

Uma Visão para o Retalho de P&A



# As peças na Aldeia Global

Quem visitou a Automechanika, sabe o que significa a expressão "Aldeia Global de P&A".

É verdadeiramente notável como os fabricantes de P&A asiáticos olharam para o continente Europeu e o estão a conquistar. Será por acaso?! Obviamente que não...! Seguem as estratégias das marcas de automóveis originárias daquela parte do mundo. Toyota, Mazda, KIA e Hyundai, possuem ambiciosos objectivos neste continente. Mas será só isto?! Penso que não...

**E** stávamos no final da década de 90 e as economias motoras do desenvolvimento mundial estavam ao rubro. A palavra dos gigantes da indústria de peças, nessa altura, era: Shopping (comprar outras empresas).

Fosse para aumentar o seu portfólio de produtos e desta forma oferecer soluções integradas aos clientes fabricantes de automóveis ou para aumentar a gama no aftermarket, ou ainda por razões estratégicas, o certo é que muitas foram as empresas a passarem de mão.

No que diz respeito ao aftermarket, as "compras" acima indicadas fizeram com que novos conceitos de distribuição fossem criados, ou "apurados", por parte dos "gigantes". Estes, de uma forma conceptual muito inteligente, desenvolveram formas de estar presentes em toda a cadeia de valor.

Mas se a forma conceptual é brilhante, será que na prática, está a funcionar em pleno? Não me parece.

A Delphi, maior fabricante de peças e acessórios a nível mundial, desenvolveu o seu processo de shopping, comprando empresas como a Lucas (divisão Diesel), Borg & Beck, DeCarbon, Lockheed, e Diavia.

Se do ponto de vista estratégico, estas opções eram aconselhadas, a consolidação de todas estas operações numa Europa Comunitária criou (e ainda cria) algumas dificuldades.

Basta referir que a uniformização de preços na Europa do Euro ainda está em desenvolvimento e que, do ponto de vista logístico, conseguir desenvolver uma gama tão alargada só é possível com centros logísticos poderosos e localizados estrategicamente. Esta situação obriga a muitos recursos e tempo para o seu desenvolvimento.

A Robert Bosch, nº 2 a nível mundial, também passou por este processo. A primeira grande compra foi a divisão hidráulica da Allied Signal (Bendix). Esta "compra" é efectuada perante a necessidade de oferecer soluções integradas

de travagem aos fabricantes de automóveis.

No que diz respeito ao aftermarket, a falta de tradição de distribuição destes produtos, por parte dos distribuidores tradicionais da Bosch, obrigou a um grande esforço por parte desta, para o desenvolvimento do negócio.

Outra compra que a Bosch fez (esta menos noticiada...), foi a aquisição de 25% da divisão automóvel de outro gigante alemão, que dá pelo nome de Siemens. Esta compra, com um objectivo unicamente estratégico (e de longo prazo), não teve qualquer implicação ao nível do aftermarket.

Não deixa de ser interessante que a Bosch possua a marca Blaupunkt em sistemas multimédia auto e que a Siemens seja concorrente directo desta, com a sua marca VDO/ Siemens.

A Siemens não possui qualquer tradição de distribuição ao aftermarket e para uma empresa que faz mais de 90% das suas vendas a entidades estatais ou industriais, desenvolver um estratégia

comercial para retalhistas e instaladores especialistas (oficinas auto eléctricas) é um passo tão grande como uma aventura no desconhecido.

Mas as mudanças não se fizeram só ao nível dos primeiros lugares...! Outros gigantes fizeram também as suas opções estratégicas, e aqui ficam alguns exemplos:

A ITT foi dividida em duas e vendida à germânica Continental e à francesa Valeo.

A Lucas foi comprada pela Varity e esta dividiu-a em duas partes. Uma parte foi comprada pela já mencionada Delphi e a outra parte foi comprada pela também Americana TRW.

A Federal-Mogul e a Dana (ambas Americanas) também fizeram as suas compras, nomeadamente em território Europeu.

Mas,... e do outro lado do Mundo?!

Bem...durante a fase de recessão das economias asiáticas, muitas foram as empresas compradas pelos gigantes. O interessante é que, por razões mais culturais que

legais, as empresas compradas mantiveram, em muitos casos, os seus nomes originais.

É que nestas culturas, a venda de uma empresa por motivos financeiros é muitas vezes considerada pelos proprietários como uma desonra. A continuidade do nome original destas empresas, atenua esse sentimento e melhora o relacionamento local.

Não espanta, por isso, termos empresas com nomes como MOST, Sangshin ou Samsin na Coreia do Sul e estarem algumas multinacionais por detrás destas empresas.

Nesta parte do Mundo, a formalidade que nós, ocidentais, conhecemos entre empresas, não é levada ao mesmo nível. Isto é dizer que as trocas de know-how informal, entre as pessoas que trabalham nas grandes empresas e as PMEs locais, é uma constante.

Qualquer fabricante de peças auto ou de automóveis que procure um fornecedor nesta parte do Mundo, sabe que todos os contratos, por mais elaborados que sejam, não o livram de ver o "seu" produto no aftermarket, sem o seu consentimento.

