serviço de manutenção preventiva e lubrificação, além de reparos de baixa e média complexidade.

Esta estrutura é designada a atendimentos em uma região remota mediante agendamento de serviços com os clientes da região, organizado pela concessionária mais próxima, por agendamento através da “Célula ativa” (unidade de prospecção de vendas de peças de reposição e serviços), criando um roteiro de visitas a clientes de uma determinada região.

Esta estrutura é operacionalizada por um mecânico e um ajudante, sendo que um dos dois também é designado como o motorista da unidade móvel.

Potencial de atendimento de frota:

- Potencial médio de demanda de M.O. para veículos da frota: 40 h/veículo/ano
- Captura de aproximadamente 30% do potencial de vendas de M.O.= 12 h/veículo/ano
- Disponibilidade de horas de atendimento por unidade: 1.200 h/ano
- **Capacidade de atendimento a uma frota de 100 veículos por unidade** (sempre que a frota circulante exceder a 100 unidades, estudar a possibilidade de se implantar uma estrutura tipo “Atendimento Avançado”).

6.1.5 – Loja de peças com oficina volante (modelo parcialmente existente)

Estrutura recomendada para regiões com frota circulante total de até 100 unidades e distantes mais de 150 Km de uma concessionária.

Configuração:

O principal diferencial desta modalidade para a modalidade Oficina Volante é a distância física entre a concessionária que serve como base para a oficina volante e a região a ser atendida. Quando a distância é superior a 150 Km, o tempo de deslocamento entre a base e o local de atendimento começa a influenciar na disponibilidade da oficina para realizar os atendimentos, visto

que o caminhão necessita de um tempo demasiado para viajar entre a região de atendimento e a sua concessionária base para abastecer-se de peças de reposição.

Desta forma, se propõe criar uma base local de abastecimento de peças de reposição para a oficina volante, reduzindo os tempos de viagem para abastecimento de peças e aumentando a disponibilidade para a realização de serviços. Como a base do veículo servirá basicamente de apoio para o estoque de peças, pode-se aproveitar a estrutura montada para realizar a venda de peças de reposição ao público em geral, contribuindo na geração de receita para a estrutura.

Nesta estrutura também há a possibilidade de se instalar uma sala de apoio para o vendedor de veículos da região, de forma que ele possa receber clientes para a realização de negócios.

Esta estrutura, por ser aberta ao público, deverá possuir identificação corporativa da marca, com comunicação clara de que se trata exclusivamente de uma loja de peças.

Estrutura mínima recomendada:

Edifício tipo galpão industrial em área comercial, preferencialmente próximo a lojas de peças existentes do mercado paralelo, com área total mínima de 250 m², dividido da seguinte forma:

- Área de estoque de peças - 100 m²
- Área de atendimento ao público e uso comum - 50 m²
- Área de estacionamento para caminhão oficina e veículo de entrega de peças - 100 m²

O imóvel deve possuir acesso direto à via pública. A existência de área de estacionamento para clientes não é obrigatória, porém desejável.

6.2 – Recomendações de modelos de atendimento para áreas não atendidas

Com base na nova estruturação de modelos de atendimento propostos para cada condição de mercado encontrada e verificando as localizações identificadas do território brasileiro atendidas atualmente por duas ou mais marcas concorrentes, mas não ainda pela Volvo, propomos a seguinte aplicação das estruturas ofertadas por localidade:

