



SINDIPEÇAS

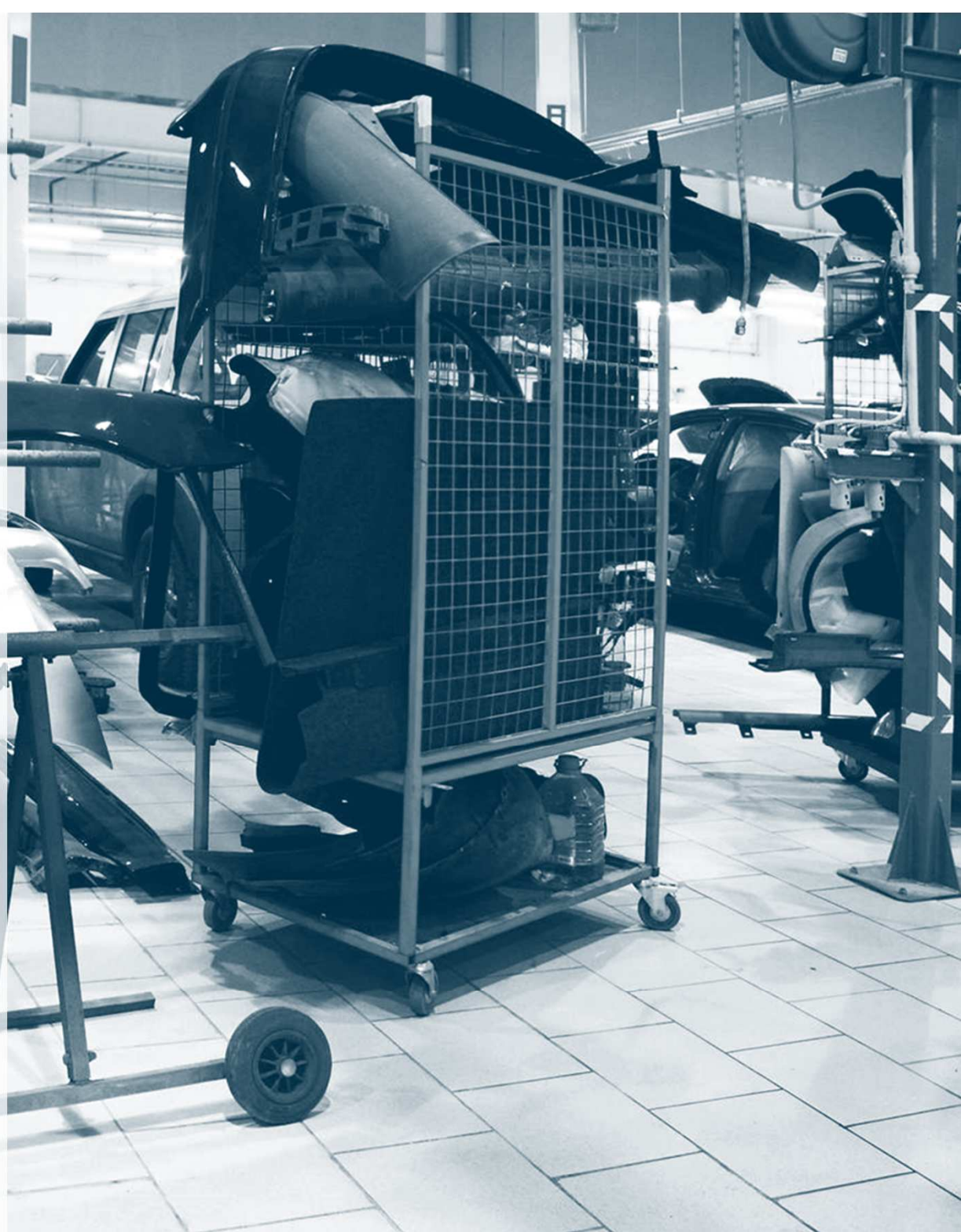
sinco**p**eças

SP
Sindirepa

Estudo do mercado brasileiro de reposição automotivo

Roland Berger
Strategy Consultants

São Paulo, março de 2015



Esta cópia do estudo está licenciada unicamente para uso interno do **Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios do Estado de São Paulo**

Propriedade intelectual do estudo

- > A Roland Berger Strategy Consultants Ltda. é legítima titular de todos os direitos de propriedade intelectual, nos termos da legislação aplicável, relacionados ao presente estudo, expressamente incluindo, mas não se limitando a, seu conteúdo e sua apresentação, textos, imagens, gráficos, dados de mercado, análises, fotografias, com exceção daquelas cuja fonte é expressamente indicada no Estudo.
- > O Estudo, seu conteúdo e informações, estão devidamente protegidos pela legislação em vigor, em especial pela Lei de Direitos Autorais (Lei nº 9.610/98) e pela Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96).
- > A Roland Berger Strategy Consultants Ltda concede, neste ato, licença limitada a 01 (uma) cópia, restrita ao território brasileiro, e não exclusiva do Estudo ao **Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios do Estado de São Paulo, CNPJ: 47.463.047/0001-55** para uso interno, dentro das suas instalações e acessível apenas àqueles que tenham necessidade de uso do Estudo para fins de interesse da empresa.
- > Esta licença não permite à EMPRESA LICENCIADA qualquer utilização diferente daquela ora estabelecida e/ou o uso, a alteração e/ou reprodução não previamente autorizado(s) de quaisquer de seus elementos integrantes, seja individualmente ou em conjunto, incluindo, mas não se limitando a, conteúdo e informações contidas nesse Estudo, gráficos, formulas, resultados, dados de mercado, bem como de suas marcas, logotipos e nomes comerciais.
- > A EMPRESA LICENCIADA concorda que esta licença não lhe confere quaisquer outros direitos em relação ao Estudo tais como, mas não se limitando a, direitos de distribuição de cópias (incluindo entre empresas do seu grupo econômico), reprodução, adaptação, alteração, e uso não interno do Estudo, sendo que tais direitos permanecem reservados a Roland Berger Strategy Consultants Ltda.
- > O uso do Estudo além dos limites da licença ora concedida consistirá em infração aos direitos autorais e de propriedade intelectual da Roland Berger Strategy Consultants Ltda., pelos quais a EMPRESA LICENCIADA responderá civil e criminalmente e se responsabilizará por todos os danos advindos a qualquer tempo, nos termos da legislação aplicável.

Índice	Página
A. Contexto e objetivos do estudo	4
B. Cenário macroeconômico	12
C. Perfil e evolução da frota circulante	36
D. Visão geral do mercado de reposição	56
1. Veículos leves	66
2. Veículos pesados	81
E. Tendências, desafios, e implicações para a cadeia de reposição independente	96
1. Tendências para a cadeia de reposição	107
2. Desafios para as empresas	120
3. Implicações para cada nível da cadeia independente	139
F. Conclusões e recomendações estratégicas	145
Apêndice	164

This document shall be treated as confidential. It has been compiled for the exclusive, internal use by our client and is not complete without the underlying detail analyses and the oral presentation. It may not be passed on and/or may not be made available to third parties without prior written consent from Roland Berger. RBSC does not assume any responsibility for the completeness and accuracy of the statements made in this document.

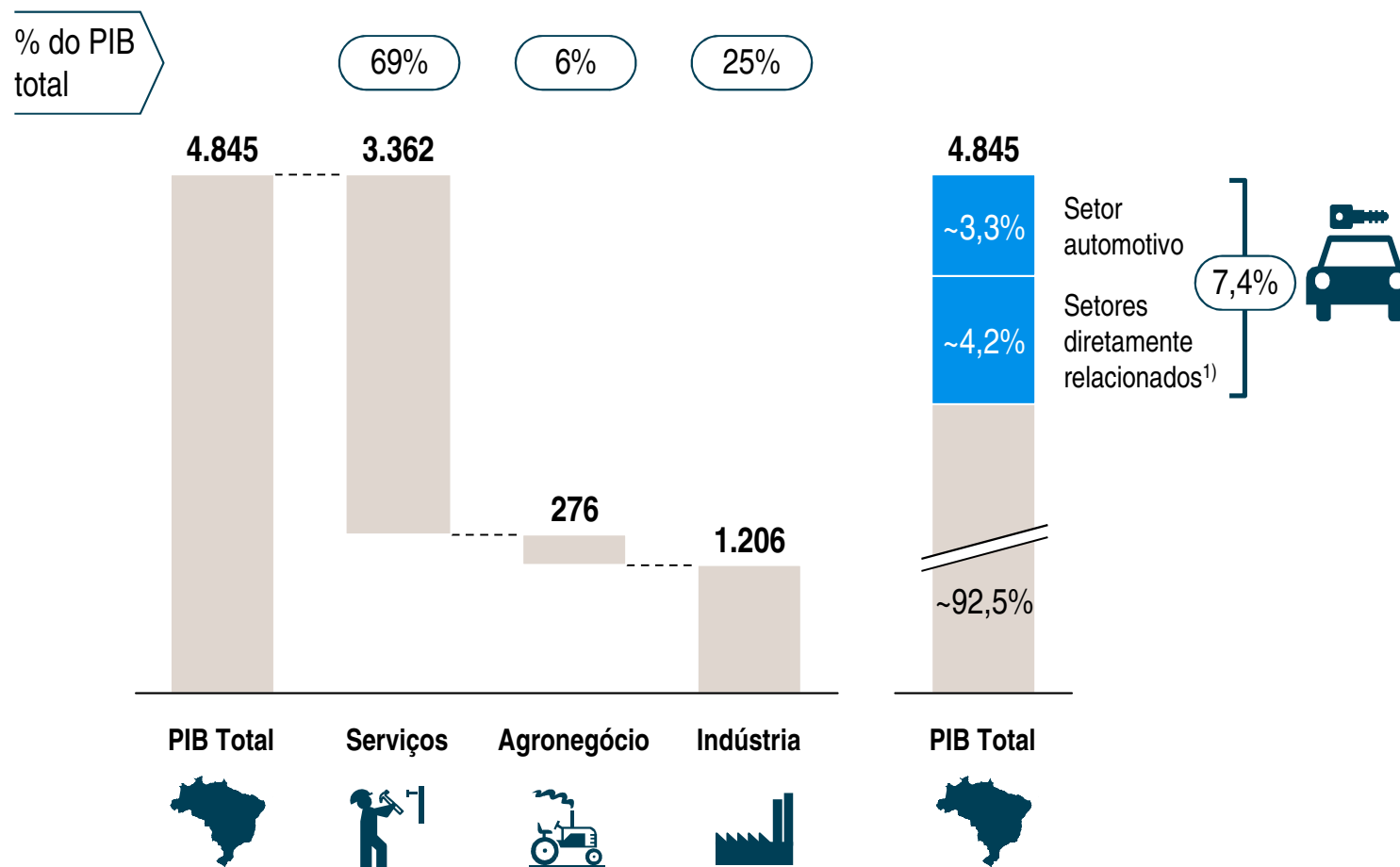


A. Contexto e objetivos do estudo

Roland Berger
Strategy Consultants

A indústria automotiva contribui de forma significativa para a economia brasileira, principalmente na indústria e em serviços

Contribuição da indústria automotiva na economia brasileira, 2013 [R\$ bi]

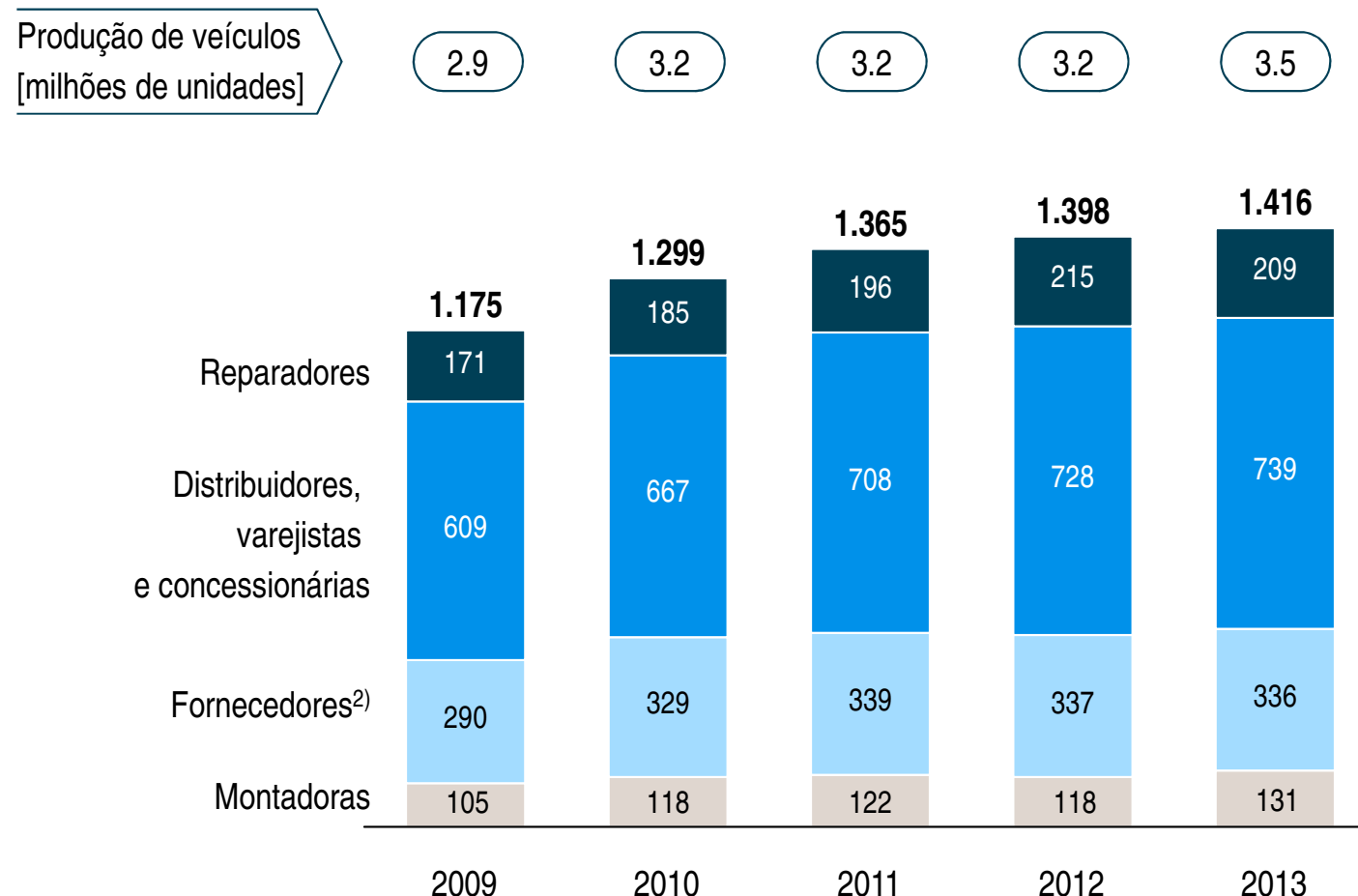


- > Contribuição do setor automotivo vem crescendo enquanto PIB industrial tem reduzido sua participação
- > Serviços aumentando sua participação no PIB a cada ano (58% em 1999 para 69% em 2013) – Na reposição automotiva a tendência é similar
- > A cadeia de distribuição, varejo e reparo contam com uma participação estimada de ~2% do PIB

1) Insumos relevantes, como aço, e clientes importantes, como transportes rodoviários de carga e passageiros

Atualmente o setor automotivo emprega ~1,4 milhões de pessoas no mercado formal, representando 3% do total do Brasil

Emprego no setor automotivo¹⁾ ['000 pessoas]



> O setor automotivo representa ~3% de todo o emprego formal no Brasil (~49 milhões de postos de trabalho)

> Participação de empregos de mais alto nível vem crescendo na indústria automotiva

1) Somente empregos diretos 2) Diverge do número publicado pelo Sindipeças pois o mesmo tem como fonte pesquisa entre os seus associados, excluindo atividades não relacionados à fabricação de autopeças, enquanto os dados do IBGE incluem empresas não associadas ao Sindipeças, e agrega pelo CNAE de atividade principal das empresas
Fonte: IBGE; Anfavea; Roland Berger

O mercado de reposição oferece grande potencial, mas empresários do setor têm pouco suporte para tomar decisões estratégicas

Contexto do mercado de reposição brasileiro

Pouca transparência no setor de reposição

Ausência de dados consolidados do setor dificultam a análise do real potencial de mercado

Alto nível de fragmentação em cada um dos canais

Mais de cem mil empresas atuam nos diferentes níveis da cadeia de distribuição, com baixo nível médio de profissionalização e pouca difusão de informações

Ausência de uma análise abrangente do setor

Entidades do setor são fragmentadas por nível da cadeia, dificultando a formação de uma visão sistêmica

Fragilidades na cadeia culminam em um baixo nível de serviço

Dificuldades acabam impactando negativamente o nível de serviço, passando ao consumidor final uma sensação de desconfiança que terminam por limitar o potencial do mercado

Baixo poder de influência na sociedade

A importância da manutenção e reparação automotiva acaba sendo subestimada pela sociedade, impactando nas ações do governo e no comportamento do consumidor

Sindipecas, Sindirepa, Sincopeças e a Roland Berger trabalharam em conjunto no desenvolvimento deste estudo

Parceria para analisar o mercado de reposição brasileiro



sinco^{peças}



- > Entidades representando um total de mais de 130 mil empresas da produção à aplicação das peças
- > Visão de dentro do setor, por diferentes ângulos, através de profissionais com anos de experiência
- > Entendimento crítico dos desafios de cada segmento do mercado de reposição



- > Profunda visão da indústria automotiva e de reposição no Brasil
- > Metodologia de análises e entrevistas
- > Acesso a especialistas globais da indústria de reposição e benchmarks de indicadores para comparação
- > Visão de fora da indústria, com olhar crítico e isento

Este estudo visa ampliar o conhecimento da situação atual do setor e avaliar as oportunidades e riscos que o futuro oferece

Objetivos para o estudo

Elevar o nível de conhecimento sobre o mercado:

1. Qual o **cenário macroeconômico brasileiro** e sua previsão futura? Quais os impactos para o mercado de reposição? **Capítulo B**

2. Qual é o **perfil atual e futuro da frota circulante** no Brasil? Como esta evolução irá afetar o mercado de reposição? **Capítulo C**

3. Qual é a **dimensão atual do mercado**? Como ele vai evoluir? Quais segmentos irão crescer mais? Quais são as especificidades de veículos leves e pesados? **Capítulo D**

4. Como os **canais de reposição** estão evoluindo? Qual o papel de cada um deles e **tendências futuras**? **Capítulo E**

Levantar questões estratégicas chave:

5. Quais são os **aspectos relevantes para o planejamento estratégico** das empresas atuando na reposição? **Capítulo E**

6. Quais são as **frentes estratégicas para o setor** para garantir uma evolução sustentável? **Capítulo F**

A elaboração do estudo foi dividida em 2 fases e 6 módulos, de forma a abordar todos os temas relevantes em detalhe

Metodologia de elaboração do estudo

I Visão macroeconômica brasileira e evolução da frota de veículos

Conteúdo

1 Cenário macroeconômico

- > Dados históricos e previsão futura de indicadores econômicos brasileiros
 - PIB, inflação, infraestrutura, etc.
- > Mercado de reposição no Brasil
 - Volume, preços, importação vs. exportação, etc.

2 Frota automotiva

- > Estimativas da frota circulante atual e futura para veículos leves e caminhões – segmentação por categoria, modelos e região
- > Avaliação da alteração no parque de peças em função da tecnologia

Abordagem

- > Coleta de bases de dados da Roland Berger e parceiros Sindirepa, Sindipeças e Sincopeças
- > Realização de pesquisas gerais: relatórios macroeconômicos, setoriais, mídia especializada, etc.
- > Desenvolvimento de modelos de projeção

II Estrutura do mercado brasileiro de reposição e tendências

3 Mercado de reposição

- > Estimativas do mercado atual e futuro, com segmentação por categoria de veículo e componentes demandados

4 Canais de reposição automotiva

- > Análise do perfil das empresas que compõem os diferentes canais e seus critérios decisórios

5 Tendências e desafios

- > Avaliação das principais tendências e desafios, e suas implicações na cadeia

6 Recomendações estratégicas

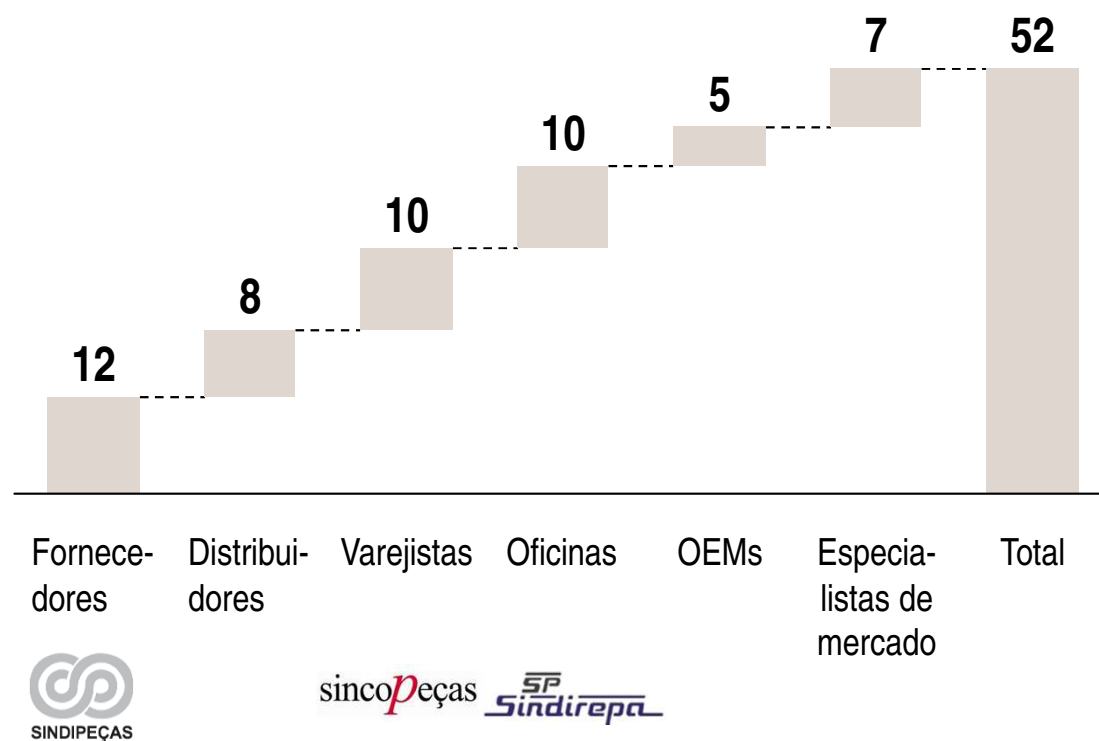
- > Frentes estratégicas para desenvolvimento da reposição
- > Desenvolvimento de benchmark internacional
- > Entrevistas com empresas e especialistas do setor
- > *Desk research* em diferentes fontes de dados
- > Desenvolvimento de análises e conclusões



Realizamos mais de 50 entrevistas com empresas de toda a cadeia, de forma a obter uma visão abrangente para o estudo

Metodologia das entrevistas

Entrevistas realizadas



Objetivo das entrevistas

- > **Validação** do **cenário macroeconômico** e da estimativa da **frota circulante** (linha de base)
- > **Coleta de informação e validação de hipóteses** sobre canais de reposição, movimentos pelas montadoras e rentabilidade
- > **Identificação de tendências** e discussão sobre os impactos e cada nível da cadeia

Metodologia

- > Guia de entrevistas padronizado e estruturado para 60 a 90 minutos de entrevista
- > Flexibilidade suficiente de aprofundamento de temas particulares

B. Cenário macroeconômico

Roland Berger
Strategy Consultants



O cenário macroeconômico aponta para um grande desafio até 2016, que deve ser seguido por um período de crescimento moderado

Principais fatores macroeconômicos afetando a reposição no médio prazo¹⁾

1	Crescimento econômico moderado		Após um período difícil em 2015 e 2016, a economia deve voltar a crescer, ainda que lentamente, chegando a níveis próximos de 2,5% a partir de 2017	
2	Consumo se sustentando		Com o aumento da renda disponível nos últimos anos, o potencial de consumo deve se sustentar, embora com evolução lenta	
3	Inflação e juros altos		O nível de juros atual desestimula novos investimentos e o consumo, enquanto a inflação alta dificulta o controle dos custos de produção pela indústria, e de estoque na distribuição e varejo	
4	Câmbio depreciando		Vantagem para a indústria local ao reduzir a competição com importados e estimular as exportações, mas o custo de certos insumos aumenta	
5	Competitividade limitada		A indústria brasileira enfrenta diversas dificuldades como custos crescentes, falta de mão-de-obra especializada, dificuldades logísticas, entre outras	
6	Infraestrutura		Precária situação da malha rodoviária brasileira torna a logística de distribuição extremamente ineficiente e lenta	
7	Ambiente regulatório		Programas de incentivo à indústria local foram criados para compensar a baixa competitividade	

1) Período de 2015 a 2020

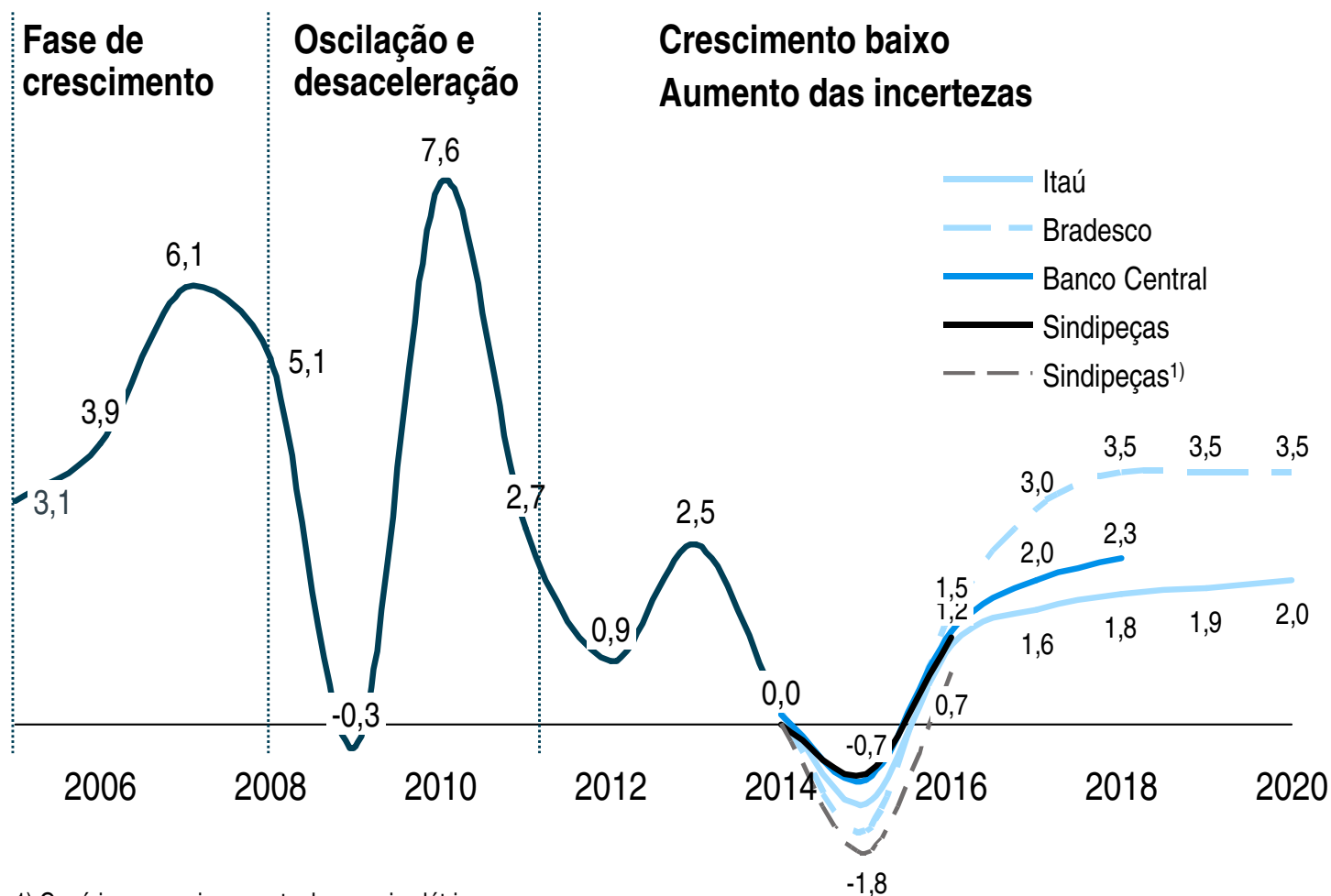
 Impacto positivo

 Impacto negativo

1 Crescimento econômico moderado

O crescimento do PIB deve ficar negativo em 2015, e só retornar a níveis próximos a 2,5% ao ano a partir de 2017

Crescimento do PIB brasileiro [% p.a.]



- > Crescimento recente foi, em grande parte, suportado pelo aumento dos preços internacionais de *commodities* e forte consumo interno
- > Desde 2012, o crescimento sofreu devido a:
 - Desaceleração do crescimento mundial
 - Fim do ciclo de inflação de *commodities*
 - Limitação do crescimento do consumo interno
- > O cenário atual é de baixo nível de confiança do consumidor e forte insegurança sobre a estabilidade da economia

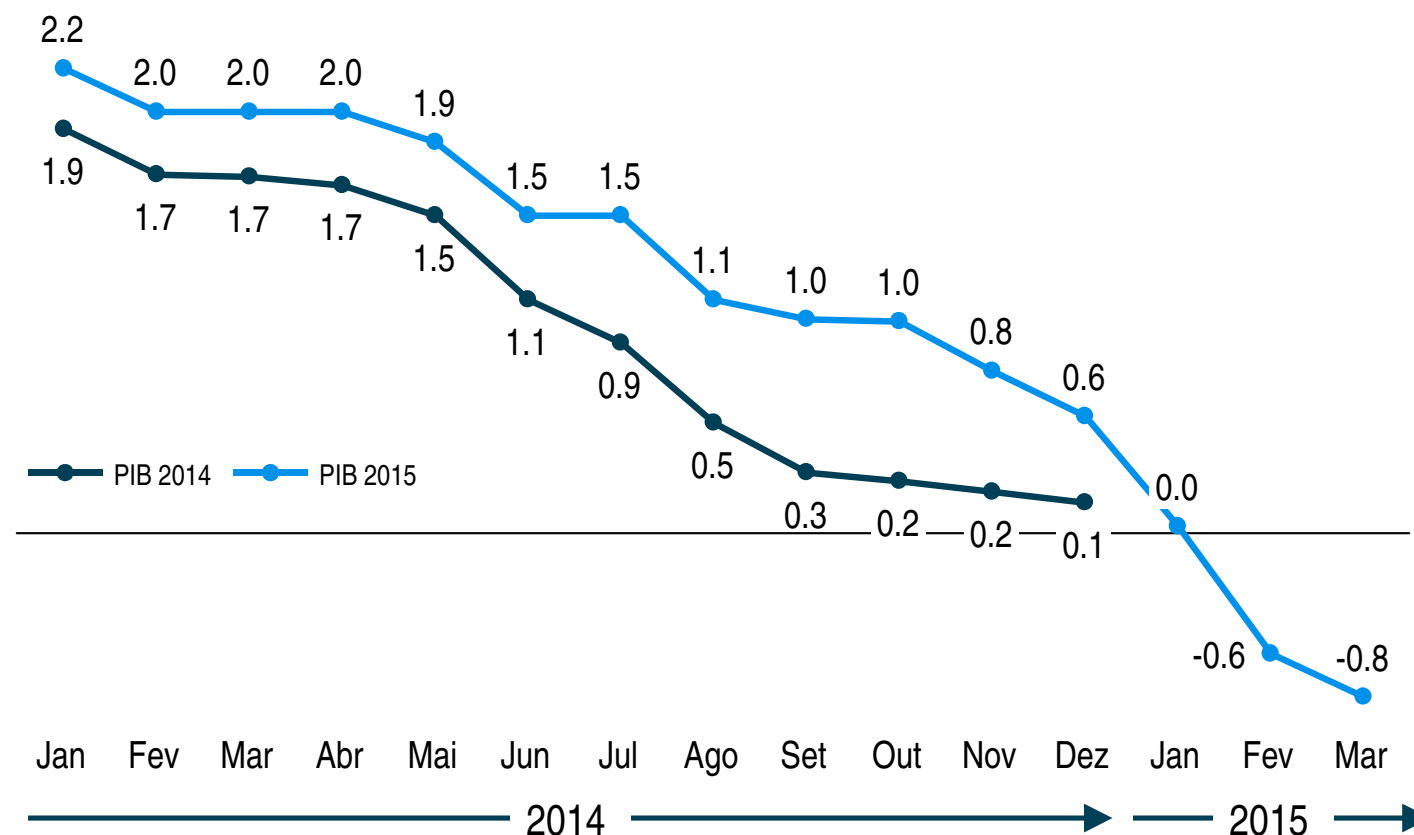
1) Cenário com racionamento de energia elétrica

1 Crescimento econômico moderado

A expectativa de crescimento do PIB para 2015, que eram próximas a 2% no início de 2014, caíram para -0,8% no início de 2015

Previsão de crescimento do PIB brasileiro [% p.a.]

Projeções do boletim Focus¹⁾



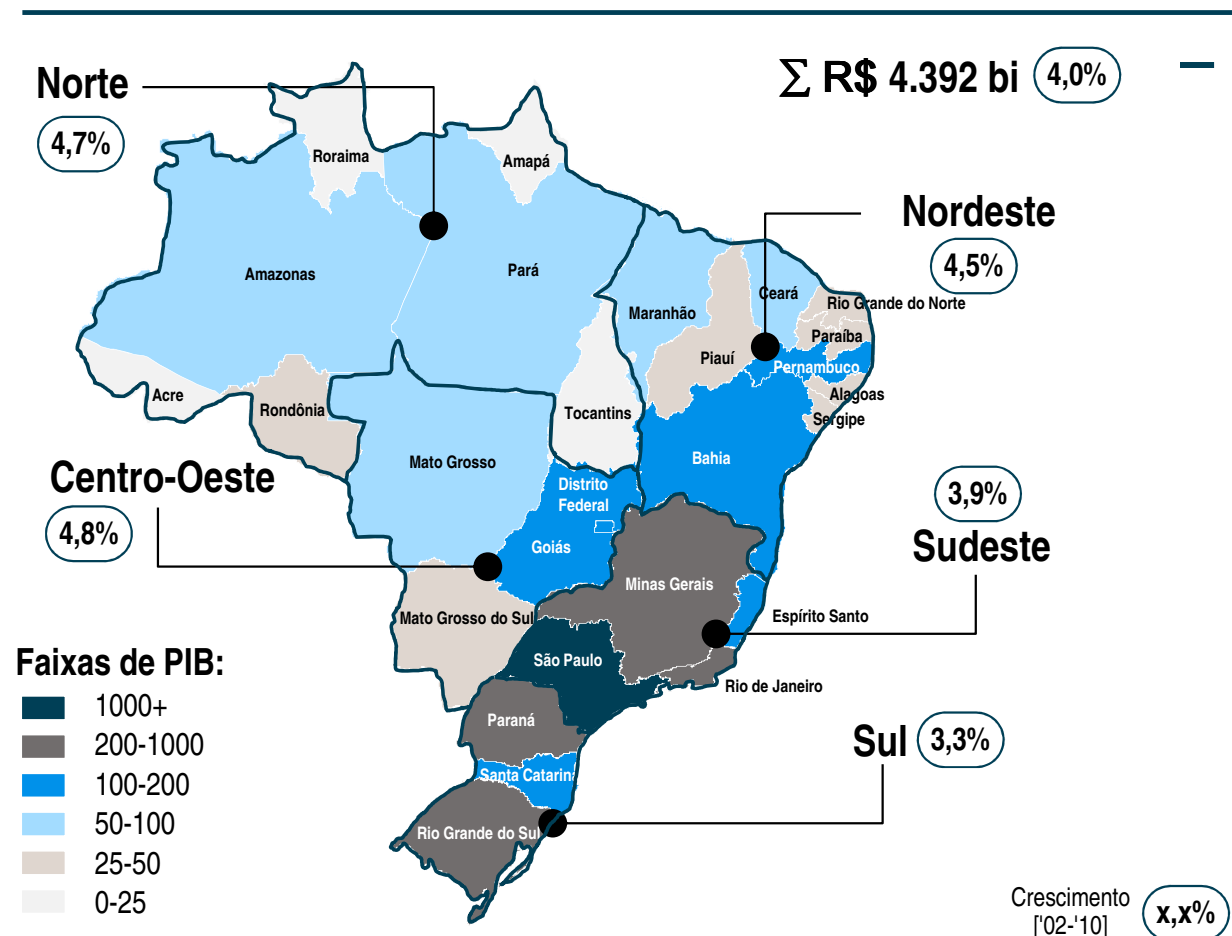
- > Alta volatilidade termina por gerar dificuldade de previsão do crescimento da economia
- > Em clima de incerteza, empresas não conseguem fazer planejamento de longo prazo, e seguram investimentos
- > Investidores estrangeiros procuram mercados com menor nível de incerteza, reduzindo a oferta de capital para investimento na indústria nacional

1) Projeções do último boletim Focus de cada mês

1 Crescimento econômico moderado

O PIB brasileiro concentra-se nas regiões Sul e Sudeste, mas o Nordeste, Norte e Centro Oeste apresentam crescimento superior

PIB por região, 2011¹⁾ [R\$ bi]



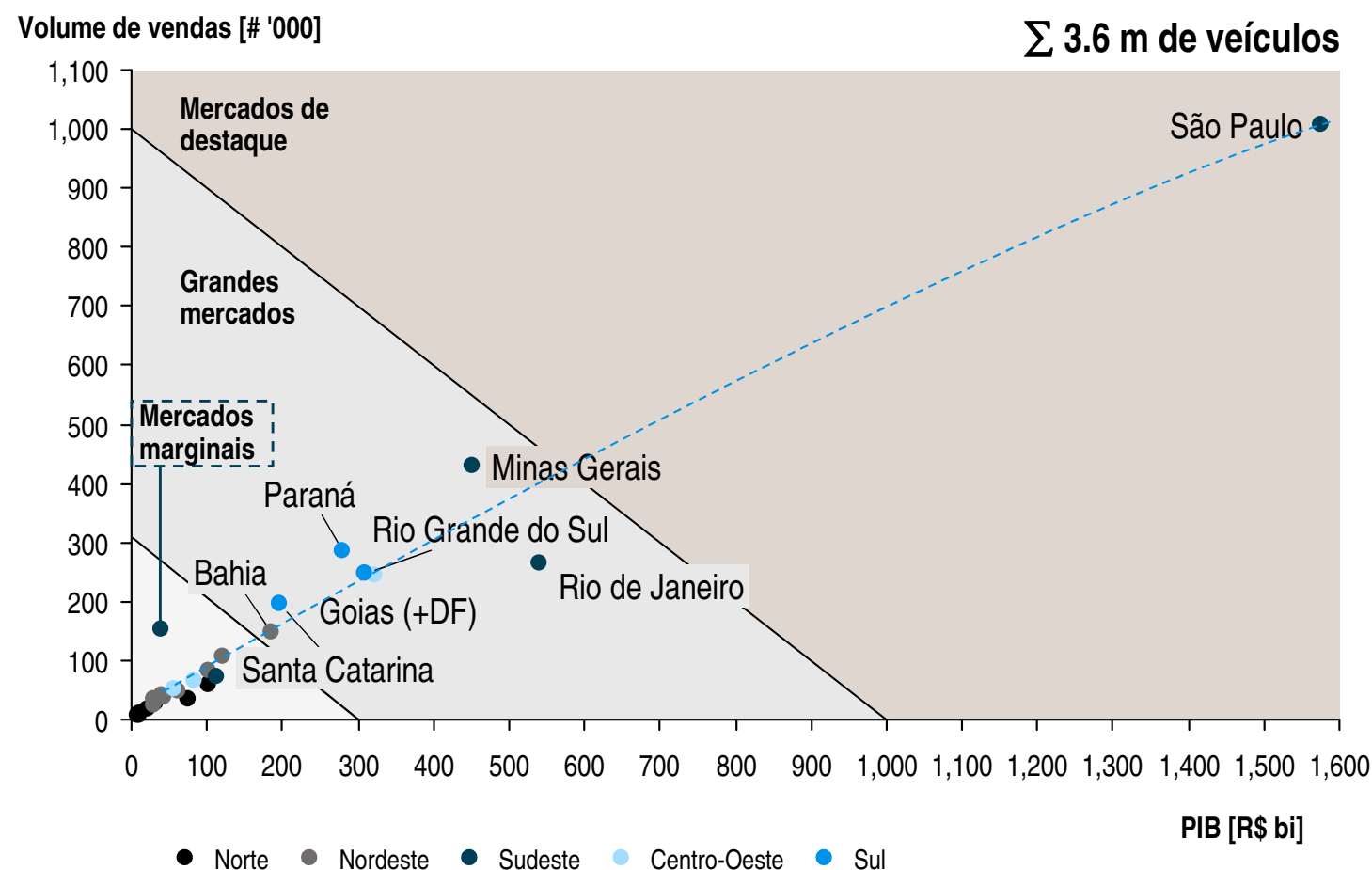
- > O Brasil tem a sétima maior economia do mundo²⁾ (considerando PIB de 2,25 trilhões de dólares em 2013), e tem um PIB per capita superior 11 mil dólares
- > São Paulo é claramente o estado mais rico, respondendo por 1/3 do Produto Interno Bruto Nacional, que é equivalente ao de países como a Turquia (17º maior economia do mundo em 2013)
- > Desde 2002, a participação dos 22 estados brasileiros com o menor PIB per capita aumentou em 2,8 p.p. e a participação de São Paulo caiu 2,1 p.p.

