

**ENTREVISTA** HELMUT WOLK, Diretor Geral da Wolk After Sales Experts

# “Temos que ser mais criativos e eficientes”

➤ A convite do grupo Auto Sueco, Helmut Wolk esteve recentemente em Portugal a fazer uma palestra para os colaboradores e parceiros de negócio aftermarket da empresa

O principal objectivo da vinda do Sr. Helmut Wolk a Portugal foi para ajudar os participantes no encontro a refletir sobre o atual momento que se vive na Europa, em particular no mercado ibérico, que é o principal ponto de interesse da Auto Sueco.

O JORNAL DAS OFICINAS aproveitou a oportunidade para entrevistar o Sr. Helmut Wolk e poder partilhar com os leitores a sua visão sobre o futuro do pós-venda automóvel na Europa em geral e na península ibérica, em particular.

## Que expectativas de crescimento existem no mercado de pós-venda europeu?

Estamos a analisar todas as oportunidades que existem no mercado e a forma como podemos chegar a elas. Temos que ser mais proativos, mais criativos e mais eficientes, o que significa modernizar os sistemas e reduzir os custos das oficinas de reparação. Na minha opinião, estes objectivos têm que ser alcançados a partir de vários pontos diferentes. A logística material tem que ser separada da transferência de informação e competências. Por outro lado, temos que analisar a cadeia de valor. Na indústria alimentar e na indústria de pneus temos uma margem bruta de 20%, mas nos países do Sul da Europa as peças de substituição têm uma margem de 25%, no mínimo. Isto permite um grande potencial de desenvolvimento do sector.

## Isso significa que o pós-venda europeu vai garantir a sustentabilidade de todas as empresas que operam no mercado?

É um bom negócio, mas não pode ser para tantos, porque isso iria reduzir a rentabilidade das empresas e hipotecar as hipóteses de desenvolvimento. Está em marcha um processo de concentração e de consolidação a vários níveis, sendo previsível que a médio prazo existam menos distribuidores e menos oficinas de reparação. Isto exigirá que se alterem certas políticas e terá que se apostar mais no marketing.

## A contração do mercado e a crise económica irão provocar o encerramento de mais oficinas?

Na Europa, a concentração é inevitável, porque existem mais de três centenas de conceitos de oficinas. A concorrência é muito grande, o que torna o nível de fidelização de clientes e de

rentabilidade baixo. Para aumentar a margem de negócio e criar melhores condições de sustentabilidade, temos que apostar forte no marketing e na fidelização dos clientes. A alternativa é fechar a porta.

## O desenvolvimento da tecnologia é uma ameaça para as oficinas de reparação?

Hoje, existem muitos produtos diferentes e muitas tecnologias sofisticadas, que não podem ser assistidas como se fazia há dez ou vinte anos. Há necessidade de mais informação, mais qualificação e mais especialização. Tem um custo, mas é possível obter. A rotação de peças e componentes tende a diminuir, mas o maior valor do serviço compensa a perda de volume de vendas. O que está a acontecer é que os fabricantes de peças preferem vender mais e isso está a levá-los para a Europa de Leste e outros países com grande potencial de crescimento, esquecendo-se que ainda há muito que fazer no pós-venda da Europa. As consequências dessa opção ainda não são muito claras, mas podem conduzir a um aumento generalizado da concorrência.

## As peças reconstruídas são um factor de desenvolvimento do mercado ou o contrário?

As peças reconstruídas aumentam a margem na cadeia de valor, diminuindo ao mesmo tempo o custo para o consumidor final, o que potencia



o crescimento da atividade. Além disso, constituem um factor de fidelização do cliente, ajudando a consolidar os negócios. Há também vantagens ambientais no processo, como economia de energia e materiais, o que é muito positivo. É portanto um segmento que continuará a crescer no futuro e continuará a ganhar quota de mercado, porque os fabricantes garantem nesse produto a mesma qualidade e a mesma garantia das peças originais.

