

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
DAVID MORAES WALTER HEILBUTH**

**PLANO DE NEGÓCIOS: CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES NO  
MERCADO DO RIO DE JANEIRO**

**CURITIBA  
2015**

**DAVID MORAES WALTER HEILBTUH**

**PLANO DE NEGÓCIOS: CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES NO  
MERCADO DO RIO DE JANEIRO**

Trabalho de conclusão de curso do MBA em  
Gestão Estratégica Empresarial, do Instituto  
Superior de Administração e Economia da  
Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. MSc. Clodoaldo Lopes do Carmo

**CURITIBA**

**2015**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>RESUMO</b> .....	03
1.1	Palavras-Chave.....	03
<b>2</b>	<b>OBJETIVO</b> .....	03
<b>3</b>	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	04
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO</b> .....	06
<b>5</b>	<b>PLANO ESTRATÉGICO</b> .....	08
5.1	Identificação do Negócio .....	08
5.1.2	Descrição do Negócio .....	08
5.2	Vantagem Competitiva .....	09
5.2.1	Nossos Produtos .....	09
5.2.2	Centro de Distribuição de Peças .....	10
5.2.3	Centro de Desenvolvimento de Produto.....	11
5.2.4	Rede de Concessionários .....	11
5.3	Análise dos Ambientes .....	11
5.4	Área de atuação do concessionário .....	13
5.5	Análise dos concorrentes .....	14
5.5.1	Principais concorrentes .....	14
5.5.2	Participação de mercado.....	15
5.5.3	Distribuição concorrentes .....	15
<b>6</b>	<b>PLANO DE MARKETING</b> .....	17
6.1	Análise por segmento.....	17
6.2	Estrutura Física .....	18
6.3	Campanha de Lançamento .....	20
6.3.1	Evento de Inauguração .....	20
6.3.2	Propaganda.....	20
<b>7</b>	<b>INVESTIMENTO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO</b> .....	19
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	24
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	26

## **1. RESUMO**

A indústria automobilística é uma das principais atividades no Brasil responsável por gerar milhares de empregos diretos e indiretos no país. Além disso, é de conhecimento que nosso país está entre os maiores mercados no mundo no que se refere a venda de veículos automotores.

A nossa legislação restringe que o comércio de carros e caminhões seja realizado diretamente pelas montadoras presentes no país para o cliente final. Desta forma, a comercialização somente pode ser realizadas através de revendedores autorizados pelas marcas, os quais aqui chamamos de concessionários.

O estudo objeto deste trabalho visa apresentar a possíveis investidores que manifestem interesse em representar a marca Iveco, a oportunidade de negócio em um dos principais mercados de caminhões do país, o Rio de Janeiro.

Vamos apresentar as principais características do mercado, o potencial e diferenças competitivas da marca e os planejamentos estratégicos e de marketing para o negócio pretendido bem como o planejamento econômico/financeiro.

### **1.1 PALAVRAS-CHAVE**

Indústria Automobilística, Caminhões, Rio de Janeiro, Iveco, gama de produtos, segmentação, área de atuação, rentabilidade, Lei Renato Ferrari.

## **2. OBJETIVO**

O objetivo deste trabalho é apresentar a grande oportunidade de negócio, a um possível investidor, para a abertura de uma concessionária de caminhões da marca Iveco no mercado do Rio de Janeiro.

Busca-se atingir este objetivo através da análise de mercado, apresentação da montadora, seus produtos e diferenciais competitivos, análise dos concorrentes, e o planejamento necessário para se atingir a rentabilidade esperada.

### **3. SUMÁRIO EXECUTIVO**

O transporte rodoviário no Brasil é o principal modal logístico no país sendo responsável pela circulação de mais de cinquenta por cento dos produtos e passageiros que se deslocam em todo o território nacional. Além disso, a indústria automobilística brasileira está entre as maiores do mundo fato que contribui para atrair cada vez mais produtores de veículos automotores a investirem em nosso território como expansão de suas atividades.

A IVECO é montadora de caminhões com sede na Europa e que possui filiais e fábricas em diversos países ao redor do mundo além de fazer parte de um grupo industrial que possui a liderança mundial na produção de bens de capital, A CNH Industrial que é composto pelas marca Iveco, Power train, New Holland e Case que produzem, além de veículos comerciais, máquinas e equipamentos para construção e para o setor agrícola.

Por motivos brevemente mencionados no primeiro parágrafo, a IVECO, assim como outras empresas do mesmo segmento, se instalou no Brasil com a finalidade de expandir suas operações para o mercado latino americano e agregar valor ao seu negócio considerando todo o potencial do mercado brasileiro.

Desta forma, nosso plano de negócio foi desenvolvido para apresentar o estudo para a implantação de uma concessionária da marca numa das maiores praças do país, considerando o volume de vendas, o mercado do Rio de Janeiro.

Através deste estudo a montadora terá uma análise específica para uma região com grande potencial, considerando o fato de que hoje não possui concessionária na região capaz de absorver todas as oportunidades de negócio que o mercado pode oferecer.

A distribuição de veículos automotores é regulada pela Lei 6.729/79 – a “Lei Renato Ferrari” – e seu texto rege que a distribuição deve ser feita através de concessão entre produtores e revendedores.

Diante desta análise temos por objetivo atrair investidores capitalizados e com grande interesse em realizar os investimentos necessários para, através de concessão, nos representar no mercado do Rio de Janeiro, apresentando todo o potencial de retorno do negócio.

#### **4. APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO**

O empreendimento trata-se de uma concessionária de caminhões da marca OVECI, e sua constituição se dará sob a forma jurídica de sociedade limitada, a ser instalada no mercado do Rio de Janeiro, tendo como atividade a revenda dos produtos disponibilizados pela montadora, bem como a realização de dos serviços de assistência técnica.

