

Autopeças: o desafio de acesso ao mercado

Prof. Dr. Eng. Arnaldo Brazil

O mercado interno brasileiro de automóveis vem apresentando fortes taxas de crescimento e deve crescer 7% até 2023, divulga o Sindipeças, segundo um estudo realizado pela consultoria McKinsey apresentado durante evento promovido pela entidade ⁽¹⁾. Porém o crescimento de participação de mercado de reposição enfrenta desafios como pirataria, importação de peças, guerra de preços, poder crescente de distribuidores. Ou seja, o mercado vai existir, a dúvida é se haverá lucratividade. Quem viver verá. Existem alternativas para sair desse oceano vermelho de perda de valor. Elas passam pela valorização da marca e implantação de estratégia de canais de mercado.

Características do setor de autopeças no acesso ao mercado

O setor de autopeças possui grandes clientes diretos que são as montadoras e fornecem também peças ao mercado de reposição. Enfrenta pressões de volume, preço e qualidade por parte das montadoras e enfrenta pressões de preços por parte dos distribuidores e lojistas de autopeças.

No caso das montadoras, apesar de disputas por projetos e competitividade, o modelo de negócio e lucratividade estão bem definidos, e o atendimento é feito por diretoria ou gerência de grandes contas. Existem parcerias bem estabelecidas apoiadas em critérios conhecidos.

No caso do mercado de reposição a situação é bem diferente. O acesso ao mercado se utiliza de intermediários e, em alguns casos, de canais próprios associados ao serviço. A tentativa de obter margens melhores para compensar as margens reduzidas no fornecimento às montadoras nem sempre é alcançada pela pressão dos intermediários, que veem no preço baixo a única forma de competitividade, deixando de lado todo o esforço e qualidade de classe mundial já atingido pela maioria das autopeças.

Lições aprendidas do setor de agronegócio

Qual seria alternativa para se reconfigurar o acesso ao mercado, obtendo-se maior profissionalização dos canais de vendas e conseguindo o reconhecimento do cliente final dos diferenciais de marca e de produto, conseguidos com esforço em qualidade e investimentos em tecnologia?

Para se encontrar uma resposta viável é preciso analisar iniciativas em outros setores e aprender lições que possam ser transplantadas para o setor. Na figura 1 mostramos o resultado de um recente levantamento feito em reunião no Sindipeças-SP com o Grupo de Afetermarket. Nessa reunião fizemos um comparativo do setor de agronegócio com o automotivo (montadoras) e pedimos que indicassem como seria a situação em autopeças. O resultado confirmou que quando não se tem uma estratégia de acesso ao mercado estruturada para apoiar as iniciativas de valorização da marca e com foco no cliente, as dificuldades são muito similares.

⁽¹⁾ Publicação da Automotive Business em 05/04/2021

Seção do Site: Automotivo, em setembro de 2023.

Prof. Dr. Eng. Arnaldo Brazil é sócio-diretor da Sell-out 3 e palestrante.

Contato: arnaldo.brazil@sellout3.com.br

Visão Estratégica do Canal

	Setor Automotivo	Setor Agribusiness	AUTOPEÇAS
Representação da Marca	Exclusiva por Marca, Consolidação crescente	Tendência crescente de ter distribuidores exclusivos	Tendência a exclusividade, porém o setor ainda não está preparado para isso
Cobertura Geográfica	Área Operacional definida, porém invasões acontecem	Idem	Cobertura nacional, sem definição de área nem limites de atuação
Modelo de Franquia	Contrato Individual porém amparado por lei específica	Sem contrato	Sem contrato.
Áreas de Negócio	Venda de Produto, migrando para o Pós-vendas	Venda de Produtos, migrando para soluções	Venda de produto, migrando para solução completa
Políticas Comerciais	Independentes, porém influenciados pela marca	Idem	Predominantemente independente, algumas estabelecidas com flexibilidade.

Figura 1: Visão dos setores automotivo, agronegócio e autopeças sobre os elementos-chaves de estratégia de canal

As seguintes situações são encontradas em distribuição no setor de agronegócio – vendas de defensivos, não são diferentes das encontradas em autopeças:

- Canibalização entre produtos com forte deterioração de margens
- Cobertura geográfica de forma desordenada sem relação com potencial da área
- Perda de conexão com a promessa da marca
- Pouca atenção à satisfação do cliente
- Venda focada em preço e não nas vantagens competitivas
- Pouca preocupação com planejamento de vendas e projeção
- Falta de gestão de portfólio de produtos apoiando a rentabilidade
- Revendas solicitando campanhas e descontos em contrapartida de volumes/ objetivos
- Parceria desvinculada de um modelo de negócio viável para o revendedor
- Personalização do relacionamento
- Esforço em “empurrar” o produto

Para enfrentar essas situações, a maior parte do tempo dos executivos de vendas é gasta em intermináveis negociações de volume, preço descontos, que a cada venda, a cada ciclo começa do zero de novo. Nessa forma de fazer negócios é natural que critérios como qualidade, tecnologia, força da marca acabam ficando em segundo plano.

Seção do Site: Automotivo, em setembro de 2023.

Prof. Dr. Eng. Arnaldo Brazil é sócio-diretor da Sell-out 3 e palestrante.