## As peças usadas implicam perda de qualidade e de segurança nas reparações de veículos?

O mercado de peças usadas também está a ganhar uma certa importância, porque o mercado de reparação está de certo modo polarizado entre os utilizadores de veículos sem

problemas financeiros e os outros, que precisam reduzir os custos em quase tudo. O segmento das pessoas que não têm muito dinheiro e gostam de ter carro é de resto maior do que o dos condutores ricos, que por vezes até têm mais de um carro. Essas pessoas preferem sempre peças de baixo custo, reconstruídas ou usadas para efetuar a manutenção dos seus carros. Desde que as peças sejam de qualidade comprovada e a reparação tecnicamente correta, não há diminuição da segurança.

## Os reparadores independentes têm vantagens em aderir a redes de oficinas organizadas?

Reparadores totalmente independentes no futuro, não será muito fácil encontrar. A busca de sinergias a nível da imagem, da tecnologia e da gestão global do negócio será cada vez mais uma necessidade. Na Alemanha, mais de 50% das oficinas pertencem a algum tipo de associação entre reparadores, distribuidores, fabricantes de peças e outros parceiros de negócio do pós-venda independente. É uma tendência que está consolidada. O risco é o reparador pertencer a um sistema organizado qualquer e continuar a fazer os seus negócios “por fora”, tentando maximizar o lucro. Isso enfraquece o sistema, porque se baseia na economia de escala conjunta de todos os associados, retirando ao conceito um dos grandes argumentos em face do consumidor, que é o de oferecer preços e condições uniformes e previsíveis. O consumidor final também tem responsabilidade na evolução qualitativa do pós-venda, selecionando as opções mais fiáveis.



## Francisco Ramos – Director Geral Divisão Aftermarket do Grupo Auto Sueco “Refletir sobre uma nova estratégia para o mercado”

Francisco Ramos considera que o mercado está em mudança profunda e que é necessário refletir sobre os diversos modelos de negócio que existem, para escolher em consciência as melhores soluções que ajudem a ultrapassar este período de dificuldades

### Que objectivos tinha a Auto Sueco em mente ao apostar na vinda de Helmut Wolk a Portugal?

Estamos a viver um momento em que temos que por tudo o que é conhecido em causa, porque há uma contração muito significativa do mercado. Muitos dos players do mercado têm desaparecido, mais por extinção do que por um processo de concentração, ao contrário do que eu pensava ainda há dois ou três anos atrás. Impunha-se portanto refletir sobre o melhor que temos que fazer para otimizar o nosso desempenho, neste cenário que é muito difícil.

Nesse sentido, convidámos o Sr. Helmut Wolk para nos vir fazer um diagnóstico da atual situação do mercado europeu e do mercado português. Por outro lado, também queríamos aproveitar a grande experiência de 40 anos que tem deste sector, para nos identificar as principais tendências vigentes e quais as melhores soluções para ultrapassar este momento de certo modo perturbado.

O convite que fizemos ao Sr. Helmut Wolk foi um pouco diferente do que é habitual ou expectável, pois pretendíamos que estivessem presentes também os nossos fornecedores estratégicos, porque julgamos que é fundamental ter connosco os principais protagonistas do negócio, num momento em que estamos a refletir sobre uma nova perspectiva e uma nova estratégia para o mercado. Esses fornecedores também têm um contributo importante para esta reflexão.

Agora vamos todos preparar algumas iniciativas, no sentido de tentarmos rentabilizar ao máximo esta fase do negócio, que é de grande dificuldade, mas que esperamos ser temporária e conjuntural.

### Estão a ser equacionadas mudanças no modelo de distribuição de pós-venda praticado pelo Grupo Auto Sueco?

A ideia não era revolucionar tudo o que temos feito até aqui, mas sobretudo e em conjunto com os fornecedores, termos um diagnóstico mais científico e mais profundo da realidade do mercado e vermos quais são os casos de sucesso por essa Europa fora, nomeadamente em mercados com um nível de maturidade semelhante ao nosso, para podermos refletir sobre modelos de negócio e validade de projetos de



investimento, envolvendo os nossos fornecedores nas soluções. Isso para mim é algo fundamental.