As quatro principais áreas do negócio são a comercialização de veículos novos, veículos usados, peças e acessórios além dos serviços de assistência técnica.

Serão disponibilizados pela montadora, em quantidade acordada entre o concessionário e a fábrica, veículos de carga e passageiros, bem como peças e acessórios.

A área de atuação é delimitada e se restringe ao mercado do Rio de Janeiro, composto pelas microrregiões que serão apresentadas em nosso plano de marketing.

Inicialmente será uma única instalação, preferencialmente nos municípios do Rio de Janeiro ou Nova Iguaçu, havendo a possibilidade de abertura de filiais dentro de sua área operacional, quando o negócio estiver consolidado ou a demanda de mercado assim exigir.

Como toda operação deste tipo é obrigatório que a estrutura física seja capaz de atender aos nossos clientes, com conforto e segurança, buscando exaustivamente a satisfação dos mesmos. A estrutura da concessionária deve ser setorizada com área para exposição dos produtos, oficina para assistência técnica, almoxarifado para peças e acessórios, áreas de suporte para equipe de vendas e consultoria técnica, além dos setores administrativos e áreas de apoio e pátio amplo para veículos em estoque ou em espera para realização de serviço.

Nosso investidor contará com todo o suporte da montadora em todas as etapas do processo, na definição do projeto das instalações, nas orientações sobre padrão de comunicação visual, nos treinamentos necessários para sua equipe e em todas as áreas que envolvem a operação.



## 5. PLANO ESTRATÉGICO

### 5.1 IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO

Atualmente o mercado do Rio de Janeiro está entre as principais praças do país referente à comercialização de veículos de carga, apresentando uma indústria de aproximadamente 7.700 veículos emplacados apenas no ano de 2014.

Por falta de um concessionário estruturado deixamos de atender grande parte deste mercado e com uma nova instalação na região será possível alavancar as vendas, com conseqüente aumento no *market share* da montadora e grande oportunidade de negócio para o novo investidor.

#### 5.1.2 Descrição do Negócio

Uma nova concessionária de caminhões da marca Iveco para atuar no mercado do Rio de Janeiro. O plano de negócios está analisando a viabilidade da implantação deste empreendimento bem como o retorno esperado além de demonstrar a oportunidade de negócio para possíveis investidores.

Como toda concessionária de caminhões a operação é dividida sobre as quatro principais atividades deste tipo de negócio que são: venda de veículos novos, usados, peças e assistência técnica.

Para a estrutura de pessoal, recomenda-se que a concessionária tenha um diretor executivo que reporte diretamente aos sócios, e um gerente para cada uma das quatro áreas mencionadas acima. Cada um deles é responsável por formar, gerir e recrutar os demais membros de sua equipe.

A recomendação de pessoal para cada uma destas áreas, excluindo-se os gerentes, é:

Veículos novos: cinco vendedores externos que façam a prospecção de clientes em sub-regiões da área total de atuação da concessionária. Dois vendedores internos

para atendimento às vendas de showroom. Um funcionário para administração de vendas (*back office*).

Veículos usados: dois vendedores com atuação externa e interna.

Peças: Um supervisor de peças responsável por gerir o almoxarifado de peças; dois balconistas para atender oficina e venda balcão; Um funcionário auxiliar de peças para realizar processamento de pedidos, emissão de notas, etc.

Assistência técnica: três consultores técnicos para recebimento dos caminhões e análise inicial; cinco mecânicos e dois eletricitas; um apontador para distribuir e controlar as horas dos mecânicos, um ferramenteiro e um funcionário auxiliar para suportar as atividades dos consultores técnicos.

Nas próximas páginas apresentaremos os principais destaques de nossa marca que trazem diferencial competitivo e nos tornam uma marca atrativa para os investidores, além de indicar através de que produtos, serviços e diferenciais o concessionário poderá contar para ingressar no mercado do Rio de Janeiro.

## **5.2 VANTAGEM COMPETITIVA**

### **5.2.1 NOSSOS PRODUTOS**

A IVECO orgulha-se de ser considerada a montadora de caminhões que mais cresceu nos últimos anos e de possuir uma gama de produtos “*full liner*” – gama completa de produtos – que atende a todos os seguimentos existentes para veículos de carga compreendidos entre capacidade de carga de 3,5 toneladas até acima 45 toneladas para estrada e fora de estrada, os chamados “*off road*”.

Para o mercado de veículos leves, compreendido pelos veículos com capacidade de carga de 3,5 a 6,00 toneladas, temos o Daily que, inclusive, em uma de suas versões, não se enquadra como caminhão e pode circular livremente pelos grandes

centros urbanos que possuem legislação específica que restringe a circulação de caminhões em determinadas áreas.

Para o mercado de veículos médios, compreendido pelos veículos com capacidade de carga de 6,1 a 15,9 toneladas, contamos com o Vertis e Tector. O Vertis se destaca por ser nosso primeiro projeto totalmente desenvolvido para no Brasil após ouvir dos próprios consumidores quais as principais características eles gostariam de encontrar em nosso produto.

Para o mercado de veículos semipesados, diga-se de passagem, o maior mercado dentro da indústria total de caminhões no país, compreendido pelos veículos com capacidade de carga de 16 a 31 toneladas, temos a linha Tector, que possui versões que atendem todas as necessidades do segmento.

Para o mercado de veículos pesados e extrapesados, compreendido pelos veículos com capacidade de carga acima de 31 toneladas, contamos com a linha Stralis em suas diversas versões que garante economia de combustível, robustez e segurança.

Finalizando nossa gama de produtos, temos o Trakker, veículo para utilização fora de estrada que pode ser utilizado em qualquer tipo de terreno e é ideal para aplicações severas como o setor canavieiro, minerador, madeireiro e construção pesada.