Por forma a corroborar o acima exposto, conto aqui, uma das muitas experiências que tive neste meio.

Estava em Seul, numa reunião com o Director Comercial de uma empresa, que fabricava escovas limpadoras para-brisas. A minha intenção, nessa data, era criar um programa específico para viaturas asiáticas, usando uma marca branca.

Ao fim de algumas horas de reunião, o meu interlocutor lá foi dizendo que iriam produzir cinco referências para uma multinacional de peças, já que esta queria alargar o seu programa asiático e não tinha ainda produção própria naquela zona do Globo para o efeito.

Explicou ainda que a qualidade das suas escovas eram ao nível do chamado Primeiro Equipamento (OE) e que, só assim, poderia ser fornecedor da dita multinacional. Mencionou várias vezes como era difícil trabalhar com estas multinacionais, já que eram muito exigentes e obrigavam a um regime de exclusividade, no que diz respeito à distribuição dos seus produtos. Mas algumas horas passaram e o fornecimento das escovas "exclu-



sivas", da multinacional mencionada, poderiam ser entregues em local escolhido pelo meu cliente, estando só dependente, das quantidades encomendadas...!

Não quero com esta minha experiência, transmitir qualquer juízo de valor sobre a forma de encarar o negócio por parte dos asiáticos (até porque na minha opinião, os ocidentais têm muito a aprender com aquelas culturas), mas tão somente transmitir que devemos conhecer os valores dos nossos interlocutores, antes de pensarmos em desenvolver qualquer relacionamento com estes.

Ná Automechanika deste ano, visitei de forma cuidada, empresas originárias da China, Coreia do Sul e Tailândia. A indústria destes países possui, hoje, uma quantidade de peças e acessórios para viaturas de origem europeia, que é absolutamente incrível.

Para aqueles que julgam estar a falar unicamente de peças de consumo, fiquem a saber que até peças de motores do VW Carocha por ali vi.

E se as marcas ditas "nicho de mercado", estiveram a salvo durante anos deste tipo de ofensiva (como a Porsche), alguns destes

fabricantes de P&A até possuem, em programa, amortecedores "Racing" para o conhecido 911 (996)...!

E se algumas destas empresas não possuem grande dimensão e/ou organização, outras já possuem catálogos em CD Rom, Website e flexibilidade industrial para fazer aquilo que o cliente pretende. A única barreira a ultrapassar é a quantidade de produto a encomendar.

Perante tudo o que aqui já referi (e não menciono para já, a ofensiva dos países de Leste, que também se está a preparar neste ramo), fica claro, que os produtos ditos "alternativos" estão a entrar de forma muito agressiva, no mercado europeu.

Muitos destes produtos asiáticos ganharam quota de mercado nos Estados Unidos, através das grandes redes grossistas/retalhistas que existem naquele país.

Muitos, são ainda hoje vendidos, em caixa de "produto branco" e/ou a imagem das redes em causa.

Nos nossos dias, a distribuição dos "pequenos industriais", ainda é efectuada de forma não concertada. Chegará o dia em que uma companhia como a Hyundai-Mobis

aproveitará as suas características de "Trading Industrial", integrada num dos maiores Grupos industriais em todo o Mundo e com um elevado Know-how na indústria automóvel.

Quando o objectivo, agora algo camuflado, de ser o nº3 mundial se disser em alto e bom som, então, estes "pequenos industriais" serão parceiros de negócio em "outsourcing" da Hyundai-Mobis e esta terá a possibilidade de fornecer fabricantes de automóveis a nível Mundial e claro está, o aftermarket.

Mas já falei tanto do aftermarket e ainda não disse uma palavra sobre quem "comanda" realmente o mercado. E aqui falo obviamente das marcas de automóveis. É que só existe mercado de substituição, após a venda de uma viatura...! E se isto é uma verdade inegável, é também verdade que a venda de peças foi encarada durante décadas, pelos distribuidores de automóveis, como um negócio perfeitamente periférico e sem interesse.

Hoje, e particularmente na Europa, verificamos que existem marcas que até consideram a hipótese de entregar a distribuição das suas peças a agentes especialistas no ramo (Grossistas/Retalhistas, Centrais de compras...).

Mas se a inércia de alguns fabricantes de automóveis nesta área é gritante, a necessidade de melhorar os resultados das suas contas de exploração (já que as vendas de automóveis novos, caiu em toda a Europa Ocidental), fez com que a grande maioria dos Grupos de Retailo Automóvel, tenham definido modelos de negócio próprios, alguns bastante elaborados e comercialmente agressivos para venderem peças e acessórios.

Perante tanta gente a querer o mesmo, uma certeza existe, o espaço económico deste sector não é suficientemente grande para tão grande número de operadores. Quem irá cá estar, dentro de 5 anos?

Esta é uma pergunta, que todos nós, empresários e gestores, devemos saber fazer, e conseguir resposta. Qual o grau de certeza dessa resposta?

Dependerá certamente de muitos factores, mas espero que as minhas experiências aqui relatadas, de alguma forma, contribuam para a vossa resposta. ■