1) Publicação mais recente do PIB por região; 2) World Bank, 2013

1 Crescimento econômico moderado

A distribuição regional do PIB tem forte correlação com o mercado automotivo – Alta concentração nas regiões Sul e Sudeste

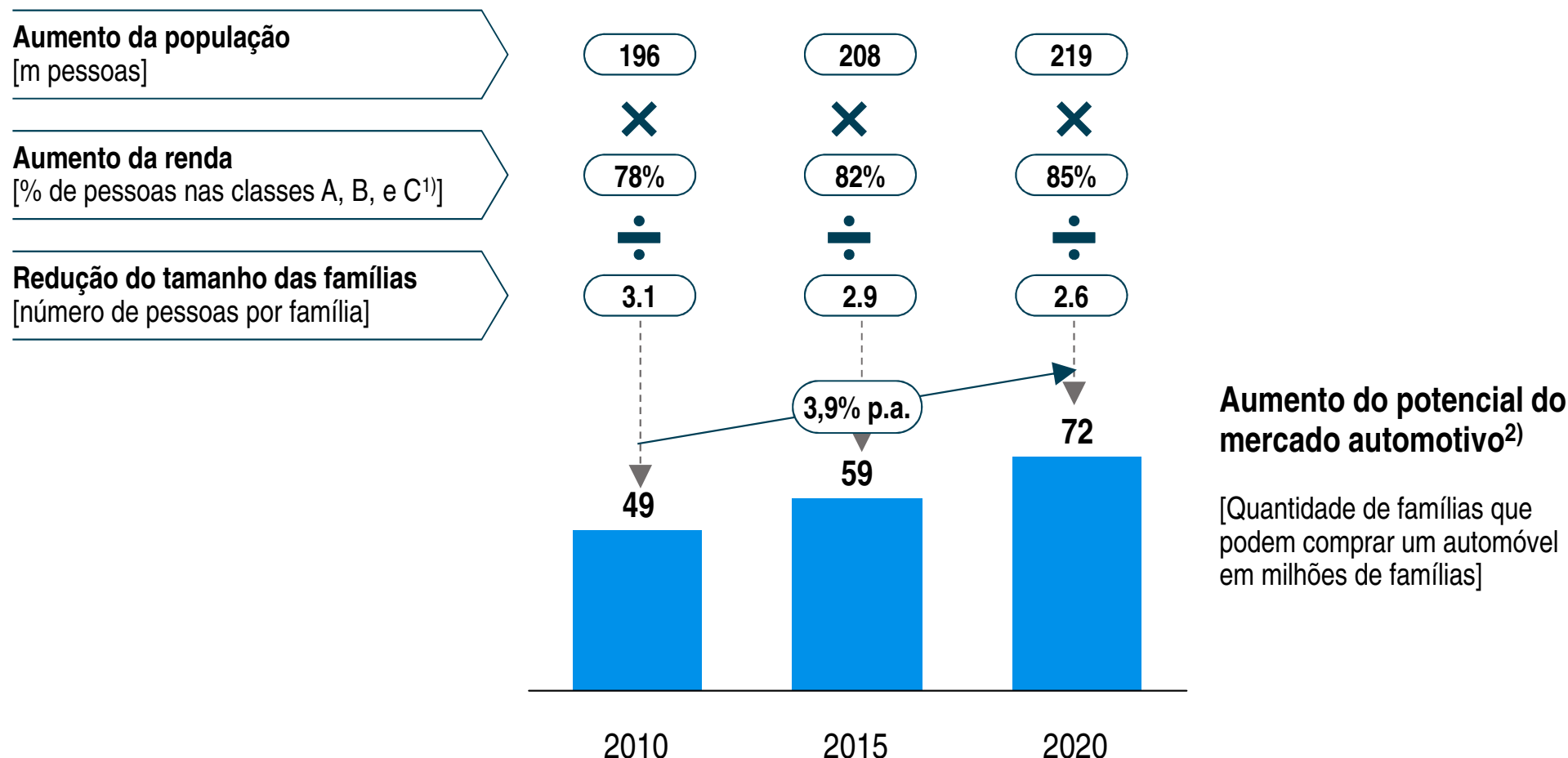
Correlação entre PIB e vendas de veículos por estado, 2013



- > Existe uma clara correlação entre a distribuição regional do PIB e a venda de veículos novos
- > Mercados mais maduros como, por exemplo, São Paulo apresentam ~650 veículos/R\$ bi do PIB, ao passo que mercados em desenvolvimento apresentam até 1.150

Com uma população crescente e aumento da renda, o mercado potencial para automóveis crescerá 3,9% a.a. até 2020

Desenvolvimento do poder de compra automotivo



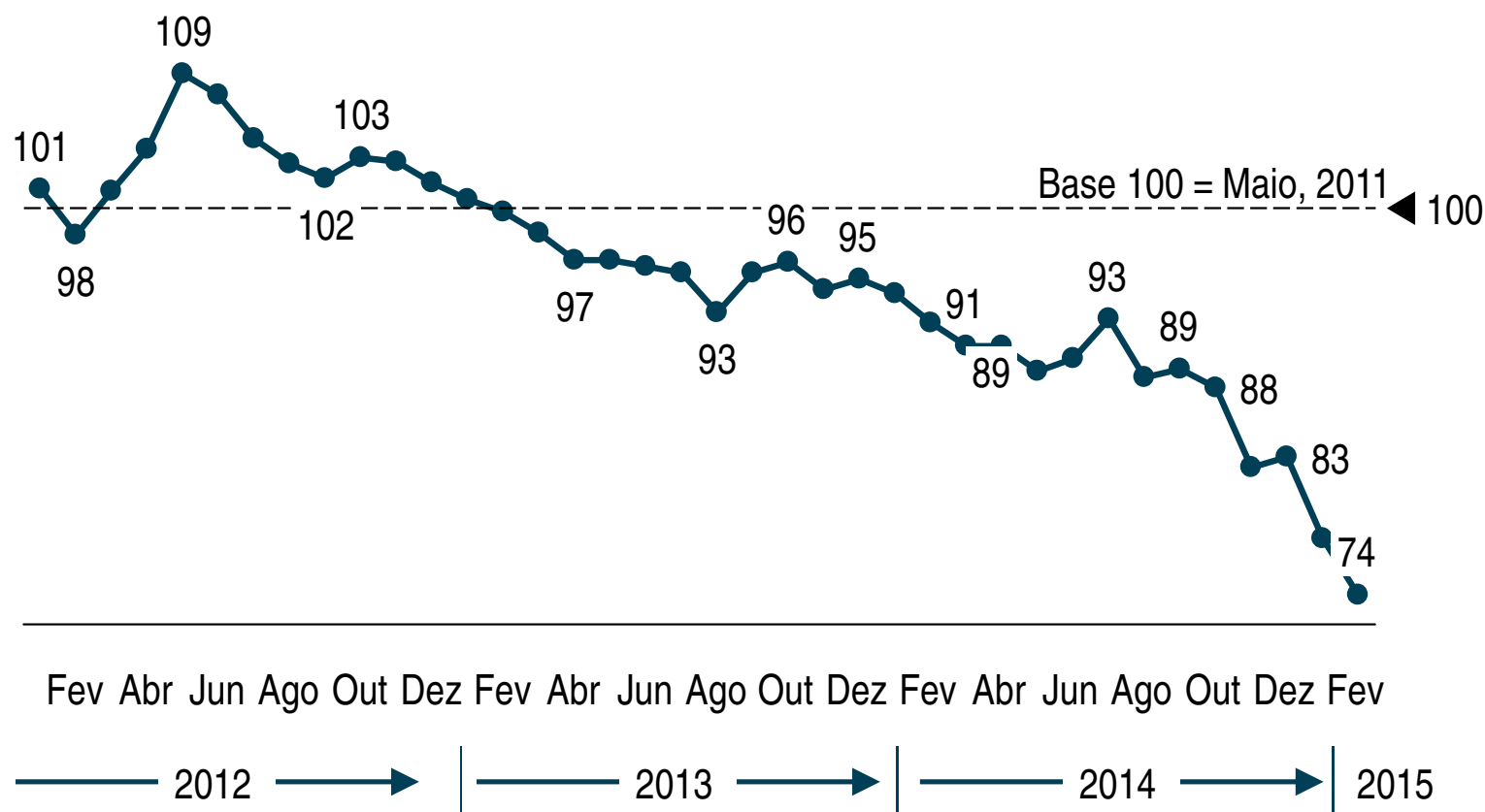
1) Definido pela renda familiar: A: >15,760 BRL, B: 7,880-15,760 BRL, C: 3,152-7,880 BRL, D 1,576-3,152 BRL, E: <1,576 BRL

2) "População" x "Parcela nas classes A, B e C" ÷ "Número de pessoas por família" = "Mercado automotivo potencial"

Fonte: EIU; clippings; Roland Berger

Os atuais desafios macroeconômicos são refletidos nos níveis de confiança do consumidor, com mínimos históricos nos últimos meses

Confiança do consumidor jan. 2012 – fev. 2015 [Base 100 = Maio de 2011]

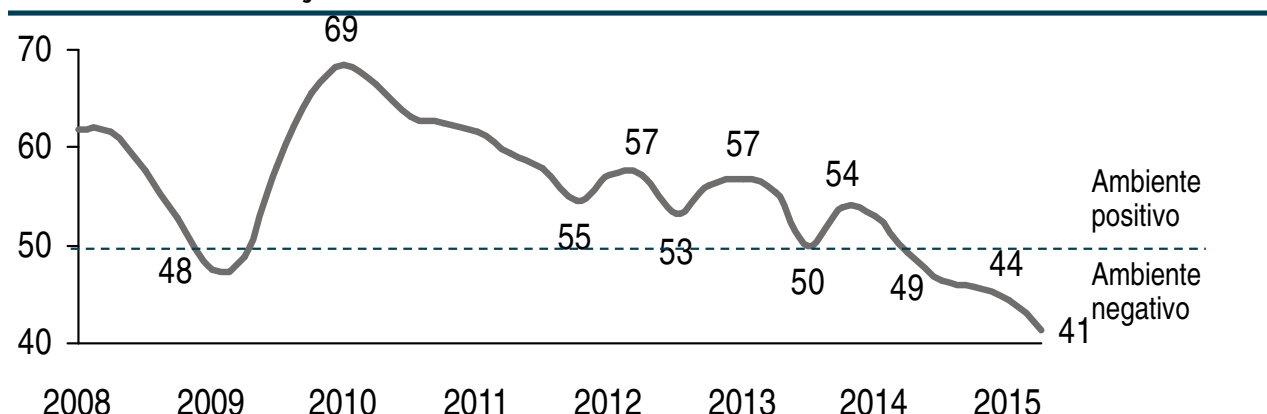


- > Incerteza do desenvolvimento econômico do Brasil
- > Visão ainda incerta do cenário pós-eleições
- > Aumento da consciência pública de deficiências institucionais de órgãos públicos no Brasil
- > Alta incerteza no mercado de trabalho

Níveis de confiança e intenção de investimento vêm caindo ao longo do últimos anos devido ao cenário econômico desafiador

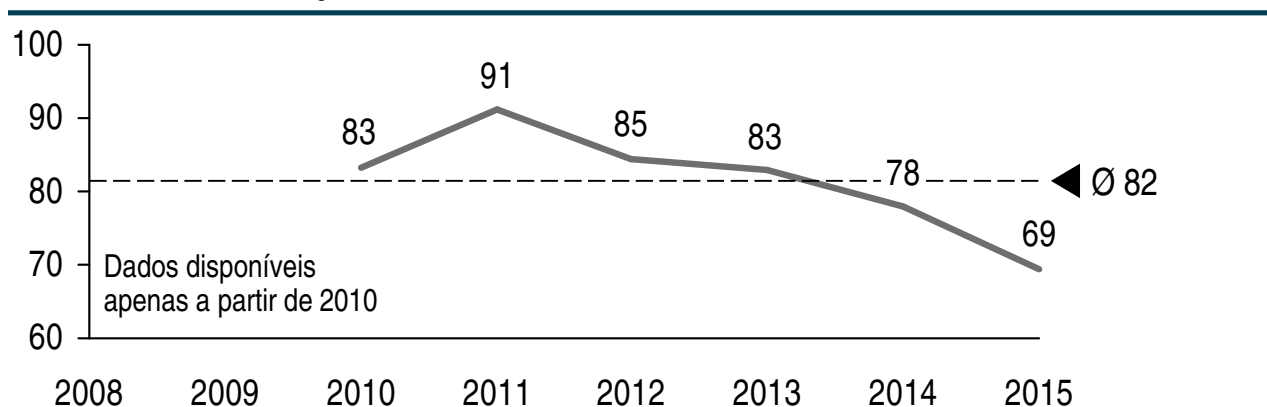
Visão geral de intenção de investimento

Índice de confiança da indústria



> Situação econômica desafiadora e eleições criaram instabilidade entre os executivos da indústria, afetando a maioria dos setores – "6 meses antes das eleições nada acontece e serão necessários mais 6 meses para começar novamente"

Pesquisa de intenção de investimento¹⁾ [%]



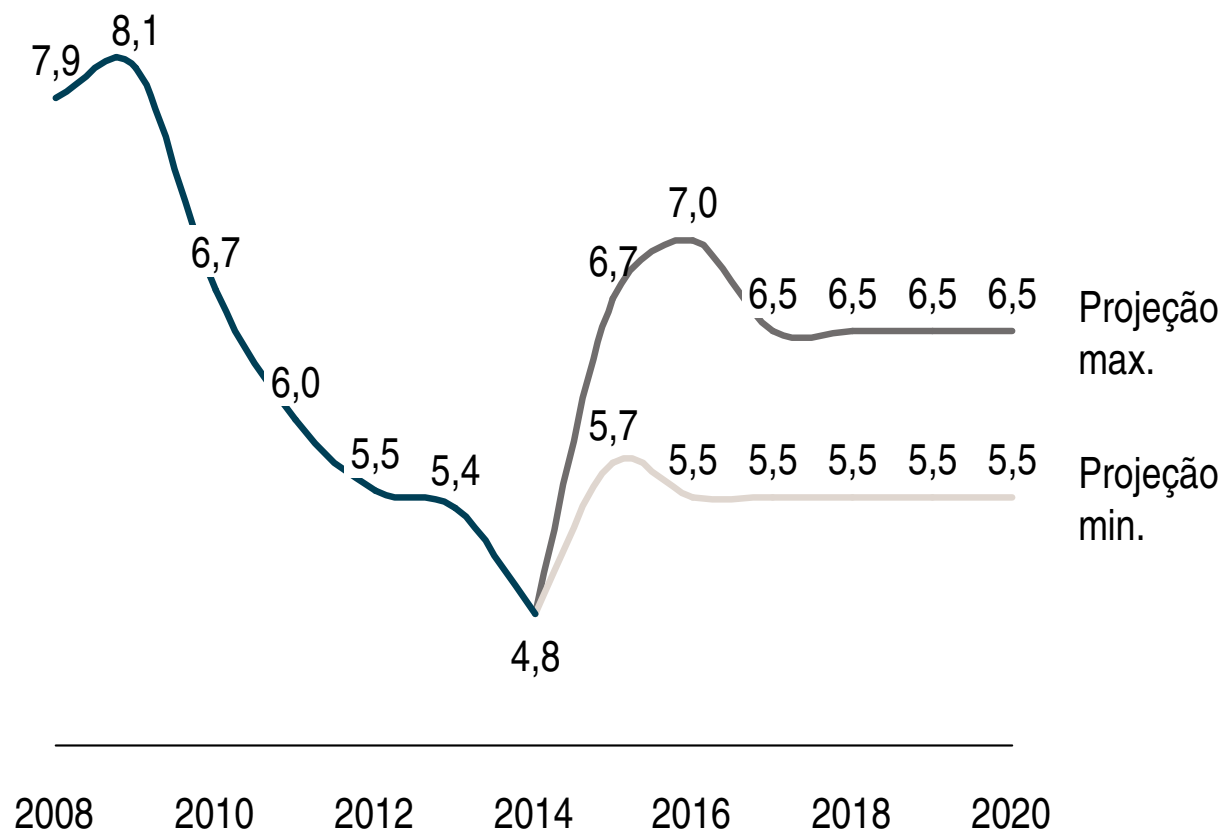
> Diminuição nos níveis de exportação está influenciando negativamente a propensão da indústria em investir

> A capacidade de produção atual é considerada suficiente para corresponder às baixas expectativas para a demanda

1) Dados correspondentes a janeiro de cada ano

A taxa de desemprego deve subir em 2015 e 2016, e se estabilizar a partir de 2017 em níveis próximos a 6%

Evolução do índice de desemprego no Brasil



Impacto na reposição

Positivo:

- > A manutenção da taxa de desemprego próxima os 6,0% deve suportar o consumo no médio prazo, apoiando também o mercado de reposição automotivo

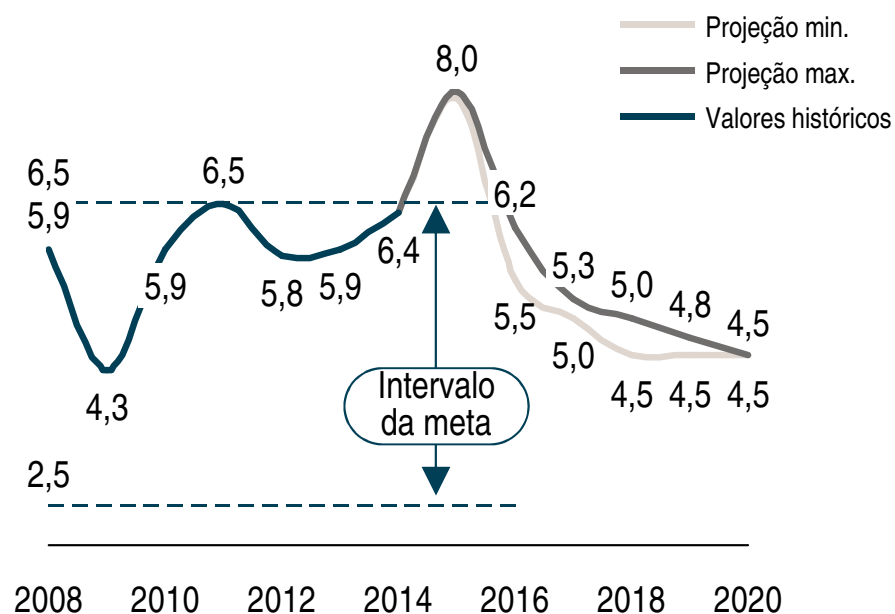
Negativo:

- > O crescimento do desemprego no curto prazo deve afetar o consumo de modo geral, retardando sua expansão
- > Com o baixo nível de desemprego, se intensifica a escassez de mão-de-obra qualificada, tornando o recrutamento e retenção desafios importantes, e mantendo a pressão para aumento do custo de mão de obra

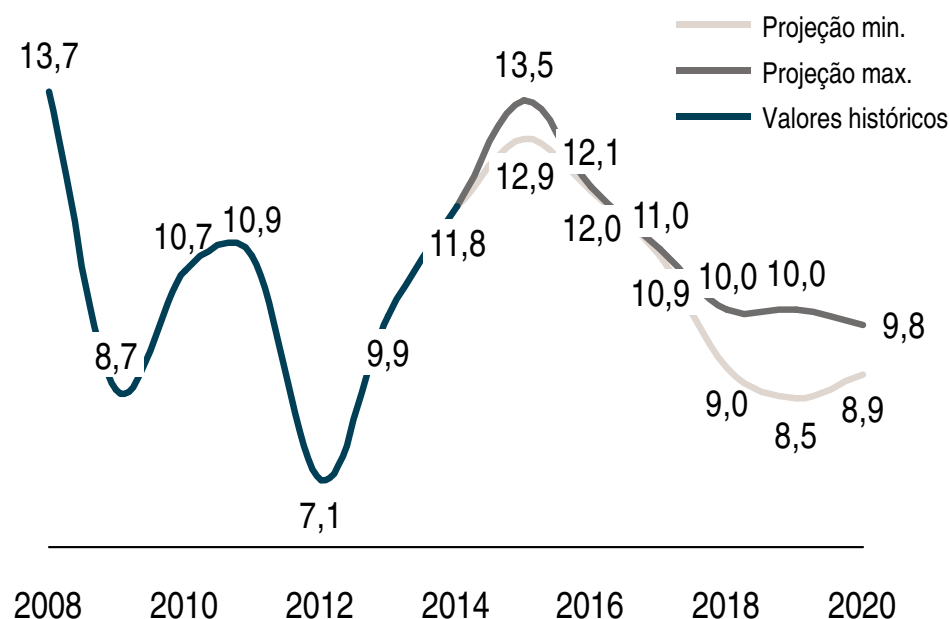
A taxa de inflação e os juros devem ter um pico em 2015, reduzindo gradualmente no médio prazo

Evolução e expectativa para inflação e juros

Inflação¹⁾ [%]



Taxa de juros (Selic) [%]



- > Com a desaceleração do consumo, e dos gastos do governo, a taxa de inflação deve cair gradualmente nos próximos anos
- > É esperado que o governo continue controlando preços de insumos básicos, como energia e combustíveis

- > A tendência é que o governo precise reduzir a taxa básica de juros para estimular o consumo e os investimentos, embora isso dependerá da inflação no período

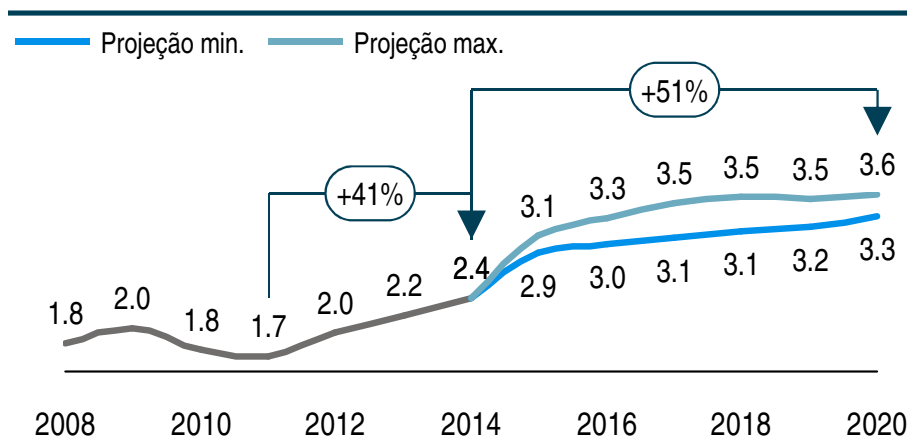
1) IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo

4 Câmbio depreciando

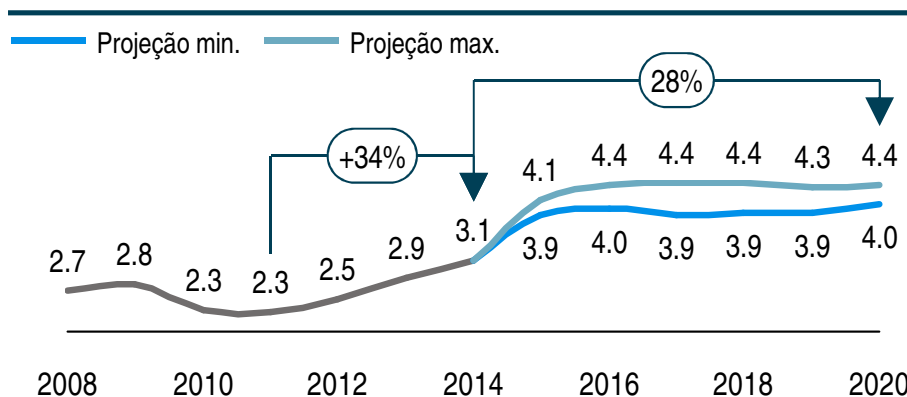
O Real vem perdendo valor, dificultando a importação de peças, e aumentando o custo de alguns insumos para produção nacional

Evolução do câmbio¹⁾

R\$/USD



R\$/EUR



1) Média no Período

Impacto nos diferentes canais

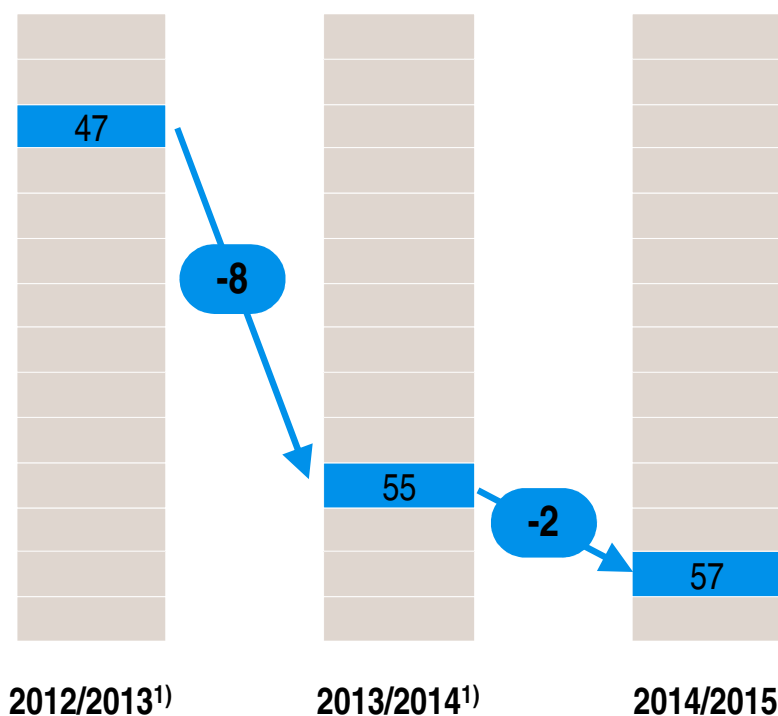
- > Estímulo às exportações e redução das importações no curto prazo – Desestímulo às vendas de carros com maior conteúdo tecnológico
- > Aumento do custo da matéria prima, pois elas são negociadas em todo o mundo com preços fixados em dólar
- > Elevação do preço médio das peças e de equipamentos e, conseqüentemente, um desestímulo ao investimento no setor

O Brasil não pode melhorar a sua competitividade de forma sustentável com os desafios enfrentados atualmente

Comparação de competitividade

Ranking do fórum econômico mundial

Posição do Brasil¹⁾



Principais desafios



Custo de mão de obra

Alto custo e baixa produtividade



Inovação

Investimentos limitados em educação e inovação



Custo de produção

Alto custo de matéria prima e energia



Logística

Infraestrutura precária e alto custo logístico



Sistema tributário

Altos impostos e sistema tributário complexo



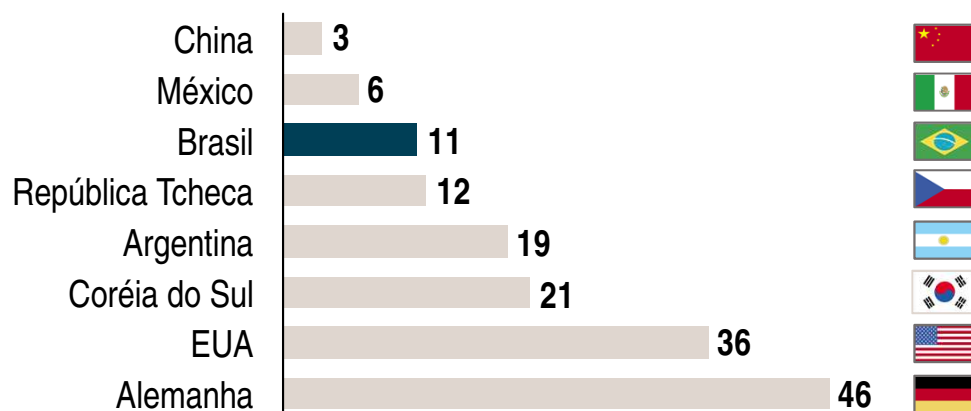
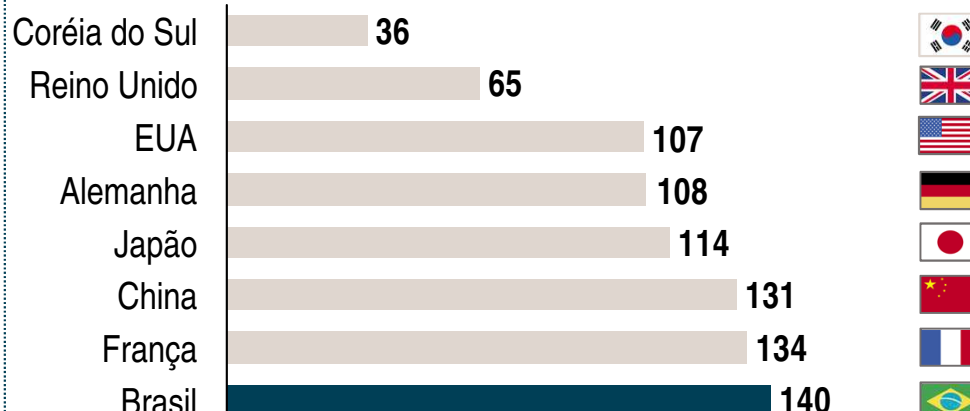
Burocracia

Quadro jurídico complexo e instituições fracas

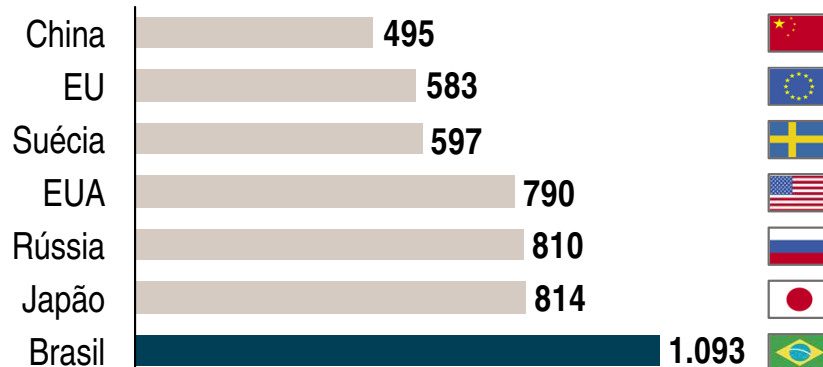
1) Ranking considerando os 143 países que estão presentes nas três edições

Custos operacionais elevados, como impostos, material e energia, colocam a competitividade do Brasil sob forte pressão

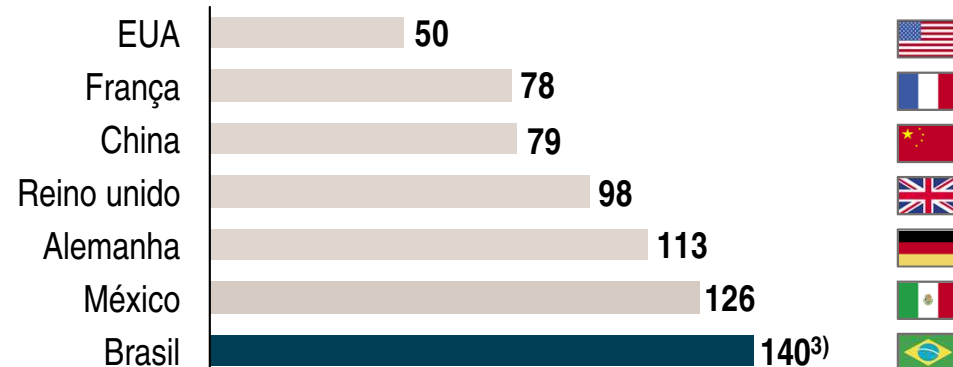
Indicadores chave para o nível de custo de produção – Fatores de competitividade

Custo de mão de obra – Manufatura¹⁾ [USD/h] 2012Tributação total²⁾ [Ranking, 2013]

Preço do aço [USD/ ton] 2012



Custo da energia elétrica industrial [USD/MWh, 2014]



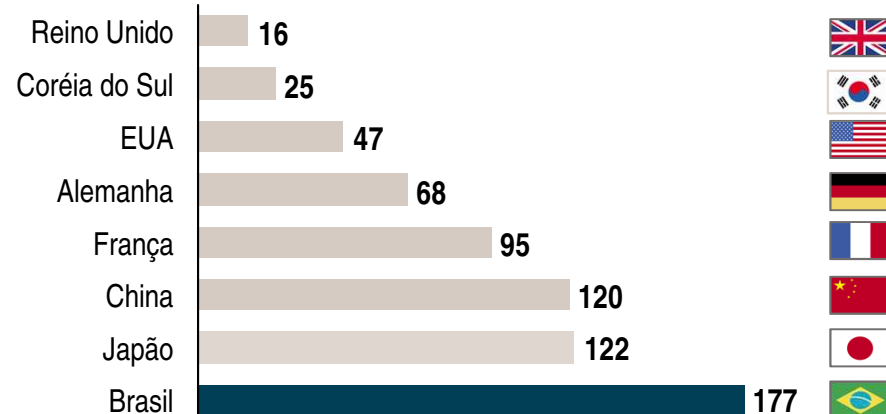
1) Salário incluindo benefícios e encargos sociais 2) Combinação de imposto de renda, encargos trabalhistas e outros impostos 3) Considerando 20% de desconto no custo da energia de acordo com as novas tarifas vigente a partir de janeiro de 2013

Fonte: Press Clippings; ONS; IEDI; ANEEL; Firjan; Roland Berger

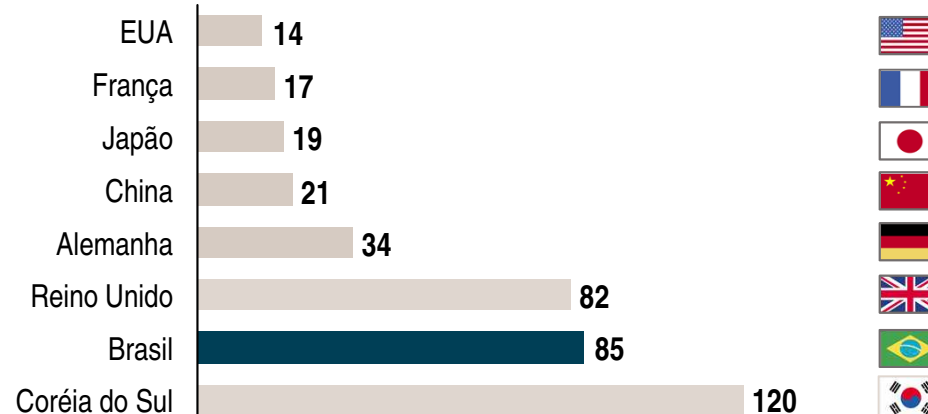
Fatores relacionados à facilidade de fazer negócios colocam a indústria brasileira em posição difícil

Indicadores chave para o nível de desenvolvimento – Fatores de competitividade

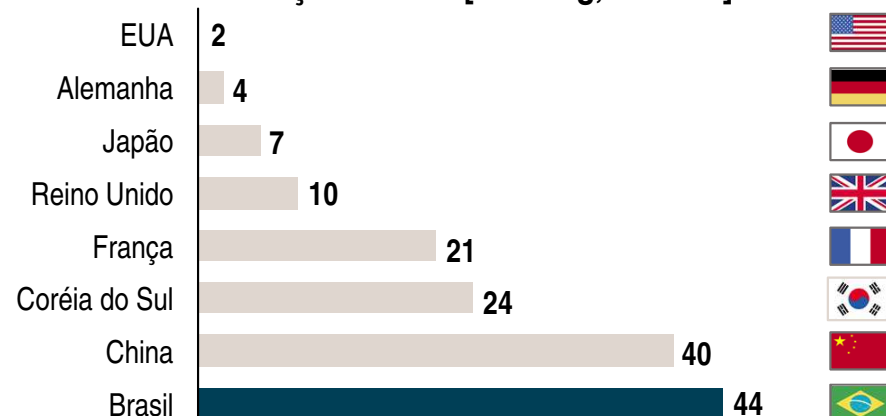
Facilidade no pagamento de impostos [Ranking, 2014/15]



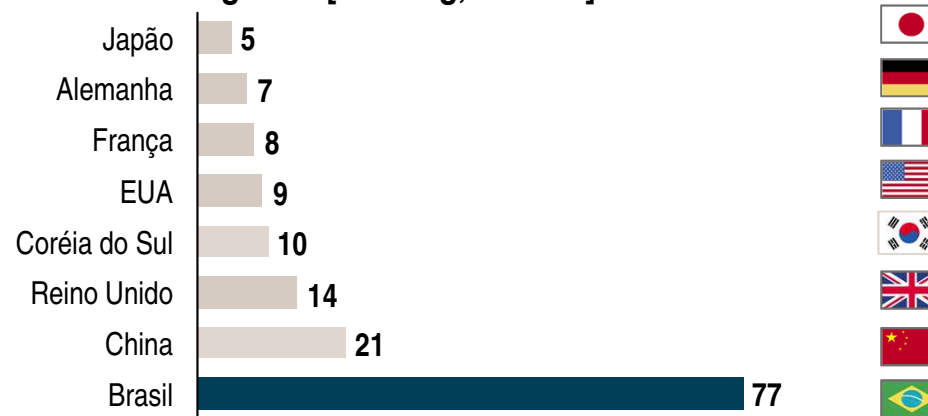
Facilidade no acesso ao crédito [Ranking, 2014/15]



Investimentos em inovação vs. PIB [Ranking, 2014/15]



Performance logística [Ranking, 2014/15]¹⁾



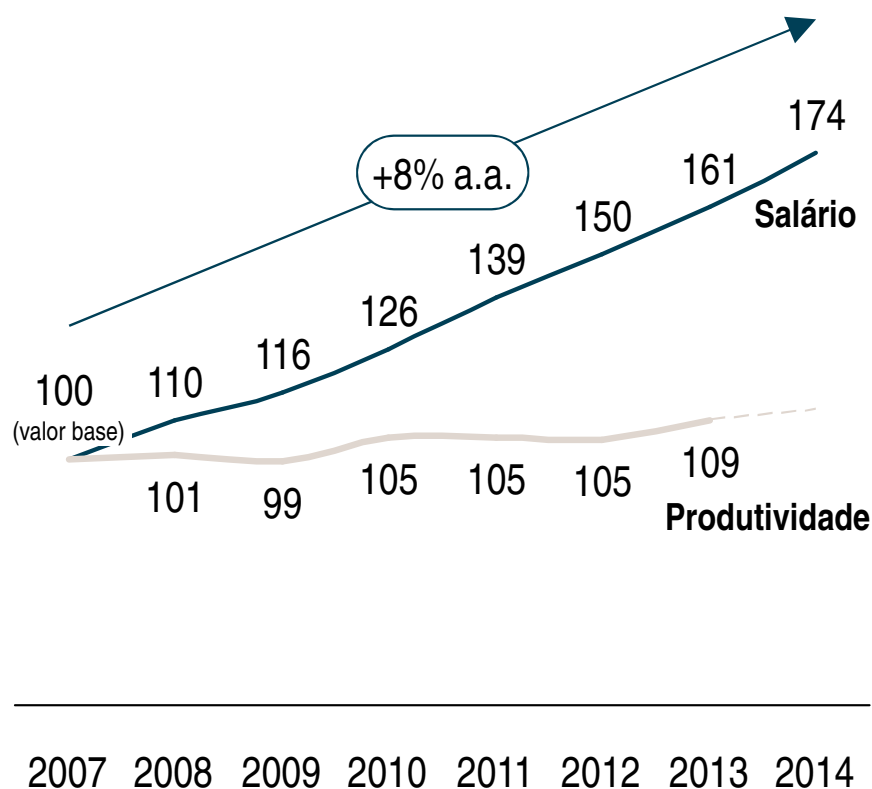
1) Com base na qualidade da infraestrutura de transporte rodoviário, ferroviário, aéreo e hidroviário

5 Competitividade limitada

O custo de mão de obra subiu em média 8% ao ano, e não foi compensado pelo aumento da produtividade

Aumento do custo de mão de obra

Evolução do salário médio¹⁾ vs. produtividade²⁾



Participação da mão de obra por canal

	Reparadores 60%	> Maior impacto do aumento da mão de obra devido à maior participação no canal
	Varejistas 30%	> Necessidade de sistemas de gestão de estoque para elevar a eficiência
	Distribuidores 20%	> Oportunidades para aumentar a eficiência na operação para compensar o aumento dos salários
	Fornecedores 21%	> A participação da mão de obra nos custos totais aumentou de 17 para 21% nos últimos 8 anos

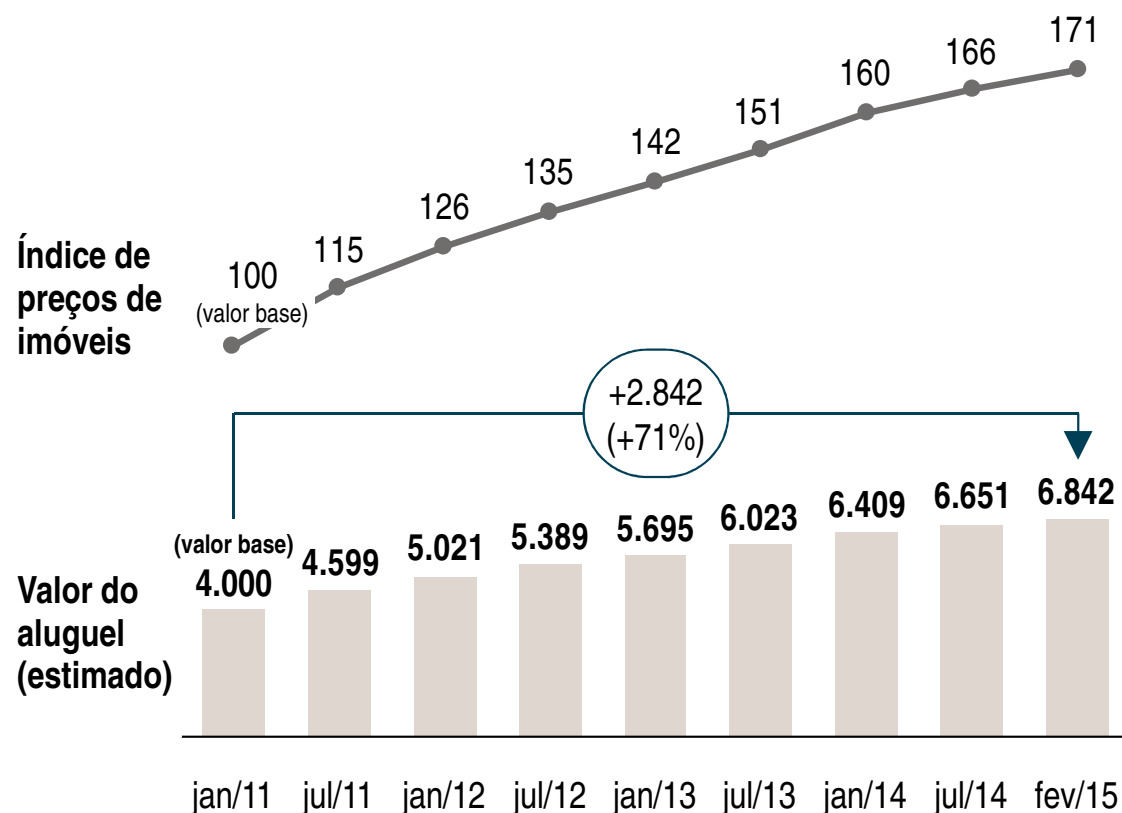
1) Considerando um aumento médio na cadeia de auto peças

2) Índice de produtividade do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Valor de 2014 ainda não disponível

Fonte: Sindipeças; MDIC; Roland Berger

O aumento de preços dos imóveis no Brasil impactaram mais fortemente os varejistas e os reparadores – Migração para periferia

Aumento do valor médio de imóveis no Brasil [índice: jan/11 = 100]