### 5.2.2 CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE PEÇAS

Nosso centro de distribuição de peças está localizado estrategicamente na cidade de Sorocaba próximo a aeroporto e com saída para as principais rodovias do país. Está entre os mais modernos centros de distribuição de peças existentes, contando com 10.000 m<sup>2</sup> de área construída e poderoso *software* de gestão que garante a peça certa, no lugar certo e no tempo certo.

### 5.2.3 CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A importância do mercado brasileiro para essa montadora pode ser percebido através da inauguração, em 2008, de seu Centro de Desenvolvimento de Produtos, sediado na cidade de Sete Lagoas – MG, o primeiro fora da Europa, onde um grande time de engenheiros e técnicos são responsáveis por desenvolver futuros produtos para o Brasil e o mercado latino americano.

### 5.2.4 REDE DE CONCESSIONÁRIOS

Nossa rede de concessionários está estrategicamente posicionada em todo o território nacional cobrindo mais de noventa por cento do mercado de caminhões no país. Nos últimos anos, o destaque da montadora como uma dos principais concorrentes no país e a qualidade de nossos produtos e serviços, atraiu investidores importantes e com solidez financeira o que tornou nossa rede de concessionários ainda mais forte.

### 5.3 ANÁLISE DOS AMBIENTES

Como em todo plano estratégico não podemos deixar de analisar e identificar quais são as principais forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que permeiam os ambientes internos e externos do nosso negócio.

Para isso, utilizando o modelo de análise SWOT, que é extremamente eficaz para orientar a empresa no seu planejamento, elaboramos o quadro a seguir que apresenta os principais pontos identificados e que devem ser considerados para que consigamos atingir nossos objetivos no mercado em discussão.

## Análise SWOT – Mercado do Rio de Janeiro

<b>S</b>	<b>Pontos Fortes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Subsídio da montadora nos primeiros 3 meses de operação para aquisição de veículos e peças para revenda</li><li>• Mão de obra treinada pela fábrica e disponível para contratação</li></ul>	<b>W</b>	<b>Pontos Fracos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prazo necessário para conclusão das obras da concessionária;</li><li>• imagem da marca desgastada na região</li></ul>
<b>O</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Um dos maiores mercados do país;</li><li>• Relacionamento com Associações e Implementadores</li><li>• Expansão das instalações para a região petrolífera de Macaé e Campos</li><li>• Rota para as principais regiões do país</li><li>• Grande número de transportadores</li></ul>	<b>T</b>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Retração da Economia no ano corrente</li><li>• Alto custo de imóveis na região para construção da concessionária</li><li>• Altos níveis de investimentos da concorrência nesse mercado</li><li>• Montadora líder de mercado possui fábrica no estado do Rio de Janeiro</li></ul>

Elaborado pelo autor, 2015

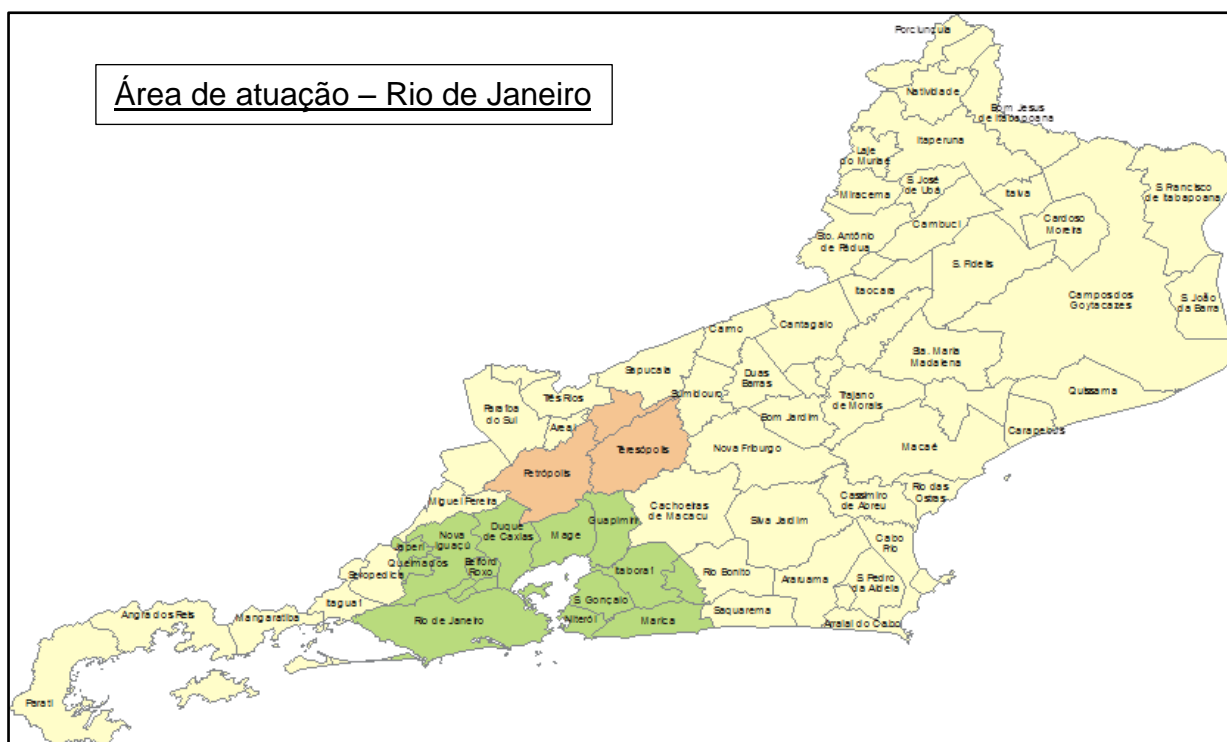
Ao avaliarmos os pontos apresentados em nossa Análise SWOT entendemos que os pontos fortes e oportunidades sobressaem às ameaças e pontos fracos. De qualquer forma traçaremos em conjunto, montadora e investidor concessionário, Plano de Ação para combater os pontos fortes e buscar contornar as ameaças.

