



CONCENTRAÇÃO DA REDE DE CONCESSIONÁRIAS

Por: **RAPHAEL GALANTE**

Um dos fenômenos mais recentes que está acontecendo na rede de concessionárias (de todas as marcas) é um processo (até certo ponto) natural de reestruturação e consolidação.

De fato, o naturalista, geólogo e biólogo britânico Charles Darwin já tinha definido uma tese sobre o tema quando firmou a teoria da evolução das espécies, através da seleção natural, em meado de 1800.

Passados quase dois séculos da teoria de Darwin, percebemos que o que ele previu está sendo utilizado no meio empresarial.

Mas, o que tem acontecido no meio empresarial e principalmente nas redes de concessionárias?

Um primeiro ponto que percebemos é a falta de continuidade das empresas e, em especial, nas redes de concessionárias. Segundo um estudo da Harvard Business Review, feito no mercado americano, apenas 30% das empresas chegavam nas mãos da segunda geração familiar. E a situação só tende a piorar. O negócio da família só chegará para 12% da terceira geração e apenas 3% para a quarta geração. Em suma, 97% dos negócios iniciados pelo fundador/patriarca tendem a cortar completamente os laços familiares em menos de 75 anos.

Em geral, grande parte dos negócios sobrevivem - mas não nas mãos da família fundadora. E aqui existem “n” fatores que

explicam isso; mas o principal é que a aptidão/sonho do fundador/patriarca não é o mesmo das gerações seguintes - e isso não é um problema! Cada ser humano é um, com as suas próprias aptidões. O problema acontece quando gerações que não possuem a devida aptidão (tino) para o negócio insiste em tocar o negócio por variados motivos... e aqui existe uma grande parte que vai ver tudo que foi construído pelo patriarca/fundador ruir, gerando frustrações; desilusões e perdas patrimoniais. Ter a certeza/clareza de saber que aquele negócio ERA DO SEU PAI, NÃO SEU, tende a amenizar muitos problemas se você decidir gerir um negócio o qual você não tem a menor aptidão.

O segundo ponto, é um termo utilizado no mercado financeiro chamado de custo de observância: o custo de observância é tudo aquilo que recai diretamente sobre o negócio em razão do cumprimento das obrigações que lhes são dirigidas. Sabemos que o mundo gira, mas no setor automotivo ele capota! Depois do processo pandêmico de 2020-21, o setor de distribuição mudou literalmente da água para o vinho! Houve uma necessidade de ser cada vez mais digital (custo); o line-up dos produtos desejados pelos consumidores brasileiros mudou por completo, havendo a demanda por veículos de alto valor agregado e mais tecnológicos - o que implica em uma maior linha de crédito (custo); o processo de eletrificação vem se consolidando no mercado brasileiro, o que demandará por novos investimentos em oficina, equipamentos, treinamento, espaço para atender a essa demanda crescente (custo) e, para fechar o ciclo, estamos vivendo um cenário de redução gradativa nas margens operacionais. Ou seja, o concessionário está fazendo cada vez mais investimentos e tempo no seu negócio e, em geral, recebendo cada vez menos na última linha do seu DEF.

Por fim, chegamos ao conceito chave de Darwin, onde existe o processo natural de evolução das espécies (ou, no nosso caso, dos concessionários).

O que devemos ter sempre em mente é

que nós (concessionários) somos investidores da marca e, como em qualquer investimento, posso continuar com ele; sair ou aumentar a minha posição.

Se eu tenho problemas de: 1º - não ter sucessão ao meu negócio e 2º - de existir uma pressão de alta elevação de custos aliado a uma retração de margem; a solução do meu problema é sair do negócio ou então expandir! Como assim?

A grande conclusão é que pequenos empresários não terão corpo suficiente para aguentar o processo de transformação do negócio. É necessário evoluir, ou então sair dele. Quando falamos em evoluir, é crescer mesmo! É aumentar a sua posição no investimento (marca que representa) para gerar ganhos em escala; é investir em novas marcas a fim de diluir os custos operacionais; ou seja, naquele clássico jargão, é dividir o prédio gigantesco com outra marca não concorrente à principal. Algumas Marcas já entenderam essa tendência e vem propondo (ou até impondo), menos espaço no showroom por marca; back office e oficina compartilhados; proporcionando ganhos de rendimento que excedem o investimento adicional para um melhor retorno do capital, uma vez que, como falamos, as margens daqui para frente tenderão a ser decrescentes.

Mesmo sendo investidores da marca que representamos, existe um pênalti no negócio quase nunca falado... Apesar do nosso setor ter certa rentabilidade, ele não tem a devida liquidez/atratividade para os demais investidores de fora do setor, que o consideram demasiado complexo e possivelmente demasiado influenciado pelo poder dos fabricantes. Ou seja, eu sou rico em patrimônio, mas um pobre financeiro, ou então "eu tenho, mas não tenho".

E isso é um fenômeno global dentro do negócio de concessionárias. Está acontecendo nos Estados Unidos; Europa e no Brasil. E, pode ter certeza, se tirarmos uma foto hoje do nosso setor e outra daqui a 2-3 anos, teremos imagens completamente diferentes! 📸

Raphael Galante é colunista, consultor, economista e palestrante, atuando há mais de 20 anos no setor automotivo.

As colunas mantidas pela ABRADIT NEWS têm por objetivo trazer diferentes pontos de vista e informações aos executivos da Rede. As opiniões são de responsabilidade dos articulistas, não refletindo necessariamente o posicionamento da Associação ou da Rede Toyota do Brasil.