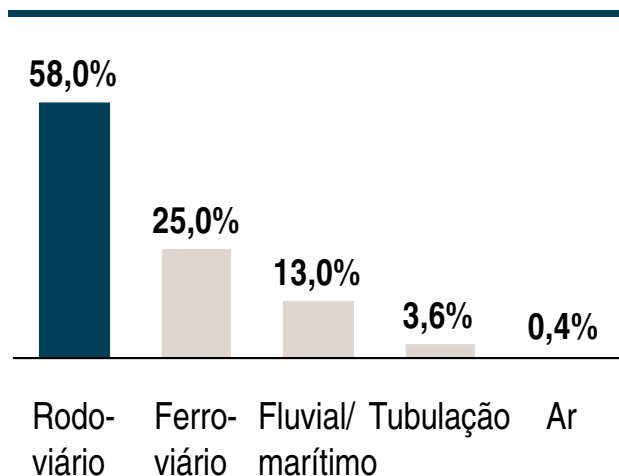
Impacto nos diferentes canais

- > **Fornecedores e distribuidores:** Menor impacto devido à menor necessidade de estarem localizados em áreas valorizadas
- > **Varejistas e reparadores:** Devido ao alto custo imobiliário, os pequenos varejistas e reparadores estão migrando para a periferia e cidades menores, enquanto os médios e grandes estão se profissionalizando para ganhar em eficiência e compensar o alto impacto imobiliário
- > **Concessionários:** Otimização do espaço ocupado em áreas valorizadas através da migração do estoque e da oficina para a periferia e da abertura de showrooms

Quase 60% do transporte de carga no Brasil é feito por rodovias em condições ruins, aumentando custo e tempo de entrega

Ambiente logístico no Brasil

Malha de transportes



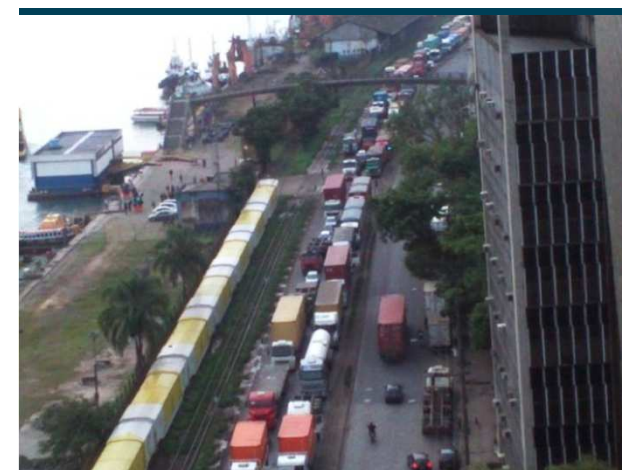
> Apesar de ganhar na velocidade de transporte, o meio rodoviário é muito mais caro, se comparado ao ferroviário e fluvial

Situação das rodovias



> As condições ruins das rodovias brasileiras limitam a velocidade, aumentando o tempo de entrega e, indiretamente, o custo (menos eficiência e mais manutenção dos veículos)

Transporte intermodal



> Atualmente os portos brasileiros estão sobrecarregados, gerando uma fila enorme de veículos para carga / descarga e um grande tempo para desembaraço das mercadorias

7 Ambiente regulatório

No ambiente regulatório há 4 temas principais que afetam o mercado de reposição, e merecem atenção

Principais movimentações no ambiente regulatório

a Medidas de incentivo à indústria nacional

Apoio da indústria através de programas como o Inovar auto, desoneração da folha de pagamento e incentivos fiscais

b Normatização de níveis de qualidade

Certificação da qualidade pelo INMETRO com o objetivo de retirar do mercado componentes de baixa qualidade de alguns segmentos

c Lei do desmanche

Regulamentação rígida de desmonte e reciclagem de veículos com o fim de regular o mercado de peças reutilizadas e coibir o roubo de veículos para venda de peças

d Inspeção ambiental veicular

Apesar de haver uma portaria do CONAMA desde 2009, obrigando a inspeção em todos os estados, atualmente apenas o RJ tem um programa em atividade

> Limitação da participação de peças importadas

> Padronização do nível de qualidade – Diferenciação migra para outros fatores

> Redução do mercado ilegal de peças – Maior potencial para o mercado regular

> Limitação da demanda frente ao potencial com a inspeção

O governo vem tomando medidas na intenção de fortalecer a indústria nacional e desacelerar o aumento das importações

Principais medidas para fortalecer a indústria nacional



Inovar-auto

- > Apoiar a indústria nacional através de redução de impostos para produtores locais, com um percentual mínimo de conteúdo local – Impacto indireto no mercado de reposição, uma vez que mais peças originais passam a ser produzidas localmente
- > Novas montadoras e fornecedores anunciando investimentos no Brasil – Aumento da concorrência na indústria nacional de autopeças



Ações de política industrial

- > Fortalecer a indústria nacional¹⁾ através de:
 - Flexibilização da cobrança das dívidas de empresas com FGTS
 - Devolução de parte dos impostos pagos por exportadores de bens manufaturados
 - Desoneração da folha de pagamento de setores selecionados (incluindo a indústria automotiva) – Atualmente em discussão no Congresso

1) Em sua maioria na MP 651

A certificação da qualidade pelo INMETRO deve retirar do mercado componentes que não atendam os requisitos exigidos

Normalização de níveis de qualidade (INMETRO)

Objetivos

- > Melhoria na qualidade das peças
- > Redução dos riscos de acidentes
- > Contenção da comercialização de peças irregulares

Exemplos de peças afetadas¹⁾



Amortecedores



Bronzinas



Anéis de pistão



Buzina



Baterias de chumbo-ácido



Lâmpadas



Bomba de combustível



Pistões de liga leve

Impacto nos diferentes canais

Fornecedores: Menor influência da concorrência de produtos de baixo custo / Padronização mínima do nível de qualidade

Distribuidores: Certificação do INMETRO passa a ser a garantia qualidade para parte dos seus clientes / Maior força para competir com canal OES

Varejistas: Proibição de comercialização de produtos sem certificação sob pena de multa e perda da mercadoria / Menor diversidade de peças com possível redução da margem média / Maior segurança na relação de consumo, reduzindo o número de peças devolvidas dentro da garantia

Reparadores: Aumento da qualidade média das peças e consequente redução da necessidade de retrabalho

1) A lista completa de peças pode ser encontrada em http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Tecnologia_Normas/Manual.pdf

A Lei do desmanche deve levar à um aumento da frota segurada, entretanto o impacto no mercado de reposição deve ser limitado

Lei do desmanche

Funcionamento



- > Maior dificuldade na comercialização de peças ilegais e consequente diminuição do número de furtos
- > Criação dos "seguros populares" até 30% mais baratos, que utilizam peças usadas para a reposição (ainda em discussão)
- > Redução do custo médio do seguro e consequente aumento da frota assegurada

Impactos

NEGATIVO

> Maior aceitação de peças usadas devido certificado de origem

POSITIVO

> Menor volume de peças usadas devido a redução dos furtos

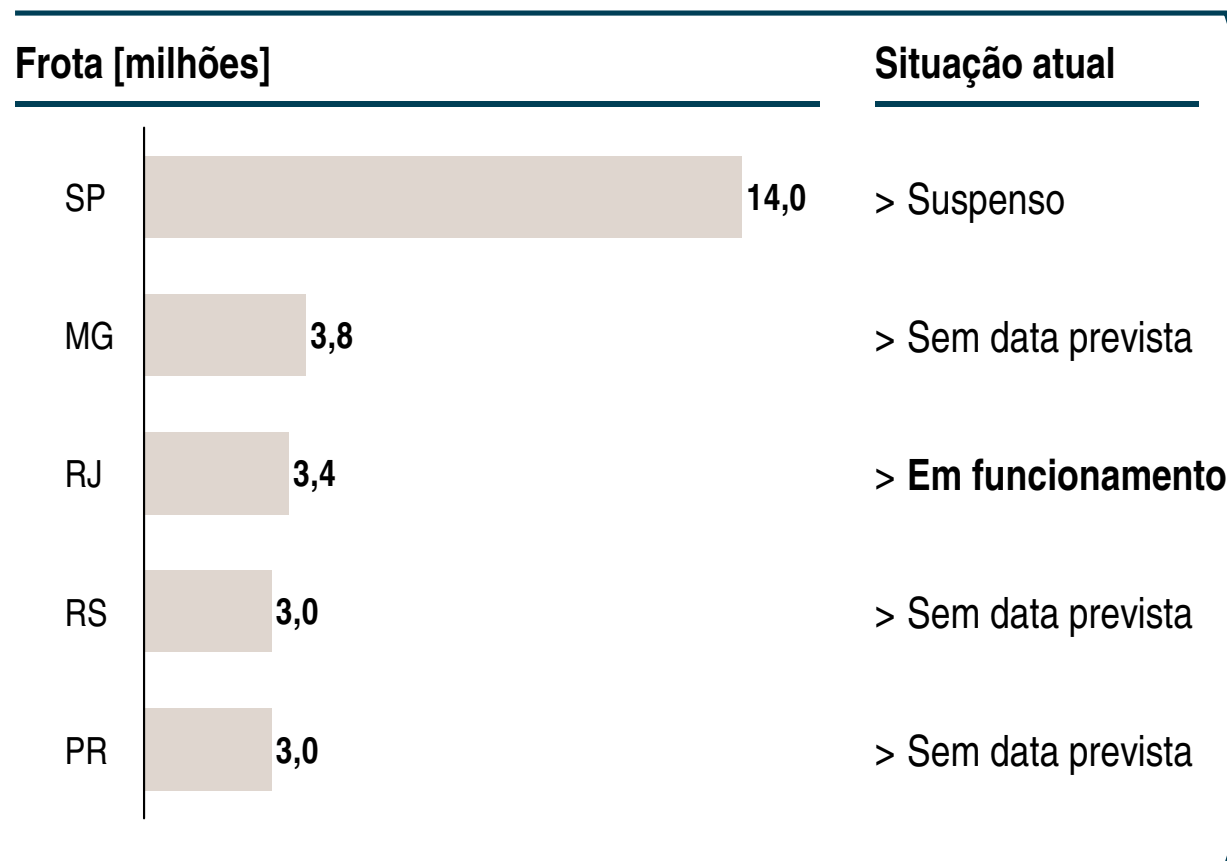
Fatores positivos e negativos devem se neutralizar, e o impacto no mercado de reposição deve ser mínimo

NOTA: Dificuldade de fiscalização pode ser um fator relevante, minimizando o impacto prático no mercado

Atualmente só há inspeção no RJ – Falta de coesão política mantem o tema no âmbito do planejamento em outros estados

Inspeção ambiental veicular

Situação atual nos estados com as maiores frotas

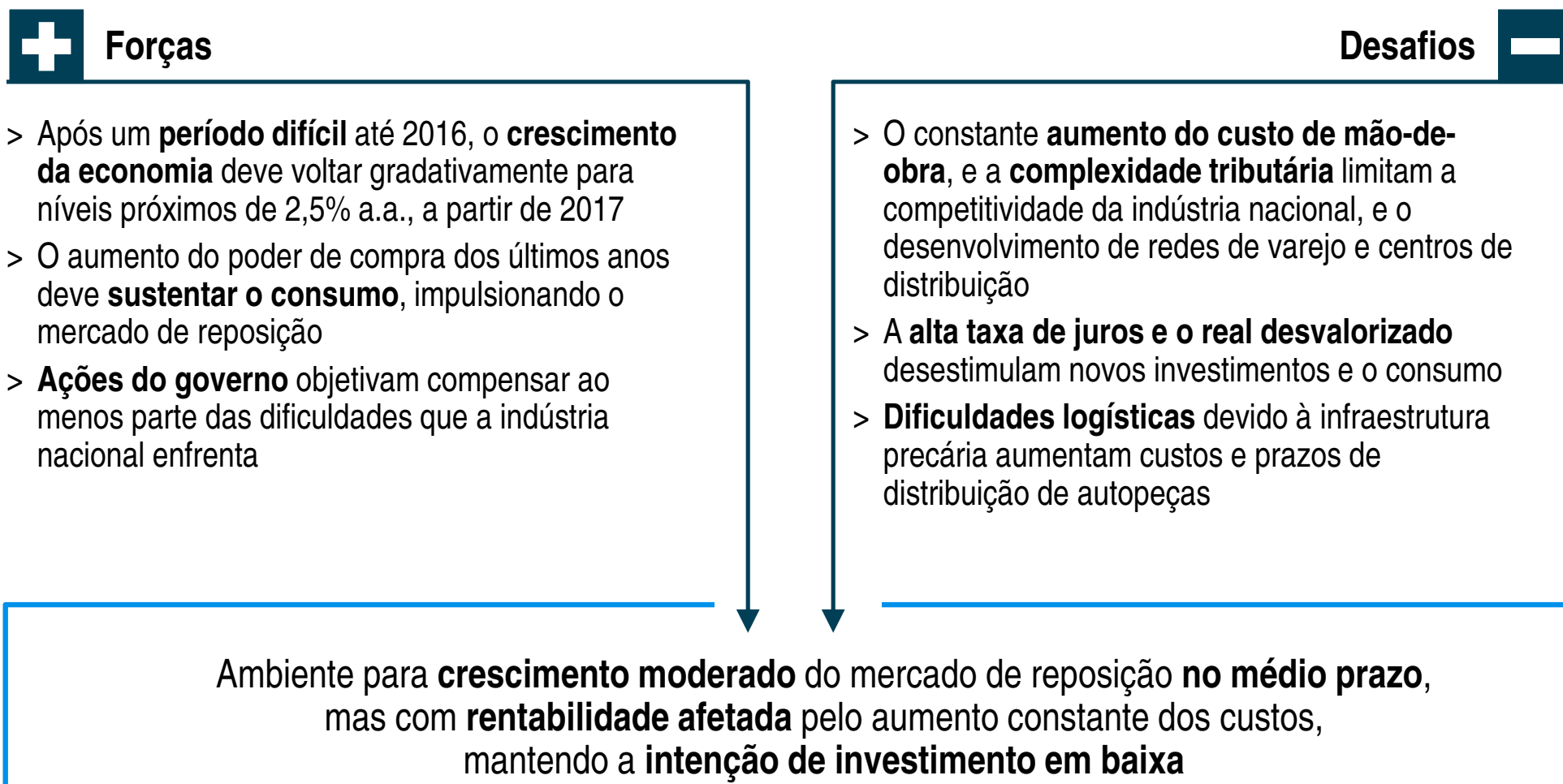


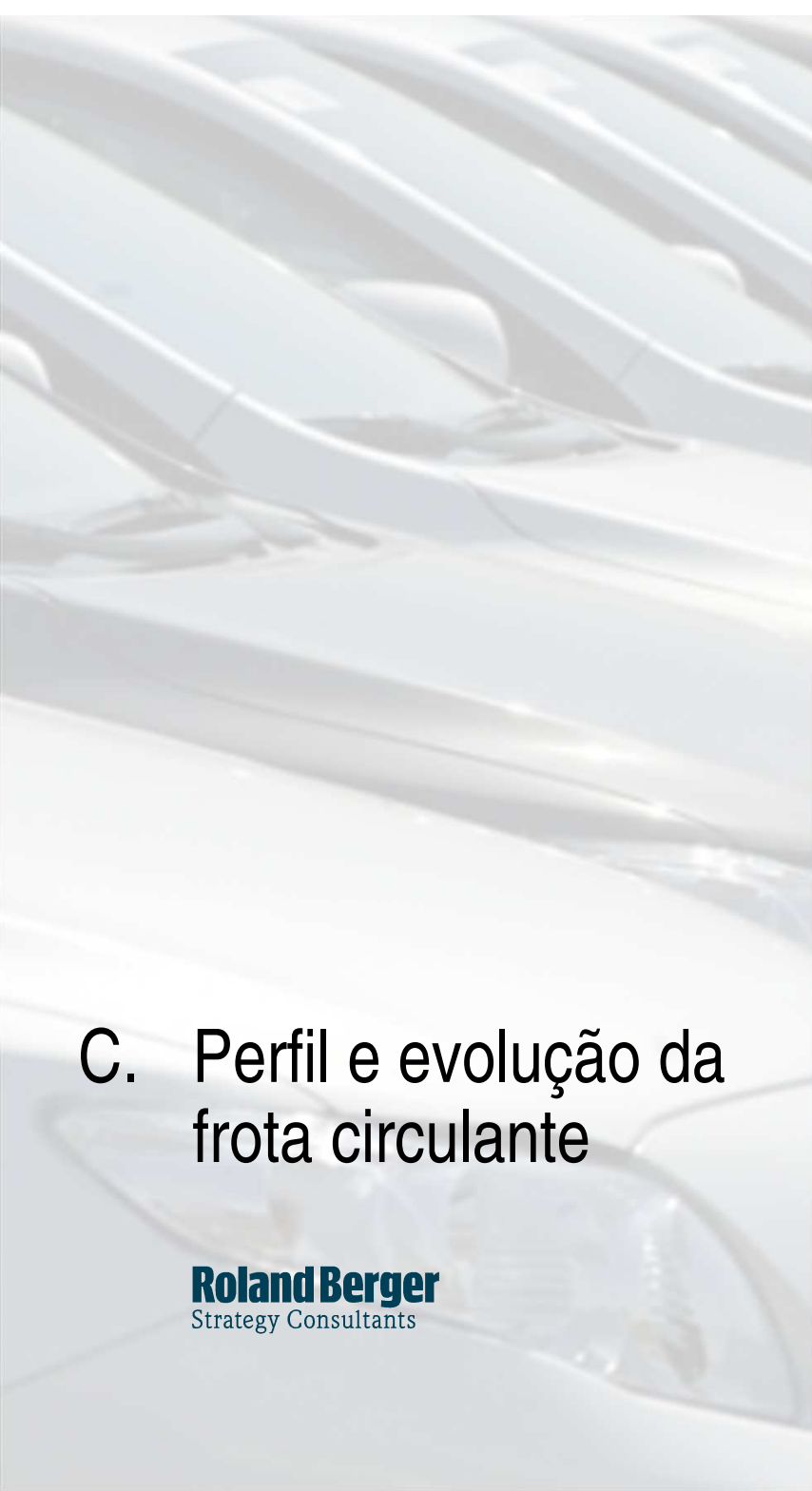
Portaria do Conama de **2009** **obriga que todos os estados realizem inspeção ambiental** em veículos para controlar o nível de emissões

Complexidade do tema e interesses políticos difusos fazem com que **apenas o RJ tenha atualmente um programa em funcionamento**

Apesar dos desafios enfrentados pela indústria local, o mercado de reposição ainda encontra base para crescimento no médio prazo

Balanço dos principais fatores macroeconômicos na reposição





C. Perfil e evolução da frota circulante

Roland Berger
Strategy Consultants



Depois de um 2015 difícil, esperamos que o mercado de veículos volte a crescer, embora em nível moderado, até 2020

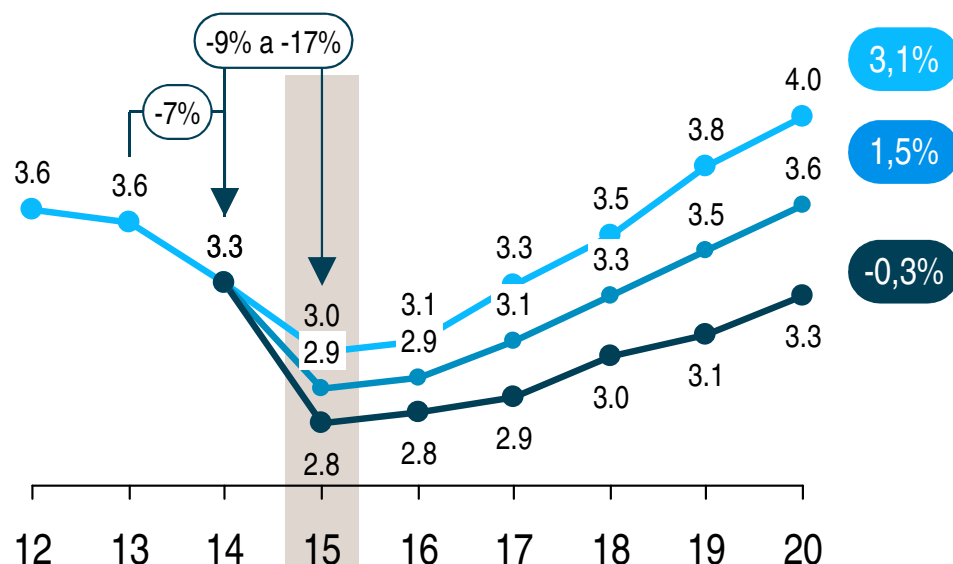
Vendas no Brasil, 2012-14 e previsão¹⁾ 2015-2020

Veículos leves²⁾ [m de unidades]

Drivers de longo prazo:

- > Retorno do crescimento moderado do PIB após 2015
- > Aumento da confiança do consumidor
- > Facilitação do acesso ao crédito

Cresc. anual médio⁵⁾

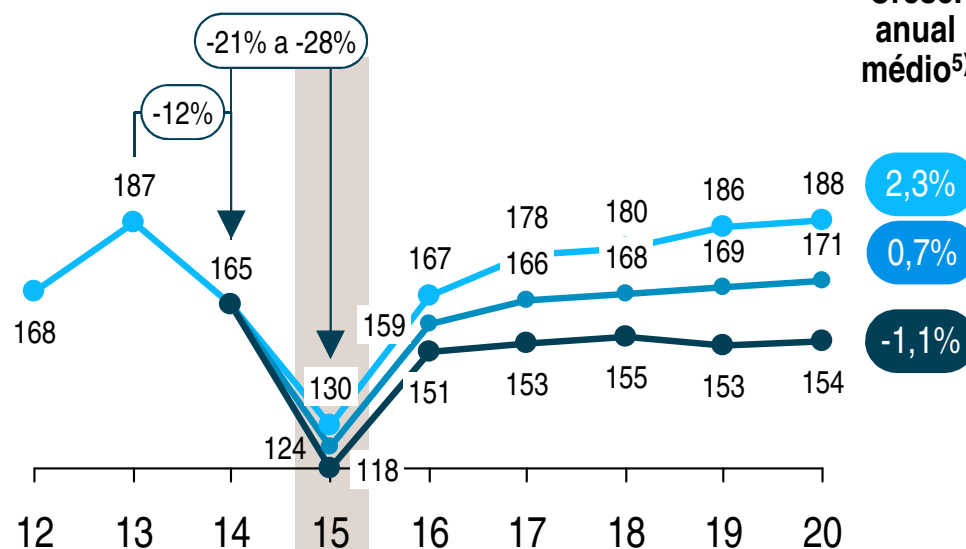


Veículos pesados³⁾ ['000 de unidades]

Drivers de longo prazo⁴⁾:

- > Retorno do crescimento moderado do PIB após 2015
- > Aumento do consumo e demanda por transporte de carga
- > Manutenção do suporte a financiamentos através do FINAME

Cresc. anual médio⁵⁾



1) O cenário intermediário foi o utilizado nos demais cálculos e estimativas 2) Automóveis e comerciais leves; 3) Veículos comerciais > 3,5t PBT (caminhões e ônibus);

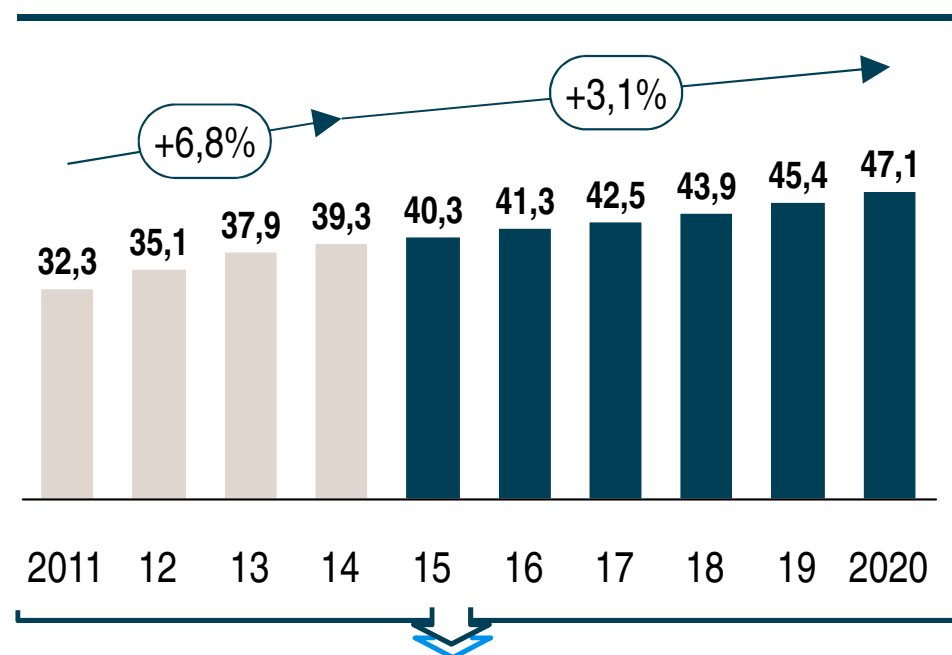
4) Programa de renovação da frota previsto para gerar antecipação de compra, mas pouco impacto em volume adicional 5) 2014 a 2020

Fonte: ANFAVEA; IHS; Sindipeças; Entrevistas; Roland Berger

A frota brasileira de veículos leves e de veículos pesados deve crescer próximo dos 3,0% ao ano até 2020

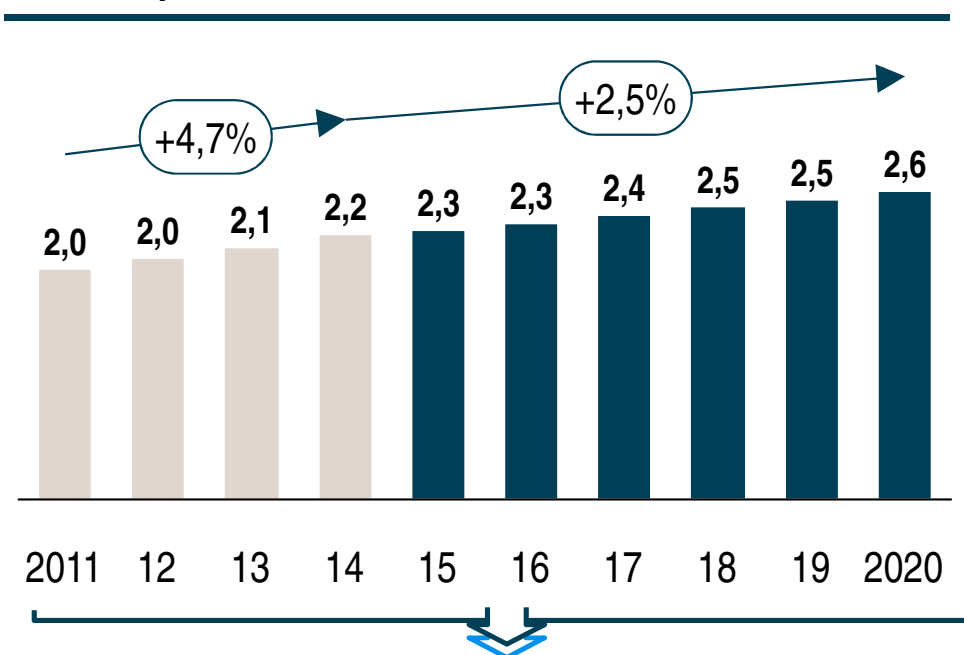
Evolução da frota brasileira¹⁾, 2011-2020 [m de unidades]

Veículos leves²⁾



- > Crescimento significativo do nível de vendas nos últimos anos levou a um crescimento forte da frota, que deve ser reduzido nos próximos anos
- > Proliferação de modelos e ciclos de vida mais curtos

Veículos pesados³⁾



- > Desenvolvimento da economia demanda por uma maior quantidade de veículos de transporte de carga
- > Aumento da mortalidade em idades mais avançadas devido ao surgimento de leis mais rígidas em relação à circulação de veículos

1) Baseado no cenário intermediário 2) Automóveis e comerciais leves 3) Veículos comerciais > 3,5t PBT (caminhões e ônibus)

A frota brasileira em operação está passando por mudanças importantes devido às vendas de veículos novos e outros fatores

Principais aspectos da frota circulante

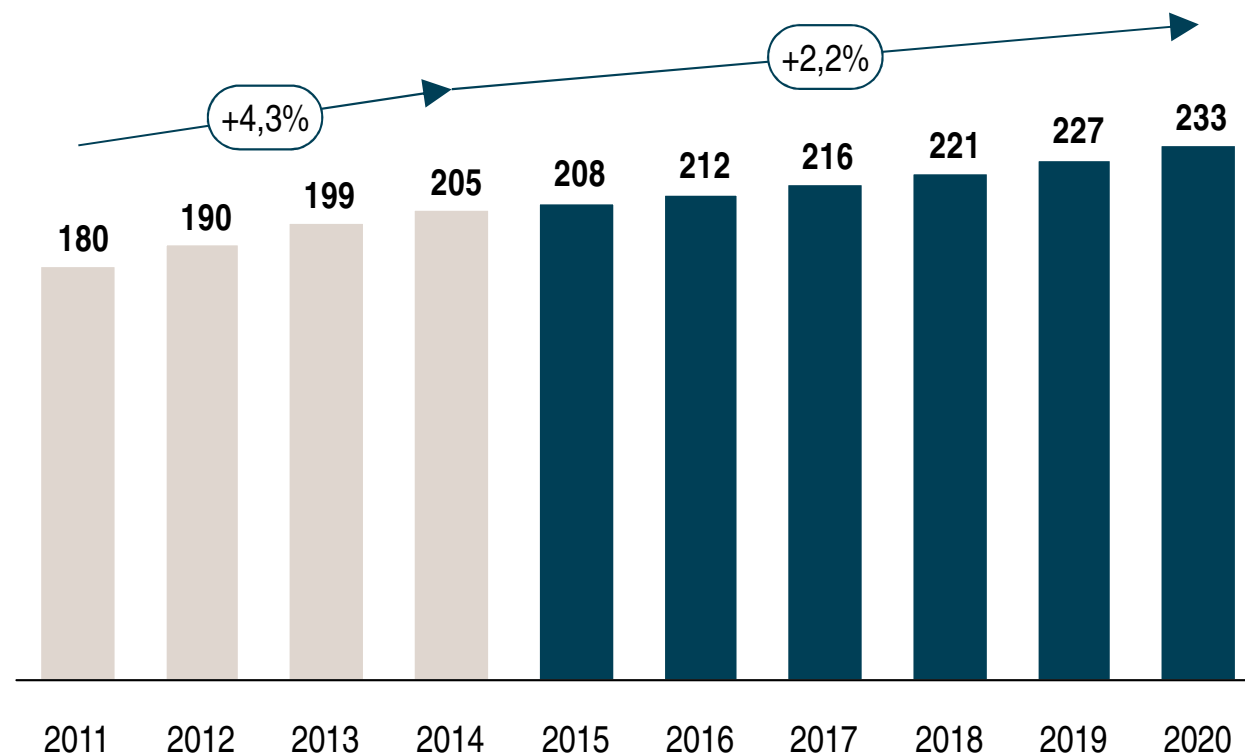
1	Potencial de crescimento		A frota teve forte crescimento nos últimos anos, mas ainda há um grande potencial se compararmos com mercados maduros
2	Segmentação		SUVs vem ganhando significativa participação na frota de veículos leves, e caminhões pesados continuam ganhando espaço nos veículos pesados
3	Idade da frota		A idade média da frota brasileira vem caindo nos últimos anos devido ao aumento das vendas na última década
4	Distribuição regional		A frota de veículos concentra-se em geral nas capitais e na região sul e sudeste, embora a concentração esteja lentamente diminuindo
5	Frota de importados		Houve aumento da participação de modelos importados nos últimos anos, mas a tendência atual é de redução lenta
6	Complexidade de modelos		A entrada de novas marcas no Brasil levou a um rápido aumento no número de modelos em operação no Brasil
7	Evolução tecnológica		O nível de tecnologia embarcada cresce rapidamente, demandando ações principalmente da rede de reparadores

1 Potencial de crescimento

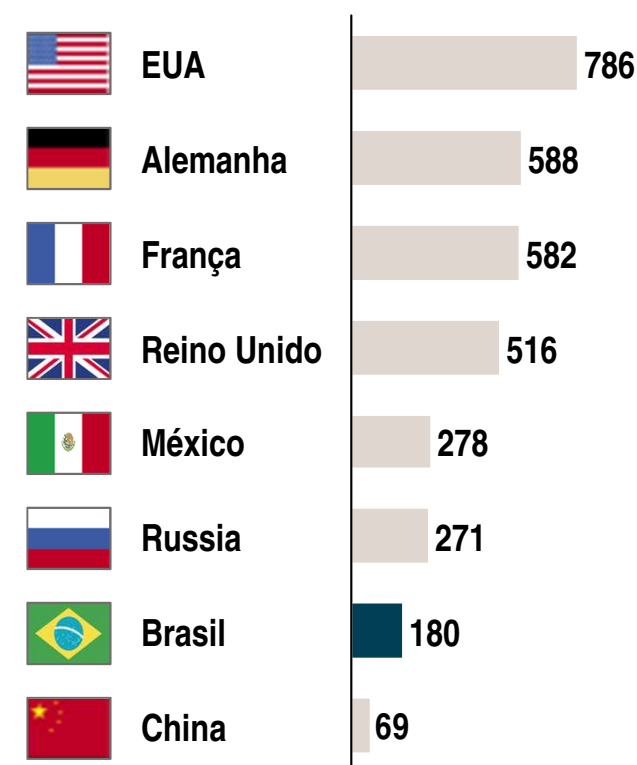
O Brasil terá 233 veículos para cada 1.000 habitantes em 2020, valor ainda bem abaixo do observado em mercados mais maduros

Evolução da frota por habitante [Veículos/'000 habitantes]

Evolução da densidade da frota brasileira



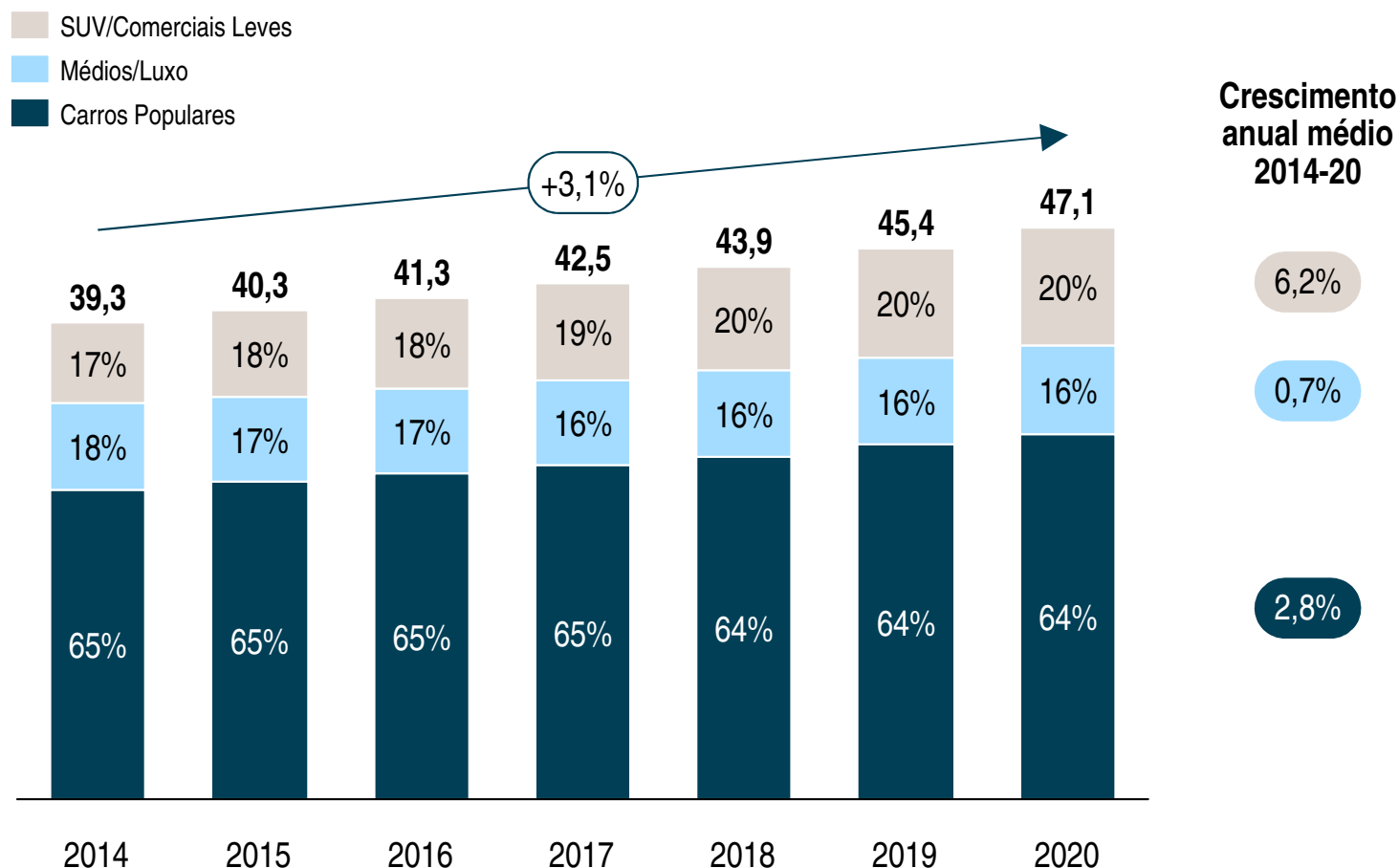
Comparação entre países [2011]



2 Segmentação

A participação de SUVs e comerciais leves na frota de veículos terá forte crescimento, chegando a 20% em 2020

Participação por segmento na frota de veículos leves [m de unidades]

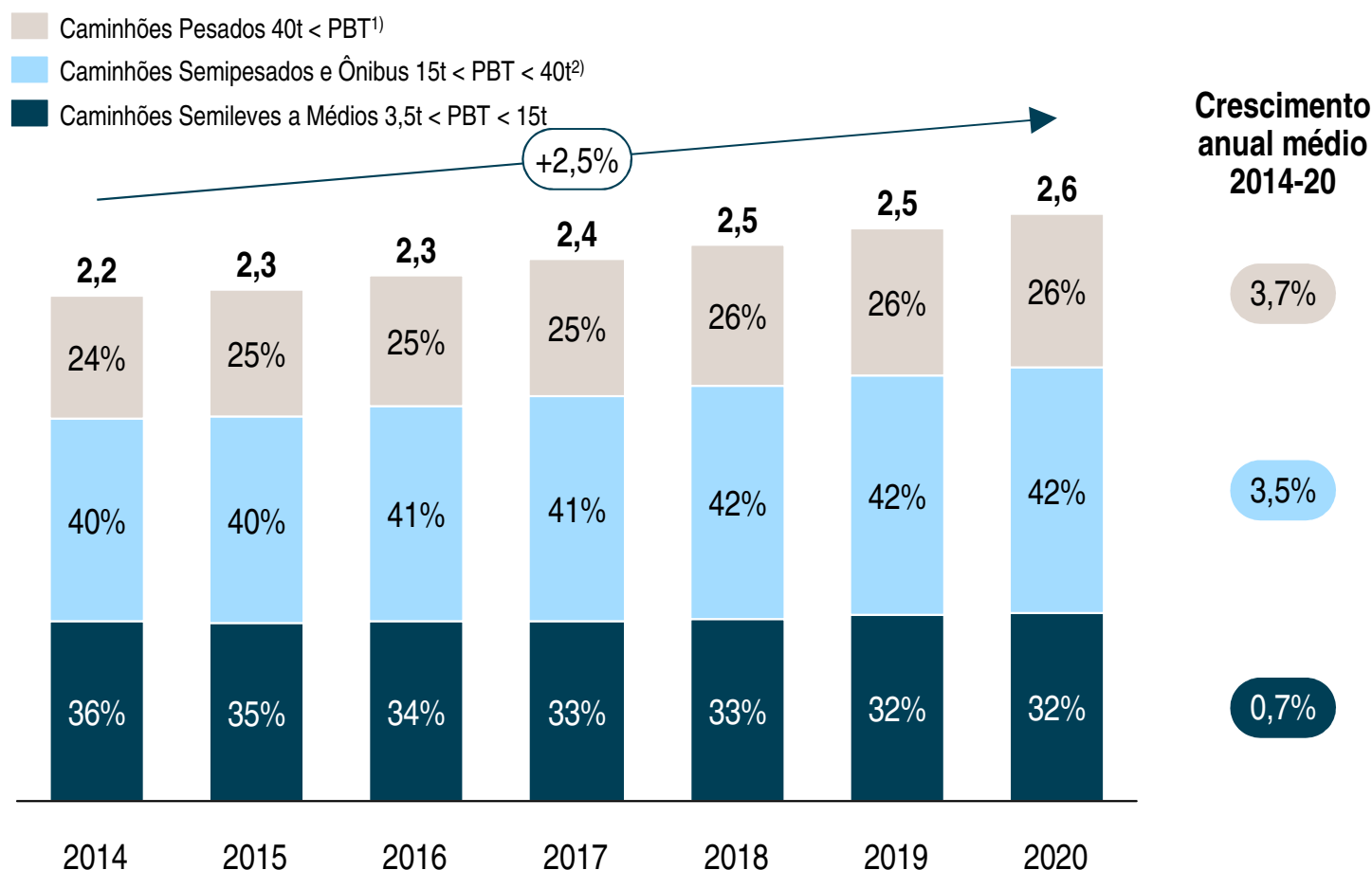


- > Tendência de aumento da participação de SUVs na frota
- > Hatches e sedans médios e de luxo estão sendo substituídos por SUVs no portfólio das OEMs
- > Crescimento de segmentos antes quase inexistentes no mercado brasileiro, como os pequenos hatchbacks e SUVs

2 Segmentação

A participação de caminhões leves e médios continuará diminuindo, chegando a 32% da frota de veículos comerciais em 2020

Participação por segmento na frota de veículos pesados [m de unidades]



- > O aumento da participação de caminhões semipesados e pesados deve continuar devido à maior eficiência dos mesmos
- > A retomada do crescimento da economia e aumento do consumo têm por consequência o aumento da demanda por transporte de carga
- > A restrição de circulação em algumas cidades faz com que diminua a demanda por caminhões médios

1) Segundo Anfavea, PBT > 15t e CMT > 45t ou PBTC > 40t; 2) PBT > 15t e CMT < 45t ou PBTC < 40t