Como será apresentando no nosso Plano de Marketing e na análise de mercado, o potencial do mercado do Rio de Janeiro, por si só, já é um grande atrativo para o investidor. Vamos trabalhar com os principais segmentos daquela praça e na recuperação de clientes que foram fiéis a marca e optaram por mudar para a concorrência devido a baixa *performance* do concessionário atuante na região. O número de grandes transportadores também é ponto de destaque e, bem trabalhado, pode trazer grandes vendas uma vez que a maioria deles possui grande frota de caminhões.

No que se refere aos pontos fracos e ameaças, acreditamos que com o profissionalismo do novo investidor e assessoria do time da montadora a imagem da marca para com os clientes da região pode ser recuperada no curto prazo, visto toda a estrutura e a força da marca já mencionadas nos itens 2.1 e 2.2 deste plano estratégico. Além disso, a retração da economia atinge não somente a nós mas como todos os competidores existentes e sobressairá aquele que melhor gerir as oportunidades de negócio neste período de crise. Em conjunto podemos definir ações para nos destacar nesse momento delicado da economia. Contamos também com grande parque circulante na região o que trás excelente oportunidade no faturamento em peças e serviços ficando menos dependentes das vendas de veículos novos.

#### 5.4 ÁREA DE ATUAÇÃO DO CONCESSIONÁRIO NO RIO DE JANEIRO

A Lei 6.729/79, a “Lei Renato Ferrari”, com as alterações que lhe foram agregadas pela Lei nº 8.132/90, determina que seja definida área demarcada para atuação do concessionário e, para o estudo em questão, para operação do mesmo no mercado do Rio de Janeiro, fica delimitada a região ilustrada no mapa a seguir.



Elaborado pelo autor, 2015

Como é possível verificar no mapa, esta área de atuação não engloba todo o estado do Rio de Janeiro e sua composição foi formada pelas microrregiões: Belford Roxo, Duque de Caxias, Guarapirim, Itaboraí, Japeri, Mage, Marica, Mesquita, Nilopolis, Niteroi, Nova Iguaçu, Queimados, Rio de Janeiro, São Gonçalo, São João de Meriti e Tangua. Esta são microrregiões geográficas definidas pelo IBGE e cada uma delas é composta por alguns municípios.

Esta área de atuação é definida pela montadora de acordo com sua estratégia de distribuição de mercado e somente poderá ser alterada de comum acordo entre a IVECO e o concessionário, e fará parte do contrato de concessão a ser firmado entre eles.

## 5.5 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

### 5.5.1 – OS PRINCIPAIS CONCORRENTES

Apesar de novos entrantes de concorrentes no mercado brasileiro, como exemplo podemos mencionar a fabricante de origem chinesa, a Foton Caminhões, nosso objetivo é figurar entre os líderes de mercado que atualmente são Volkswagen, Mercedes-Benz, Volvo, Scania, Ford e a Renault, esta última no segmento de veículos leves.

A Volkswagen e a Mercedes-Benz disputam a primeira posição na participação de mercado e são as duas marcas que possuem uma linha de produtos mais completa e que compete com nossa marca em quase todas as gamas. Volvo e Scania são marcas extremamente fortes e focadas no segmento de veículos pesados. A Ford é vista por nós, dentre os concorrentes citados, como o mais factível de se ultrapassar, devido aos produtos que oferece, além de manter operações de caminhões apenas no Brasil e em nenhum outro país em que atua. A Renault é citada como principal concorrente apenas no segmento de veículos leves, segmento este em que é líder atualmente, porém, não possui nenhum outro produto em nosso mercado na linha de caminhões.

### 5.5.2 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

A tabela a seguir apresenta a participação de mercado total, dos últimos dois anos, considerando os veículos emplacados em todos os segmentos, de cada um dos concorrentes e nosso posicionamento no ranking.

<b>Participação de Mercado</b>		
<b>MARCA</b>	<b>TOTAL 2013</b>	<b>TOTAL 2014</b>
<b>VOLKSWAGEN</b>	<b>22,70%</b>	<b>22,10%</b>
<b>MERCEDES-BENZ</b>	<b>23,80%</b>	<b>24,30%</b>
<b>FORD</b>	<b>12,30%</b>	<b>12,80%</b>
<b>VOLVO</b>	<b>11,80%</b>	<b>12,40%</b>
<b>IVECO</b>	<b>8,80%</b>	<b>7,80%</b>
<b>SCANIA</b>	<b>11,20%</b>	<b>8,90%</b>
<b>RENAULT</b>	<b>3,30%</b>	<b>4,80%</b>
<b>OUTROS</b>	<b>6,10%</b>	<b>6,90%</b>