Contato: arnaldo.brazil@sellout3.com.br

Uma resposta a essa situação, encontrada por algumas empresas de defensivos, é uma estratégia de acesso ao mercado que considere os diversos canais de vendas e procure estabelecer políticas comerciais que levem em conta o mercado, a característica do intermediário, e as necessidades ou demandas de prestação de serviços dos produtores rurais, que estes esperam do canal de vendas.

A estruturação de acesso ao mercado apoiado por políticas comerciais traz benefícios que podem ser capturados rapidamente por todos: fabricantes, distribuidores, lojistas e clientes. Entre outras, destacam-se:

- Prevenir desvios do curso da ação entre objetivos da fábrica e do canal
- Garantir a coerência de posicionamento de marca no ponto de venda
- Facilitar a coordenação de atividades relativas ao canal de venda
- Proporcionar bases de relações justas e transparentes entre fabricante e intermediários
- Acelerar os processos decisórios de ganho de mercado: comunicação, promoções etc.

O resultado da coordenação de acesso ao mercado entre os diversos canais é um novo modelo de distribuição que traz benefícios já experimentados por algumas empresas de defensivos:

- Estabilização de preço de ponta
- Referência de nível de preços para o cliente, fornece bases de comparação com produtos piratas
- Maior satisfação do cliente
- Maior rentabilidade do distribuidor e lojistas
- Melhor gestão do portfólio de produto com canibalização planejada
- Crescimento de participação na prateleira do distribuidor e lojista (fidelidade)
- Relação transparente apoiada por modelo de negócio viável
- Relacionamento calcado em resultados, sem favorecimento da personalização
- Promoção e reconhecimento da marca junto ao cliente final
- Ganho de *market share* e lucratividade

Discussão de alternativas para o setor de autopeças

Uma característica singular do mercado de autopeças é relação do cliente com o veículo no seu ciclo de vida. Sabe-se que veículos novos em garantia procuram as concessionárias de sua marca, após garantia procuram os mecânicos de confiança ou centros de serviços.

O comportamento do cliente em relação ao seu veículo já fornece pista de que a percepção de valor durante o período de garantia está atrelada à marca da montadora. Após o período de garantia, a percepção de valor é transferida para quem? No caso de serviço pode ser para seu mecânico de confiança. E no caso das peças de reposição? Aqui reside uma oportunidade que pode ser explorada pelos fabricantes de autopeças. Será que os clientes conhecem as marcas de autopeças a ponto de fazerem escolhas? Com certeza as marcas preferidas pelos clientes e mais procuradas teriam a preferência nos balcões dos lojistas de autopeças. Levar a marca ao cliente final pode ser uma alternativa que já vem sendo utilizada por fabricantes em outros setores como

Seção do Site: Automotivo, em setembro de 2023.

Prof. Dr. Eng. Arnaldo Brazil é sócio-diretor da Sell-out 3 e palestrante.

Contato: arnaldo.brazil@sellout3.com.br

de tubos e conexões, vergalhões de aço, para influenciar o cliente final e assim influenciar o intermediário.

Uma segunda alternativa seria implantar uma coordenação de acesso ao mercado, que deve preferencialmente ser em conjunto com a alternativa anterior. Uma proposta de coordenação de acesso ao mercado para o setor de autopeças exige uma análise mais aprofundada dos diversos intermediários. Existem intermediários com diferentes focos de negócio, tamanho e especialização, cobertura geográfica e força de vendas. Uma das premissas de coordenação de acesso ao mercado é assegurar oportunidades de ganhos iguais a todos os participantes dos canais de vendas baseados em políticas comerciais conhecidas e aceitas.

Partindo da experiência do setor de agronegócio – defensivos, e respeitando as características de autopeças, as políticas comerciais de maior impacto na coordenação do canal de autopeças são:

- *Classificação de canais e área de atuação*
 - Tipos de canais e cobertura geográfica
 - Distribuidores e lojistas de sua influência
- *Segmentação de clientes e Vendas diretas*
 - Clientes atendidos por parte do fabricante
 - Clientes atendidos pelo canal
- *Crédito e cobrança*
 - Parcelamentos, prazos de pagamento por canal
- *Estoque*
 - Produtos e quantidades definidos por tipo de canal
- *Preços e margens de distribuição*
 - Níveis máximos e mínimos de preços praticados por canal
 - Margens definidas conforme tipo de canal

Conclusão

O setor de autopeças cumpriu um estágio de evolução em sua relação com montadoras, algumas alcançando o status de sistemistas, outras parceiros de desenvolvimento de produto, e a maioria com qualidade classe mundial. Muitas enxergando o cliente final, usuário do veículo novo. A lição foi bem-feita, sem dúvida.

Chegou o momento de se olhar o mercado de reposição que cresce a cada ano, pelo crescimento da indústria. Para vencer nesse mercado será preciso uma revisão de crenças para a agenda os parceiros da distribuição e com uma visão além, será preciso enxergar o cliente, usuário final das peças de reposição. A resposta de crescimento sustentável está com o cliente final que vai comprar a peça para manutenção do seu veículo, portanto será preciso que ele reconheça sua marca. Além disso, ele precisará encontrá-la fácil e convenientemente, portanto será preciso coordenação entre os canais de acesso ao mercado. Valor da marca e canais de vendas, que são determinantes para o sucesso de qualquer negócio, também serão determinantes para o sucesso das autopeças.

Seção do Site: Automotivo, em setembro de 2023.

Prof. Dr. Eng. Arnaldo Brazil é sócio-diretor da Sell-out 3 e palestrante.

Contato: arnaldo.brazil@sellout3.com.br