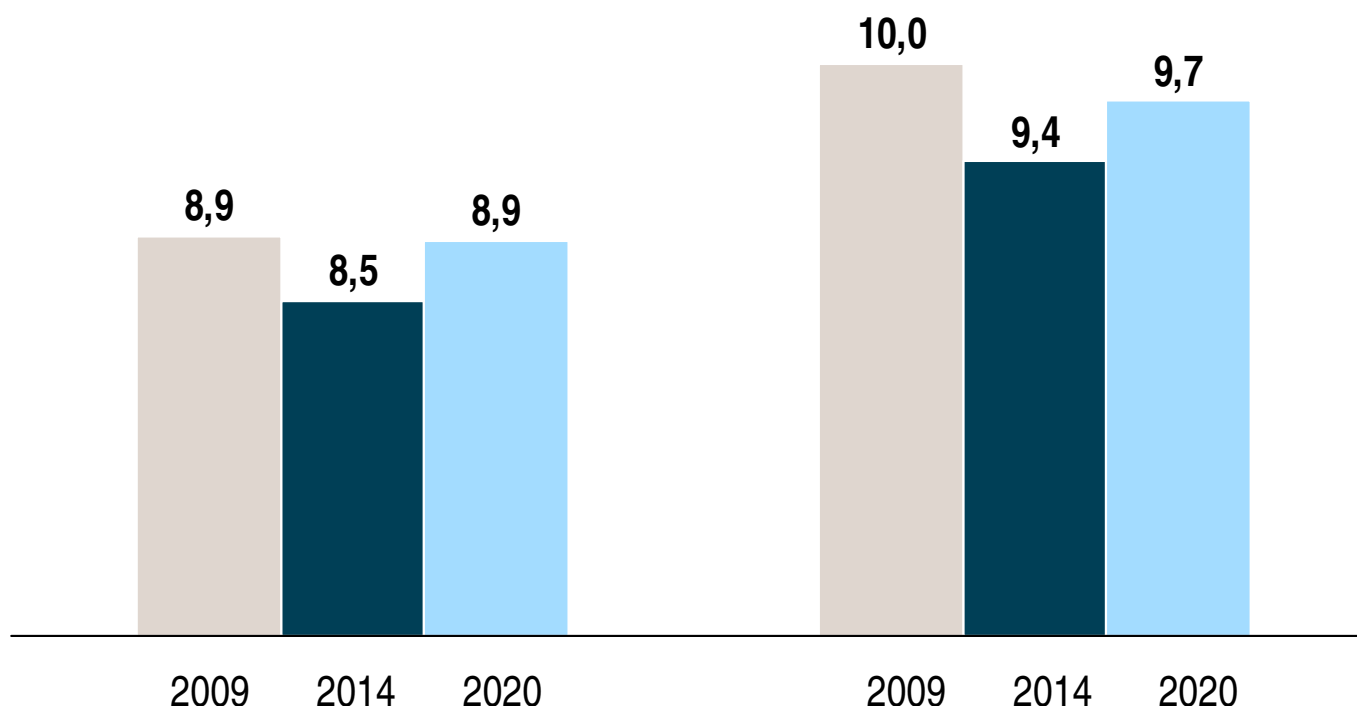
3 Idade da frota

A idade média da frota se estabilizará ao longo dos próximos anos –
Previsão de ~8,9 anos para leves e ~9,7 para pesados em 2020

Evolução da idade média da frota [anos]

Veículos leves

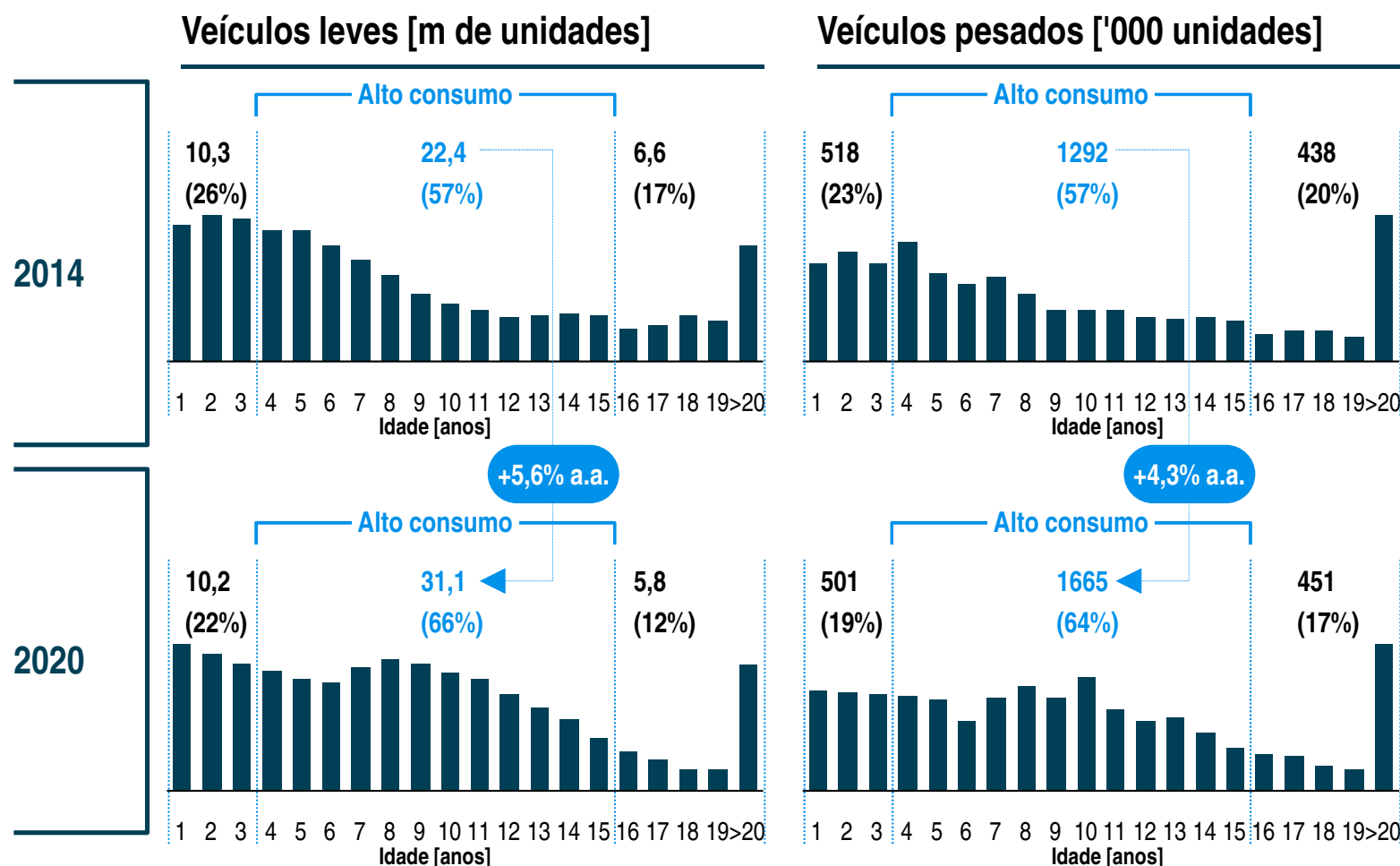
Veículos comerciais



- > A idade média da frota vinha caindo acentuadamente nos últimos anos devido ao aumento das vendas de veículos novos
- > Há tendência de estabilização para os próximos anos, devido à menor representatividade, na frota, da venda de veículos novos
- > Ao passo que uma frota muito nova tem baixa demanda por manutenção, uma frota muito antiga consome poucas peças devido ao baixo valor médio dos veículos

A frota de "alto consumo" irá crescer significativamente até 2020, criando uma boa base para o crescimento do mercado de reposição

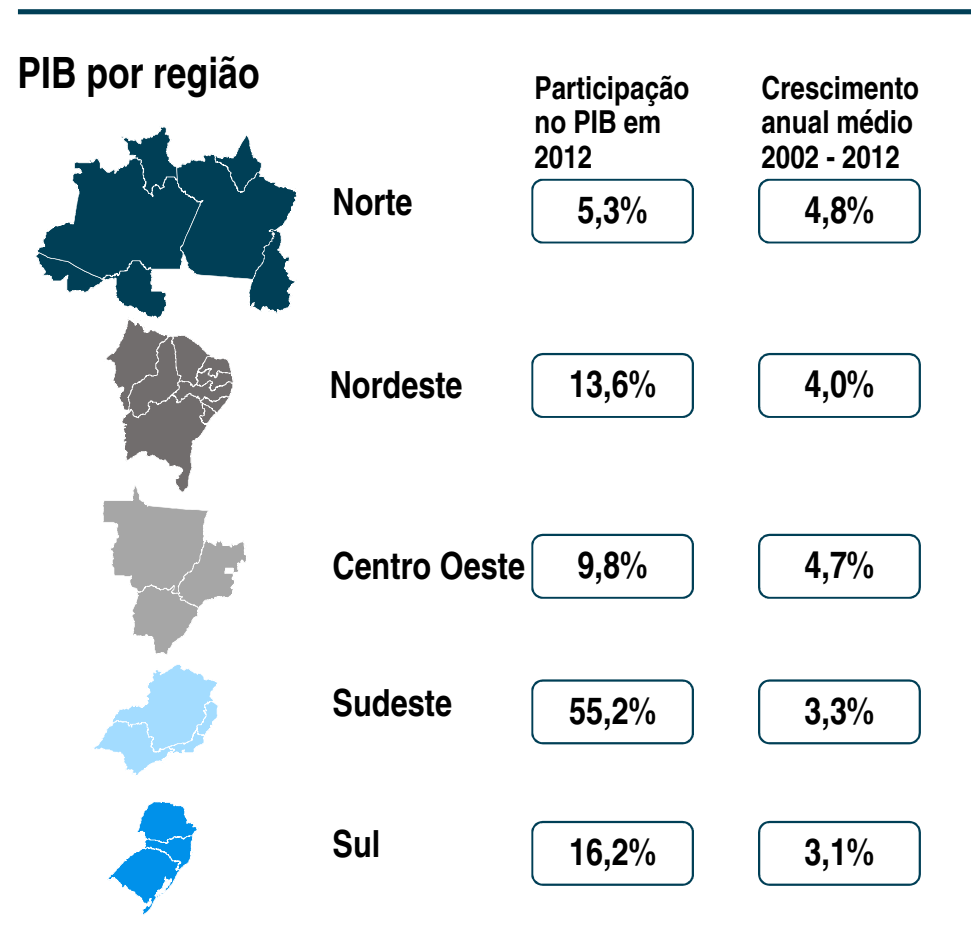
Perfil etário da frota e impacto na reposição



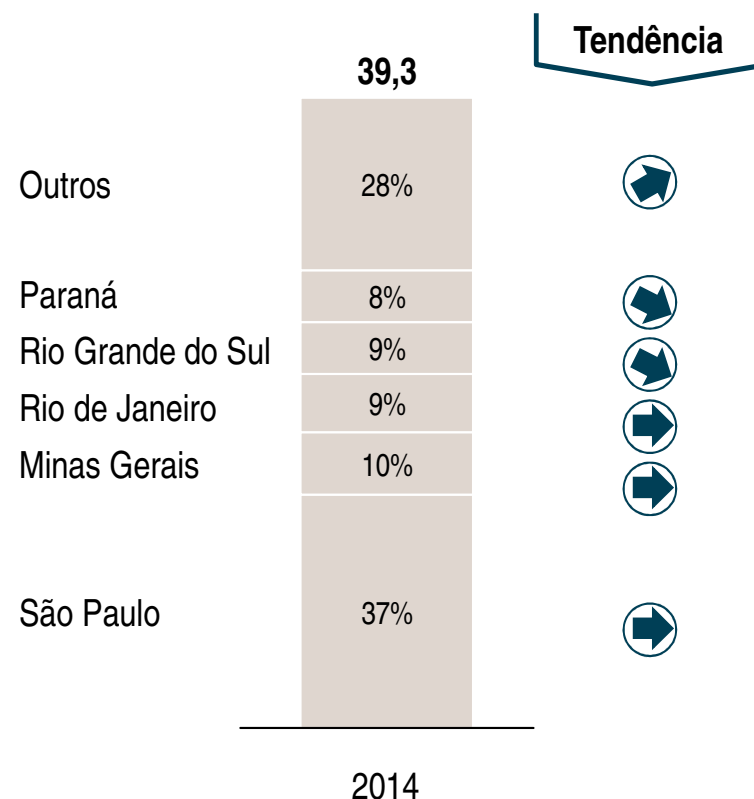
- > Até 3 anos, veículos tendem a consumir apenas produtos de desgaste com período de troca frequente
- > Veículos de 3 a 15 anos são os que mais consomem peças de reposição de forma geral
- > Veículos mais velhos (> 15 anos) consomem poucas peças devido ao limitado poder de compra dos proprietários e baixo valor de reposição do veículo

São Paulo concentra 37% da frota de leves, e os cinco estados mais representativos 72% - Outros estados devem ganhar participação

Divisão da frota por região



Veículos leves, 2014 [milhões de unidades]



75% da frota se encontra no Sudeste e Sul, onde a frota é mais nova e o consumidor se preocupa mais com conveniência e menos preço

Segmentação da frota por região

Região	Participação na frota nacional	Perfil da frota	Comportamento do consumidor	Nível de profissionalização da rede
 Norte	4%	> Mais antiga e concentrada nas grandes cidades	> Sensibilidade grande ao preço das peças	> Baixo
 Nordeste	13%			
 Centro-Oeste	8%	> Alta concentração de veículos comerciais leves e caminhões semipesados a pesados	> Intermediário entre preço x qualidade	> Baixo
 Sudeste	54%	> Frota mais nova e com maior concentração de SUVs / luxo nas capitais	> Tendência a peças de maior qualidade	> Médio
 Sul	21%		> Maior demanda por serviços de conveniência	

Mas na ultima década o crescimento maior aconteceu no Norte, Centro-Oeste e Nordeste

Crescimento médio do PIB por estado

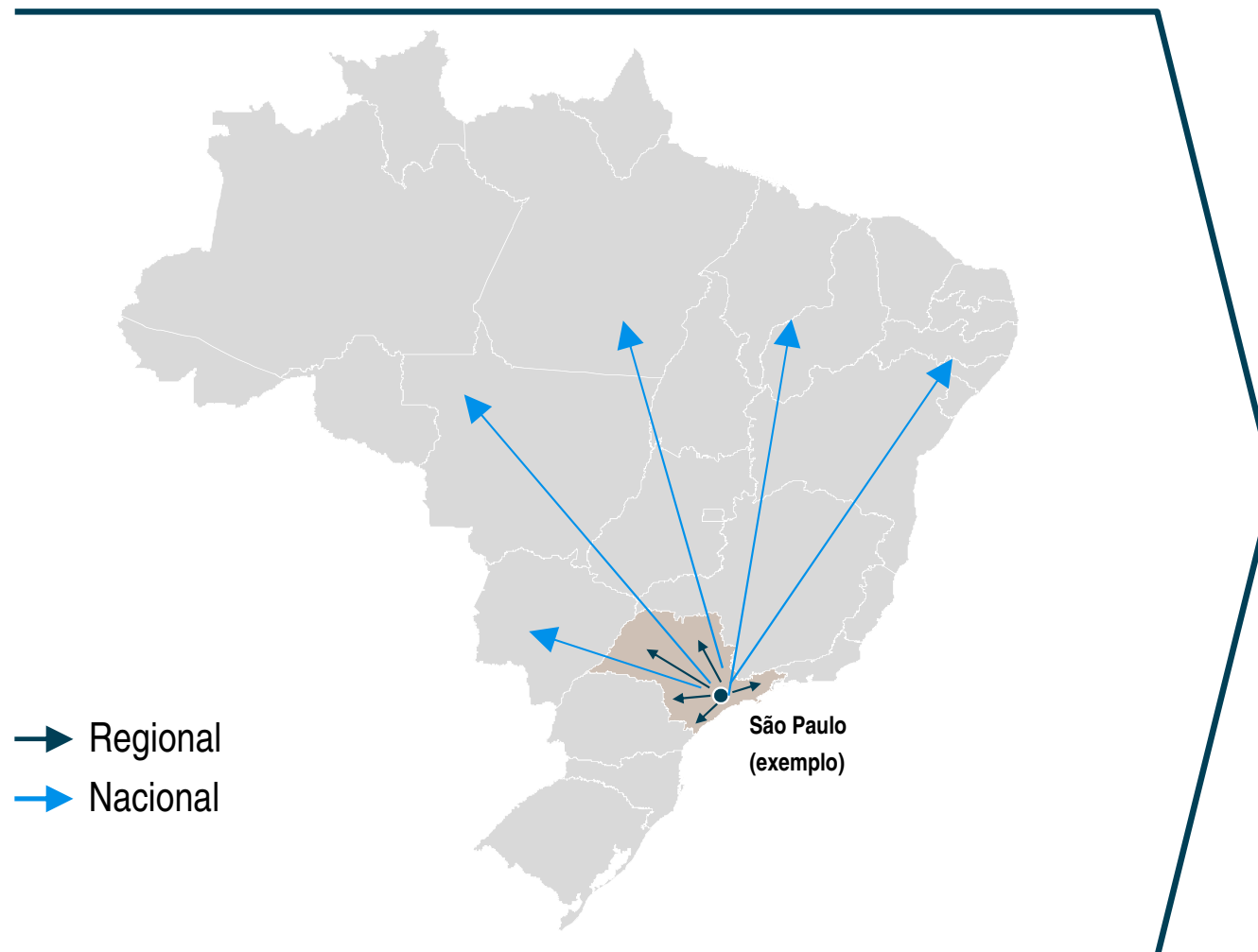
Região / Estado	Crescimento médio 2002-2012	Principais cidades
Norte	4.8%	-
Rondônia	6.1%	Porto Velho
Acre	4.8%	Rio Branco
Amazonas	3.5%	Manaus
Roraima	4.2%	Boa Vista
Pará	5.4%	Belém / Paraupébas
Amapá	4.2%	Macapá
Tocantins	5.2%	Palmas
Nordeste	4.0%	-
Maranhão	6.2%	São Luis
Piauí	5.2%	Teresina
Ceará	4.1%	Fortaleza
Rio Grande do Norte	4.5%	Natal
Paraíba	4.0%	João Pessoa
Pernambuco	4.7%	Recife / Ipojuca / J.dos Guararapes
Alagoas	3.7%	Maceió
Sergipe	3.5%	Aracaju
Bahia	2.8%	Salvador / Camaçari / Feira de Santana

Região / Estado	Crescimento médio 2002-2012	Principais cidades
Sudeste	3.3%	-
Minas Gerais	4.2%	B.Horizonte / Betim / Uberlândia
Espírito Santo	6.7%	Vitória / Serra / Vila Velha
Rio de Janeiro	3.5%	Rio de Janeiro / Campos / Duque de Caxias
São Paulo	2.8%	São Paulo / Guarulhos / Campinas
Sul	3.1%	-
Paraná	3.3%	Curitiba / S.J. dos Pinhais / Araucária
Santa Catarina	4.3%	Itajaí / Joinville / Florianópolis
Rio Grande do Sul	2.3%	Porto Alegre / Caxias do Sul / Canoas
Centro-Oeste	4.7%	-
Mato Grosso do Sul	5.6%	Campo Grande
Mato Grosso	6.3%	Cuiabá
Goiás	4.7%	Goiânia / Anápolis
Distrito Federal	3.8%	Brasília

4 Distribuição regional

Os veículos mais antigos da frota brasileira são vendidos para regiões de menor poder aquisitivo

Migração da frota automotiva dos grandes centros

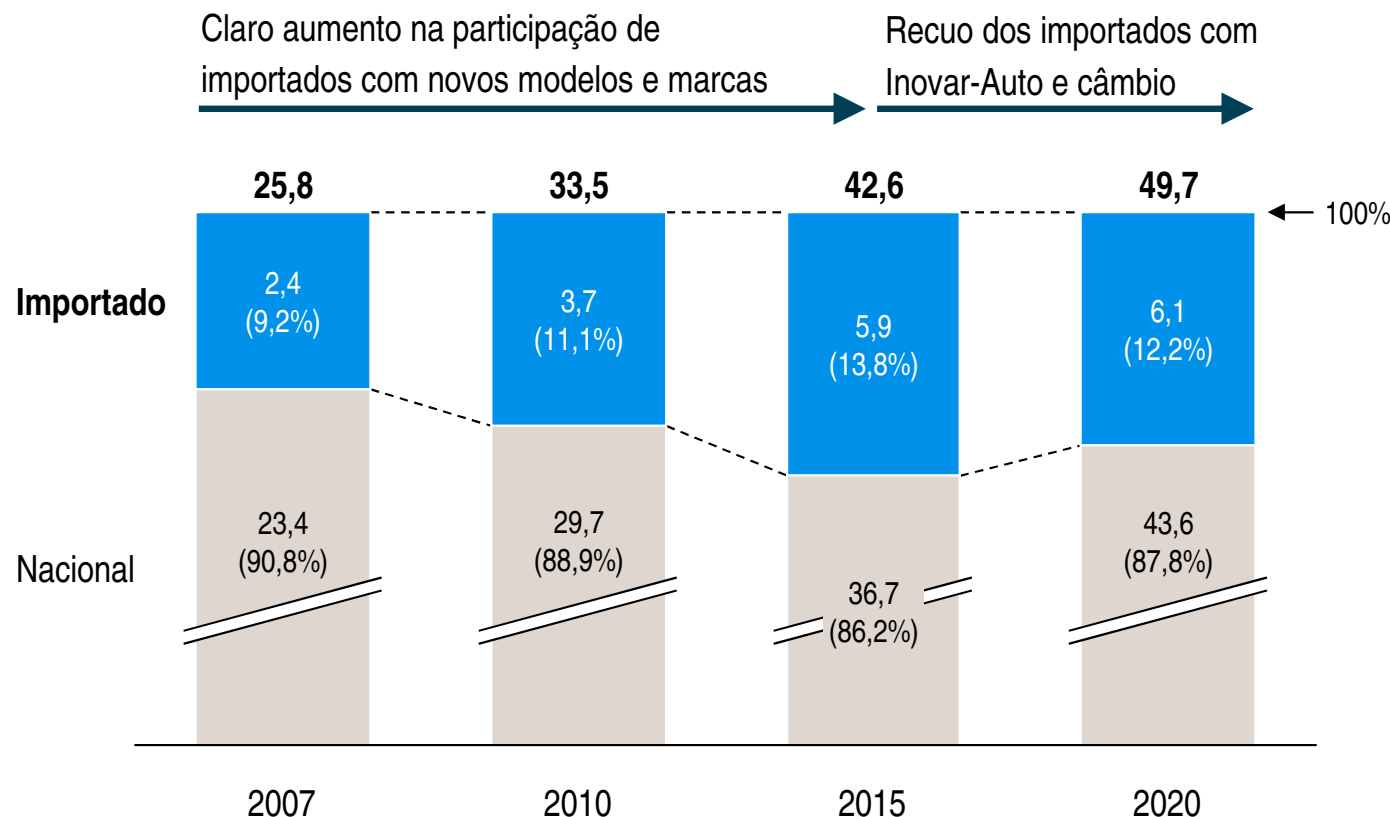


- > Devido ao maior poder aquisitivo nos grandes centros, a frota antiga tende a migrar para as cidades do interior e/ou regiões menos desenvolvidas
- > O mercado independente de reposição (IAM) se manterá forte no interior e regiões menos desenvolvidas devido a:
 - Menor quantidade de veículos com seguro ou na garantia
 - Veículos mais antigos que tendem a utilizar a rede independente com maior frequência

5 Frota de importados

A participação de modelos importados na frota ainda está crescendo, porém deve recuar a partir de 2015

Evolução da frota de importados [m de unidades, %]

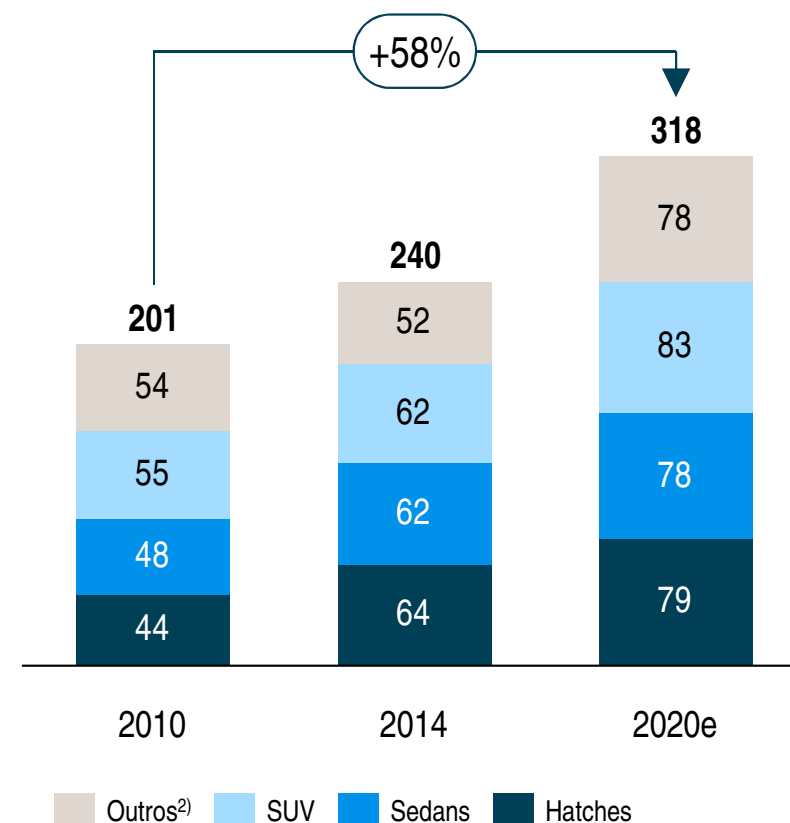


Impactos na reposição

- > O aumento da importação gerou um aumento da quantidade de modelos comercializados e peças necessárias para atender ao mercado de reposição brasileiro
- > Falta de peças devido ao planejamento falho para a rede de manutenção por parte das montadoras
- > Surgimento de importadores para suprir a demanda não atendida pela rede estabelecida

O Número de modelos está aumentando rapidamente, com a entrada de novas marcas e renovação do portfólio das tradicionais

Evolução do número de modelos vendidos de veículos leves¹⁾



1) Apenas modelos de com venda superior a 50 unidades no ano. O número de modelos não considera as diferentes versões; 2) Outros inclui chassis-cab, conversíveis, coupes, MPVs, pickups, roadsters, vans e wagons

Fonte: IHS; Roland Berger

O constante aumento de modelos e marcas na frota brasileira gera desafios para a rede de distribuição e aplicação de autopeças

Impacto da complexidade da frota no mercado de reposição



- > Crescimento de players especializados em determinadas marcas ou grupo de componentes
- > Maior rentabilidade nas peças de baixo volume: necessidade de melhorias na gestão de estoques
- > Dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada para atender todo o mercado

SKUs = Stock Keeping Units = Unidade de controle de estoque

Fonte: Entrevistas; Roland Berger

Exemplos ilustrativos

Faróis



- > A variação de modelos de faróis aumentou tanto, que um simples alinhamento de farol se tornou um desafio

Pneus



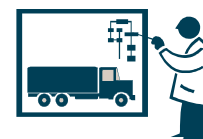
- > Serviços em pneus se deparam diariamente com modelos para os quais não sabem efetuar a troca, e precisam de suporte externo

A evolução tecnológica exige maior capacitação dos profissionais e investimentos em equipamentos por parte da reparação

Evolução tecnológica

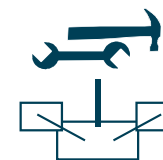
Capacitação dos profissionais

- Cada vez mais é necessária uma melhor capacitação dos profissionais no canal reparador devido à maior complexidade dos sistemas



Ferramentas específicas

- Devido à proliferação de modelos, é necessário um maior investimento dos reparadores em equipamentos que atendam toda a frota



Aumento do valor agregado

- Há um claro aumento no valor agregado médio das peças devido à tecnologia empregada nas mesmas, aumentando também o risco para o aplicador



Proliferação de peças

- Com a evolução e conectividade na tecnologia empregada nos veículos, o mesmo tende a possuir uma maior quantidade de peças, aumentando a complexidade em toda a cadeia

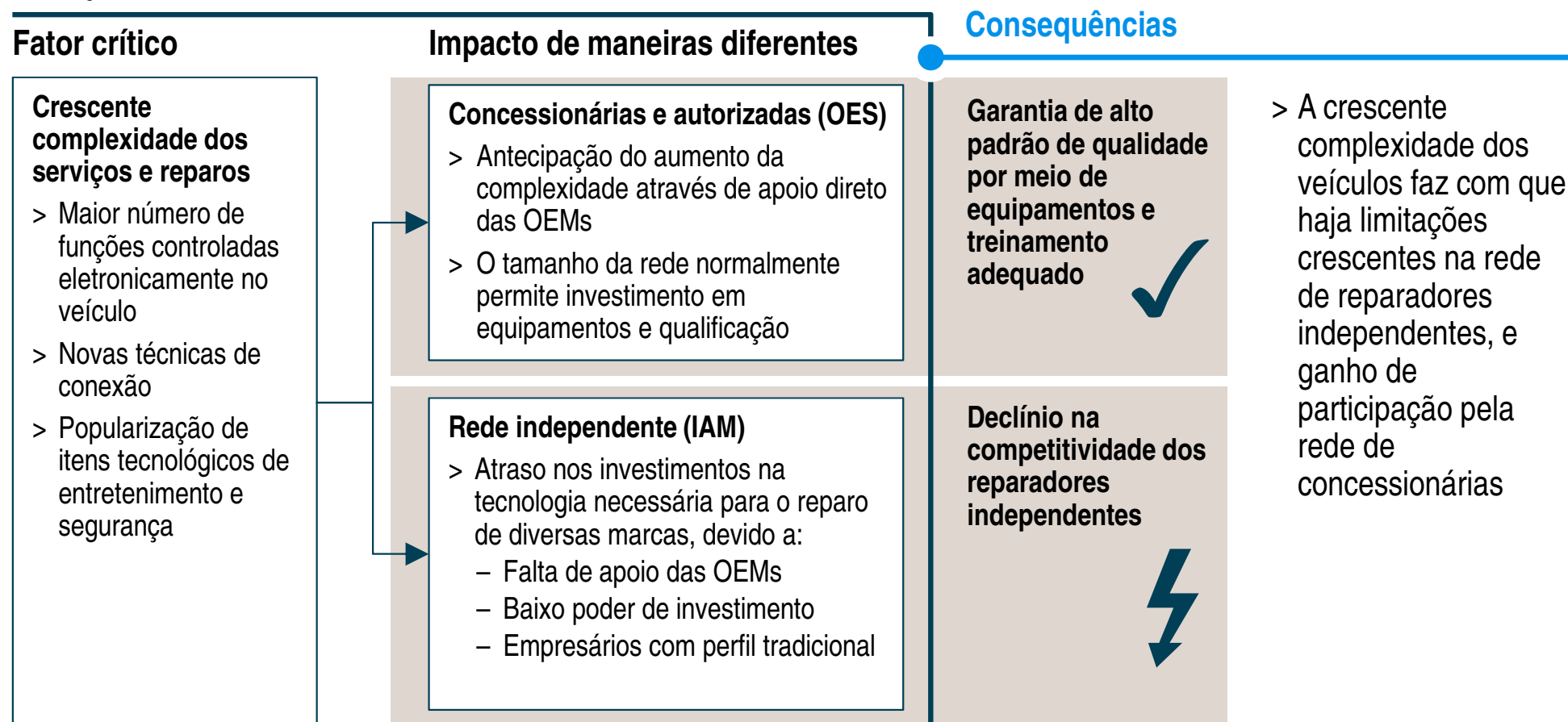


- > Seleção natural dos reparadores mais preparadas para evoluir junto com o mercado
- > Fortalecimento dos especialistas, seja em marcas ou em áreas de atuação
- > Necessidade de atuação conjunta para treinamento da rede

Com a evolução da tecnologia e maior uso de itens eletrônicos, reparadores independentes terão dificuldade para competir

Evolução tecnológica – Rede original vs. cadeia independente

Situação atual e desafios



Algumas regulamentações estão sendo sancionadas no mercado europeu e o Brasil deve seguir a tendência no médio a longo prazo

Tecnologias obrigatórias na Europa – Tendência para o Brasil (Exemplos)



Controle de emissões

- > Controle mais rígido sobre as emissões de veículos – Aumento da penetração de itens como o sistema Start/Stop, sistema EGR (recirculação dos gases de escape), materiais mais leves, combustíveis renováveis, entre outros



ESP

- > Obrigatório em todos veículos leves vendidos na Europa, controla a estabilidade e a tração do veículo – O sistema percebe quando o carro fica instável e reage quase instantaneamente



Monitoramento da pressão de pneus (TPMS)

- > Aparelho que monitora as principais condições operacionais dos pneus (pressão e temperatura) dos veículos por meio de sensores eletrônicos

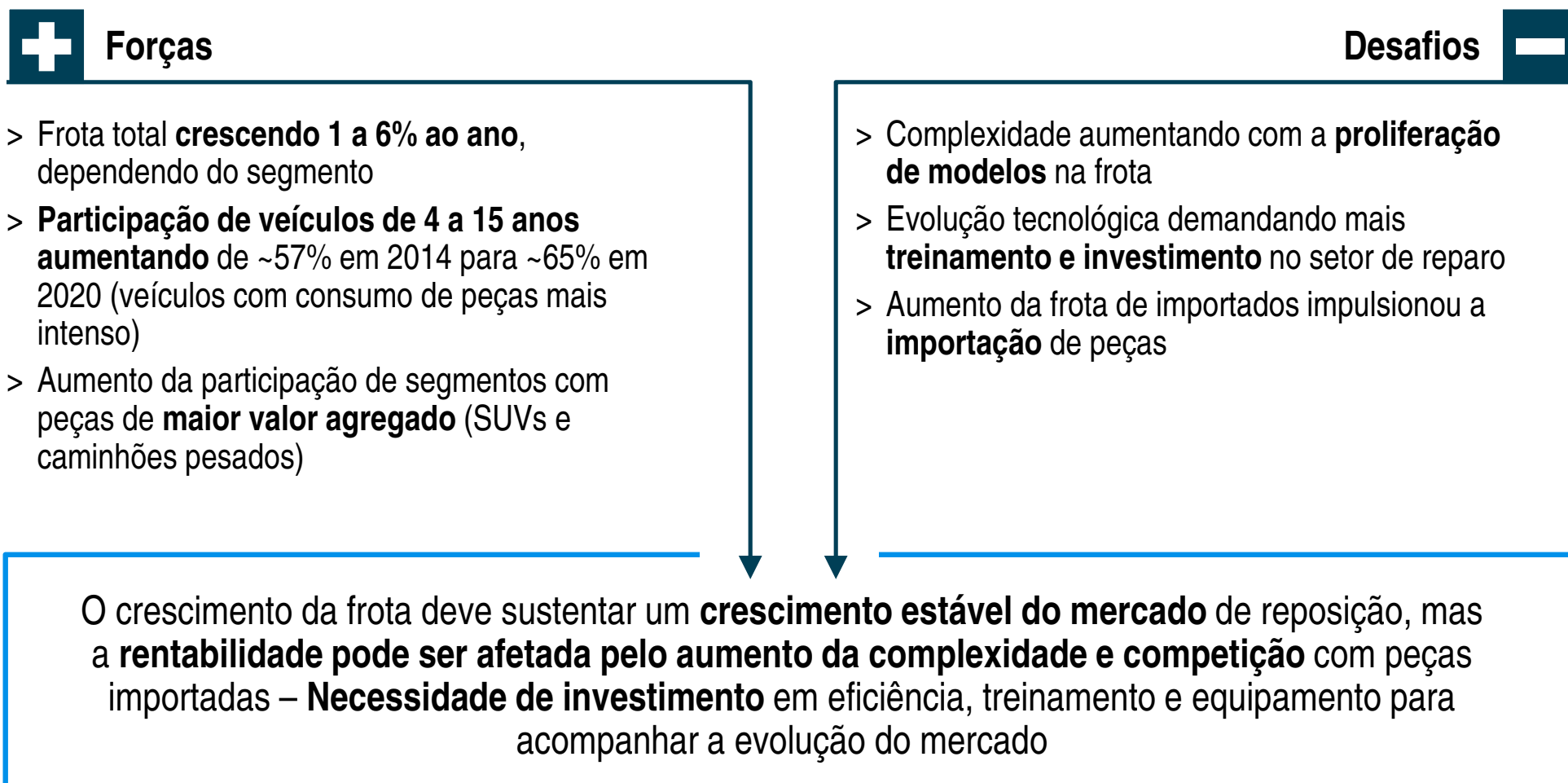


Frenagem emergencial (EBA)

- > Sensor posicionado na dianteira do veículo e que consegue dar início à frenagem emergencial automática, no mínimo, minimizando o impacto

O crescimento da frota deve impulsionar o mercado de reposição, mas a evolução do seu perfil pode gerar desafios de rentabilidade

Balanço do impacto do perfil da frota na reposição



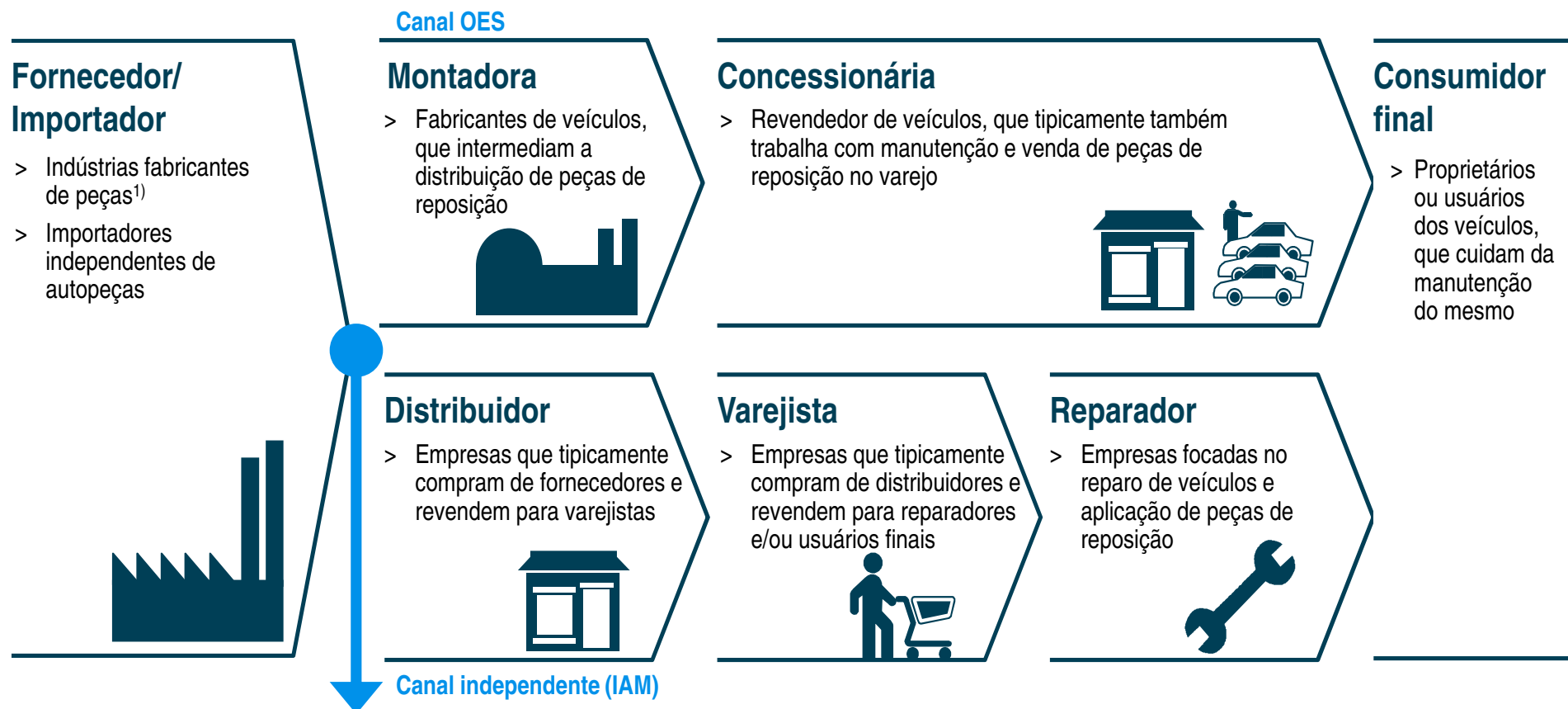
The image is a vertical split. The left half shows a man in a light-colored suit and tie, smiling and shaking hands with another man. He is holding a clipboard. The right half shows the same man in the striped shirt standing in a car lot, looking at a car. The background is filled with various cars parked in rows.