Localidade (e municípios limítrofes)	Distância à concessionária Volvo mais próxima	MS MHDV	Frota total Volvo (HDV + MHDV) (2005 - 2014)	Proposta de modelo de atendimento para início de operação
Juazeiro / CE	562 Km	5,6%	79	Oficina volante com loja de peças
Mossoró / RN	280 Km	3,5%	234	Concessionária avançada
Caicó / RN	191 Km	0,6%	18	Oficina volante com loja de peças
João Pessoa / PB	121 Km	4,7%	233	Concessionária avançada
Caruaru / PE	134 Km	1,7%	93	Oficina volante
Petrolina / PE	397 Km	2,4%	116	Atendimento avançado
Itabuna / BA	231 Km	2,8%	75	Oficina volante com loja de peças
Santo Antonio de Jesus / BA	109 Km	5,1%	71	Oficina Volante
Arapiraca / AL	131 Km	3,1%	94	Oficina Volante
Picos / PI	314 Km	6,8%	66	Oficina volante com loja de peças
Bacabal / MA	246 Km	3,0%	13	Oficina volante com loja de peças
Santarém / Altamira / PA	501 Km	1,6%	62	Oficina volante com loja de peças
Ji-Paraná / RO	332 Km	6,8%	238	Concessionária avançada
Roraima	749 Km	4,7%	88	Oficina volante com loja de peças
Anápolis / GO	59 Km	10,5%	1239	Concessionária plena
Cachoeiro do Itapemirim / ES	120 Km	9,2%	426	Concessionária plena
Colatina / ES	74 Km	10,7%	276	Concessionária avançada
Itaboraí / RJ	71 Km	5,6%	98	Atendimento avançado
Nova Iguaçu / RJ	23 Km	7,4%	192	Atendimento avançado
Petrópolis / RJ	76 Km	5,1%	109	Oficina volante com loja de peças
Uberaba / MG	160 km	4,5%	332	Concessionária plena
Muriaé/Ubá / MG	159 Km	2,9%	172	Atendimento avançado
Passos / MG	168 Km	5,2%	83	Oficina volante com loja de peças
Campanha / MG	94 Km	6,7%	130	Atendimento avançado
Conselheiro Lafaiete / MG	120 Km	6,4%	218	Concessionária avançada
Ipatinga / MG	105 km	4,3%	261	Concessionária avançada
Piracicaba / SP	70 Km	4,9%	539	Concessionária plena
Fernandópolis/Votuporanga / SP	117 Km	6,6%	176	Atendimento avançado
Itapeva / SP	190 Km	7,6%	347	Concessionária plena
Registro / SP	159 Km	8,3%	81	Oficina volante com loja de peças
Campo Mourão / PR	89 Km	8,1%	298	Concessionária avançada
Paranavaí / PR	74 Km	7,1%	143	Atendimento avançado
Cruz Alta / RS	45 Km	16,9%	157	Atendimento avançado
Eldorado do Sul / RS	61 Km	5,6%	126	Atendimento avançado
Erechim / RS	84 Km	14,3%	277	Concessionária avançada
Garibaldi / RS	44 Km	7,1%	576	Concessionária plena
Santa Cruz do Sul / RS	62 Km	7,0%	187	Atendimento avançado
Santa Maria / RS	201 Km	5,4%	308	Concessionária avançada
Xanxerê / SC	45 Km	25,0%	559	Concessionária plena
Joaçaba / SC	43 Km	13,0%	371	Concessionária plena
São Miguel do Oeste / SC	201 Km	6,4%	143	Atendimento avançado

Tabela 7 – Proposta de modelo de atendimento para regiões estudadas.

As recomendações acima servem apenas como uma referencia inicial para o pré-estudo de cada localidade. Evidentemente que os concessionários devem avaliar a relação de municípios que os

afetam, estabelecer uma ordem de prioridades pelo potencial que cada região oferece e ao momento em que se decidir iniciar o projeto, atualizar a frota circulante da região verificando se o modelo acima proposto ainda é válido ou necessita ser alterado.

6.3 – Simulação de cobertura territorial com a implantação dos novos modelos de atendimento

Simplesmente para simular um cenário onde os novos modelos de atendimento fossem implantados de forma imediata e considerando que somente os modelos “Atendimento Avançado” e “Concessionária Avançada” fossem compreendidos como novos pontos de atendimento, a rede de concessionárias Volvo passaria a apresentar a seguinte configuração:

Região	Volvo (De)	Volvo (Para)	MB	FO	VW
Norte	10	10	16	12	12
Nordeste	15	18	30	24	28
Centro-Oeste	9	11	12	13	11
Sudeste	32	44	84	52	57
Sul	29	40	42	42	38
BRASIL	95	123	184	143	146

Tabela 8: Simulação de quantidade de pontos de atendimento Volvo com a nova estrutura de modelos de atendimento

Percebe-se que os novos modelos propostos de acordo com as respectivas características de mercado não recuperam toda a defasagem atualmente existente em relação à concorrência, porém representam uma possível alternativa viável para um incremento em um curto prazo de 30% na quantidade de pontos de atendimento e consequente aproximação dos principais concorrentes.

Somando-se a isso, as modalidades de Oficina Volante e Loja de Peças, que não podem ser compreendidos como estruturas fixas de atendimento, seriam ferramentas importantes para mercados em prospecção, acelerando a chegada do ponto de viabilidade para o estabelecimento de um ponto de atendimento de fato nestas localidades.

Observa-se que as maiores possibilidades de aplicação dos novos modelos (23 novos pontos do total de 28) ocorrem principalmente nas regiões Sudeste e Sul, as que representam no

mercado de caminhões as regiões com as maiores frotas circulantes, portanto, os impactos em vendas de veículos novos e pós-vendas deverão ser mais significativos para o todo.