A estratégia do Grupo Auto Sueco no aftermarket sempre foi uma estratégia muito de mãos dadas com os fornecedores. Não somos um grupo ou player do aftermarket que atribua pouca importância aos fornecedores. Entendemos que os fornecedores são fundamentais neste negócio e sempre investimos em relações de médio e longo prazo com eles. Isso significa que, tanto nos momentos melhores, como nos momentos mais difíceis como os que estamos a viver hoje, temos que estar juntos. Essa é a principal razão da sua presença aqui neste momento.

### Quando a Auto Sueco entrou para o mercado de pós-venda, surgiu com vários projetos inovadores, como a rede de oficinas Top Car. Estão satisfeitos com a rentabilidade dessas opções?

O conceito Top Car é um projeto que partilhamos com o Grupo Auto Union, do qual somos sócios. É um conceito que se enquadra na nossa estratégia, segundo a qual é fundamental estar presente em todos os elos da cadeia de valor. Isso é fundamental, porque quem decide tudo neste negócio é o utilizador ou proprietário do veículo. Esse foi aliás um dos alertas que o Sr. Helmut Wolk aqui nos deixou. Nós temos que estar o mais próximo possível dos consumidores finais. Ora, a rede de oficinas é um meio excelente de alcançar essa forma de estar no mercado, porque ultrapassamos o elo da distribuição, o elo do retalho e chegamos diretamente ao elo da oficina. Obviamente, o projeto Top Car teria outra velocidade de expansão, se estivéssemos a viver uma fase macro económica mais favorável. A situação atual obriga-nos a ter cuidados redobrados, nomeadamente no processo de seleção de aderentes, mas eu diria que neste contexto desfavorável o projeto está a evoluir de uma forma muito positiva e estamos já a ter

algum retorno de certos investimentos que fomos obrigados a fazer. Esses investimentos foram realizados em conjunto com os fornecedores e eu estou muito satisfeito com os resultados. O projeto vai continuar a desenvolver-se no curto prazo e inclusivamente poderá alargar-se a outros contextos geográficos em que estamos a trabalhar.

### Quais são as expectativas de evolução do negócio na sua empresa em 2013?

A avaliação dos resultados depende muito das expectativas ou até do inverso das expectativas. Se esperamos muito e temos pouco, avaliámos mal, mas o contrário é igualmente verdade. Neste caso, nós tínhamos vindo de um ano de 2012 muito difícil e as expectativas para 2013 eram um tanto medíocres. Tínhamos sofrido muito no ano passado com as limitações de crédito, porque nós temos uma política de crédito muito rigorosa e o pós-venda em Portugal ainda tem muitos operadores do mercado com acentuada fragilidade financeira. A crise financeira global e as dificuldades de crédito no país vieram colocar a descoberto o facto de muitos dos players de que falo não terem autonomia e capacidade financeira para estarem no mercado condignamente. Isso afectou naturalmente de forma muito direta o nosso desempenho em 2012, porque nos vimos obrigados a deixar de trabalhar com alguns dos clientes com os quais habitualmente trabalhávamos.

Neste início de 2013, estou a sentir, ou pelo menos a mentalizar-me para isso, que o pior momento do negócio já passou. O facto é que as nossas vendas, tanto nos veículos pesados, com a CIVIPARTS, como nos ligeiros, com a ONDRIVE e AS PARTS, estão a revelar uma evolução positiva. Estou portanto convencido que, a par de algumas mudanças organizacionais que fizemos em 2012, o que nos permitiu amadurecer algumas estruturas e melhorar a eficiência para 2013, bem como a algumas ferramentas que estamos a colocar em marcha a vários níveis, iremos ter resultados este ano acima de 2012. É uma luta difícil, mas eu diria que neste momento não está ainda perdida, com todo o optimismo moderado que tal postura implica.

### Há alguma possibilidade da distribuição de peças evoluir para um sistema de fornecimento direto do grossista à oficina?