D. Visão geral do mercado de reposição

Roland Berger
Strategy Consultants

O mercado de reposição esta composto do canal OES (montadora, concessionaria) e do canal independente (IAM)

Mercado de reposição e metodologia de calculo

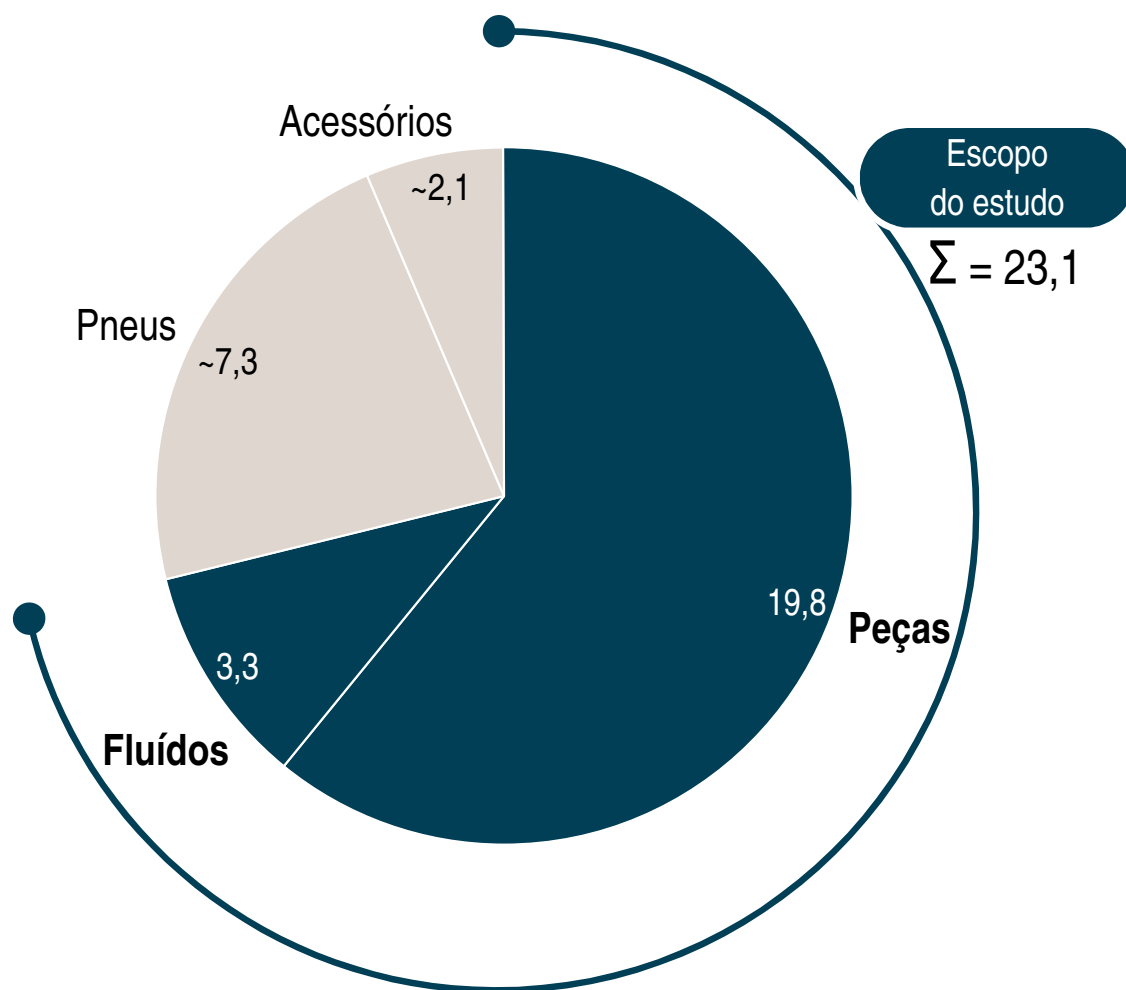


> O valor total do mercado foi estimado com base no **preço de venda dos fornecedores e importadores, sem impostos** e, para fins de padronização, **todos os valores apresentados no estudo estão neste nível**

1) Incluindo fluidos

O mercado total de reposição foi estimado em ~R\$ 23,1 bilhões para 2014, incluindo apenas peças e fluidos

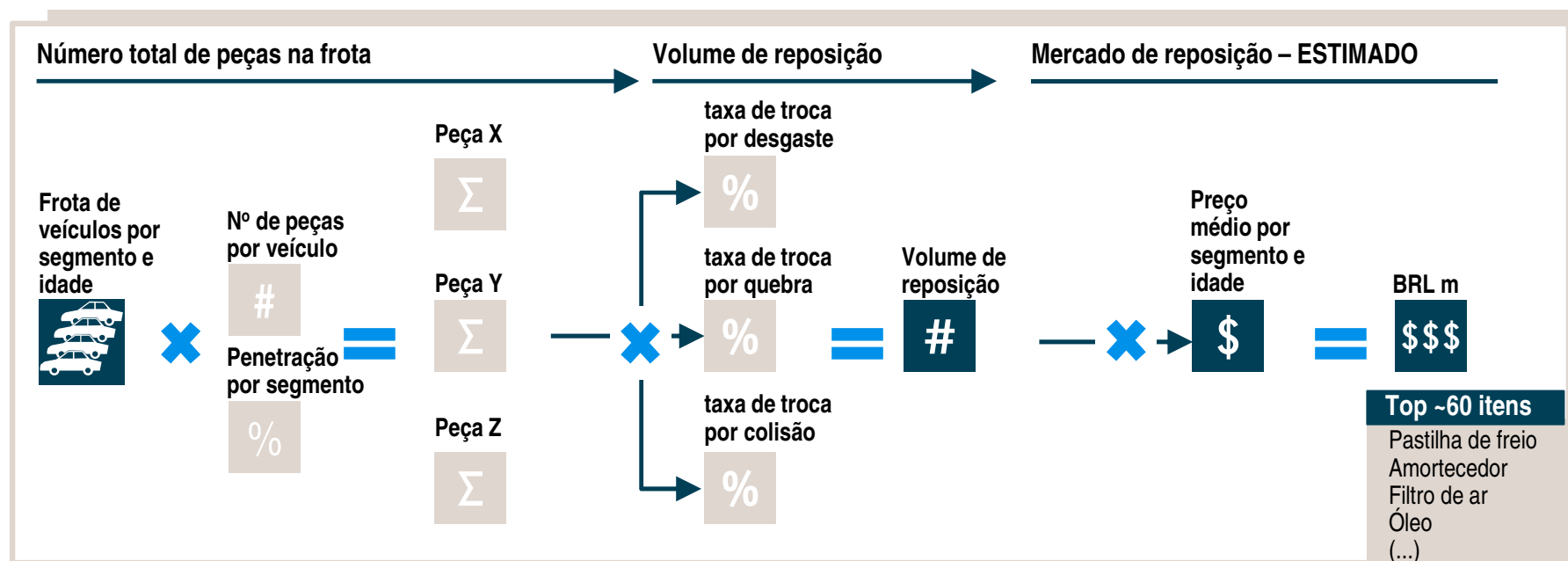
Mercado total de reposição, 2014 [R\$ bi]



- > O grupo de peças inclui tipicamente os sub-segmentos de *powertrain*, *undercar*, carroceria, elétrica/eletrônica e interior
- > Os fluídos foram incluídos no estudo por representarem uma parcela relevante do faturamento de varejistas e reparadores
- > Os pneus não foram incluídos devido à sua cadeia de distribuição distinta
- > Acessórios também foram excluídos do estudo por terem um comportamento e segmentação bastante particular, e por vezes é vendido em canais específicos
- > O serviços representam uma parcela significativa do valor total gastos pelos clientes (~37%), mas será abordado no estudo separado das peças
- > O total do mercado inclui peças fabricadas localmente e importadas, bem como o mercado independente (IAM) e o original (OES)

A consolidação de todos os resultados do estudo foi conduzida através de um modelo de mercado exclusivo

Modelo de mercado – Por segmento e peça



1 Cenário macroeconômico

2 Frota automotiva

3 Canais de reposição automotiva

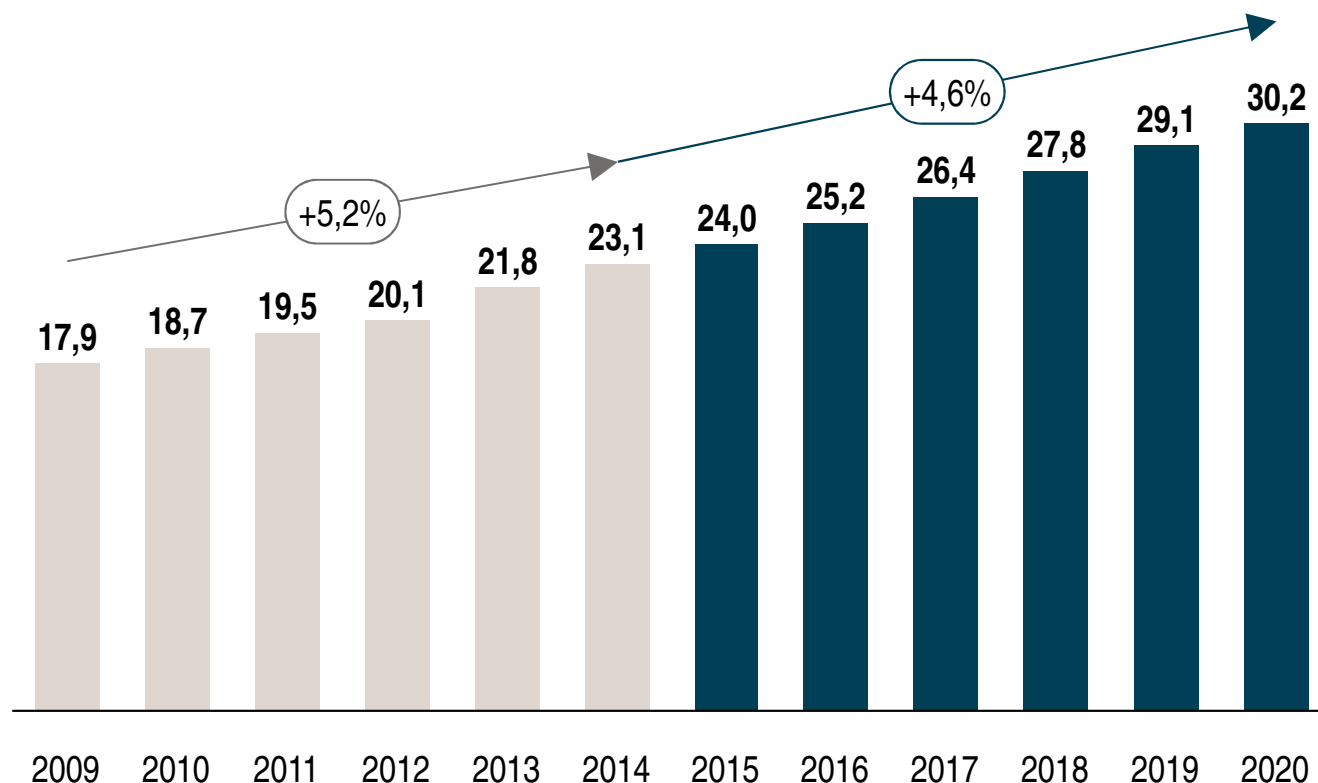
4 Movimentação das montadoras

5 Movimentos de consolidação

6 Rentabilidade

O mercado deve crescer a uma taxa levemente inferior à vista nos últimos anos, próximo dos 4,6%, devido a diversos fatores

Desenvolvimento futuro do mercado¹⁾ [R\$ bi]



- > Principal alavanca de crescimento do mercado nos próximos anos é a expansão da frota, e alteração do seu perfil
- > O valor das peças também deve crescer, com base em diferentes fatores
- > A durabilidade das peças vem aumentando, o que impede um crescimento mais acentuado

1) Excluindo pneus e acessórios; sem impostos; no primeiro nível da cadeia de distribuição (saída do fornecedor); sem efeito da inflação

O crescimento do mercado será impulsionado pela frota, mudanças regulatórias, e comportamento do consumidor

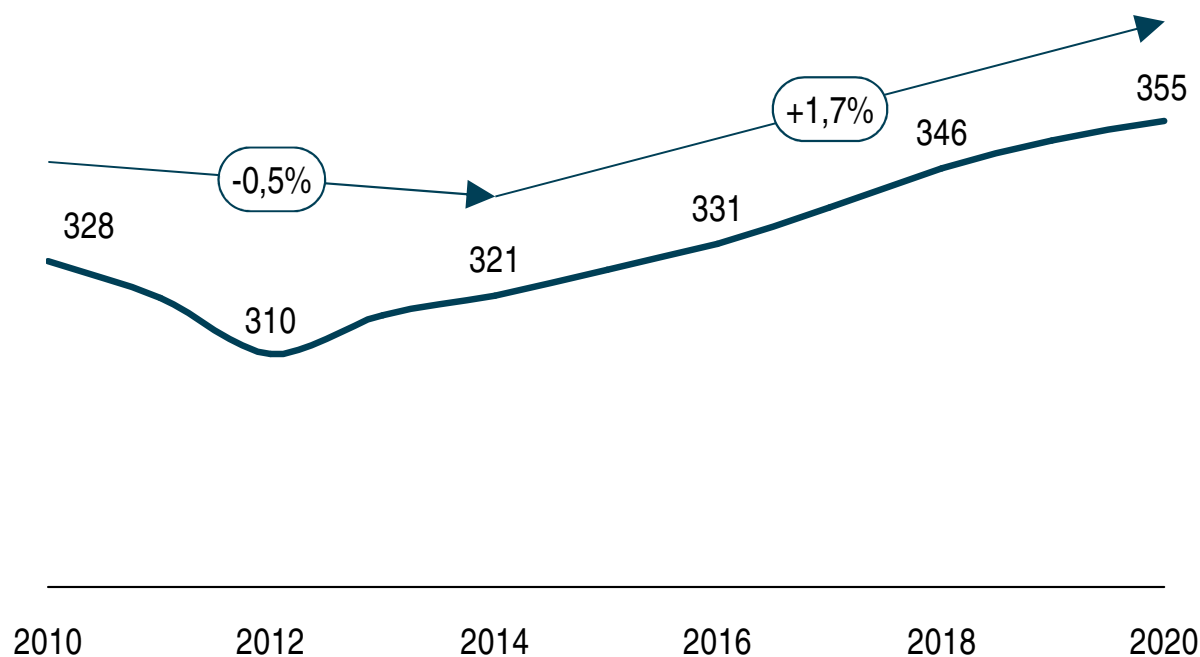
Principais fatores influenciando a demanda por peças de reposição

Impacto

	Crescimento e renovação da frota	A frota brasileira de veículos leves e também de veículos pesados irão crescer ~3,1% ao ano	
	Crescente aumento do poder de compra	A renda disponível per capita aumentou 4% de 2010 para 2013, atingindo ~R\$18 mil anuais	
	Maior valor dos veículos	O valor médio por veículo está crescendo, não apenas com carros <i>premium</i> , mas também com modelos de entrada mais completos	
	Mudanças regulatórias	Controle técnico e ambiental ainda é previsto em Lei, e pode ser acionado, mesmo que no longo prazo, estimulando o mercado	
	Durabilidade das peças	Com a evolução tecnológica, consequentemente há um aumento na durabilidade das peças e menos peças são trocadas	

O faturamento médio por veículo deve crescer ~1,7% a.a., principalmente devido a alterações no perfil da frota

Evolução do faturamento médio¹⁾ por veículo leve [R\$]

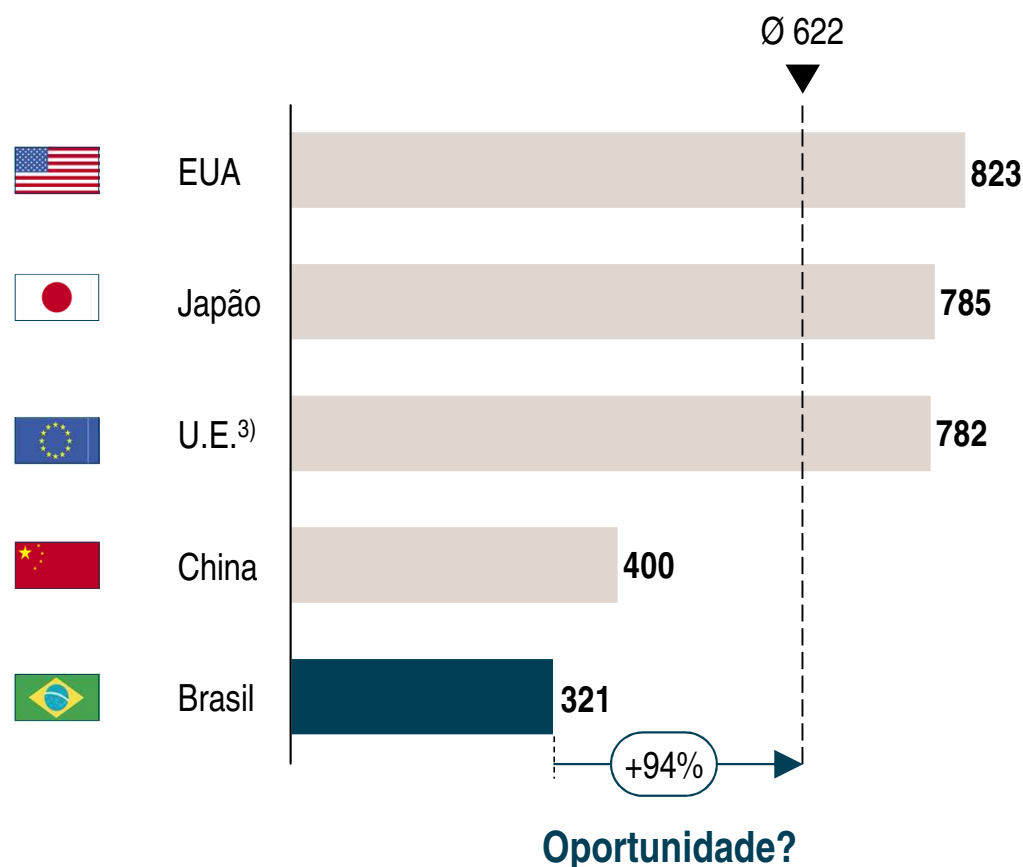


- > Queda nos últimos anos nos veículos leves devido ao perfil etário da frota, com muitos carros novos (ainda consumindo pouco na reposição)
- > O valor gasto por veículo tende a aumentar nos próximos anos devido a:
 - Amadurecimento da frota, hoje com muitos veículos de 0-2 anos
 - Maior penetração de peças opcionais e de peças elétricas e eletrônicas nos veículos
 - Aumento do poder de compra do consumidor brasileiro

1) Faturamento total da reposição para veículos leves / frota de veículos leves

Comparado com mercados internacionais, o faturamento médio por veículo no Brasil ainda é muito baixo

Faturamento médio¹⁾ por veículo leve, 2014²⁾ [R\$] – Benchmark internacional



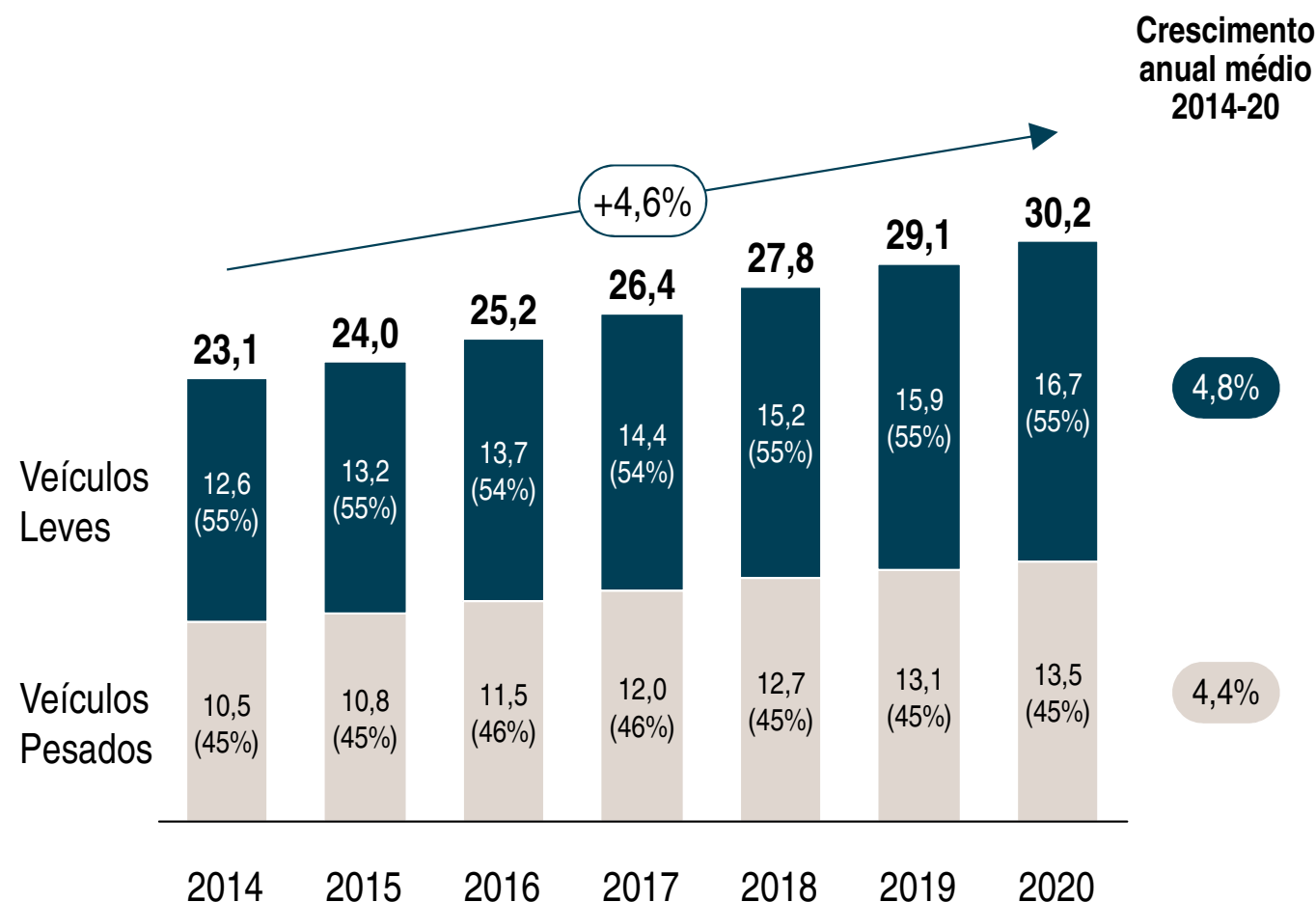
Principais causas

- > Baixa consciência do consumidor da necessidade de manutenção preventiva
- > Baixa confiança do consumidor no reparador
- > Elevada participação de veículos com menos de 3 anos na frota
- > Ausência de inspeção técnica veicular obrigatória
- > Conteúdo tecnológico relativamente baixo no Brasil
- > Conteúdo simples de peças nos carros populares

1) Faturamento total da reposição para veículos leves / frota de veículos leves 2) Ou último ano disponível
3) Áustria, Alemanha, Bélgica, Itália, França, Holanda, Itália, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suécia e Suíça
Fonte: Sindipeças; AAIA; Capgemini; UNECE; Euromonitor; JAPIA; ICCT; Roland Berger

A reposição para veículos leves representa pouco mais da metade do mercado total, e cresce ligeiramente acima dos pesados

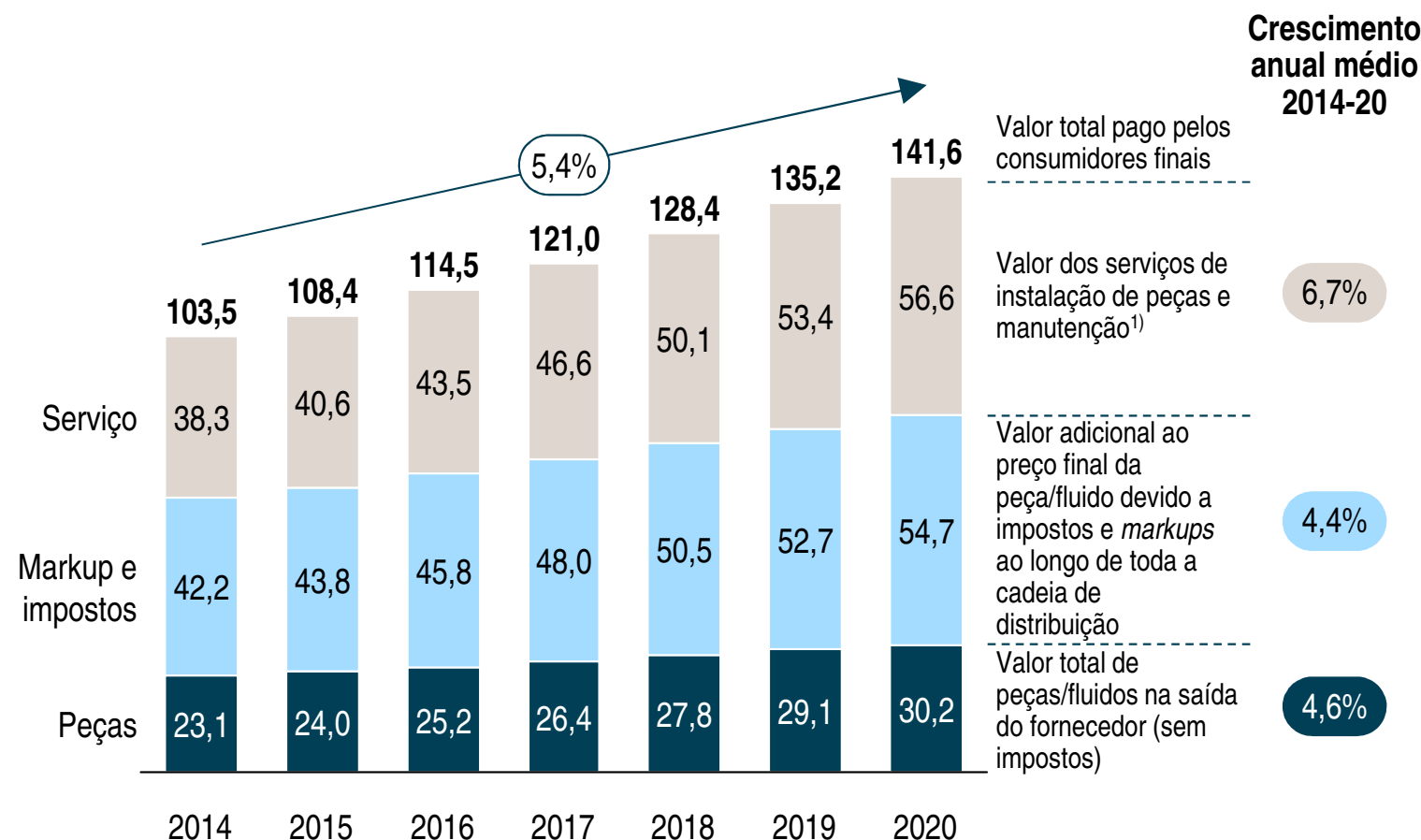
Mercado de reposição – Veículos leves e pesados [R\$ bi]



- > Apesar da frota muito mais significativa de veículos leves, o valor médio e a taxa de troca superiores nos pesados eleva o valor de mercado deste segmento
- > Consumo médio anual (2014) por veículo leve de R\$ 321, enquanto veículos pesados consomem em média R\$ 4.651

O valor gasto pelo consumidor na reposição atingirá R\$ 142 bi em 2020 – Tendência de aumento da participação de serviços

Evolução média do preços das peças até o consumidor [R\$ bi]



- > Maior crescimento médio nos serviços devido à maior demanda por conveniência e necessidade de aumento da qualificação dos profissionais de reparo
- > *Mark-ups* crescerão abaixo da média do mercado devido ao aumento da competitividade e tendência de consolidação de diferentes elos da cadeia

1) Estimado com base no % de mão de obra médio em serviços de oficinas mecânicas

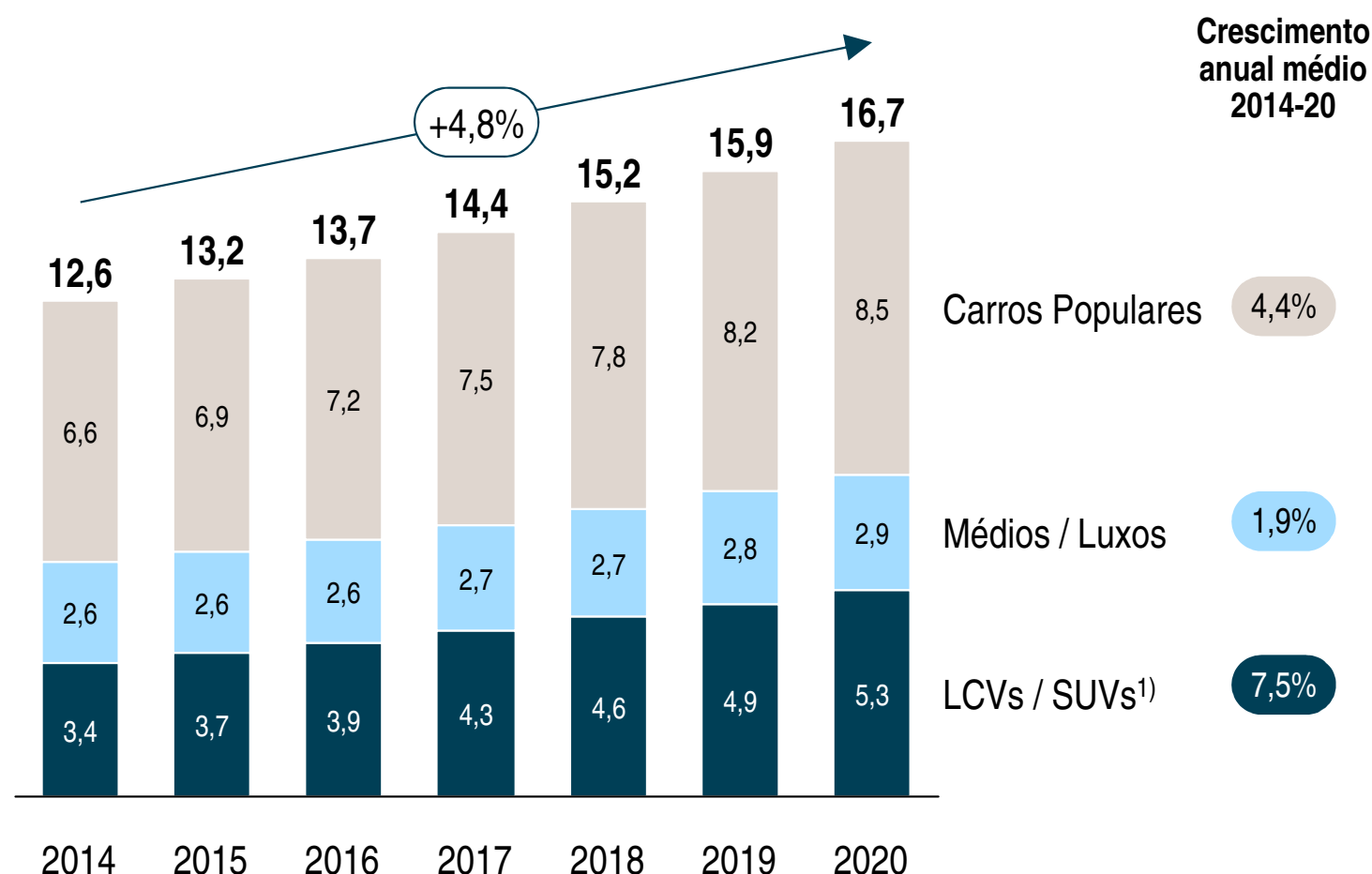
D.1 Veículos leves

Roland Berger
Strategy Consultants



A reposição para veículos leves deve crescer a 4,8% ao ano, puxado pelo segmento de SUVs e comerciais leves, chegando a R\$ 16,7 bi

Evolução do mercado de reposição para veículos leves [R\$ bi]

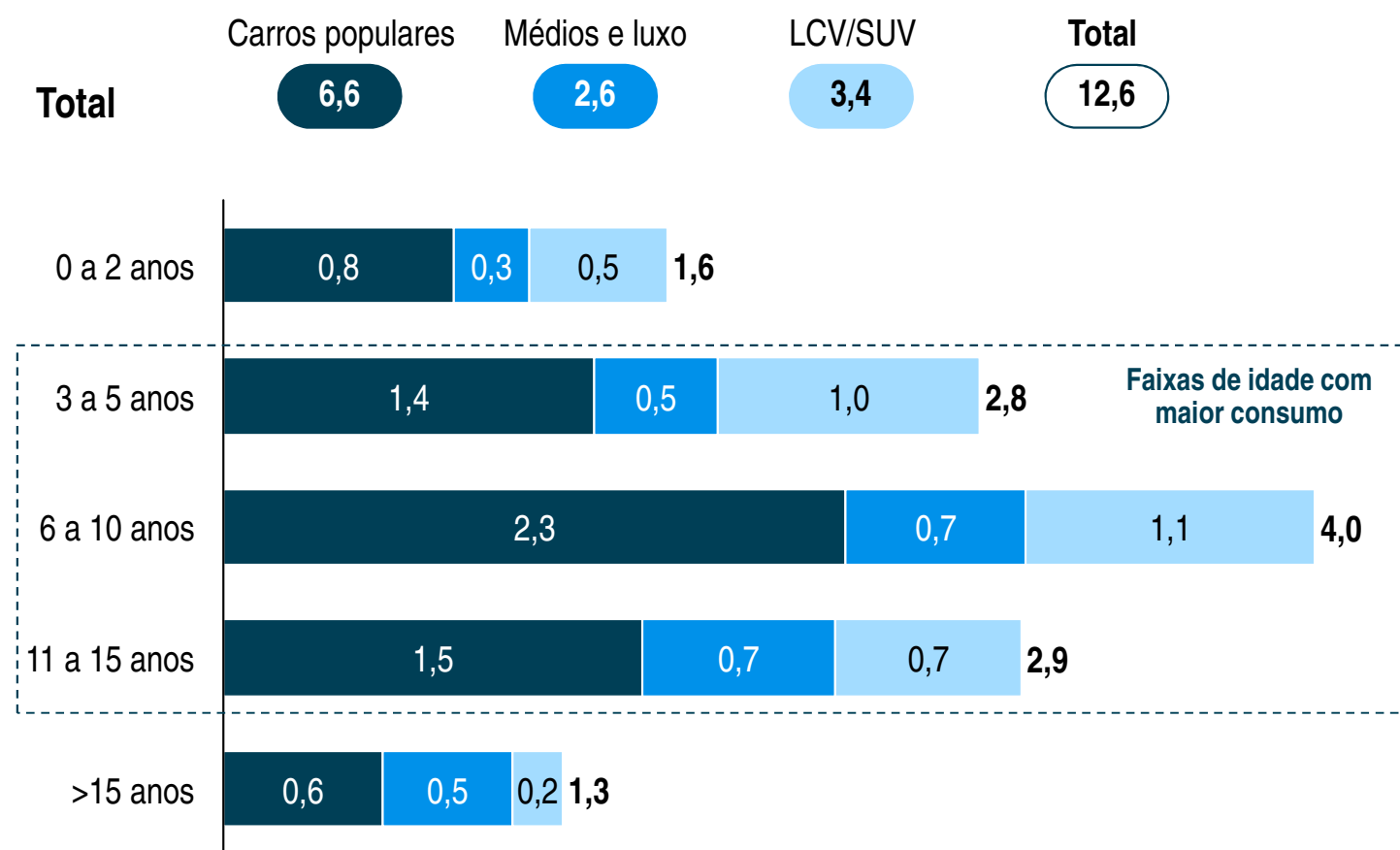


- > Os veículos comerciais leves / SUVs tendem a crescer fortemente devido ao grande aumento das vendas nos últimos anos
- > A frota de carros médios / luxo vem sendo substituída por SUVs
- > Os carros considerados populares estão cada vez mais completos, aumentando o custo anual de manutenção

1) LCV: Light Commercial Vehicles (Veículos comerciais leves)

Veículos entre 6 e 10 anos são responsáveis pela maior parte do mercado de reposição para veículos leves

Demanda de peças por idade – Veículos leves, 2014 [R\$ bi]

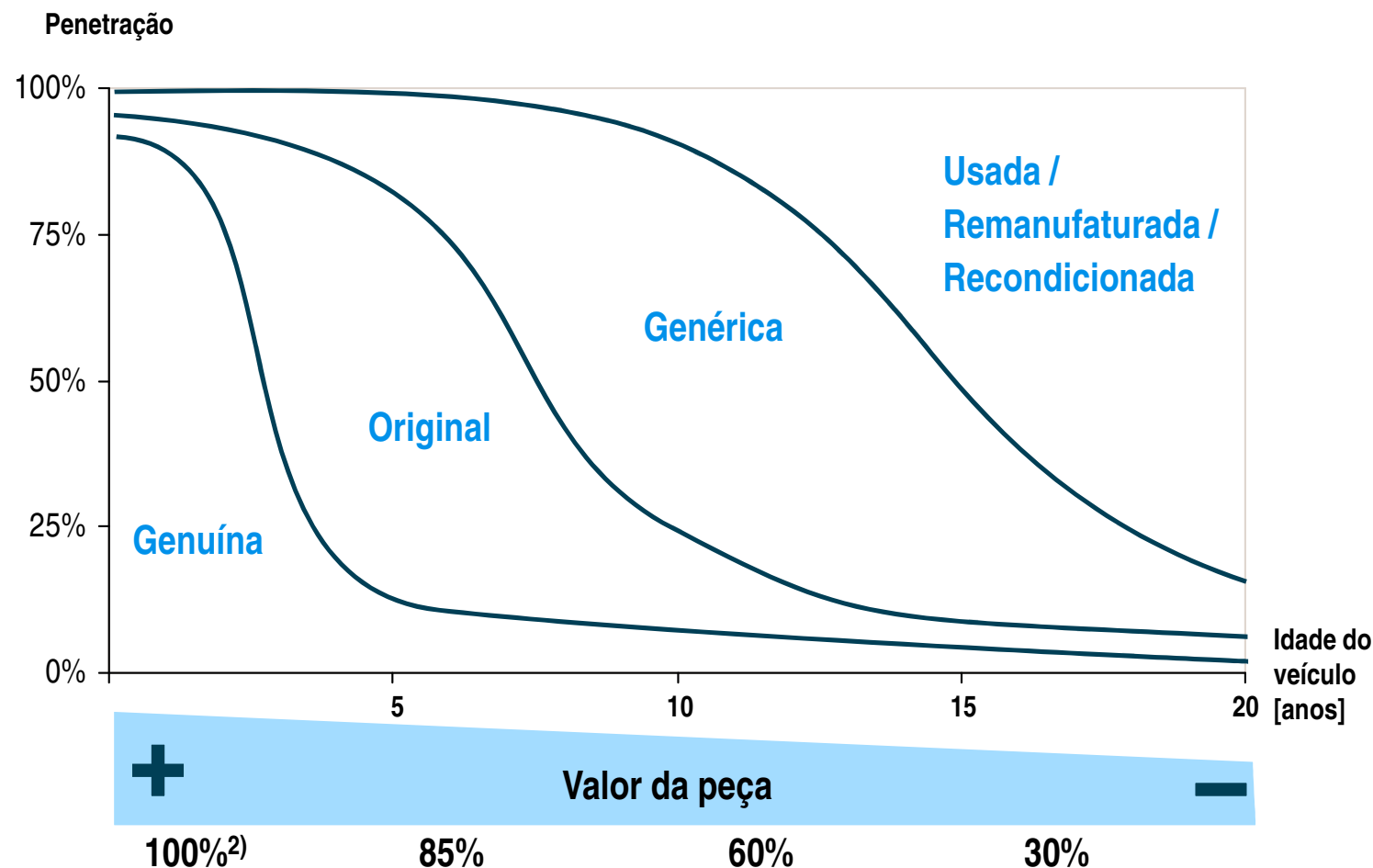


> Apesar do grande número de veículos vendidos nos 2 últimos anos e o valor das peças ser maior entre veículos mais novos, os veículos até 2 anos possuem uma menor participação no mercado devido ao baixo índice de quebras

> Claramente observamos a participação de LCVs/SUVs aumentando nos veículos mais novos

Peças genuínas são tipicamente aplicadas em veículos de até 2 anos, quando são substituídas pelas originais e genéricas

Penetração por tipo de peça¹⁾

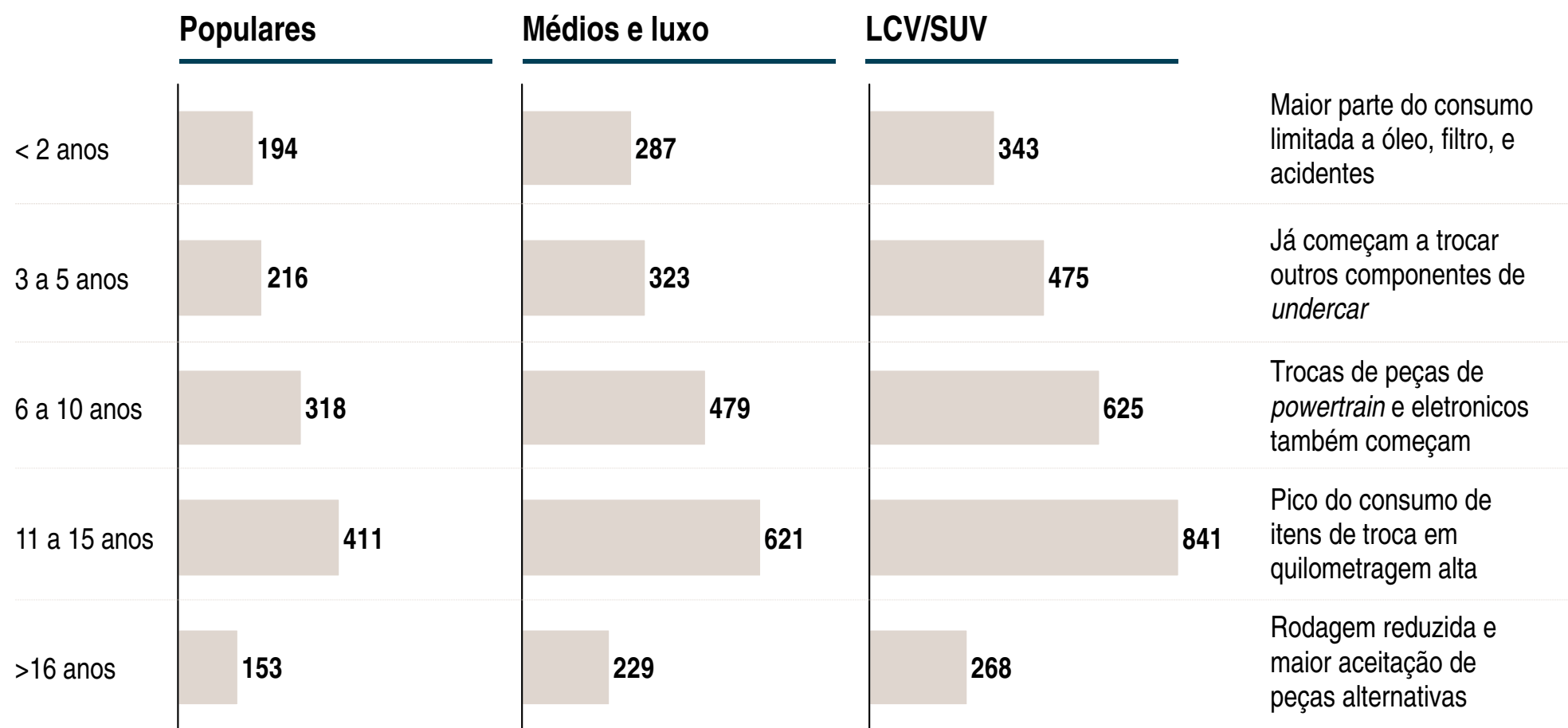


- **Genuína:** Peça idêntica à usada na produção do veículo, vendida em embalagem identificada pela montadora
- **Original:** Peça fabricada pelo mesmo fornecedor da genuína, porém na embalagem do fabricante da peça
- **Genérica:** Peça fabricada por outros fornecedores
- **Remanufaturada:** Peça usada, reprocessada pelo fabricante original, reestabelecendo os requisitos técnicos originais
- **Recondicionada:** Peça usada reprocessada por outro fabricante

1) De acordo com o entendimento geral do mercado (ABNT NBR 15296 classifica de forma diferente; 2) Base comparativa Produtos com baixo teor tecnológico e baixo risco de utilização migram mais cedo para peças genéricas
Fonte: Entrevistas; Roland Berger