Volume de veículos emplacados - Fonte: Anfavea

Elaborado pelo autor, 2015

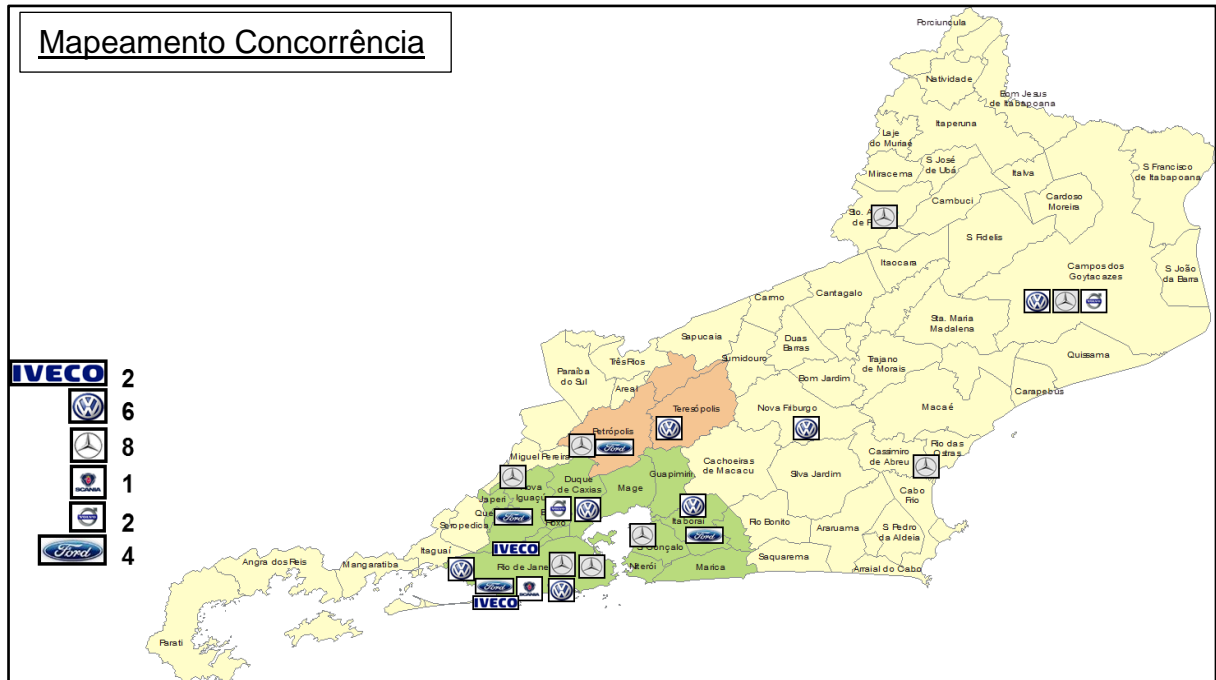
### 5.5.3 DISTRIBUIÇÃO DOS CONCORRENTES

Não menos importante do que conhecer a liderança de mercado e sua participação no mesmo, precisamos avaliar de que forma estes competidores se posicionam no mercado através de suas instalações físicas, as concessionárias.

Sabemos que a estrutura de uma concessionária de caminhões em muito se difere de uma concessionária de automóveis, porém, dentre os principais pontos, podemos destacar a localização, que, obrigatoriamente, deve ser em rodovias com fácil acesso para os caminhoneiros e distante do centro urbano.



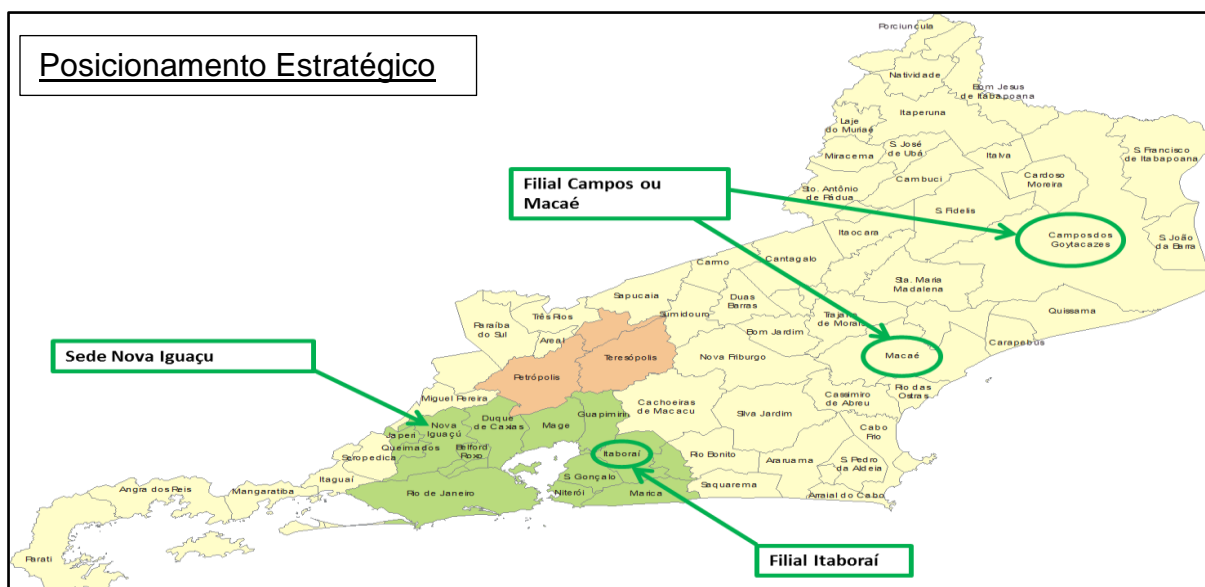
Veremos a seguir qual o posicionamento geográfico da concorrência na área de atuação do Rio de Janeiro para melhor planejarmos qual será nossa estratégia de instalação das operações.



Elaborado pelo autor, 2015

Como é possível observar as líderes de mercado Volkswagen e Mercedes-Benz são as que possuem maior número de instalações no mercado analisado o que, certamente, é um diferencial competitivo.

Nesse sentido para início das operações, deve-se instalar matriz das operações em Nova Iguaçu, com possibilidade de abertura de filiais em outras cidades, originalmente prevista para as localidades indicadas abaixo, ou em outras que podem ser negociadas entre montadora e investidor concessionário.



Elaborado pelo autor, 2015

## 6. PLANO DE MARKETING

### 6.1. ANÁLISE DO MERCADO POR SEGMENTO

Além de conhecer nossos concorrentes é primordial que conheçamos o mercado e suas principais características. O mercado do Rio de Janeiro, considerando a área de atuação já indicada no item 3.1 deste planejamento, apresenta uma indústria de caminhões total de 7.670 unidades emplacadas no ano de 2014 e 7.956 unidades emplacadas no ano de 2013, conforme dados de emplacamento divulgados pela Anfavea – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos automotores - ao seus associados.