A distribuição de peças do pós-venda independente está organizada por níveis de logística e stocks, porque a oficina só quer a peça quando precisa dela. Isso funciona bem em termos de custos e não se prevê que possam existir saltos entre os diversos degraus da cadeia de distribuição. O risco de vendas diretas a oficinas e até ao consumidor final é maior por parte dos construtores, porque os stocks de peças originais podem começar a pesar na rentabilidade da sua cadeia de assistência específica. Isso não impede que novos atores do mercado independente possam tentar ocasionalmente furar o sistema de distribuição convencional, mas ninguém no mercado consegue viver de forma sustentada com duas caras e dois processos comerciais ao mesmo tempo.

### Que papel terá o comércio online no pós-venda europeu do futuro?

O comércio electrónico acabará por se tornar o único processo de venda de peças, porque tem grandes vantagens de tempo e custo. No sector dos pneus é já um dado adquirido, com cerca de 60% das vendas (B2B) a serem efectuadas via online. A venda direta ao consumidor (B2C) pela Internet é residual e em certos casos nula, mas nada impede que no futuro isso se possa alterar. Tudo depende da evolução do mercado e do próprio modelo de negócio. Por outro lado, existem plataformas electrónicas que são meramente uma forma de serviço ao consumidor (escolha de peças e local de reparação, datas, etc.), mas o sistema comercial de distribuição continua a ser tradicional.

### O comércio electrónico poderá conduzir à extinção dos canais de distribuição convencionais?

O comércio de peças de origem e de qualidade equivalente está de certo modo liberalizado, tanto online, como off line. Distribuidores independentes fornecem reparadores autorizados e concessionários, do mesmo modo que estes podem fornecer reparadores independentes. Neste contexto, funcionam as leis do mercado de oferta e procura, podendo a concessão ter peças de origem mais baratas do que um distribuidor independente. O contrário também pode suceder, porque as táticas comerciais têm em conta os custos e a rotação de stocks, podendo variar com as flutuações do mercado. Isso também depende das gamas de produtos, disponibilidade global e outros factores. Todas as formas de comércio e os seus atores vão ainda coexistir durante um certo tempo, sendo o próprio mercado a ditar qual será no futuro o modelo de negócio predominante.

### Que evolução terão as oficinas do tipo serviços rápidos e auto centros?

É difícil prever neste momento a evolução desse modelo de negócio, porque tem algumas vantagens, como o contacto direto com o consumidor final e o facto de ter um sistema de distribuição interno próprio. No entanto, dependem em grande parte das superfícies comerciais em que estão inseridos, cujas opções de gestão podem condicionar os fluxos de público, através de promoções, campanhas e outras iniciativas de marketing.

### No estudo que publicou recentemente, defende a integração de distribuidores OES com distribuidores IAM. Isso é positivo para o mercado de pós-venda?

Existem pelo menos dois bons exemplos dessa integração entre distribuição de marca (OES) e independente (IAM): Auto Sueco e MCoutinho. A conjugação de ambas as competências, sinergias e escalas de negócios serve para ambos os lados. Por outro lado, num mercado de grande concorrência e com muitos distribuidores, esse pode ser um factor positivo de diferenciação. O sucesso de ambas as experiências referidas parece justificar a minha opinião. De qualquer modo, o intercâmbio comercial entre distribuidores independentes e grandes concessionários é já uma realidade, tanto em Portugal, como em muitos pontos da Europa. É mais uma forma de competir.

### A entrada dos distribuidores OES de peças originais no mercado de pós-venda é benéfica?

Esse é um dos casos em que o negócio está a resultar para o canal OES, porque eles vendem 25-30% das suas peças no pós-venda independente e fazem-no com uma margem muito compensadora. Se não fizerem nada, os distribuidores independentes, que já têm entre 65% a 70% do IAM, tentarão melhorar ainda mais a sua quota de mercado. Para as oficinas que compram essas peças é também positivo, porque podem beneficiar de preços de ocasião mais interessantes.