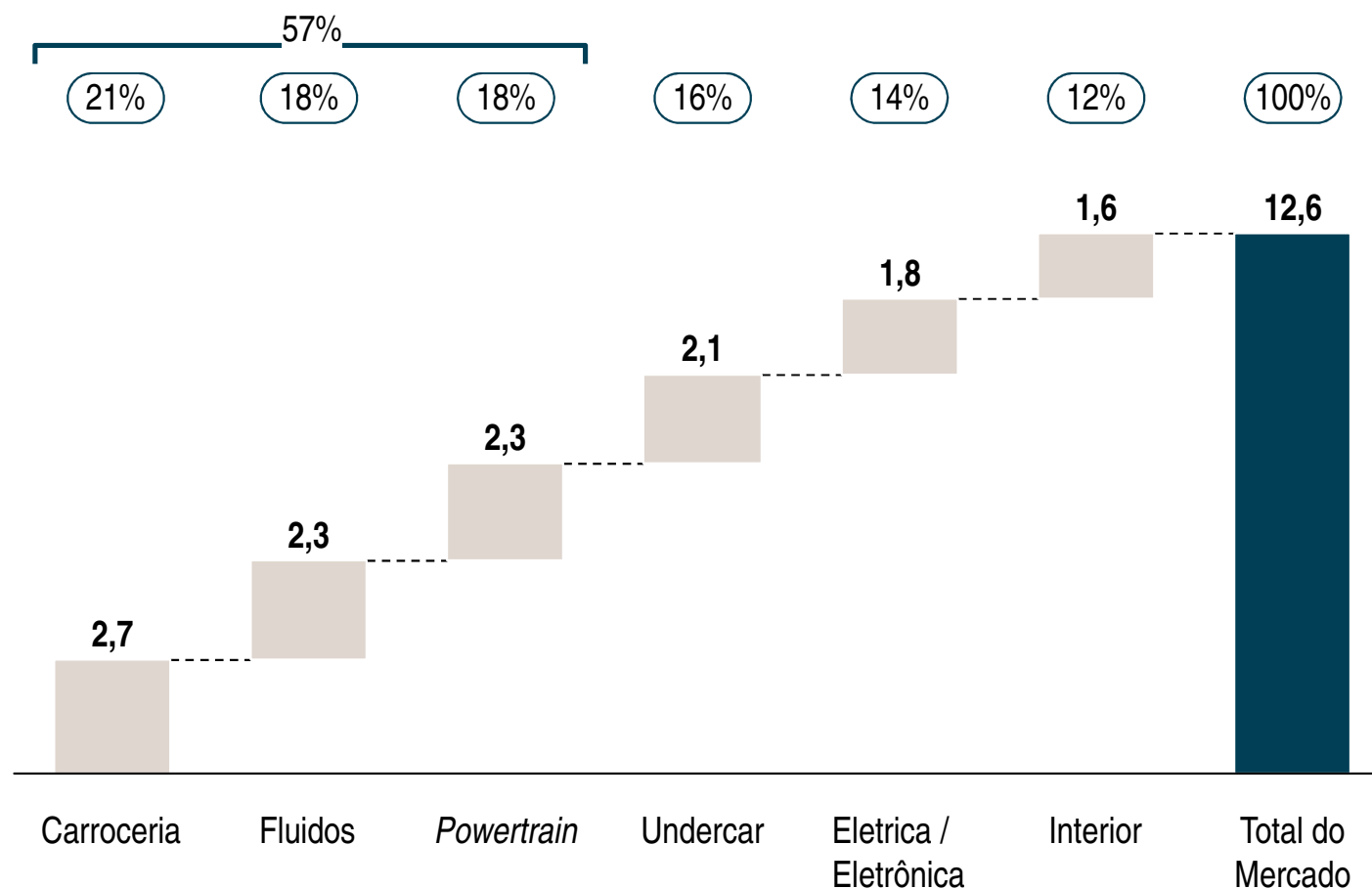
Veículos leves de 6 a 15 anos possuem o maior consumo médio anual de peças devido aos itens de troca em quilometragem alta

Consumo médio anual por veículo – Veículos leves, 2014 [R\$]



Carroceria, Fluidos e *Powertrain* representam ~60% da reposição brasileira em veículos leves

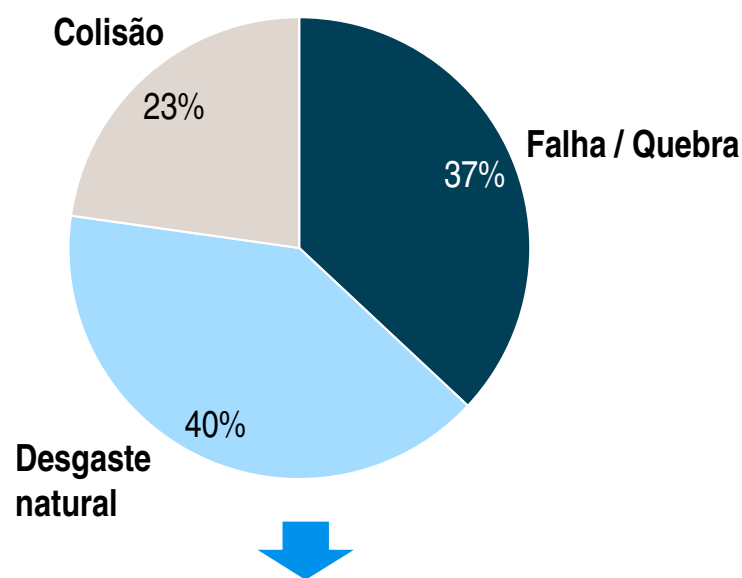
Faturamento por grupos de componentes – Veículos leves, 2014 [R\$ bi]



- > Os itens de carroceria possuem maior participação em carros mais novos, pois há pouco desgaste nessa idade
- > A participação de peças elétricas e eletrônicas representam apenas ~15% do mercado de reposição, entretanto esse valor tende a aumentar com o aumento da quantidade de itens desse segmento

A maior parte do mercado de reposição de leves é causada por desgaste, mas falha também tem uma participação relevante

Faturamento por motivador de troca – Veículos leves, 2014 [% em valor]



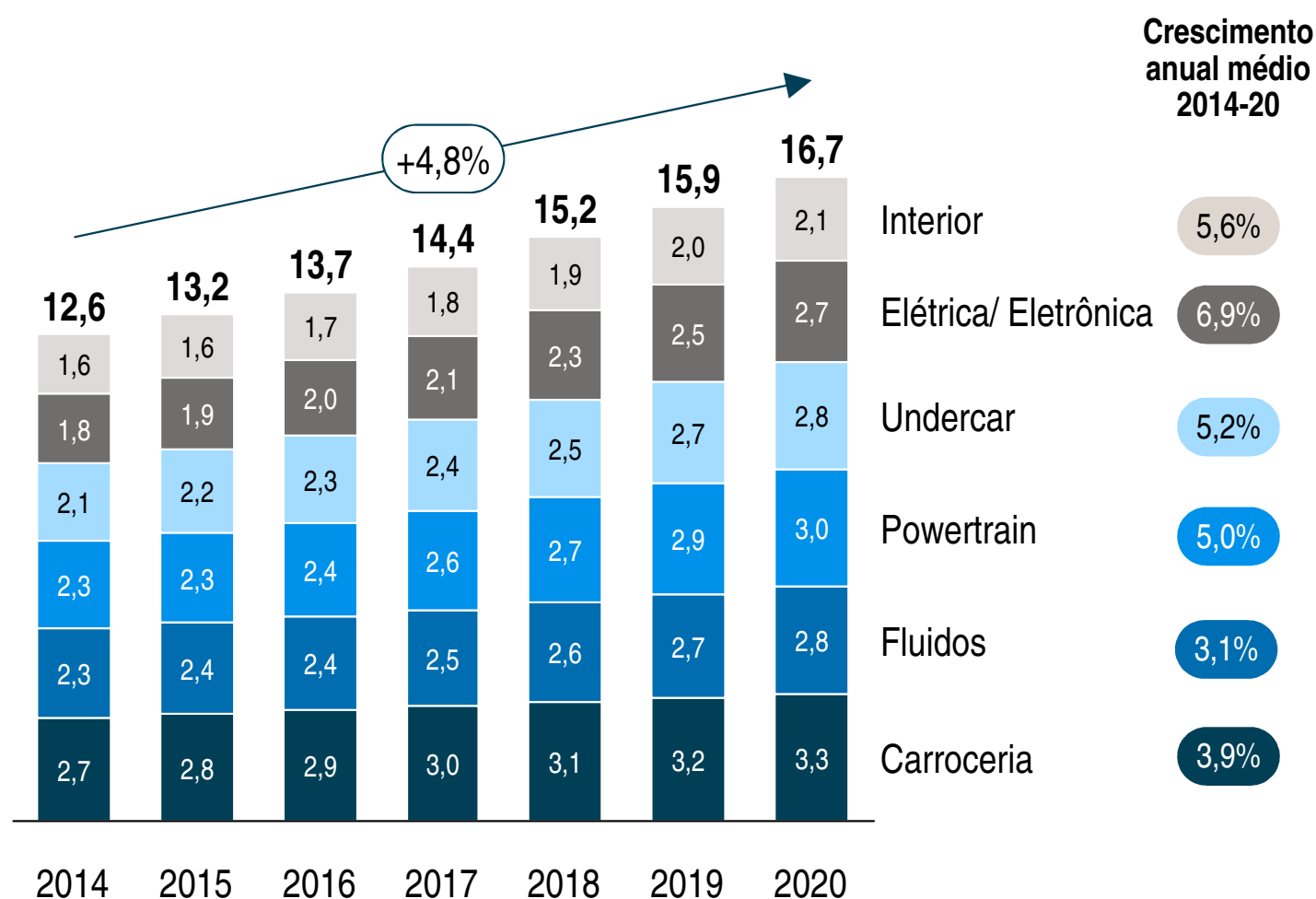
- > Itens de colisão possuem uma maior participação nos carros mais novos, que trocam poucas peças por desgaste e contam mais comumente com seguro
- > Trocas por desgaste ocorrem de forma mais homogênea ao longo do vida útil do veículo, enquanto trocas por falha se concentram mais em veículos acima dos 5 anos de idade

Definição adotada:

- **Falha / quebra:** Peças tipicamente trocadas em ação corretiva (em caso de falha/quebra ou sintomas de possível falha/quebra), por possuírem vida útil elevada e/ou de difícil previsão – ex.: Itens eletrônicos, rodas, peças de motor
- **Desgaste natural:** Itens com desgaste previsto, tipicamente trocados em períodos programados e/ou indicados pelo fabricante – ex.: Óleos, filtros, pastilhas de freio, amortecedores, molas, velas, correias
- **Colisão:** Peças que são mais comumente trocadas quando danificadas por impacto ou colisão – ex.: Para-choques, faróis, peças de lataria, espelhos retrovisores

Peças elétricas / eletrônicas terão o maior crescimento, atingindo R\$ 2,7 bi em 2020

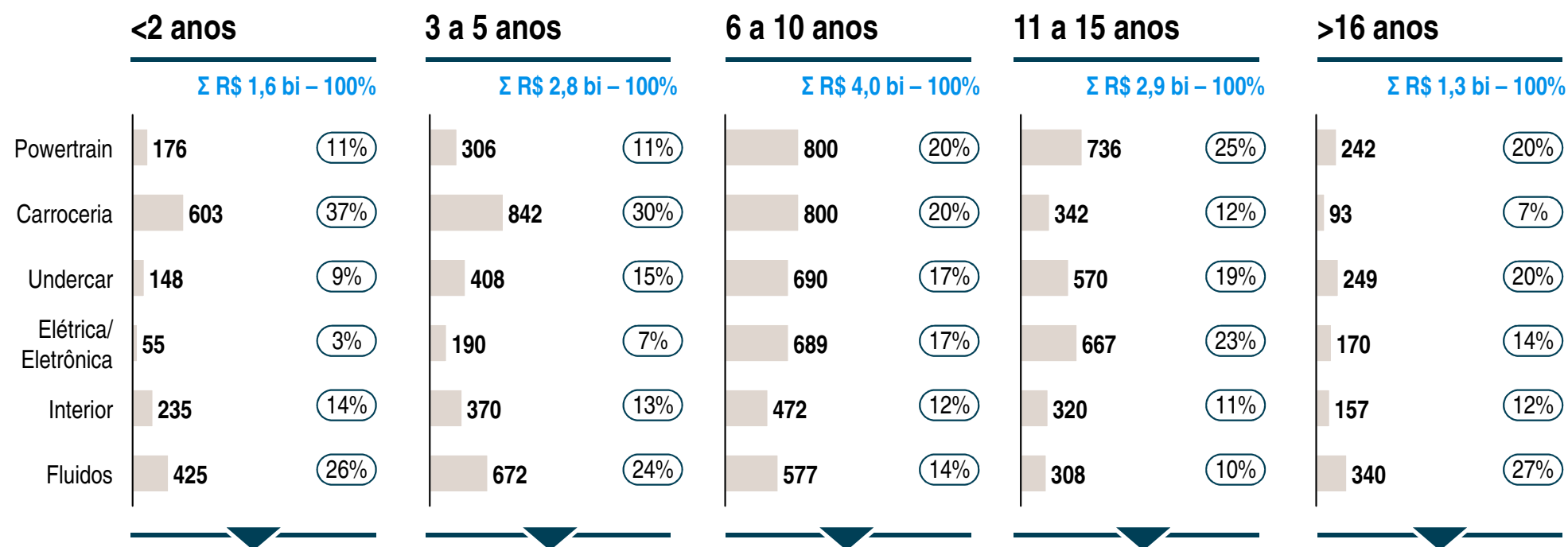
Evolução do mercado de reposição para veículos leves [R\$ bi]



- > A participação de peças de interiores tende a aumentar devido a maior quantidade de itens no painel e a legislação que torna o *airbag* obrigatório
- > Embora haja um aumento da durabilidade das peças de *powertrain* e uma maior penetração de motores de 3 cilindros em carros populares, uma grande quantidade de veículos está atingindo uma idade onde costuma-se trocar mais peças de *powertrain*, fazendo com que o segmento tenha um crescimento na média do mercado

Peças de desgaste lento tem seu pico de consumo entre os 6 e 15 anos, enquanto a demanda de carroceria e fluidos é mais constante

Utilização de peças por faixa de idade – Veículos leves, 2014 [m de reais]



> Maior participação dos itens de carroceria, pois há pouco desgaste até essa idade

> Aumento do consumo de peças do segmento *undercar* e elétricos

> Demanda mais constante e elevada entre as categorias

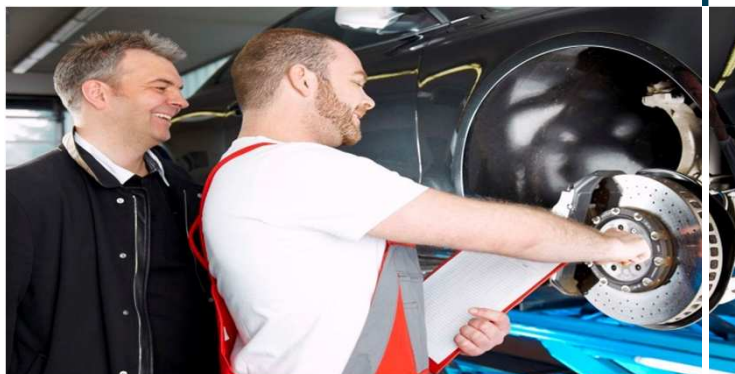
> Maior consumo médio por veículo, entretanto frota já um pouco reduzida

> Diminuição do consumo de peças "novas"

A demanda de algumas peças variam de acordo com a época do ano, mas com pouco impacto no mercado como um todo

Sazonalidade do mercado – Veículos leves

Período de férias



- > **Revisões preventivas** gerando aumento da demanda em períodos que precedem férias (junho/ julho, e novembro/ dezembro), e feriados
- > Itens mais afetados são aqueles de **troca preventiva**, como baterias, pastilhas de freio, palhetas e óleo

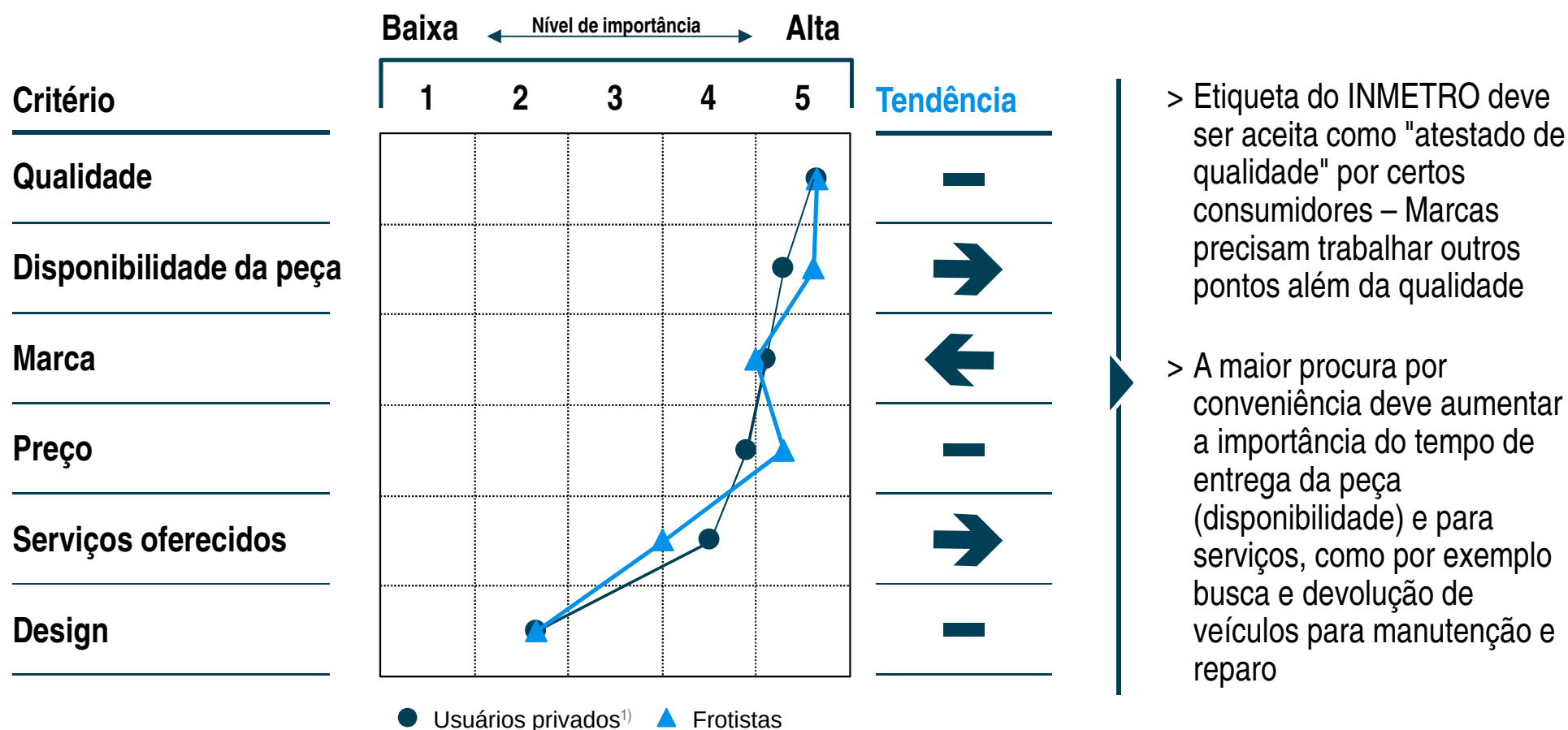
Período de chuvas



- > **Acidentes** aumentam significativamente em períodos de chuva, gerando demanda na reposição – Varia de acordo com a região (exemplo: dezembro a março no SE)
- > Impacto na demanda de **peças de colisão**, como lataria, faróis, lanternas e radiadores

Os serviços oferecidos e a disponibilidade da peças são fatores que tendem a aumentar sua importância como critério de decisão

Comportamento do consumidor – Veículos leves



> Etiqueta do INMETRO deve ser aceita como "atestado de qualidade" por certos consumidores – Marcas precisam trabalhar outros pontos além da qualidade

> A maior procura por conveniência deve aumentar a importância do tempo de entrega da peça (disponibilidade) e para serviços, como por exemplo busca e devolução de veículos para manutenção e reparo

1) Na maioria dos casos, o mecânico é quem decide sobre a compra

Veículos leves de frotas tem uma idade média reduzida, e maior foco no custo vs. benefício do que usuários privados

Principais diferenças entre frotistas e usuários privados – Veículos leves

	 Frotistas	 Usuários Privados 
Idade média	> Idade média inferior a média nacional	> Idade média mais elevada
Taxa de rodagem	> Maior taxa de rodagem anual	> Menor taxa de rodagem
Reparo	> Reparo em oficina própria ou parceira	> Reparador de confiança
Peças	> Foco na relação custo vs. durabilidade de peças	> Busca menor prazo, comodidade e preço
Possíveis ações para atender às demandas diferentes	> Pacotes de peças / contratos de fornecimento > Condições de pagamento especiais > Atendimento dedicado para frotistas > Gerenciamento de grandes clientes (KAM)	> Agilidade e flexibilidade para o serviço > Agendamento inteligente > Oferta de diferentes níveis de peças > Oferta de pacotes (ex: checkups)

O comportamento do consumidor brasileiro ainda é pouco afetado por aspectos como a segurança e a questão ambiental

Comportamento do consumidor e tendências – Veículos leves

Manutenção preventiva



> Necessidade de uma maior consciência do consumidor em relação à manutenção preventiva de forma geral

Pouca confiança no reparador (tanto OES quanto independentes)



> Baixa confiança do consumidor em relação aos reparadores devido à percepção de que a rede quer "empurrar" peças e manutenções

Baixo risco de punição em caso de quebra



> Não há uma legislação vigente que aplique uma punição em caso de má conservação de alguns itens de segurança internos como suspensão, freios, etc.

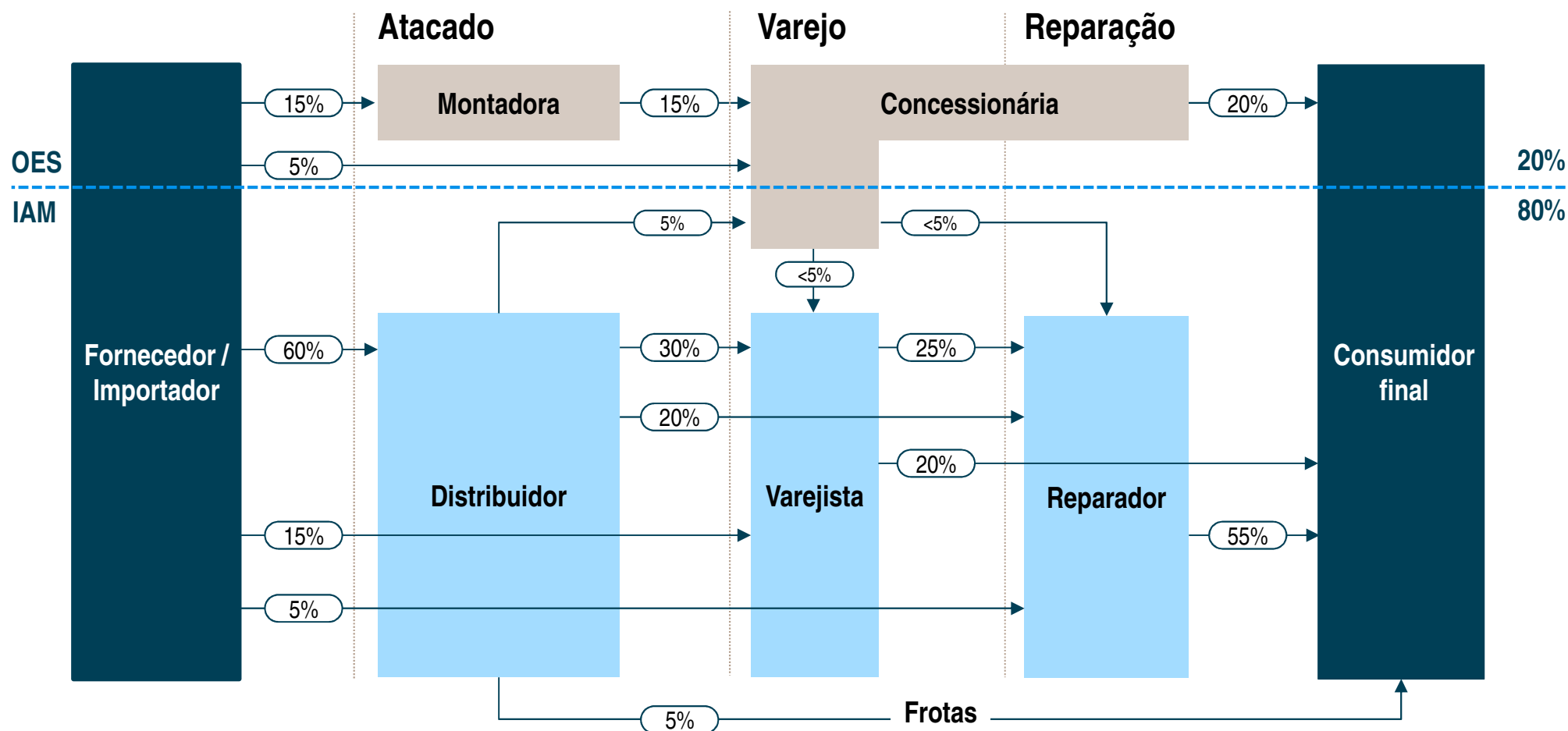
Ausência de inspeção técnica obrigatória



> Extinção do controle técnico e ambiental nas grandes capitais – Maior poluição e riscos de acidentes

O mercado independente detém aproximadamente 80% do mercado para veículos leves – A cadeia independente possui 3 níveis distintos

Cadeia de distribuição de autopeças no Brasil – Veículos leves



Legenda: Valores percentuais em cada seta representa a participação estimada do canal no volume total do mercado de reposição para veículos leves

As peças remanufaturadas possuem uma pequena participação na reposição para veículos leves – Tendência de crescimento incerta

Representatividade das peças remanufaturadas – Veículos leves

Participação

- > Pequena participação no mercado de reposição brasileiro – Inferior a 5% da demanda é suprida por remanufaturados em veículos leves

Principais desafios

- > Dificuldade na logística reversa (captação de peças em bom estado e com nota fiscal)
- > Baixo conhecimento sobre a qualidade das peças por clientes e reparadores
- > Baixo apelo pela sustentabilidade no Brasil
- > Estruturação da cadeia de distribuição frente aos recondicionadores

Tendência



- + Fornecedores multinacionais apostando e investindo em linhas específicas para remanufaturados
- + Preço reduzido e garantia de peças nova devem atrair clientes
- Peças recondicionadas, com baixa qualidade, limitam o crescimento do remanufaturado
- Peças importadas de baixo custo limitam o crescimento

Exemplo de itens mais relevantes entre os remanufaturados



Embreagem



Bombas



Bomba de óleo



Alternador



Câmbio



Motor de partida

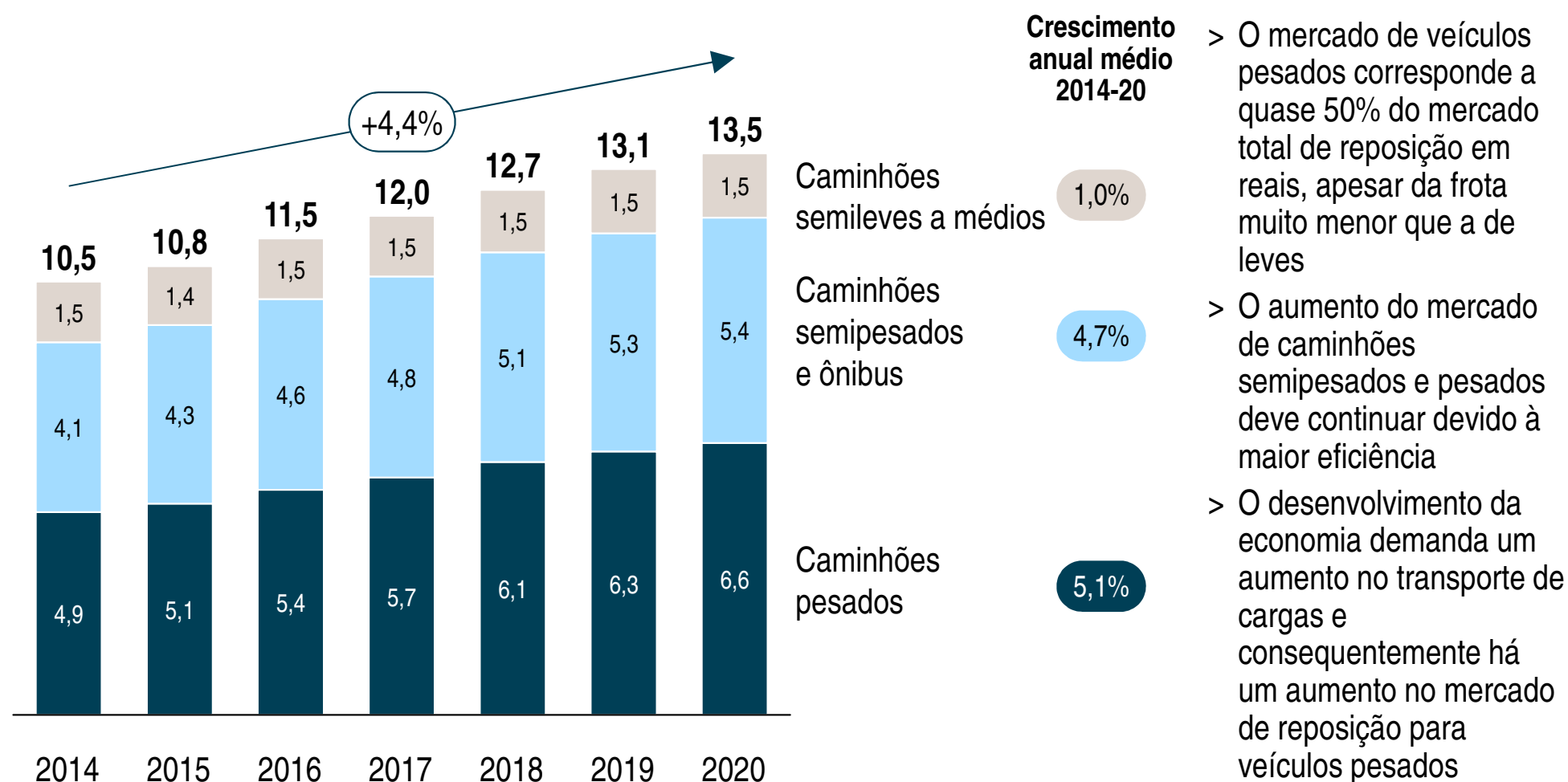
D.2 Veículos pesados

Roland Berger
Strategy Consultants



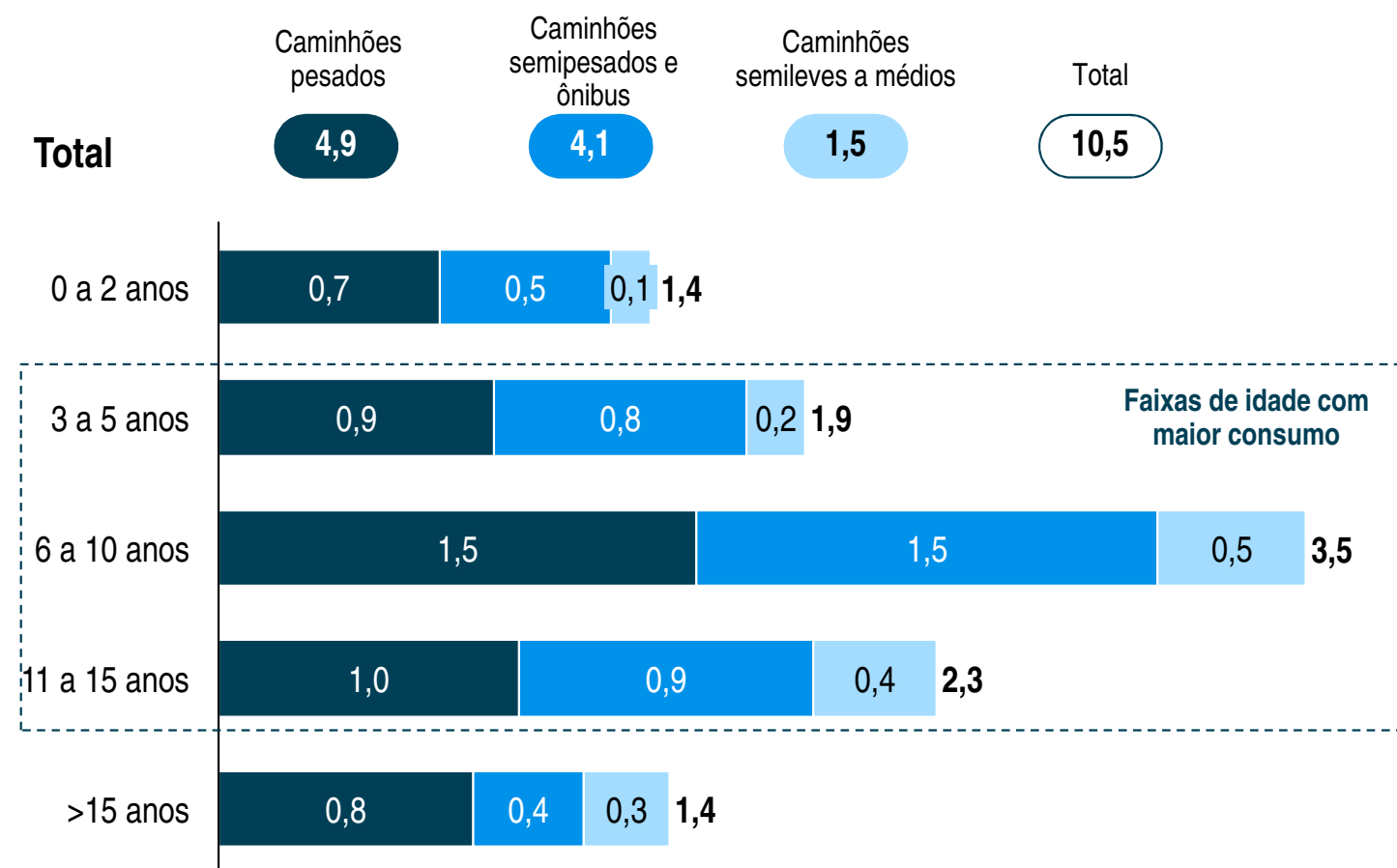
A reposição para veículos pesados deve crescer a 4,4% ao ano, puxado pelos segmentos de semipesados e pesados

Evolução do mercado de reposição para veículos pesados [R\$ bi]



Veículos de 6 a 10 anos compõe o segmento com maior demanda entre os veículos pesados

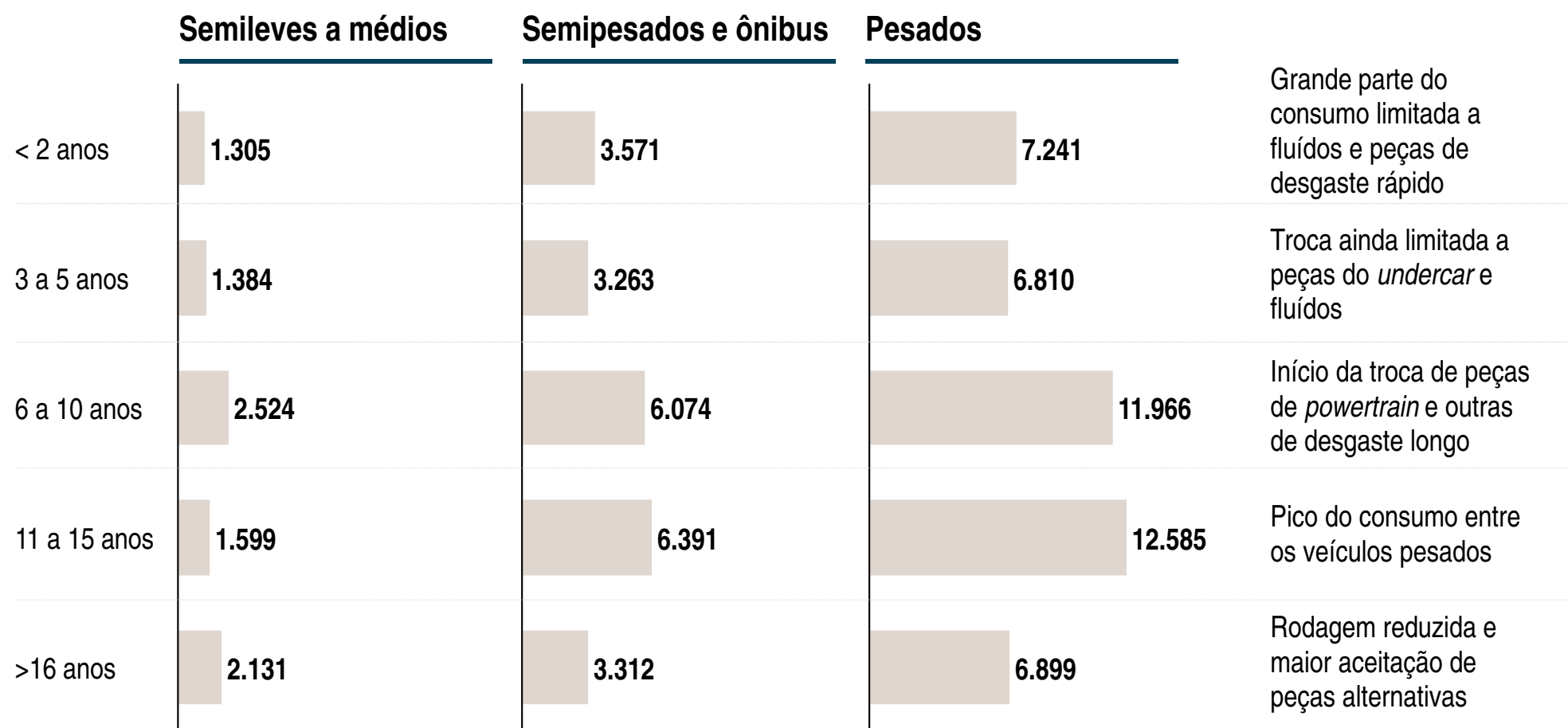
Demanda de peças por idade – Veículos pesados, 2014 [R\$ bi]



- > A participação de caminhões semileves a médios é muito maior em veículos com mais de 15 anos do que no resto do mercado
- > A demanda de reposição para veículos entre 6 e 10 anos é muito relevante devido ao tamanho elevado da frota nesta faixa de idade, e também ao maior consumo de itens de troca em alta quilometragem

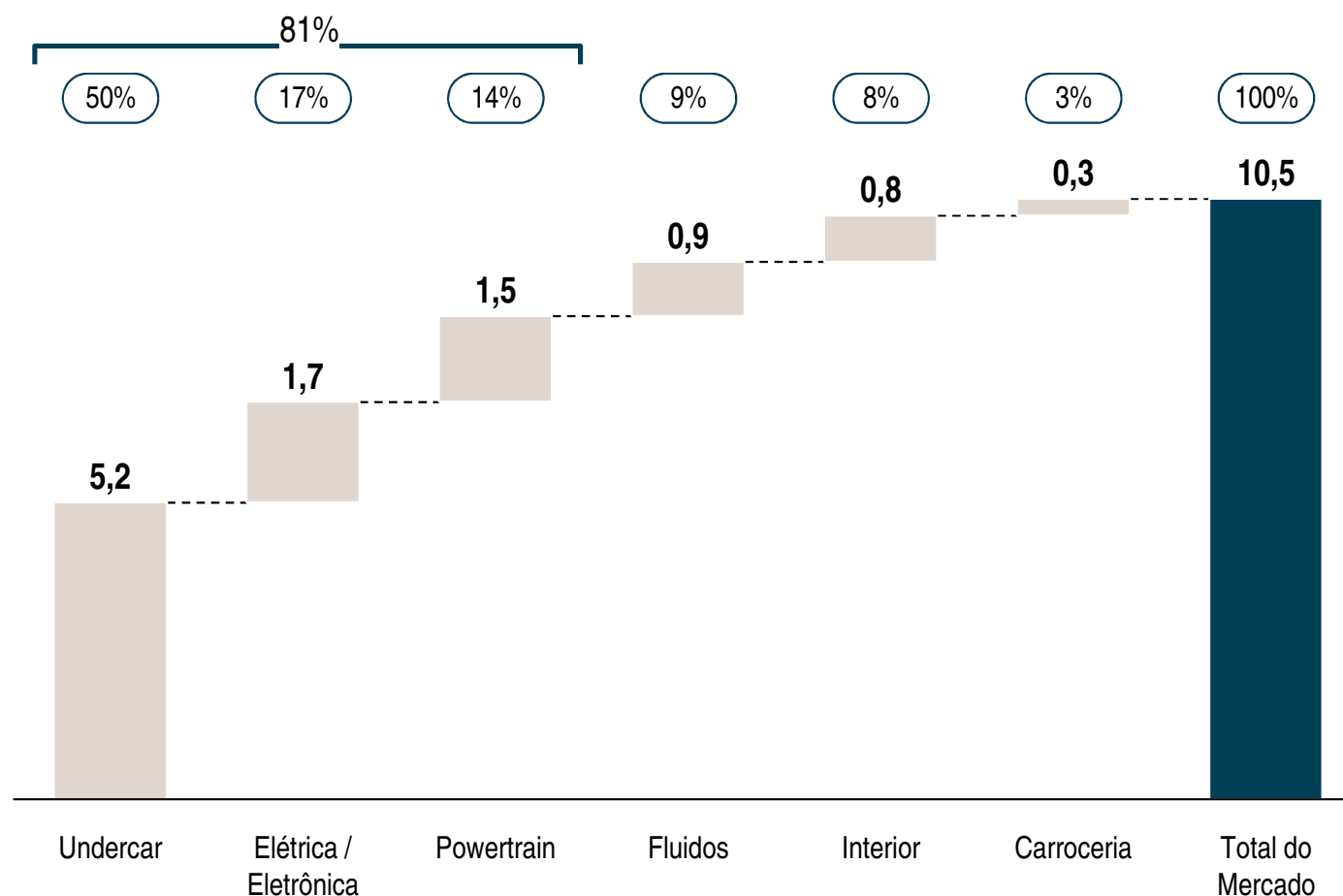
Veículos pesados de 6 a 15 anos possuem o maior consumo médio anual de peças devido ao maior consumo de itens mais duráveis

Consumo médio anual por veículo – Veículos pesados, 2014 [R\$]



Undercar, elétrica e powertrain representam ~81% do total da reposição para veículos pesados

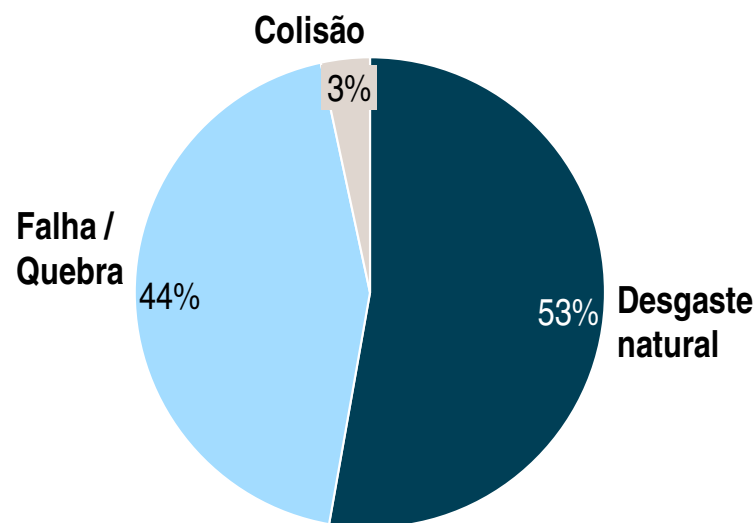
Faturamento por grupos de componentes – Veículos pesados, 2014 [R\$ bi]



- > Undercar possui uma parcela significativa do mercado entre os pesados devido ao alto desgaste com a rodagem
- > Carroceria possui uma pequena participação do total do mercado devido a uma menor taxa de colisão, menor quantidade de peças trocadas e menor valor proporcional das peças de carroceria, quando comparado com veículos leves

Atualmente, apenas 3% das peças são substituídas devido à colisões – As outras são por desgaste (53%) e falha (44%)

Faturamento por motivador de troca – Veículos pesados, 2014 [%]

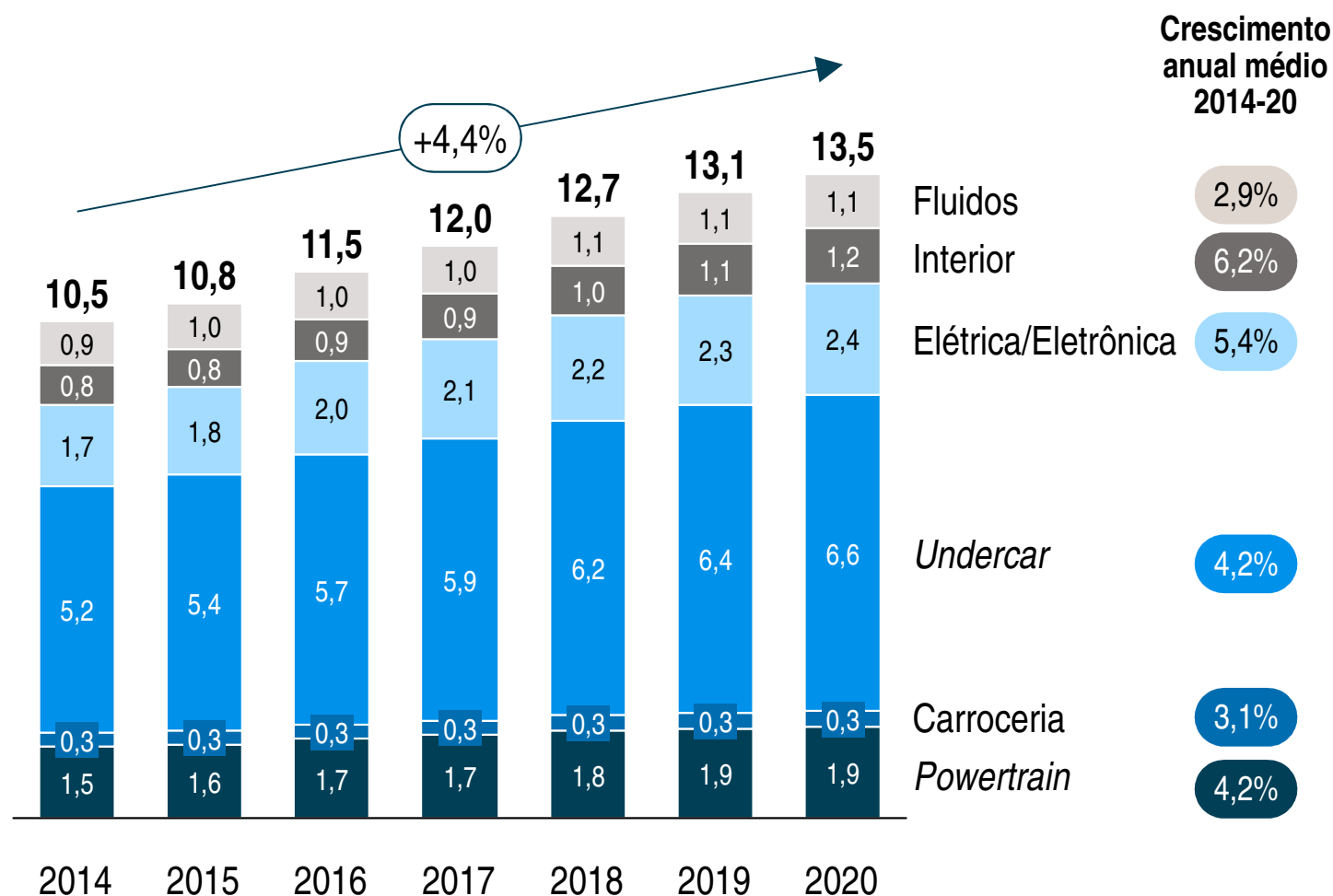


Definição adotada:

- **Desgaste natural:** Itens com desgaste previsto, tipicamente trocados em períodos programados e/ou indicados pelo fabricante – ex.: Óleos, filtros, pastilhas de freio, amortecedores, molas, velas, correias
 - **Falha / quebra:** Peças tipicamente trocadas em ação corretiva (em caso de falha/quebra ou sintomas de possível falha/quebra), por possuírem vida útil elevada e/ou de difícil previsão – ex.: Itens eletrônicos, rodas, peças de motor
 - **Colisão:** Peças que são mais comumente trocadas quando danificadas por impacto ou colisão – ex.: Para-choques, faróis, peças de lataria, espelhos retrovisores
- > Devido à alta taxa de rodagem dos veículos pesados, trocas por falhas e por desgaste representam quase que a totalidade do mercado de reposição
 - > Itens de colisão representam uma parcela bem menor do mercado de veículos pesados se comparado aos leves

A maior parte dos itens deve crescer a ~4% a.a., com exceção de fluidos e carroceria, que crescem próximo dos 3% a.a.