7 - INDICADORES DE DESEMPENHO

Os seguintes indicadores de desempenho são recomendados para a verificação da eficácia do novo modelo proposto:

	Resultado operacional	SOAR	Participação de mercado em veículos novos VM	Vendas de pós-venda por veículo da frota	Satisfação de clientes
Concessionária plena padrão	Comparável ao plano de negócios estabelecido	Similar a outras filiais	Crescimento	Crescimento	Crescimento
Concessionária avançada	Comparável ao plano de negócios estabelecido	Similar a outras filiais	Crescimento	Crescimento	Crescimento
Atendimento Avançado	Comparável ao plano de negócios estabelecido	$\geq 100\%$	Crescimento	Crescimento	Crescimento
Oficina Volante & Loja de Peças	Comparável ao plano de negócios estabelecido	$\geq 100\%$	Crescimento	Crescimento	Crescimento
Oficina Volante	Comparável ao plano de negócios estabelecido	$\geq 100\%$	Crescimento	Crescimento	Crescimento

Tabela 9 – Proposta de indicadores de desempenho

8 - RECOMENDAÇÕES DE PROXIMOS PASSOS

8.1 – Validação conceitual da estrutura proposta com as Diretorias Comerciais de Caminhões e Ônibus

Para que os modelos propostos tenham um reconhecimento de aplicabilidade alinhado com as estratégias comerciais de caminhões e ônibus, este conceito, antes de ser comunicado à rede de concessionária devem ser submetidos a uma validação conceitual pelas respectivas Diretorias Comerciais de Caminhões e Ônibus.

8.2 – Adequação do modelo de padrão de infraestrutura de concessionárias (DOS)

Dado que os novos modelos de atendimento propostos possuem uma proposta de redução no padrão de infraestrutura, deve-se, em conjunto com a Área de Desenvolvimento Operacional de Concessionárias, verificar implicações no programa de padronização de infraestrutura de concessionárias e promover adequações onde necessário.

8.3 – Sistemas de informação

Como as modalidades “Loja de Peças” e “Atendimento Avançado” não deverão ser habilitadas para realizar operações de vendas de veículos novos, restrições nos sistemas disponibilizados para estas modalidades deverão ser criadas. Em conjunto com a Área de Desenvolvimento Operacional de Concessionárias e de Tecnologia da Informação, verificar os impactos em sistemas e promover adequações se necessário.

8.4 – Comunicação de Marketing

Como as modalidades “Loja de Peças” e “Atendimento Avançado” prestarão uma diversidade limitada de atendimentos, deve-se tomar o cuidado de não despertar nos clientes a expectativa de que serão atendidos nestes locais como seriam em concessionárias plenas padrão. Além de um programa adequado de comunicação de marketing nas regiões onde estes pontos serão implantados, deverá ser desenvolvido também um programa de identidade visual específico, que não caracterize tais estruturas como concessionárias, mas sim como pontos avançados de atendimento limitado. A área de Comunicação deverá ser envolvida neste processo.

8.5 – Definição de projetos piloto

Definir em conjunto com a rede de concessionárias as localidades identificadas neste estudo para serem iniciados projetos piloto para teste dos novos modelos de atendimento. Recomendação de se iniciar dois projetos para cada novo modelo proposto em grupos econômicos diferentes pelo prazo mínimo de 1 ano de operação. À medida que os resultados possam ser observados nestas operações, as lições aprendidas devem ir sendo incorporadas aos modelos como melhorias.

8.6 – Estudos de viabilidade econômica

Antes de iniciar qualquer atividade nos locais dos projetos definidos como pilotos, deve-se realizar, em conjunto com os concessionários envolvidos, simulações em cenários realista e conservador para estudos de viabilidade econômica. A implantação de fato só deve ser realizada caso se obtenham resultados satisfatórios nas simulações nos cenários realistas, ficando a decisão final de seguir à diante com o projeto sempre imputada à concessionária caso o cenário conservador se mostre inviável ou com resultado negativo.

9 - CONCLUSÃO

A realização deste trabalho foi estimulada por uma dificuldade real que praticamente todos os grupos econômicos da rede de concessionárias Volvo vem enfrentando, a qual se agrava ainda mais com a situação atual da economia brasileira.

A necessidade de ampliação da cobertura territorial com pontos de atendimento é de suma importância para o atingimento dos objetivos estratégicos definidos pela companhia para os próximos anos que são o crescimento de participação de mercado consolidada nos segmentos HDV e MHDV de 18% além do crescimento de vendas de pós-vendas por unidade da frota circulante.

Para que este crescimento ocorra de forma organizada, padronizada e responsável do ponto de vista econômico financeiro, a proposta de criação de novos modelos de estruturas de atendimento, menores que os atualmente válidos, que demandem investimentos iniciais e custos operacionais de patamares mais baixos que os atuais e sem perder as características da marca é uma alternativa possível e viável.

Observa-se que a implantação das novas estruturas de atendimento fixo não recupera totalmente a vantagem existente das marcas concorrentes, mas viabiliza imediatamente um número de novos pontos que tomariam alguns anos para que se realizassem da forma clássica. Também, o uso correto da modalidade de atendimento móvel seguramente acelerará o desenvolvimento de frotas em pequenas regiões aproximando da mesma forma o momento de abertura de novos pontos fixos de atendimento.

A adoção desta nova metodologia de avaliação de cobertura territorial e os novos modelos de atendimento deverão indiscutivelmente apoiar a Volvo do Brasil e a sua rede de concessionárias no atingimento pleno dos seus objetivos estratégicos comerciais.