A tabela abaixo representa uma fotografia da indústria de caminhões no mercado analisado, considerando os segmentos de veículos, leves, médios, semipesados e pesados.

RIO DE JANEIRO	SEGMENTO	ANO			ANO		
		2014			2013		
		Total	IVECO	MS	Total	IVECO	MS
	3,5 TONELADAS	1.216	96	7,9%	1.156	139	12,0%
	3,51 A 6,0 TONELADAS	428	74	17,3%	641	94	14,7%
	<b>TOTAL LIGHT</b>	<b>1.644</b>	<b>170</b>	<b>10,3%</b>	<b>1.797</b>	<b>233</b>	<b>13,0%</b>
	6,1 A 7,9 TONELADAS	62	23	37,1%	134	71	53,0%
	8,0 A 10,0 TONELADAS	1.970	17	0,9%	1.772	53	3,0%
	10,1 A 12,0 TONELADAS	0	0	0,0%	0	0	0,0%
	12,1 A 15,9 TONELADAS	578	30	5,2%	708	13	1,8%
	<b>TOTAL MEDIUM</b>	<b>2.610</b>	<b>70</b>	<b>2,7%</b>	<b>2.614</b>	<b>137</b>	<b>5,2%</b>
	16 TONELADAS	981	28	2,9%	826	39	4,7%
	23 TONELADAS ON	1.153	36	3,1%	1.299	36	2,8%
	26 TONELADAS 6X4	321	2	0,6%	309	4	1,3%
	31 TONELADAS 6X4	234	0	0,0%	138	0	0,0%
	<b>TOTAL SEMI-HEAVY</b>	<b>2.689</b>	<b>66</b>	<b>2,5%</b>	<b>2.572</b>	<b>79</b>	<b>3,1%</b>
	45,0 TONELADAS ATÉ 340 CV	259	12	4,6%	326	33	10,1%
	> 45,0 ON ACIMA 340 CV	424	29	6,8%	600	21	3,5%
	> 45,0 OFF	44	0	0,0%	47	0	0,0%
	<b>TOTAL HEAVY</b>	<b>727</b>	<b>41</b>	<b>5,6%</b>	<b>973</b>	<b>54</b>	<b>5,5%</b>
	<b>TOTAL ≥ 3,5 TONELADAS</b>	<b>7.670</b>	<b>347</b>	<b>4,5%</b>	<b>7.956</b>	<b>503</b>	<b>6,3%</b>

Elaborado pelo autor, 2015

Avaliando a participação da montadora, hoje representada na região por um concessionário de baixa performance, é possível verificar que o índice é extremamente baixo diante de todo o potencial existente.

Entretanto a análise daqueles dados também mostra uma enorme oportunidade para o investidor, uma vez que os dois principais segmentos, médios e semipesados, são, atualmente, mal explorados e temos produtos competitivos em ambos os casos.

## 6.2 ESTUTURA FÍSICA

Um dos principais pontos do planejamento de marketing é identificar o melhor local a ser instalado a concessionária, bem como suas dimensões, áreas, acessos e localização.

Ao contrário de uma concessionário de automóveis que geralmente está posicionada dentro dos centros urbanos e avenidas ou ruas de grande circulação, a concessionária de caminhões deve ser construída em rodovias que circulam as

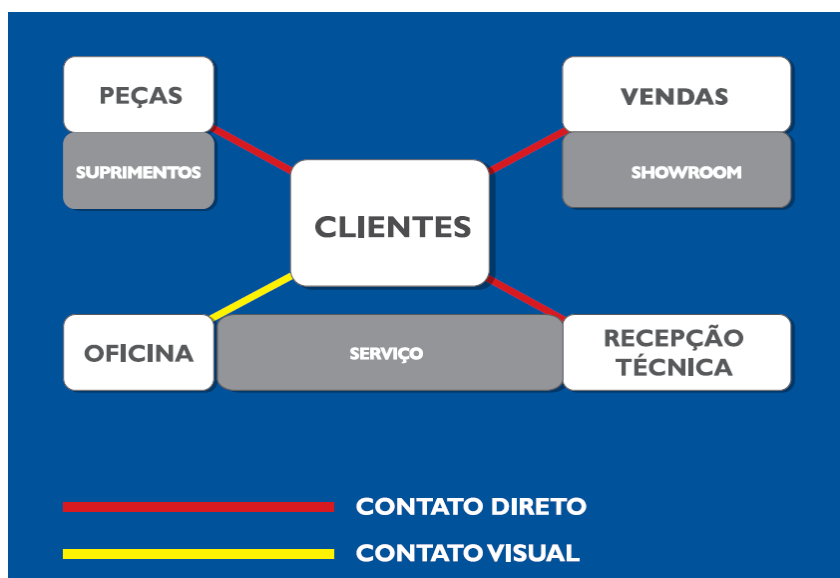
idades, geralmente na entrada ou saída dos municípios e com fácil acesso para caminhões.

Devido ao tamanho do mercado do Rio de Janeiro, que será apresentado no item a subsequente à este, faz-se necessário a instalação de uma concessionária de grande porte, que visa atender a um mercado que possui venda acima de 4.000 unidades ao ano.

Estas instalações devem apresentar unidade e harmonia nos seus projetos, seja nas edificações, no layout, nos elementos de comunicação visual ou nos materiais utilizados que lhes conferem a identidade desejada.