### Poucos distribuidores de grande dimensão dominam grande parte do pós-venda europeu. Isso garante rentabilidade?

O facto é que existe um número excessivo de distribuidores no mercado europeu de pós-venda, o que obriga a baixar a rentabilidade do negócio. Para o negócio poder recuperar a sua rentabilidade normal, é necessário haver concentração de operadores, tanto no sector OES, através da associação de grupos de concessionários de que falávamos há pouco, como no sector IAM. Essa tendência já vem dos construtores de veículos e um pouco de todos os sectores de atividade, sendo uma consequência óbvia da unificação do mercado europeu.

### Como se podem proteger os pequenos e médios distribuidores grossistas dos grandes grupos de distribuição da atualidade?

A única proteção possível é fazer parte do negócio. O processo de concentração da economia visa proporcionar operações em maior escala, com menores custos e maior rentabilidade. Os grandes grupos de distribuição têm centrais de compra com grande poder negocial, que os pequenos e médios distribuidores não conseguem acompanhar. Na logística, também se verifica grande concentração das plataformas de distribuição, que estão ativas 24 horas por dia, 365 dias por ano. Um grande negócio não pode fechar a porta, como fazem os pequenos atores da distribuição. A solução para os mais fracos é associarem-se aos grupos já formados.



### É possível reduzir os custos da logística just in time que as oficinas hoje reclamam?

A única forma de reduzir esses custos é possuir ferramentas electrónicas, que permitam uma atualização logística em tempo real. Conjugando isso com veículos mais pequenos e eficientes, o primeiro carro a chegar e o último carro a sair leva sempre a encomenda acabada de ser recebida na estrutura. Com um programa de geolocalização adequado e um bom sistema de comunicações, é possível efetuar o cruzamento de rotas entre carros a sair e carros a chegar, o que permite assim otimizar as distâncias percorridas, reduzindo os custos logísticos.

### Que diferenças existem entre o pós-venda em Portugal e nos restantes países europeus?

Em toda a Europa, há formas organizadas de promover o negócio através de clusters, que atuam praticamente em circuito fechado e de forma automática. Esse tipo de funcionamento pressupõe uma atuação homogénea dos vários níveis da cadeia de distribuição, que não existe obviamente em todo o lado. No mercado ibérico e mais ainda em Portugal, o circuito importador, distribuidor e oficina ainda interatua de forma muito tradicional, o que pressupõe um ritmo mais lento de decisões e de atuações no conjunto. Provavelmente, ainda haverá muitas mudanças, tanto em Portugal, como no resto da Europa.

PUB

PEÇA AQUI

peças |  **santogal**



Baterias • Consumíveis • Acessórios/Extras • Lubrificantes

21 043 09 10 • msn: santpecasinf@hotmail.com

						Tel.: 21 043 05 43 E-mail: callcenter1.santogalpecas@santogal.pt Msn: callcenter1.santogalpecas@hotmail.com	
						Tel.: 21 043 09 02 E-mail: callcenter2.santogalpecas@santogal.pt Msn: callcenter2.santogalpecas@hotmail.com	
							Tel.: 21 043 05 44 E-mail: callcenter3.santogalpecas@santogal.pt Msn: callcenter3.santogalpecas@hotmail.com
						Tel.: 21 043 09 04 E-mail: callcenter4.santogalpecas@santogal.pt Msn: callcenter4.santogalpecas@hotmail.com	
							Tel.: 21 043 09 00 E-mail: callcenter5.santogalpecas@santogal.pt Msn: callcenter5.santogalpecas@hotmail.com
						Tel.: 21 043 09 03 E-mail: callcenter6.santogalpecas@santogal.pt Msn: callcenter6.santogalpecas@hotmail.com	



Qta. do Lavi, Limites do Abrunheiro, S. Pedro de Penaferrim  
Tel.: 21 043 09 10 • Fax: 21 711 72 16 • santogal-pecas@santogal.pt  
www.santogal.pt

peças |  **santogal**  
SERVIÇO DE ENTREGA  
PEÇAS/ACESSÓRIOS AUTO