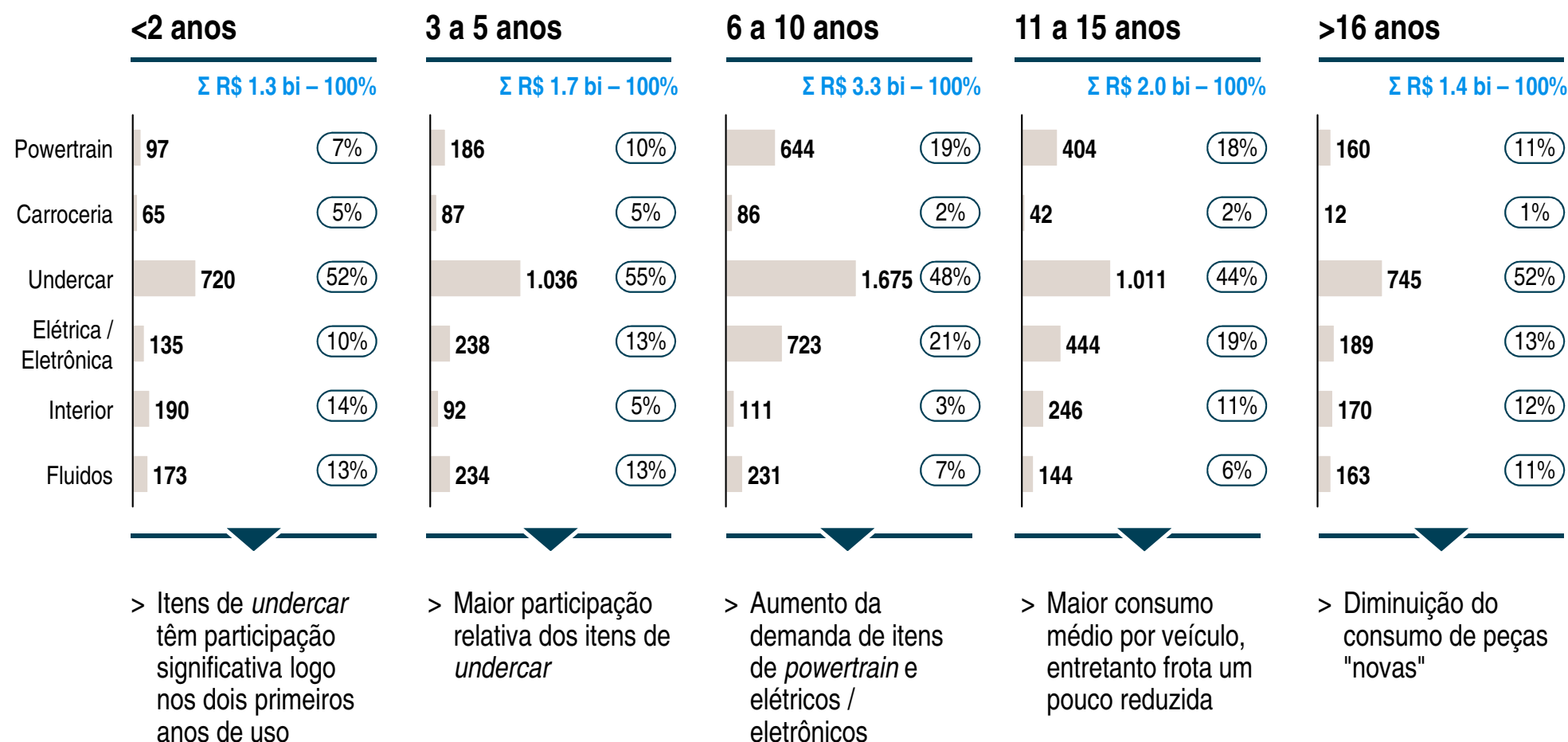
Evolução do mercado de reposição para veículos pesados [R\$ bi]



- > A taxa de crescimento de fluídos se deve ao aumento da participação de veículos mais pesados na frota
- > O segmento de *powertrain* irá crescer a taxas próximas à do mercado, pois apesar da durabilidade das peças estar aumentando, a participação de veículos mais pesados também está crescendo

O segmento de *undercar* tem uma presença significativa na reposição para veículos pesados em todas as faixas de idade

Utilização de peças por faixa de idade – Veículos pesados, 2014 [m de reais]



A demanda de algumas peças variam de acordo com a época do ano, mas com pouco impacto no mercado como um todo

Sazonalidade do mercado de reposição – Veículos pesados

Período de férias



- > Motoristas autônomos aproveitam as férias (final de ano e julho) para realizar manutenções preventivas

Safras e entressafras



- > Durante a safra, caminhões tendem a ser mantidos em operação devido ao pico de demanda, e a demanda por manutenção se acumula mais em setembro¹⁾ a dezembro

Período de chuvas

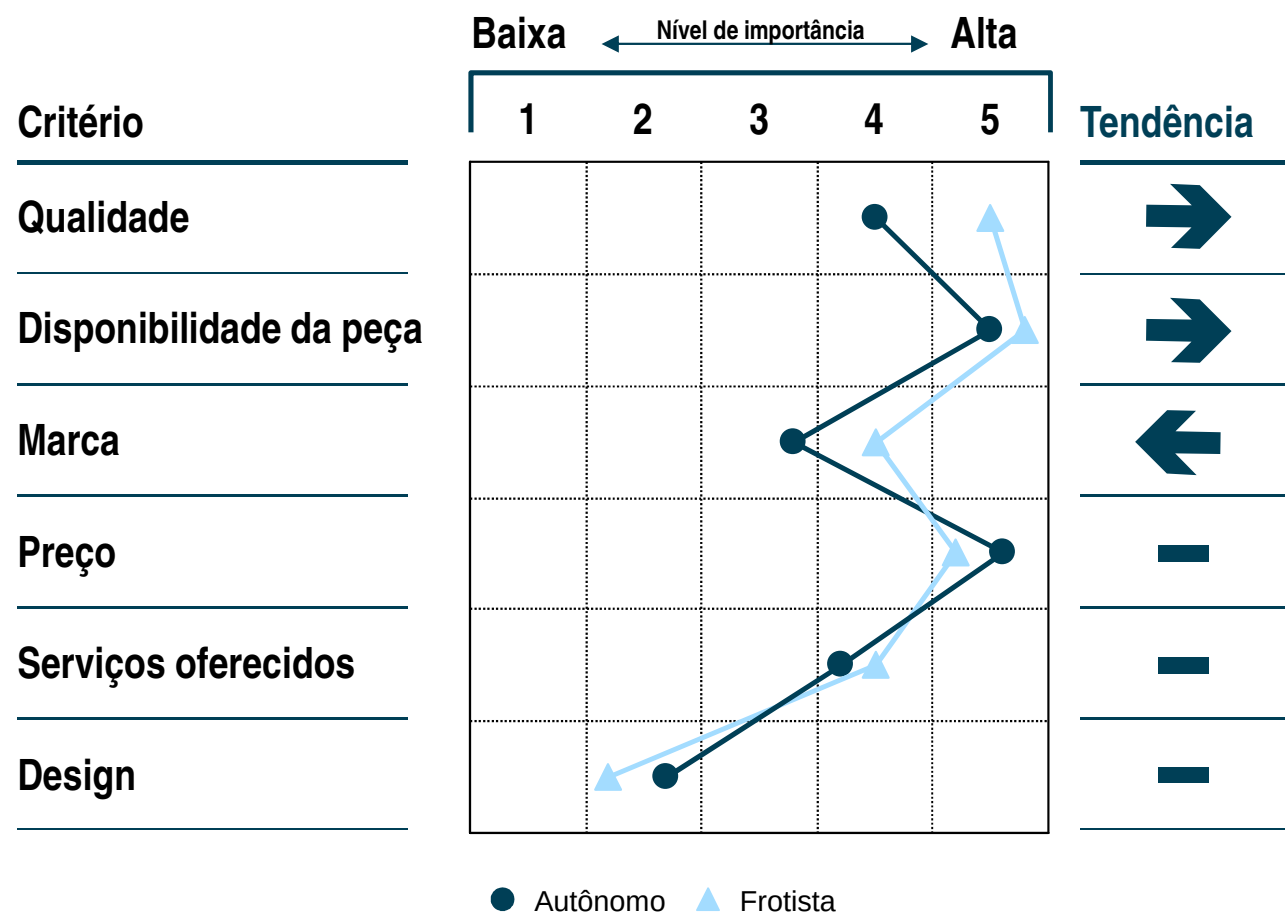


- > Aumento significativo da demanda por peças de colisão, como lataria, faróis e lanternas
- > Período chuvoso é diferente em cada região

1) Fim da safra da soja e do milho

A qualidade e a disponibilidade da peças são fatores que tendem a aumentar sua importância como critério de decisão

Comportamento do consumidor – Veículos pesados



> O maior foco em eficiência operacional de transportadores deve elevar a preocupação com a qualidade e disponibilidade das peças

> Com a certificação do INMETRO, a importância da marca deve cair ainda mais entre os pesados

Enquanto frotistas tentam buscar soluções de melhor relação custo/benefício, usuários autônomos levam o preço mais em conta

Principais diferenças entre frotistas e usuários autônomos – Veículos pesados

	 Frotistas	 Usuários Privados 
Idade média	> Idade média inferior a média nacional	> Idade média mais elevada
Reparo	> Maior fidelização a contratos de manutenção com as concessionárias	> Menor taxa de rodagem
Preço	> Busca por melhor relação preço vs. durabilidade	> Preço como fator mais relevante (limitação financeira)
Peças	> Maior preocupação com eficiência operacional ("veículo não pode ficar parado fora da estrada")	> Maior aceitação de peças remanufaturadas
Possíveis ações para atender às demandas diferentes	> Agilidade e flexibilidade para o serviço > Atendimento dedicado para frotistas > Gerenciamento de grandes clientes (KAM¹⁾)	> Condições de pagamento especiais > Oferta de peças de valor mais acessível > Incentivos à manutenção preventiva

1) Key Account Managers

A manutenção preventiva de veículos pesados está aumentando com contratos de manutenção e maior foco em eficiência

Comportamento do consumidor e tendências – Veículos pesados

Manutenção preventiva



> Manutenção preventiva aumentando com a maior preocupação com a eficiência (redução de paradas não previstas)

Contratos de manutenção



> Aumentando a penetração, o escopo (peças incluídas) e o prazo (anos de cobertura) dos contratos, aumentando a participação do OES

Participação de frotas



> Frota brasileira alterando seu perfil, com a participação de frotas ganhando espaço de motoristas autônomos

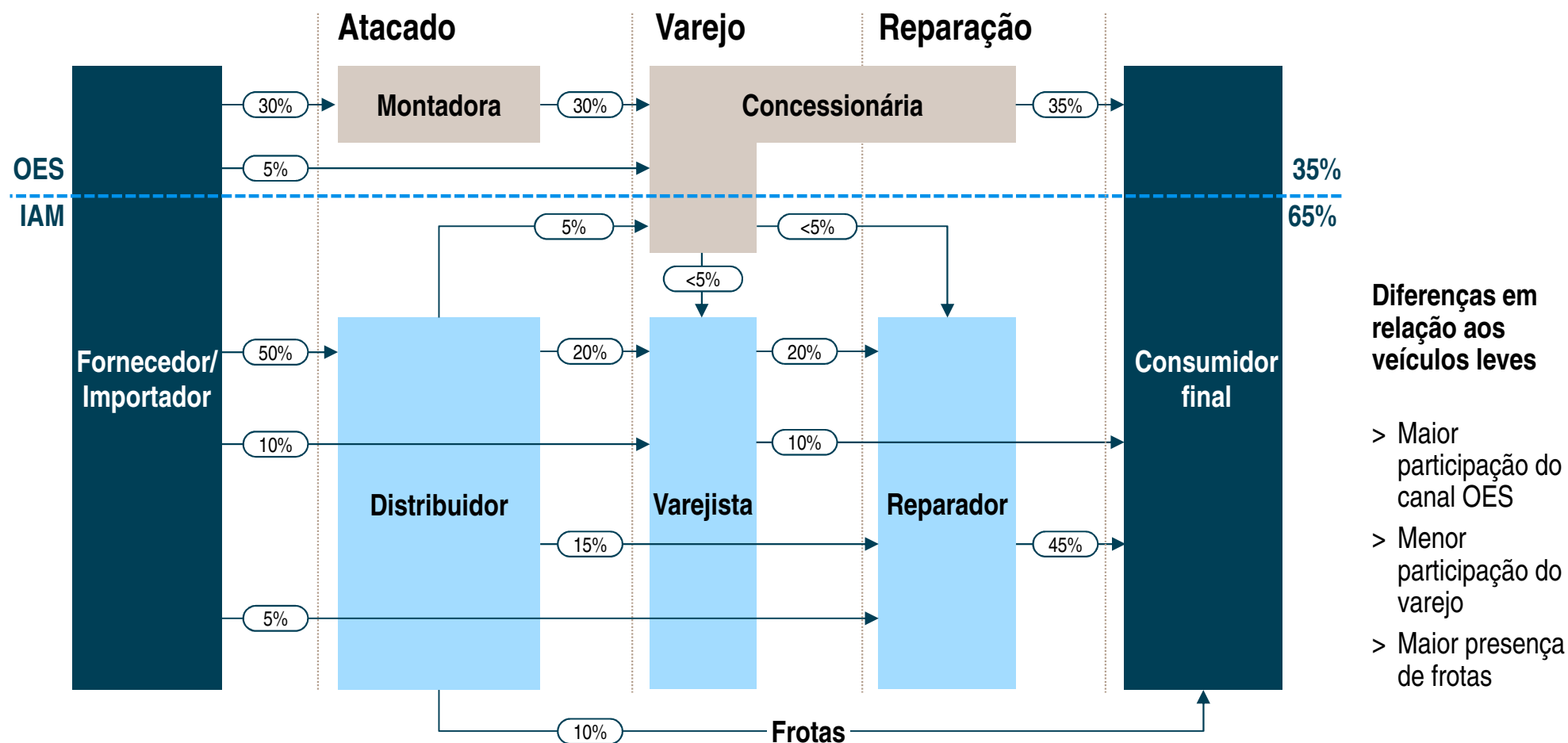
Peças remanufaturadas



> Aceitação de peças remanufaturadas crescendo, mesmo que lentamente, com aumento da qualidade e oferta também por montadoras

O canal OES tem uma participação de ~35% na reposição para pesados – Reparadores independentes têm outros ~45%

Cadeia de distribuição de autopeças no Brasil – Veículos pesados



Legenda: Valores percentuais em cada seta representa a participação estimada do canal no volume total do mercado de reposição para veículos pesados

Peças remanufaturadas ainda tem participação relativamente pequena para veículos pesados, mas está crescendo gradativamente

Representatividade das peças remanufaturadas – Veículos pesados

Participação

- > Pequena participação no mercado de reposição brasileiro – Abaixo de 10% em comparação com mais de 11% na Europa, e 20% nos EUA (mercados mais desenvolvidos)
- > Algumas OEMs também oferecem esta opção

Principais desafios

- > Dificuldade na logística reversa (captação de peças em boas condições e com nota fiscal)
- > Baixo conhecimento da qualidade das peças por clientes e reparadores
- > Estruturação da cadeia de distribuição frente aos recondicionadores

Tendência



- + Fornecedores multinacionais apostando e investindo em linhas específicas para remanufaturados
- + Maior foco no "Total Cost of Ownership"¹⁾
- + Preço reduzido e garantia de peça nova devem atrair clientes
- Peças recondicionadas, com baixa qualidade, limitam o crescimento do remanufaturado
- Peças importadas de baixo custo limitam o crescimento

Exemplo de itens mais relevantes entre os remanufaturados



Embreagem



Conjunto Diferencial



Motor de partida



Freio



Turbina



Bomba

1) Total Cost of Ownership – Custo total de obtenção e manutenção do veículo

O mercado de retífica pode movimentar R\$ 6 bilhões ao ano, mas o crescimento é limitado devido à crescente durabilidade dos motores

Mercado de retífica de motores (Incluindo peças e serviços) – Veículos pesados

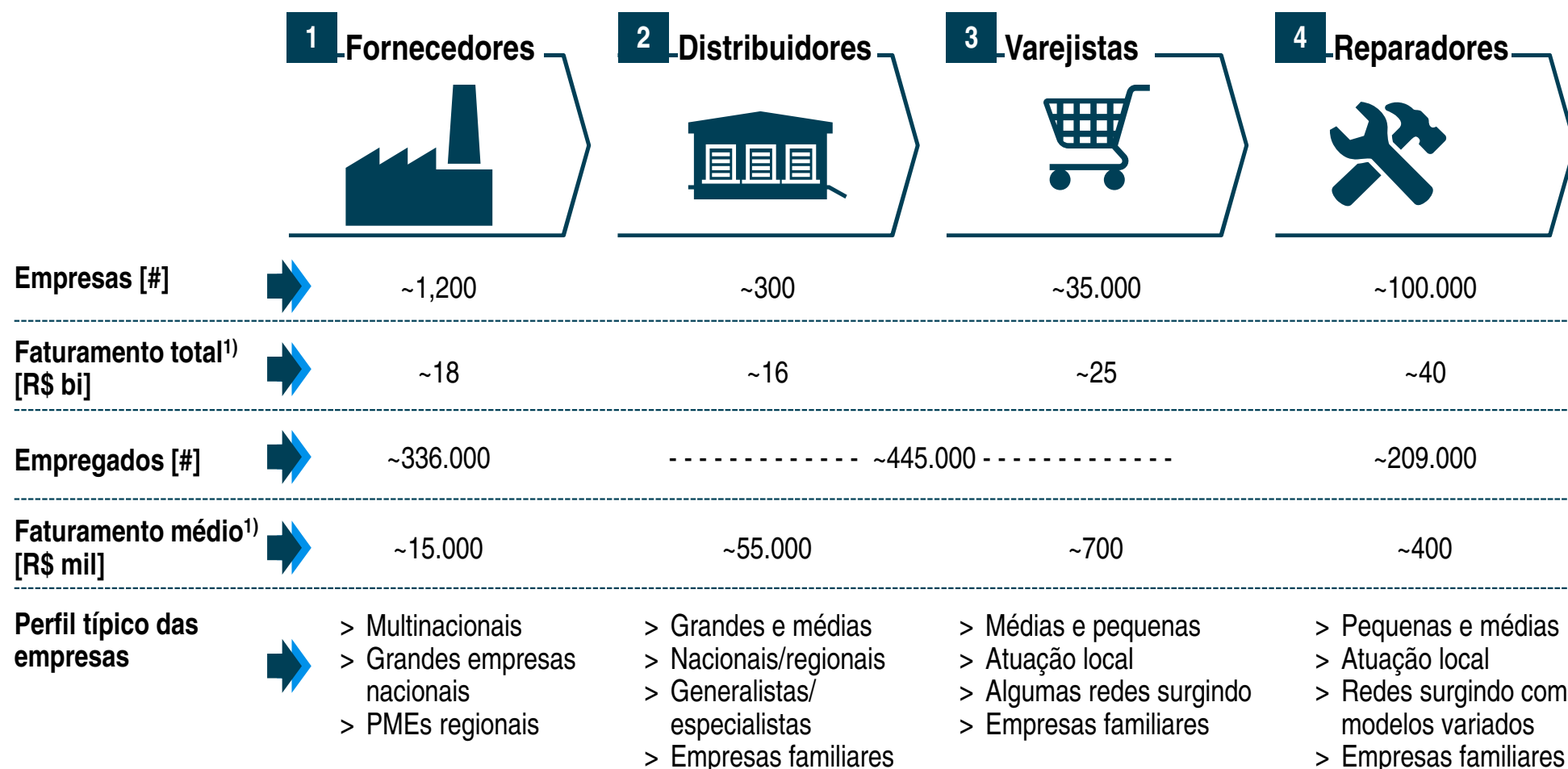
		Vida média do motor ['000 km]	Vida média do veículo ¹⁾ ['000 km]	Serviços ao longo da vida útil	Potencial de Mercado ²⁾ [R\$ bi]	Tendência	
> Carência por oficinas especializadas, que ofereçam serviço de alta qualidade > Necessidade de alto nível de capacitação de pessoal	 Caminhões semileves e médios	300	1.250	4	1,5		> Motores mais duráveis reduzem a demanda pelo serviço, apesar do crescimento da frota de caminhões semipesados e pesados > Redução da participação de caminhões médios na frota devem levar à redução deste mercado no longo prazo
	 Caminhões semipesados e ônibus	500	1.750	3,5	2,5		
	 Caminhões pesados	700	2.250	3	1,9		
					Σ 6,3		

1) Vida útil do veículo estimada em 25 anos; 2) Estimado, incluindo peças, serviços, e impostos

E. Tendências,
desafios, e
implicações para a
cadeia de reposição
independente

A cadeia independente, de forma geral, é bastante fragmentada, e composta por empresas de origem familiar

Cadeia independente de reposição – Perfil das empresas



1) Considerando apenas peças e fluidos (excluindo impostos, serviços, acessórios, e pneus)

1 Fornecedores

Fornecedores têm estratégias diferentes em relação ao foco na reposição e, com isso, desafios distintos

Fornecedores – Perfil das empresas

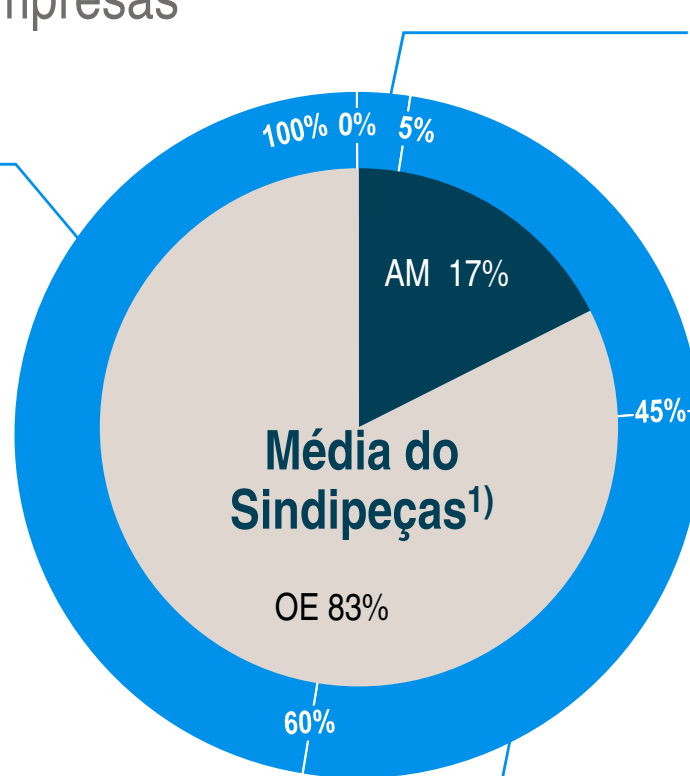
Foco no AM

- > Empresas nacionais, de menor porte, ou que cresceram/foram adquiridas recentemente
- > Maior desafio está em ganhar espaço no OE para alavancar volume e ganhar reconhecimento da marca

Balanço agressivo OE/AM

- > Tipicamente empresas nacionais, de médio porte, com maior foco no AM, mas com certo volume OE, proporcionando margens médias atrativas
- > Maior desafio é a escala reduzida com baixa participação no OE

1) Excluindo as exportações e as vendas intrassetoriais



Foco no OE

- > Tipicamente multinacionais, com pouco conhecimento do mercado de reposição brasileiro (algumas terceirizam a exploração do mercado de reposição)
- > Grande oportunidade para elevar margens

Balanço médio OE/AM

- > Fornecedores com maior foco no OE, puxando o AM como potencial adicional (participação do AM em sua receita, próxima da média do Sindipeças)
- > Parte do desafio é conseguir entregar para o OE sem perder o foco no AM

Distribuidores se diferenciam pela presença geográfica e pela cobertura de itens e marcas – Especialistas vem ganhando força

Distribuidores – Perfil das empresas

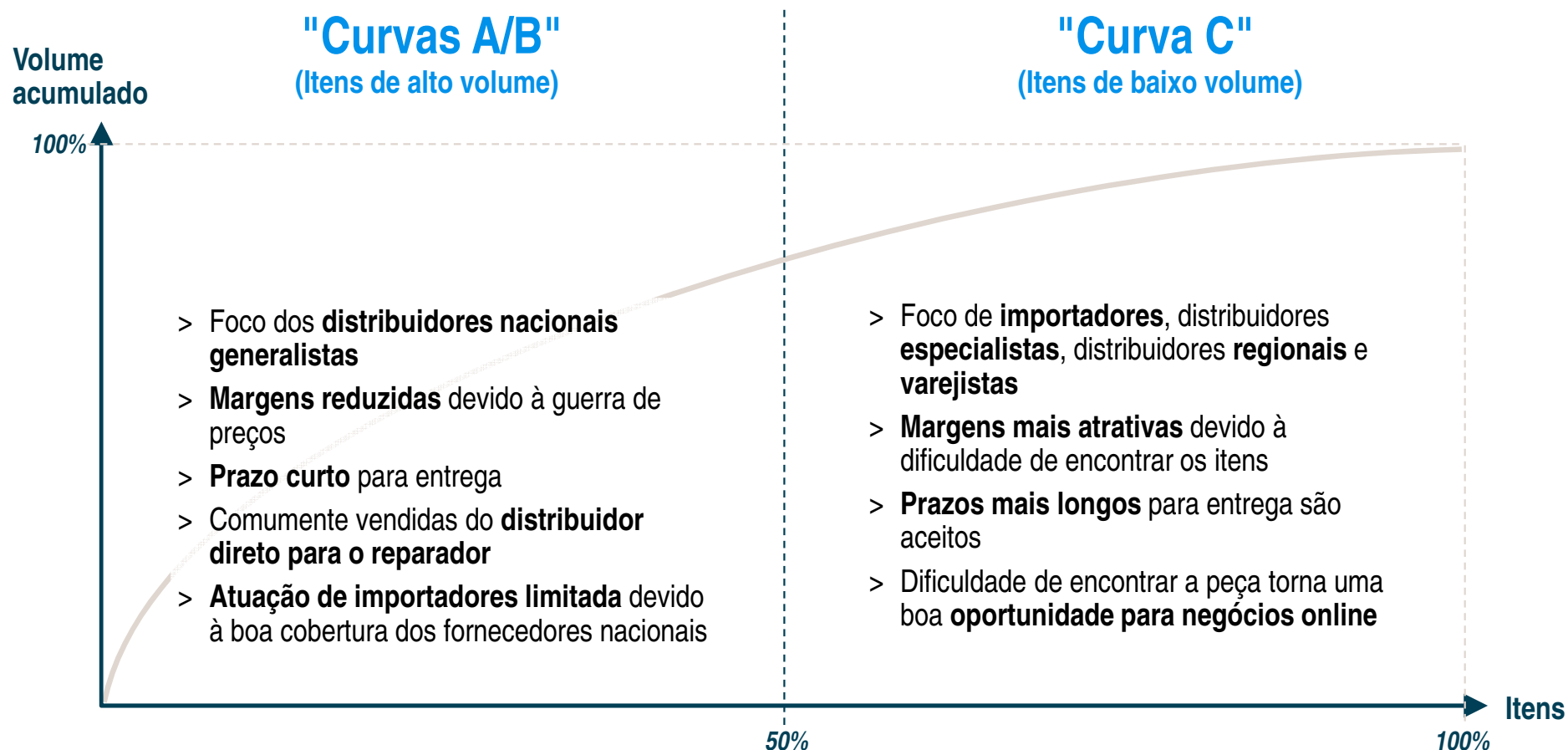
	Generalistas	Especialistas ¹⁾
Nacionais	+ Potencial para suprir o cliente em 100% da demanda + Escala para investimento em eficiência - Baixo nível de conhecimento de demanda (acabam focando nas <i>commodities</i>)	+ Cobertura do portfólio no nicho + Conhecimento sobre demanda dentro da sua especialidade + Poder de negociação - Portfólio limitado (espaço para concorrentes)
Regionais	+ Forte conhecimento da demanda (frota, comportamento, clientes...) - Baixo poder de negociação devido ao volume limitado	+ Atuação em nicho permite otimização das margens - Barreiras de entrada para concorrentes é baixa

- > Especialistas ganham espaço com a expansão do portfólio, (generalistas muitas vezes não cobrem linhas de baixo volume)
- > Generalistas sofrem muito com "Leilão" do varejo, pois focam em itens de alto giro ("*commodity*")
- > Regionais dividem seu foco entre a expansão e o aprofundamento do conhecimento de suas áreas de atuação

1) Especialistas em peças ou em marcas/ segmentos de veículos

Itens das curvas A/B estão "comoditizados" e requerem foco na eficiência, enquanto curva C está mais ligada à disponibilidade

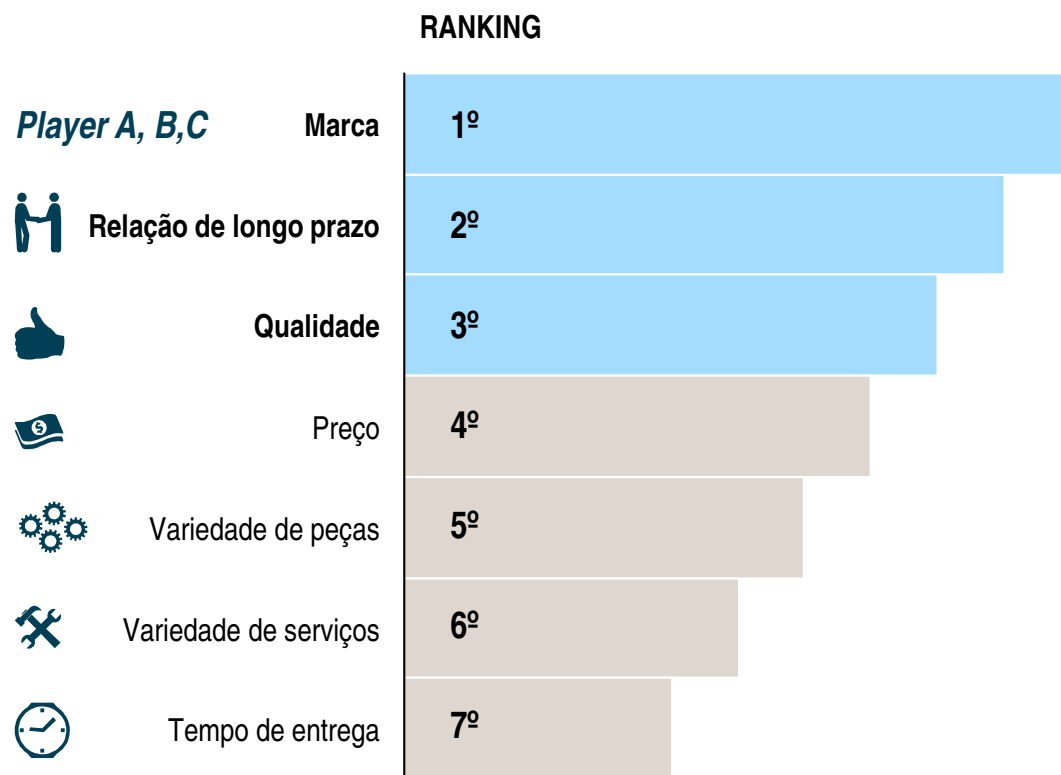
Distribuidores – Cobertura de peças



Distribuidores consideram a marca, relação de longo prazo, e qualidade como principais critérios na seleção de fornecedores

Distribuidores – Critérios para seleção de fornecedores¹⁾

Critérios



- > Marcas fortes exigem menor esforço da equipe de vendas, reduzindo custo com pessoal e com estoque
- > Alguns distribuidores trabalham com contratos de exclusividade de marcas para componentes específicos
- > A qualidade é vista como um facilitador da venda, mas também ajuda a reduzir a complexidade no processo de garantia

1) Baseado nas entrevistas realizadas durante o estudo

No varejo, lojas independentes ainda são a maioria, mas a participação de redes já tem uma tendência de crescimento

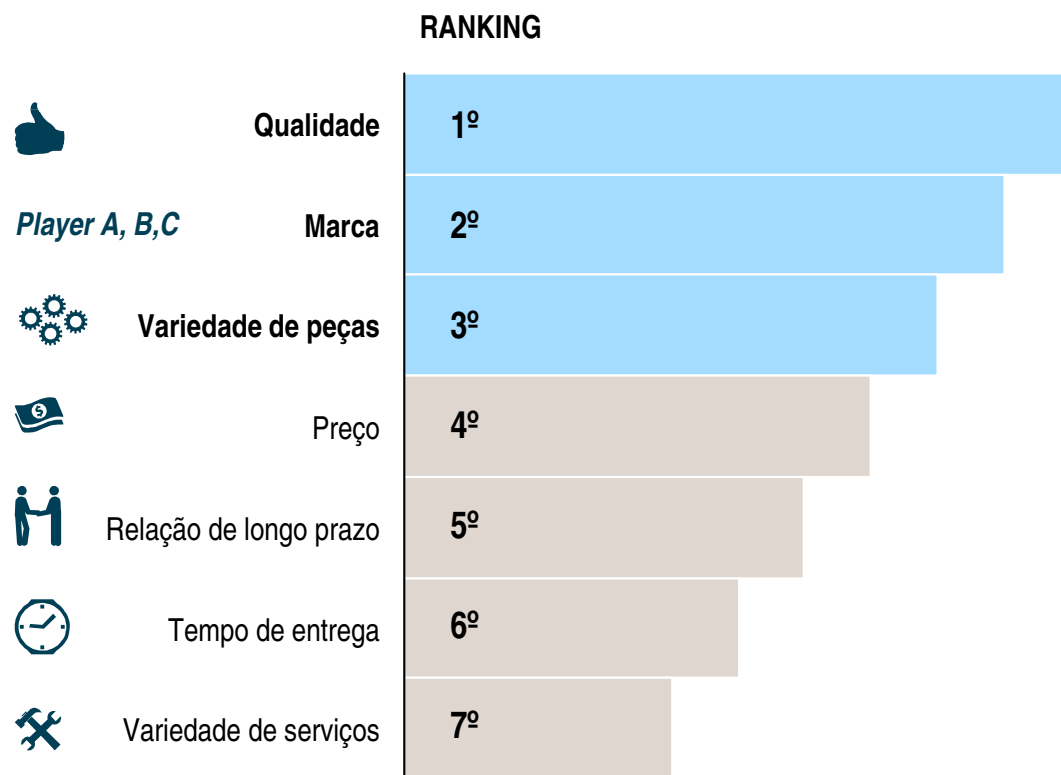
Varejistas – Perfil das empresas

Lojas independentes		Redes		
				
Participação atual				
Tendência				
Perfil	> Lojas independentes tradicionais (negócios tipicamente familiares) > Desempenho depende da habilidade do proprietário > Relacionamento forte com reparadores e consumidores da área (bairro)		> Lojas independentes abrindo novas filiais > Novos entrantes (investidores e distribuidores entrando no varejo) > Nível de profissionalização crescente	
Vantagens competitivas	> Maior proximidade com o cliente > Maior flexibilidade (crédito, serviços)		> Poder de negociação (alguns direto com fornecedores) > Potencial para maior eficiência operacional	

Qualidade, marca e variedade de peças são critérios importantes de seleção de fornecedores para varejistas