Mais do que uma concessionária padrão e operacional, vamos aplicar nessa instalação, como diferencial das outras marcas, o conceito que definimos como 3S. Nesse conceito de projeto, o cliente é o centro das operações orgânicas da instalação. Os departamentos fundamentais, ou seja, vendas, peças e serviços, interagem entre si, tendo o cliente como elemento central. Essa transparência transmite ao cliente a qualidade dos nossos serviços propiciando sua satisfação e fortalecendo sua fidelização. A interação ocorre uma vez que a construção permite que em qualquer um desses departamentos o cliente esteja e tenha contado com as demais. Como exemplo, o cliente que está no showroom comprando um novo caminhão tem visão da oficina e pode acompanhar de que maneira o serviço está sendo executado. O esquema abaixo ilustra esse conceito.

Conceito de Integração – 3S (showroom, suprimentos e serviço)



A proposta é iniciar as operações da matriz desta concessionária na cidade de No Iguçu/RJ, pois, além da localização estratégica, já possuímos um imóvel identificado e o proprietário está disposto a fazer o investimento da construção, de acordo com nossos padrões e conceitos para posterior aluguel ao concessionário investidor.

### 6.3 Campanha de Lançamento

#### 6.3.1 – Evento de Inauguração

Para inauguração da nova concessionária no mercado do Rio de Janeiro o investidor poderá contar com o apoio da equipe de marketing, comunicação e eventos da montadora que disponibilizará, além do suporte da equipe, também suporte financeiro.

A proposta é realizar um grande evento de inauguração com os principais clientes da região, potenciais clientes que ainda não vieram para a nossa marca, autoridades e também imprensa local.

Durante o evento todos terão a oportunidade de conhecer nossos produtos, a estrutura da concessionária e toda a equipe que estará no dia-a-dia para atendê-los. Estarão presentes no evento também membros do corpo diretivo da Iveco bem como o CEO da montadora para América Latina.

Para os clientes que prestigiarem o evento uma tabela de preços diferenciada será disponibilizada para que a força de vendas do concessionário e também da montadora tenham condições especiais para pedidos realizados durante o evento.

#### 6.3.2 – Propaganda

O concessionário poderá utilizar das campanhas institucionais desenvolvidas para a montadora nos dias que antecederem a inauguração e também após a oficialização do início das operações. Toda a folheteria técnica sobre os produtos e serviços

oferecidos pela marca serão disponibilizados para utilização pelo concessionário em suas campanhas de propaganda bem como argumento de vendas.

Além disso, é oferecido pela montadora subsídio nas ações de marketing de varejo elaboradas pelo concessionário, através de jornais, revistas, tv, rádios e mídias sociais.

## **7. INVESTIMENTOS E PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Os principais investimentos necessários para início das operações se referem principalmente as despesas com instalações, sejam elas para construção de prédio para sede própria ou alugada, estoque inicial de peças e veículos, capital de trabalho e linha de crédito junto à instituição financeira própria do grupo da montadora responsável pelo financiamento a sua rede de concessionários.

O capital de trabalho inicial previsto é de três milhões de reais e devem ser apresentadas garantias reais junto ao banco que possibilitem uma linha de crédito para o primeiro ano de dez milhões de reais.

Elaboramos um estudo que visa apresentar as perspectivas financeiras do negócio para os cinco primeiros anos de operação, bem como identificar o retorno do investimento, a lucratividade do negócio. Consideramos os quatro principais departamentos da concessionária: venda de veículos novos, venda de veículos usados, peças e serviço.

Este estudo foi elabora buscando atingir os objetivos da marca em participação de mercado e boa rentabilidade para o investidor.

Como meta para a venda de veículos novos consideramos um volume de vendas de 553 unidades para o primeiro ano, 834 para o segundo ano, 917 para o terceiro ano, 1.010 para o quarto ano e 1.110 para o quinto ano.

## Tabela projeção de resultados

PROJEÇÃO RESULTADOS - OPERACIONAL							
MARGEM COMERCIAL	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano	TOTAL	% S/ VENDAS
	VEÍCULOS NOVOS	2.699.556	4.450.459	4.929.029	5.475.046		6.057.466
VEÍCULOS USADOS	9.734	461.295	820.743	928.588	1.048.220	3.268.580	2,4%
PEÇAS E ACESSÓRIOS	837.595	1.110.904	1.449.264	1.827.021	2.088.165	7.312.949	14,8%
OFICINA	542.135	760.225	1.741.114	2.155.668	2.640.635	7.839.778	35,3%
TOTAL MARGEM COMERCIAL	4.089.020	6.782.883	8.940.149	10.386.323	11.834.486	42.032.862	5,0%

Elaborado pelo autor, 2015

Na tabela acima, podemos verificar o resumo de margem comercial esperada por cada departamento com projeção para os primeiros cinco anos de operações. É possível verificar que grande parte da margem total, 35,3% vem do departamento de oficina. Projetamos dessa forma, pois, como mencionado na análise swot o mercado apresenta uma retração devido a crise econômica atual e a oficina assim como a área de peças devem ser as principais responsáveis por cobrir as despesas da operação. Independente de um cenário de crise, o ideal nesse tipo de negócio é que esse departamentos sejam sempre responsáveis por cobrir mais da metade dos custos da concessionária como um todo e que os dinheiro proveniente da venda de veículos novos e usados aumente a rentabilidade do negócio e vá para o bolso do investidor. Nosso maior interesse é de que nossa rede de concessionários ganhe dinheiro com o nosso negócio.

## Apresentação do resumo operacional

RESUMO OPERACIONAL GLOBAL						
SUMARIO GERAL	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano	TOTAL
	TOTAL DAS VENDAS LÍQUIDAS	103.469.411	154.581.015	172.797.964	191.950.129	
TOTAL DO CUSTO DAS VENDAS	(92.657.299)	(138.766.185)	(153.575.195)	(170.204.126)	(187.442.444)	(742.645.250)
MARGEM BRUTA TOTAL	10.812.111	15.814.829	19.222.769	21.746.002	24.332.982	91.928.694
RENDAS OPERACIONAIS						-
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	10.812.111	15.814.829	19.222.769	21.746.002	24.332.982	91.928.694
DESPEAS OPERACIONAIS	(6.723.091)	(9.031.946)	(10.282.620)	(11.359.679)	(12.498.496)	(49.895.832)
MARGEM COMERCIAL	4.089.020	6.782.883	8.940.149	10.386.323	11.834.486	42.032.862
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	(1.120.894)	(1.473.010)	(1.614.255)	(1.762.719)	(1.916.774)	(7.887.652)
DESPEAS INSTALAÇÕES	(538.470)	(1.599.064)	(1.704.209)	(1.815.501)	(1.932.980)	(7.590.224)
RESULTADO OPERACIONAL	2.429.656	3.710.810	5.621.685	6.808.103	7.984.732	26.554.986
RECEITAS FINANCEIRAS	1.166.933	1.769.521	1.944.368	2.143.691	2.356.278	9.380.791
DESPEAS FINANCEIRAS	(413.878)	(618.324)	(691.192)	(767.801)	(847.102)	(3.338.296)
RECEITAS / DESPEAS EXTRAORDINÁRIAS	-	-	-	-	-	-
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	3.182.711	4.862.006	6.874.861	8.183.993	9.493.909	32.597.481
LUCRATIVIDADE	3,1%	3,1%	4,0%	4,3%	4,5%	3,9%
RETORNO S/ INVEST. OPERACIONAL - anos	1,1	1,1	1,3	1,6	2,0	
RETORNO S/ INVESTIMENTO TOTAL - anos	5,6	4,1	3,3	3,3	3,4	
% ABSORÇÃO DE SERVIÇO	33,6%	29,9%	47,2%	54,6%	60,0%	46,9%

Elaborado pelo autor, 2015

Nos dados acima o investidor pode verificar que esse projeto apresenta lucratividade superior a 3% no primeiro ano e de 4,5% no último ano. Além disso, apontamos o retorno sobre o investimento operacional que é de 1,1 anos para o primeiro ano de operação. Verificamos também que o índice de absorção de serviço, índice responsável por indicar o percentual de participação da área de oficina no pagamento dos custos da operação, praticamente dobra ao final do quinto ano de operação, o que é o cenário ideal para o negócio.

Ponto que merece destaque também é o LAIR, Lucro antes do imposto de renda. Seu crescimento é tamanho que chega a ser o triplo no quinto ano em comparação ao primeiro ano de operação.



## **8. CONCLUSÃO**

Após análise de todos os pontos apresentados nesse plano de negócio é visível a atratividade do negócio proposto para aqueles investidores que queiram entrar para a indústria automobilística ou que nela já atuem e queiram expandir seus negócios ou para aqueles que queiram diversificar seu portfólio de negócios.

Trata-se de grande oportunidade em um mercado que concentra grande parte do total da indústria de caminhões no país e que está prospectando novos grupos investidores em uma região bem disputada, haja vista que a maioria da distribuição das áreas de atuação não somente da Iveco, mas também dos principais concorrentes já são objeto de concessão e é muito improvável que se altere num curto espaço de tempo. Além disso, vários estudos já publicados, sejam eles de órgãos governamentais ou de entidades específicas do transporte rodoviário, apontam para o crescimento considerável no setor de transporte no Brasil, fato esse que atrai novos concorrentes para nosso mercado que decidem por ampliar suas operações no mercado brasileiro muitos deles, inclusive, investindo milhares de reais na construção de fábricas no país.

A segurança que uma marca consolidada mundialmente como a Iveco e o grupo CNH Industrial trás para o investidor é ponto de destaque. Poder contar com todo o suporte, profissionalismo e robustez de uma grande marca de reconhecimento global proporciona além de segurança grande confiabilidade. Todos os recursos investidos no nosso país pela montadora visam buscar a satisfação do cliente e retorno financeiro para aqueles que têm o interesse em nos representar através de concessão.

A projeção das margens comerciais e, principalmente, o resultado operacional apresentado torna nossa concessão um negócio atrativo, confiável e excelente oportunidade com retorno mais altos do que outros tipos de investimento que estejam disponíveis no mercado.

Todo o suporte e assessoria são fornecidos pela fábrica que possui anos de experiência no negócio nos mais diversos mercados internacionais.

Temos a certeza de que o investidor que “comprar” nosso projeto terá sucesso no seu negócio e esperamos através deste plano de negócio, atrair grandes grupos investidores que nos ajudarão a consolidar ainda mais nossa marca no mercado Brasileiro.

## 9. BIBLIOGRAFIA

**Guia de Instalação de Concessionárias, Edição 2010.**

**NETO**, Antônio André, **Empreendedorismo e Desenvolvimento de Novos Negócios** – Série Gestão Estratégica e Econômica de Novos Negócios, FGV Management.

**CALVO**, Ivan Pricoli, **Orçamento Empresarial** – Série Gestão Estratégica e Econômica de Novos Negócios, FGV Management.

**KOTLER**, Philip, **Administração de Marketing** – 12ª edição – Pearson, São Paulo.

<http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4734/Rodoviario.html> - Agência Nacional de Transporte Terrestre – Acesso em 13/02/2015 – 19:15

<http://www.anfavea.com.br/> - Associação nacional dos fabricantes de veículos automotores – Acesso em 13/02/2015 – 19:45

<http://www.cnhpress.com/pagina/340/historia.aspx> - CNH Industrial - acesso em 21/02/2015 – 21:15

<http://www.iveco.com> – Iveco – Acesso em 22/02/2015 – 20:15

<http://www.ibge.gov.br> – IBGE – Acesso em 05/03/2015 – 18:30