Varejistas – Critérios¹⁾ para seleção de fornecedores²⁾

Critérios

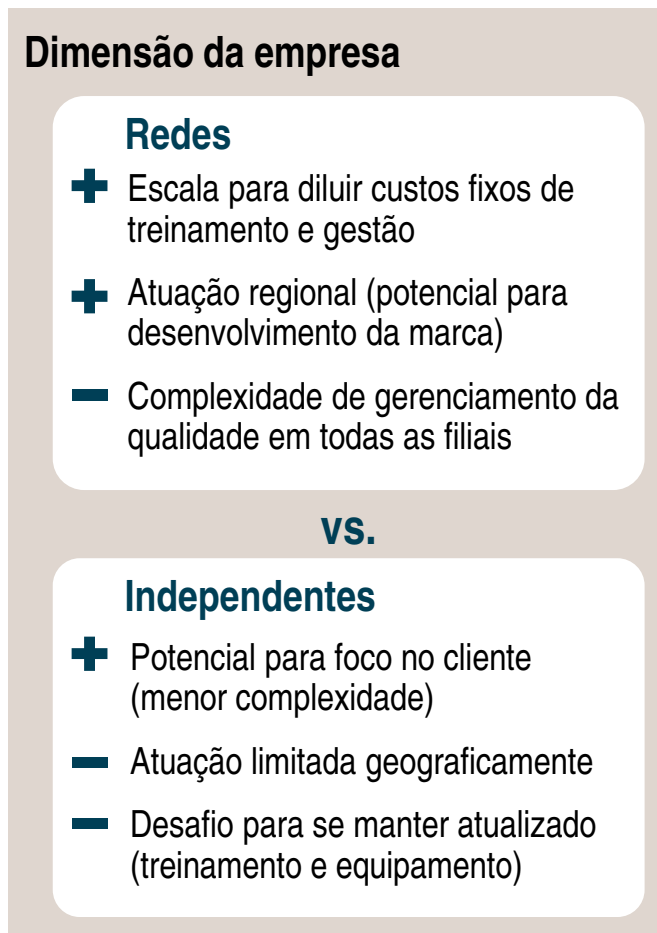
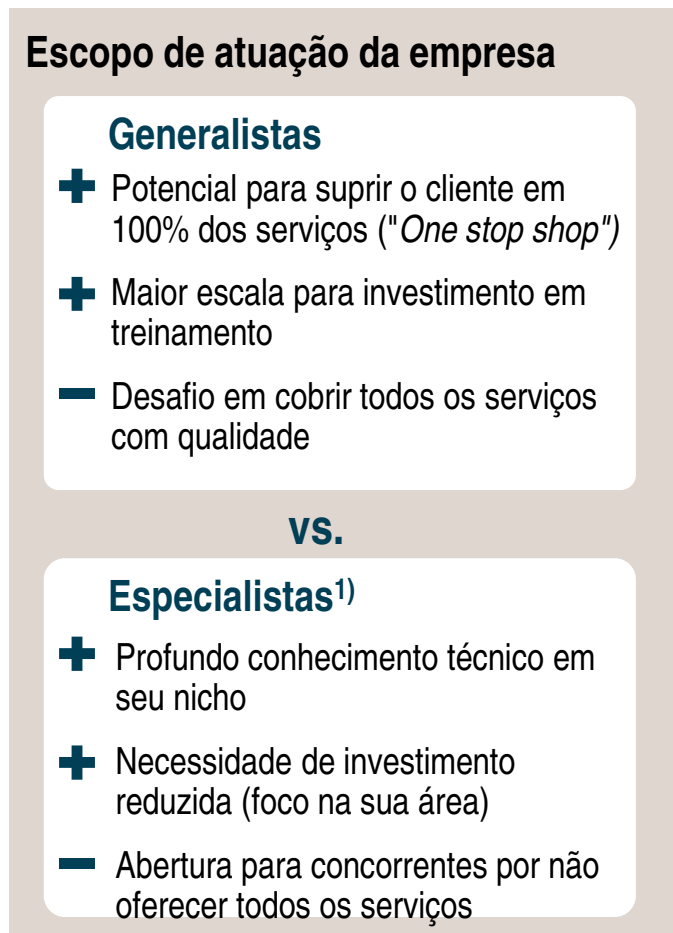


- > O processo de garantia foi apontado como um dos seus maiores desafios, por isso priorizam a qualidade do produto como uma forma de reduzir a necessidade de acionar a garantia
- > A marca também é valorizada por varejistas por ser vista como um indicador da qualidade e do nível de serviço
- > Variedade de peças tem certa relevância para aumentar a eficiência no processo de compras

1) Baseado nas entrevistas realizadas durante o estudo; 2) Fornecedores dos varejistas, ou seja, distribuidores

As redes de reparadores devem ganhar participação no mercado – Escolha do nível de especialização deve focar em suas fortalezas

Reparadores – Perfil das empresas



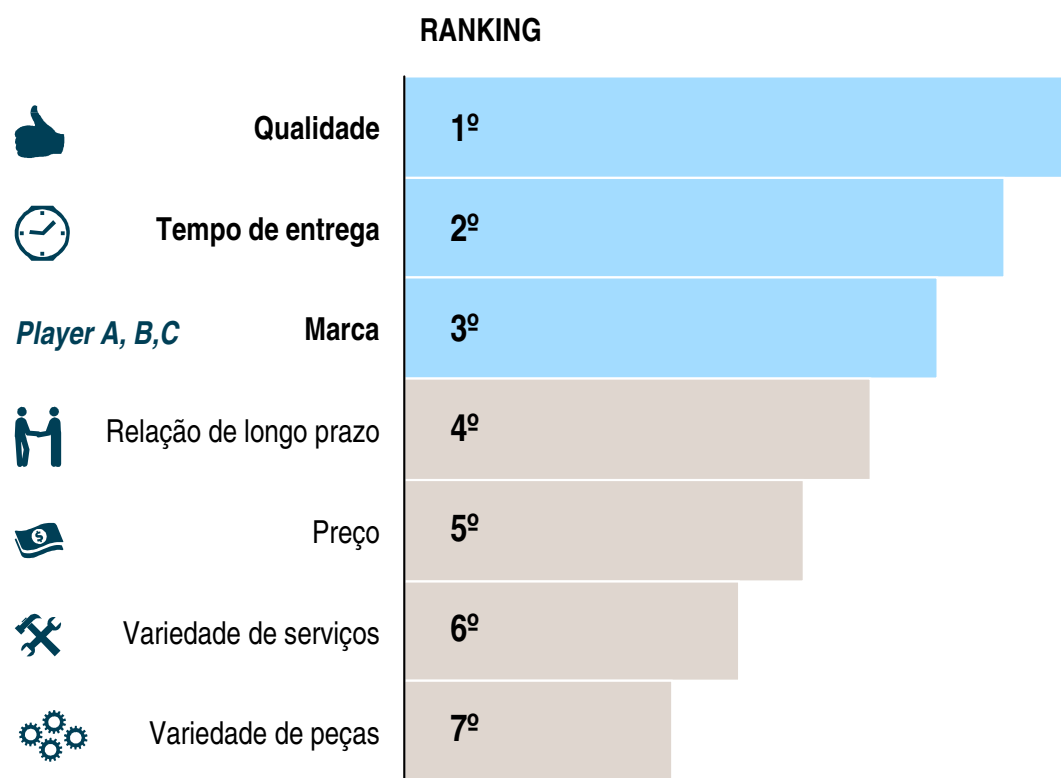
- > As redes ainda não ocupam posição expressiva, mas devem ganhar espaço dos independentes com sua maior capacidade de investimento e evolução com a tecnologia
- > Disputa entre generalistas e especialistas é mais acirrada, com vantagens e desvantagens para ambos os modelos

1) Especialistas em marcas ou tipos de serviço

Qualidade, tempo de entrega e marca são critérios importantes de seleção de fornecedores para reparadores

Reparadores – Critérios¹⁾ para seleção de fornecedores²⁾

Critérios



> Peças de alta qualidade facilitam a instalação e evitam retrabalho, um fator de risco alto para reparadores (mesmo que o fornecedor troque uma peça com defeito, a mão de obra que já foi investida não pode ser recuperada)

> Ao contrário dos outros canais na cadeia de reposição, o tempo de entrega é um fator muito relevante para os reparadores, que precisam realizar o reparo e entregar o veículo ao cliente

> A marca também importante, já que é vista como um forte indicador do nível de qualidade

1) Baseado nas entrevistas realizadas durante o estudo; 2) Fornecedores dos reparadores, ou seja, varejistas

Cada um dos níveis da cadeia sofre implicações das tendências e desafios de forma diferente, e precisa tomar ações distintas

Fatores e implicações para a cadeia

Tendências para a cadeia de reposição:

Capítulo E.1

- > Mistura entre distribuidores e varejistas, formando "**atacarejos**"
- > **Consolidação** no setor de reparo e também no de varejo em redes
- > **Fortalecimento do canal OES**, com maior foco de OEMs na reposição
- > Crescimento das vendas **online**

Desafios para as empresas:

- > Disponibilidade de peças
- > Complexidade tributária
- > Integração da informação
- > Gerenciamento do estoque
- > Garantia e troca de peças
- > Baixo nível de profissionalização
- > Aumento dos custos
- > Necessidade de diferenciação
- > Rentabilidade

Capítulo E.2

Capítulo E.3

***Implicações
diferentes para cada
um dos níveis da
cadeia, e
recomendações***

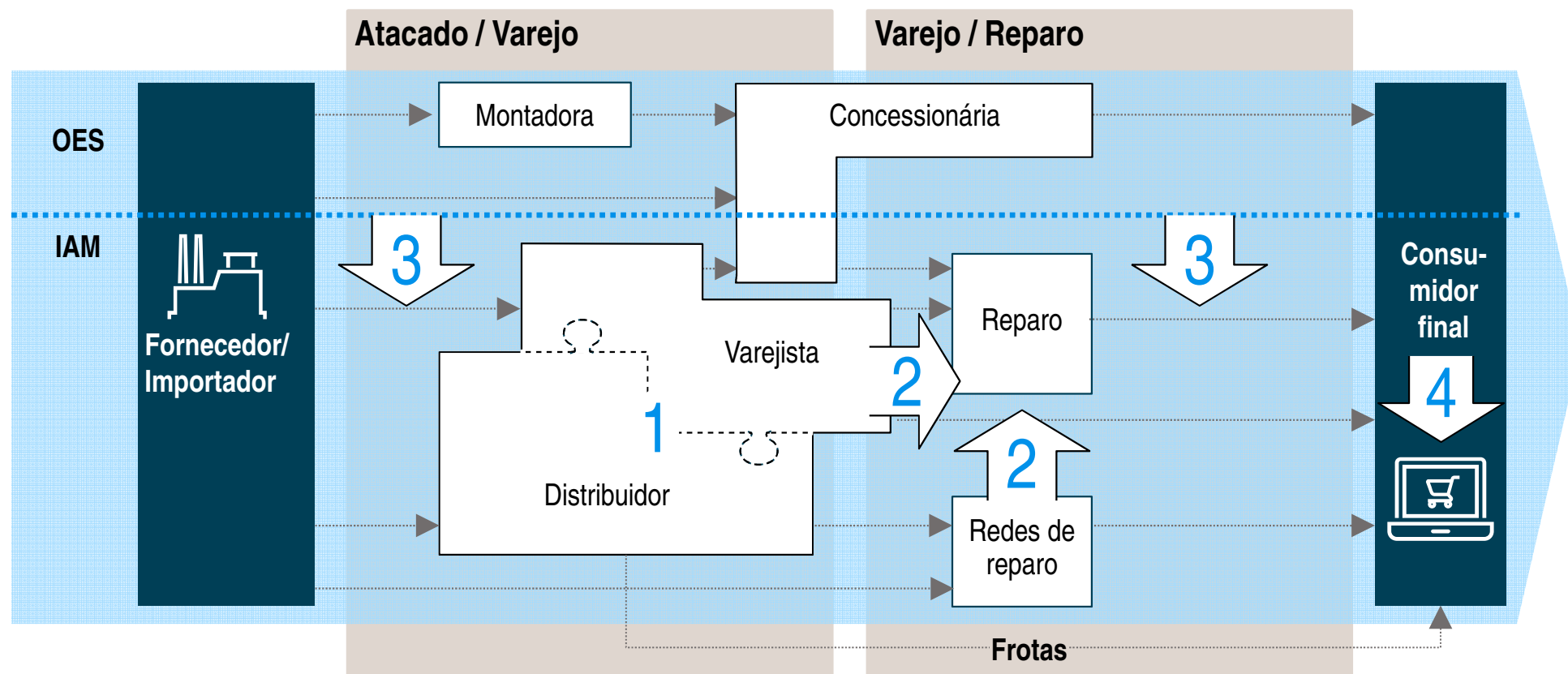
E.1 Tendências para a cadeia de reposição

Roland Berger
Strategy Consultants



A cadeia está se transformando, tendendo a ficar com 2 níveis, e para isso o papel dos canais está se modificando

Cadeia de distribuição – Tendências



1. Distribuidores e varejistas se misturando
2. Reparadores pequenos perdendo espaço para redes, e especialistas, mas também varejistas que começam a oferecer serviços
3. OES ganhando força com ações mais estruturadas das montadoras
4. Canal online crescendo lentamente

Com o aumento da competição e busca por margens melhores, a distribuição e o varejo deve se fundir, mudando a dinâmica da cadeia

Distribuidores e varejistas se misturando

Distribuidores

Motivadores da tendência:

- > Pressão nas margens
- > Competição de preço (leilão)
- > Reparadores buscando melhores preços

Ações desenvolvidas:

- > Abertura de diversas filiais (também devido à substituição tributária)
- > Venda no balcão
- > Lançamento de redes de varejo
- > Alianças com oficinas

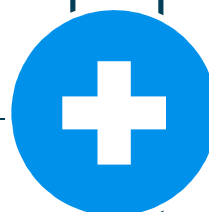
Varejistas

Motivadores da tendência:

- > Falta de peças de menor volume
- > Varejista buscando, com fornecedores, itens que tem dificuldade de encontrar com distribuidores (curva C)
- > Busca por melhores preços

Ações desenvolvidas:

- > Clubes de compras
- > Compras direta no fornecedor
- > Abertura de filiais e centro de distribuição



Impactos para a cadeia:

- > Migração lenta de **3 para 2 níveis** na cadeia de distribuição
- > **Consolidação no varejo** (redes) e **fragmentação da distribuição** (mais empresas)
- > **Necessidade de adaptação** à nova dinâmica

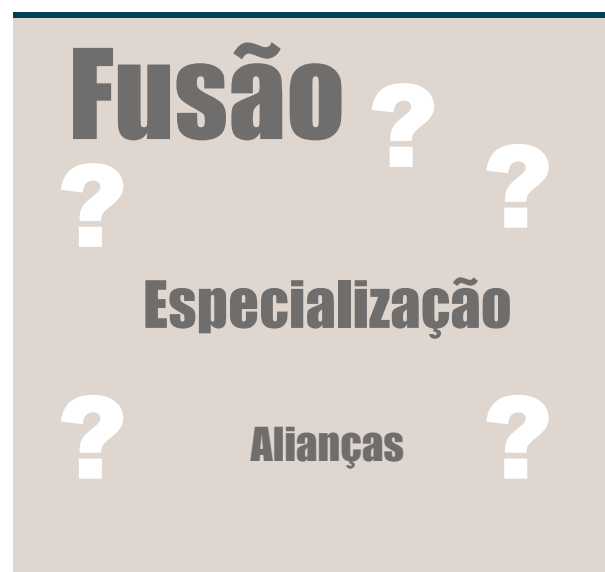
O espaço para os pequenos reparadores está diminuindo, e a resposta pode estar em fusões, alianças ou migração para nichos

Pequenos reparadores sob pressão

Varejistas

- > Preços mais atrativos
- > Oferta de pequenos reparos e serviços de instalação
- > Horas estendidas

Pequenos reparadores



Redes de reparo

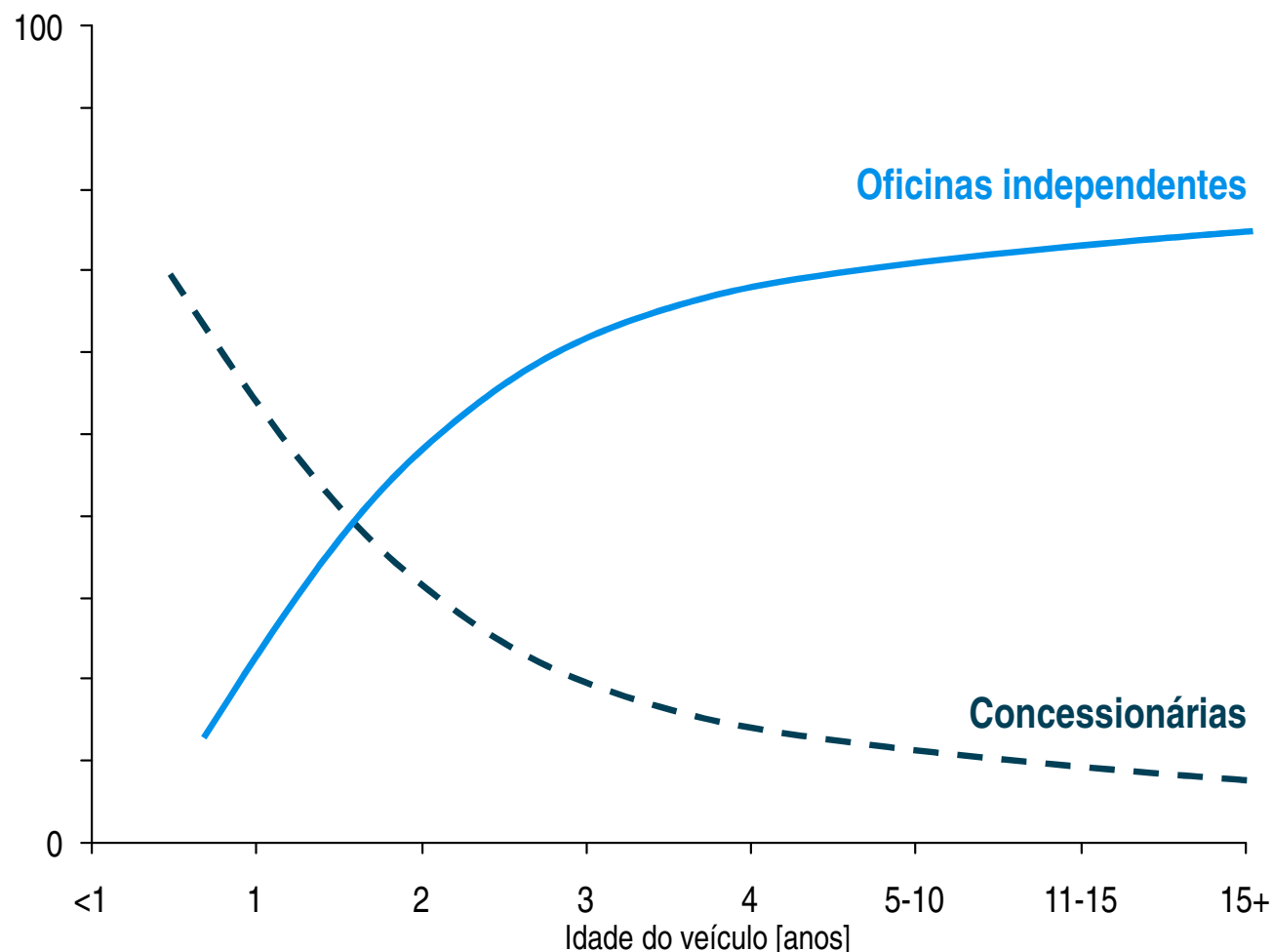
- > Maior capacidade de investimento em ferramentas e treinamento
- > Oferta de serviços de comodidade



1) Do it yourself = "Faça você mesmo"

Os serviços de oficinas mecânicas passam a ter a preferência do cliente após o término do período de garantia

Fidelidade do cliente pós-venda – Ilustrativo



Percepção do consumidor

Vantagens concessionária

- > Cobertura da garantia
- > Imagem e padronização oficial da montadora

Vantagens oficina independente

- > Melhor competitividade de preços
- > Relacionamento pessoal
- > Proximidade local
- > Flexibilidade de serviços

O mercado independente enfrentará algumas dificuldades nos próximos anos devido à maior participação do canal OES

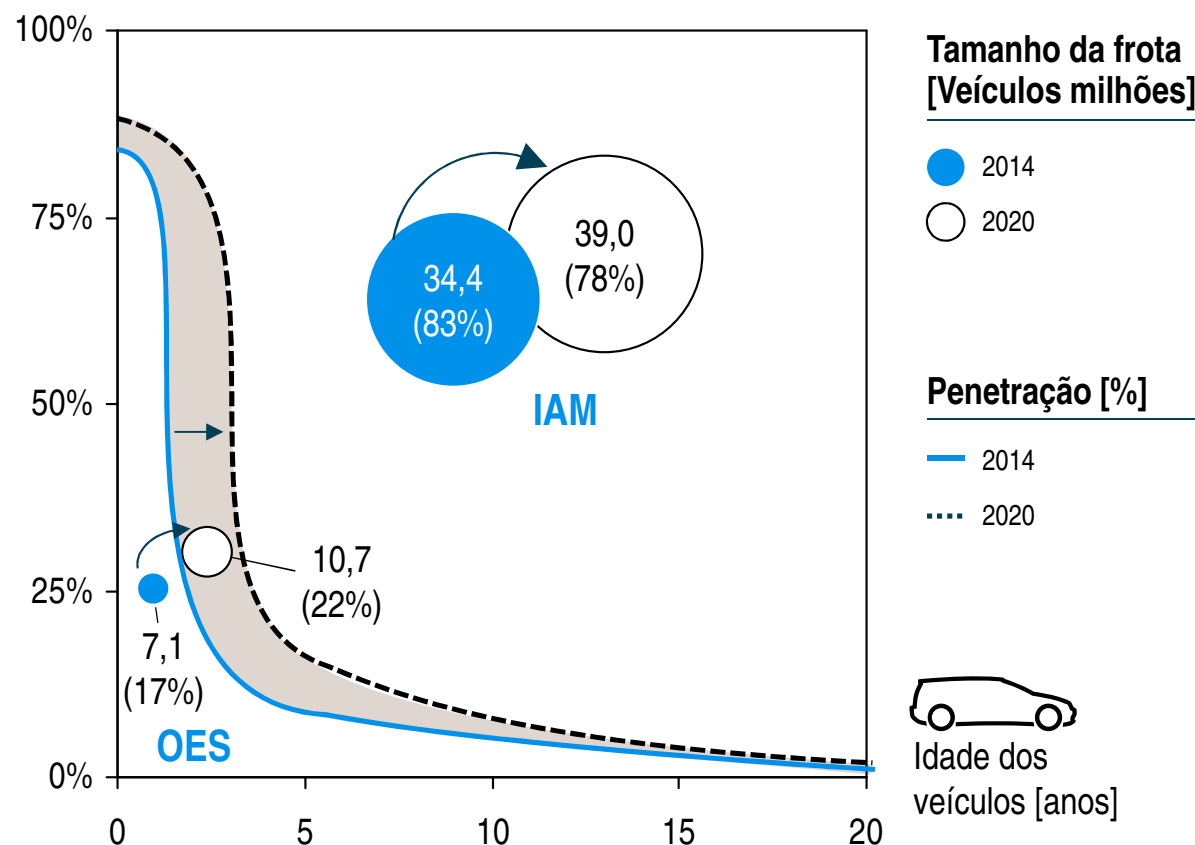
OES vs. IAM – Principais fatores

	Fornecedor	> Poder de negociação das montadoras com fornecedores é maior (OES crescendo, margem dos fornecedores diminui) > Menor incidência de impostos em relação aos independentes (devido à substituição tributária)
	Concessionária	> Aumento dos períodos de garantia tendem a aproximar mais o cliente das concessionárias – Maior foco das montadoras no OES > Maior fidelização dos clientes às concessionárias através de contratos de manutenção (principalmente em veículos pesados)
	Reparador	> Aumento da competitividade das concessionárias com o oferecimento de peças de baixo custo e até remanufaturadas > Rede independente é frágil, mas toda a cadeia independente depende dela

A idade típica de troca do OES para o IAM deve aumentar devido a ações como o aumento do período de garantia

OES vs. IAM – Preferência do consumidor por idade do veículo – Veículos leves

Penetração na frota [%]



- > Diversas montadoras aumentou o período de garantia de veículos de 1 para 3 anos, inclusive para modelos de entrada
- > Pacotes de manutenção, que já são bastante adotados em veículos pesados, deve crescer também nos leves
- > Novas formas de fidelização devem vir, como financiamento condicionado e serviços de comodidade

Diversas montadoras estão focando mais no mercado de reposição, a fim de aumentar sua participação neste mercado

OES vs. IAM – Ações das montadoras de veículos leves

Ações de montadoras na reposição (exemplos)



Estruturando uma rede de serviço adicional às concessionárias ("Fiat Autocentro")



Preços atrativos em peças da marca AC Delco



Estruturando sua rede de concessionárias para dar mais foco ao pós vendas



Voltando com sua marca própria Motorcraft, para peças e serviços rápidos



Estruturando uma rede de serviço adicional às concessionárias ("Renault Minuto")

Várias

Aumento do prazo médio de garantia de 1 para 3 anos

Comentários ouvidos nas entrevistas

"... A frequência das promoções das concessionárias vem aumentando..."

"...Algumas OEMs já estão bem agressivas no preço das peças..."

"As montadoras estão olhando mais para a reposição – Resta saber se irão continuar..."

Montadoras de veículos pesados estão tomando ações para se fortalecer na reposição, como contratos de manutenção

OES vs. IAM – Ações das montadoras de veículos pesados

Ações de montadoras na reposição (exemplos)



Período de fidelização do consumidor através de contratos de manutenção negociados na venda dos veículos



Venda de peças remanufaturadas como uma opção atrativa no momento da troca



Loja online de peças genuínas e retirada das mesmas nas concessionárias

Comentários ouvidos nas entrevistas

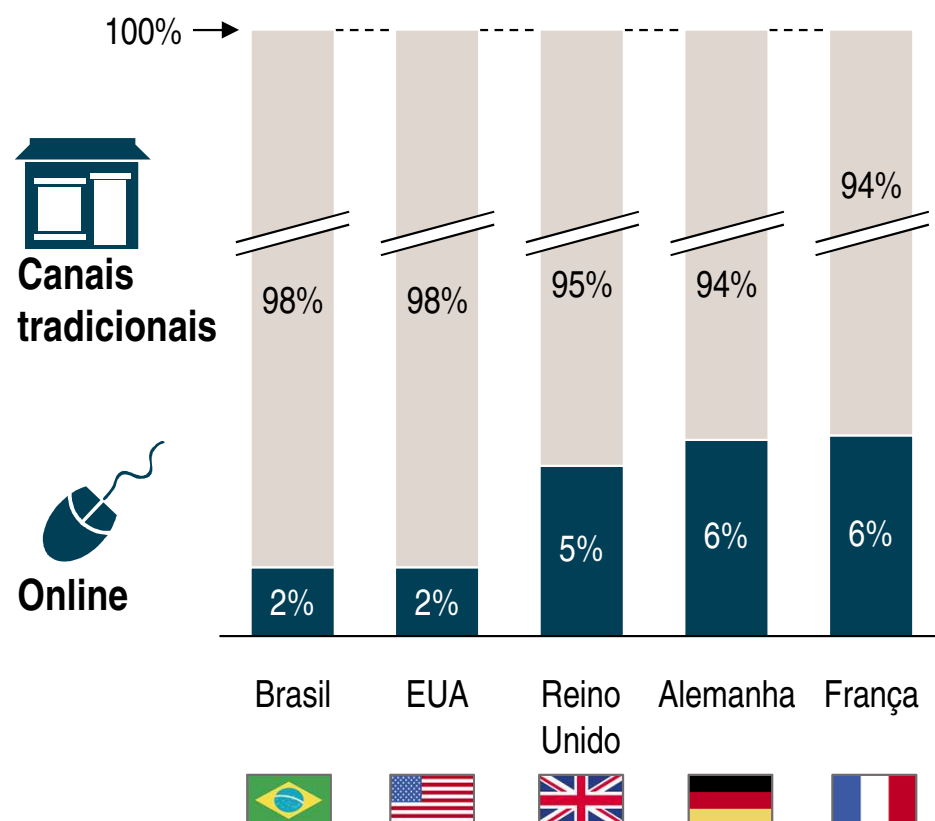
"... a compra de contratos de manutenção está crescendo rapidamente – Os contratos também estão ficando mais longos e completos ..."

"... o consumidor típico já não é mais o caminhoneiro independente, mas frotas ou associados, que compram mais na concessionária ..."

Vendas online já são possuem certa relevância em outros mercados, mas ainda enfrentam desafios no Brasil

Vendas online – Visão geral

Comparativo internacional



Aspectos relevantes no Brasil

+ Oportunidades

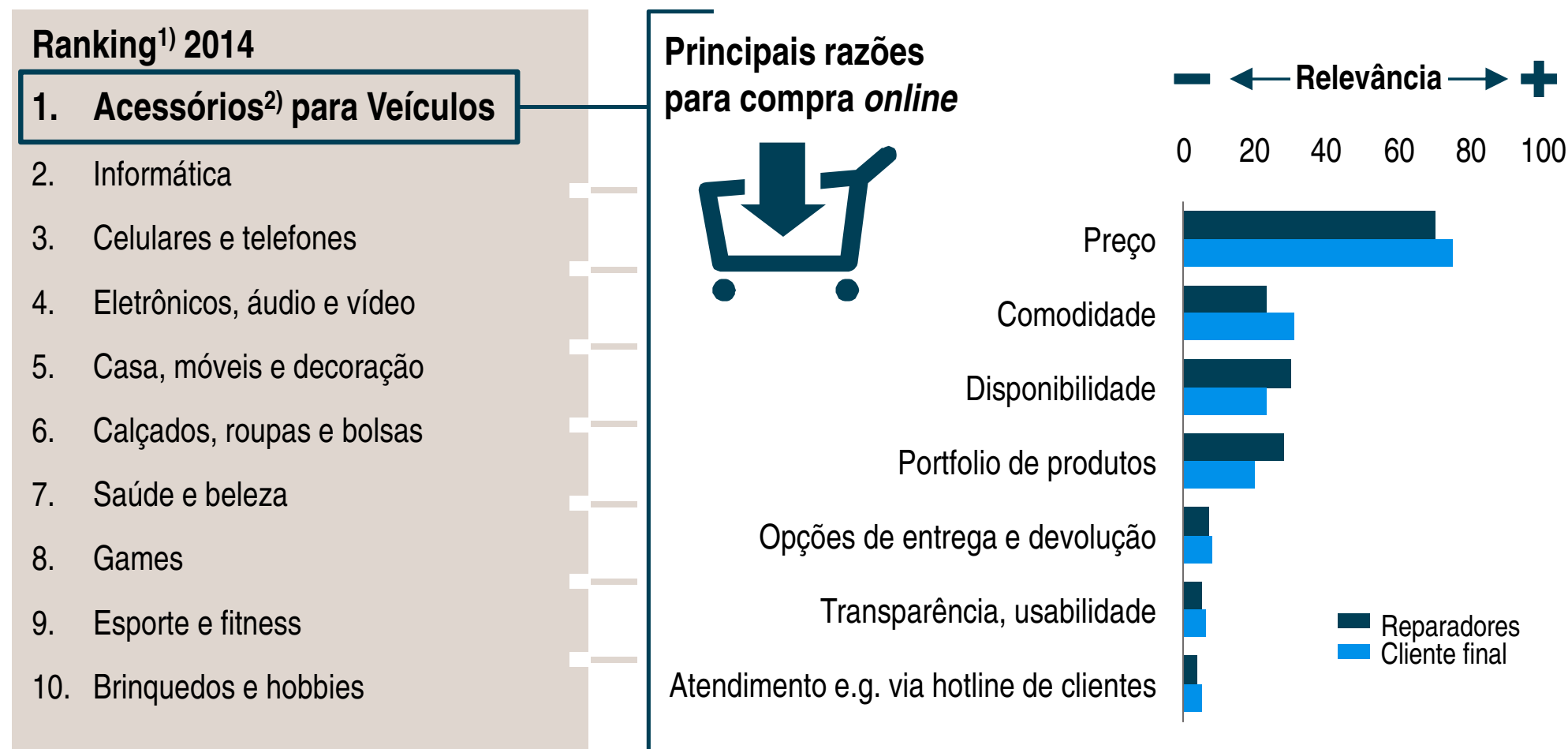
- > Penetração de *smartphones* crescendo rapidamente
- > Novos modelos de negócio online bem recebidos em outros segmentos de mercado
- > Vendas online de acessórios já vem se desenvolvendo positivamente
- > Ganhos de eficiência podem ser atingidos em processos de busca, logística, e transação em si

- > Seleção da peça correta sem interação com um vendedor (falta de um catálogo padronizado)
- > Logística mais demorada, e logística reversa complexa, em casos de troca
- > Sistema tributário complicado para vendas interestaduais (ICMS)
- > Rede independente ainda não está preparada (reparo e varejo tradicional)

Desafios

Em canais independentes, as vendas *online* passam a ocupar um papel maior, mas ainda com foco nos acessórios

Comércio eletrônico



1) Pesquisa realizada através do maior site de vendas da América Latina 2) Categoria inclui também peças, fluidos, e pneus

Há alguns fatores chave para o sucesso do mercado online de reposição que precisam ser desenvolvidos pelos elos da cadeia

Fatores de sucesso para o e-commerce na reposição

Fatores de sucesso para e-commerce

- > **Fácil identificação da peça** desejada, e informação técnica necessária disponível de forma clara e padronizada
- > Passar segurança ao comprador sobre o **uso dos dados** fornecidos (dados pessoais, de pagamento, e de comportamento de compra)
- > Assegurar informação sobre os **termos de privacidade** (exibir repetidamente pontos mais importantes)
- > Apresentar **informação adicional sobre qualidade e satisfação** do cliente a respeito dos produtos (especialmente para produtos de marcas desconhecidas)
- > Dar suporte para **solução rápida de problemas**, como esclarecimento de dúvidas, atraso na entrega, e necessidade de troca

Casos de sucesso

- > Conveniência e personalização da experiência de compra, incluindo lista desejada, publicidade, opiniões de clientes, compra em um clique, entre outros (grande portal de e-commerce)
- > Parceria com reparadores permitem atender também consumidores que não querem/ podem instalar as peças por conta própria (grande portal online de vendas de pneus na Europa)
- > Busca pela excelência – Clientes em grandes cidades recebem em 90 minutos ou em horários definidos pelo cliente (grande portal de e-commerce)

As tendências identificadas devem ter tempo de impacto diferentes em grandes centros urbanos e cidades menores e afastadas

Tendências na cadeia de distribuição – Centros urbanos vs. regiões afastadas

	Centros urbanos	VS.	Regiões mais afastadas
	Prazo [anos]		
1 Distribuidores e varejistas se misturando	> Distribuidores já servem reparadores > Grandes varejistas já compram direto		> Maior necessidade do varejo > Capilaridade do atacado ainda insuficiente
2 Reparadores perdendo espaço para redes e especialistas	> Reparadores já estão se especializando nos maiores centros urbanos		> Necessidade de reparadores generalistas ainda resiste por alguns anos
3 OES ganhando força com ações mais estruturadas das montadoras	> Foco das OEMs devido à pressão nas margens		> Relativa facilidade de espalhar a ação para regiões mais afastadas
4 Online cresce lentamente	> Foco em veículos menos populares > Logística de entrega e de troca mais rápida		> Oferta de peças por canais tradicionais é reduzida, favorecendo vendas online



E.2 Desafios para as empresas

Roland Berger
Strategy Consultants

A cadeia de reposição sofre com desafios que precisam ser melhor entendidos e resolvidos

Maiores desafios para as empresas

1 Disponibilidade de peças > A proliferação de modelos aumentou a complexidade da cadeia – Elos da cadeia fazem uso de "relabeling"¹⁾ para cobrir toda a curva de peças	2 Complexidade tributária > O sistema tributário brasileiro é extremamente complexo, limitando a eficiência das empresas	3 Integração da informação > Disponibilidade limitada de informação reduz a eficiência da cadeia e impacta negativamente no consumidor > Informação sobre demanda não flui, dificultando o planejamento	4 Gerenciamento do estoque > O custo de capital e perdas por obsolescência são significativos em toda a cadeia, demandando uma revisão do modelo atual	5 Garantia e troca de peças > As responsabilidades e riscos para garantias e trocas de peças geram riscos de diferentes níveis, que podem ser melhor administrados
6 Baixo nível de profissionalização > A maior parte da cadeia é composta por empresas familiares, que precisam se profissionalizar para elevar a eficiência, estabilidade e rentabilidade	7 Aumento dos custos > O aumento dos custos, como mão de obra, imobiliário e insumos, desafia empresas de toda a cadeia de distribuição, e traz a necessidade de diferenciação e otimização de processos	8 Necessidade de diferenciação > Fatores diferenciadores do passado, como palestras de treinamento, crédito, e entrega rápida, se tornaram padrão – Serviços como garantia e informação sobre demanda são os potenciais diferenciais atuais	9 Rentabilidade > A rentabilidade vem caindo em quase todos os níveis da cadeia de distribuição devido à crescente competição com o canal OES e importadores independentes, mas também internamente na cadeia independente	

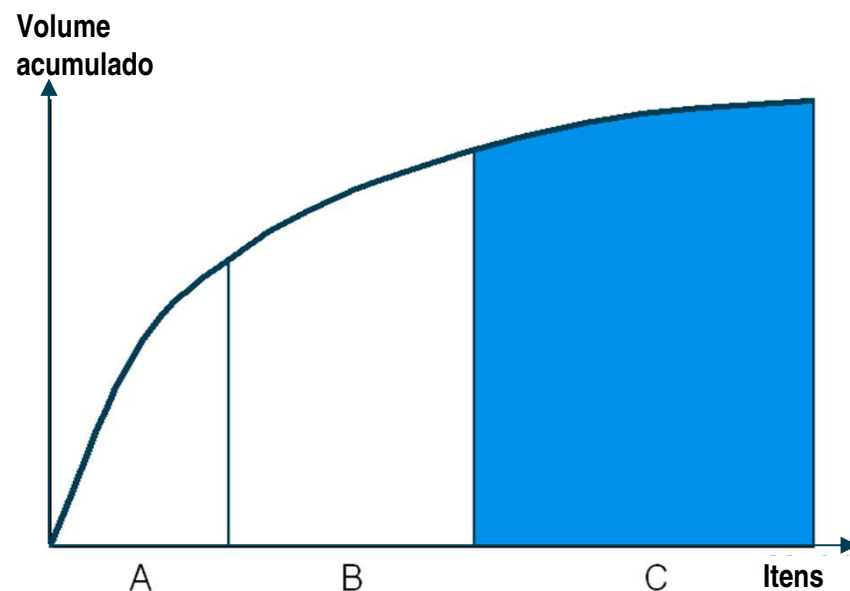
1) *Relabeling* = Reetiquetagem – Produtos fabricados por uma empresa (A) e oferecido no mercado por outra (B), sob a marca da empresa B

1 Disponibilidade de peças

O relabeling vem sendo utilizado para garantir a disponibilidade de peças mesmo com o crescimento do número de modelos na frota

Disponibilidade de peças

Distribuição de volume por item



Fornecedores tradicionais se concentram nos itens de maior volume (curvas A e B)

Disponibilidade de peças de baixo volume é insuficiente, gerando um vazio no mercado

Solução encontrada

"Relabeling"



Importadores



Fornecedores tradicionais



Mercado

> Comercializam as peças importadas diretamente com grandes fornecedores

> Certificam a qualidade dos produtos e os etiquetam com marcas próprias

> Boa aceitação dos produtos importados devido à força da marca dos fornecedores tradicionais

- > Atendimento da demanda por peças de baixo volume
- > Necessidade de investimento reduzida
- > Redução do risco de entrada de novos concorrentes

O sistema tributário brasileiro é um dos mais complexos do mundo, demandando profundo conhecimento por parte das empresas

Complexidade tributária no Brasil



Mais de **90 tipos diferentes de impostos e tarifas** existem em três níveis federais

Mais de **200.000 leis fiscais** homologadas desde 1990, contabilizando mais que uma nova lei fiscal por hora

Posicionado em **150º de 183 países** no ranking do Banco Mundial em termos de facilidade de pagamento de impostos



- > Empresas precisam do apoio de especialistas para assegurar a escolha pelos **modelos de tributação mais vantajosos**
- > Indústria precisa cobrar intensamente mudanças que **simplifiquem o pagamento de impostos**

Os tributos são divididos em federais, estaduais e municipais, com diferentes naturezas e bases de cálculo

Visão geral do sistema tributário brasileiro

Esfera responsável

Principais impostos:

Federal



- > IRPJ (Imposto de Renda para Pessoa Jurídica)
- > CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido)
- > IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados)
- > PIS/Cofins (Programa de Integração Social / Contribuição para a Seguridade Social)

Incidem sobre o lucro

> Considerando as 3 esferas de tributação, a carga total de impostos chega a 20% das receitas – A tributação sobre renda varia entre 25 e 35% do lucro das empresas

Estadual

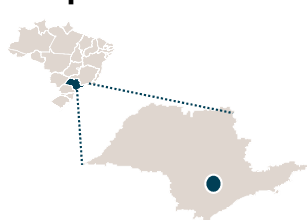


- > ICMS (Imposto sobre a comercialização e circulação de mercadorias e serviços)

Incidem sobre a receita

> Em casos de investimentos significativos, há espaço para negociação de incentivos fiscais com municípios, estados, e até mesmo com o governo federal

Municipal



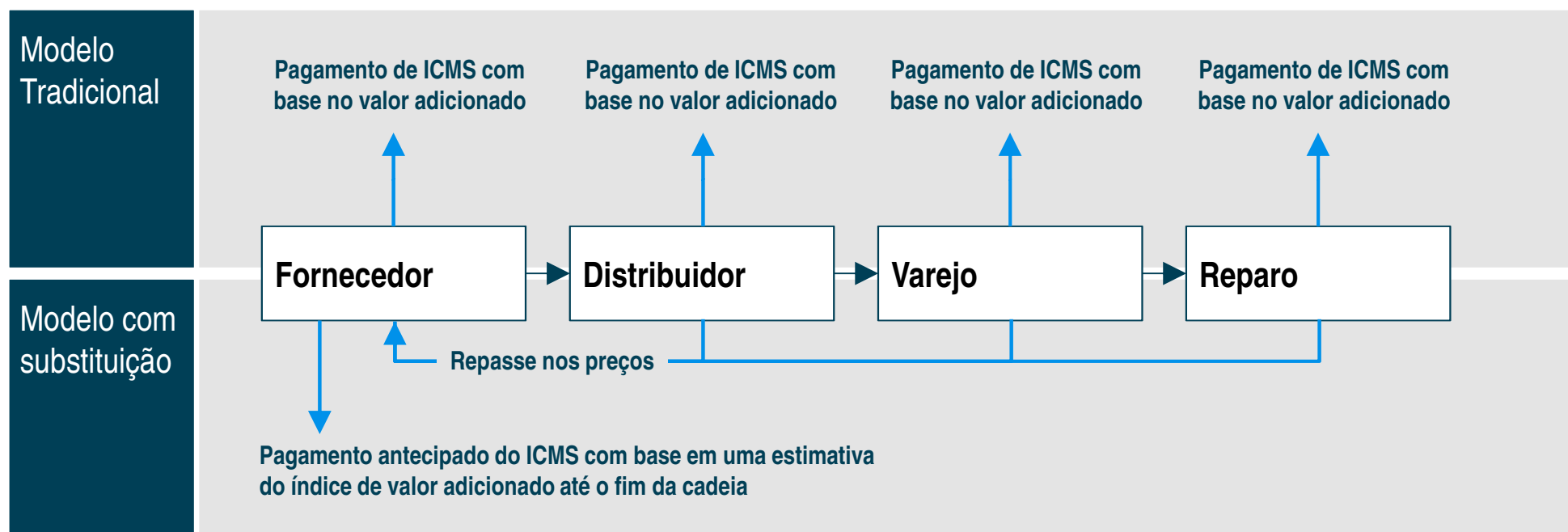
- > ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza)
- > IPTU (Imposto Predial Territorial Urbano)

Outros

2 Complexidade tributária

A substituição tributária atribui à indústria a responsabilidade pelo pagamento de impostos de toda a cadeia produtiva

Modelo tradicional e modelo de substituição tributária



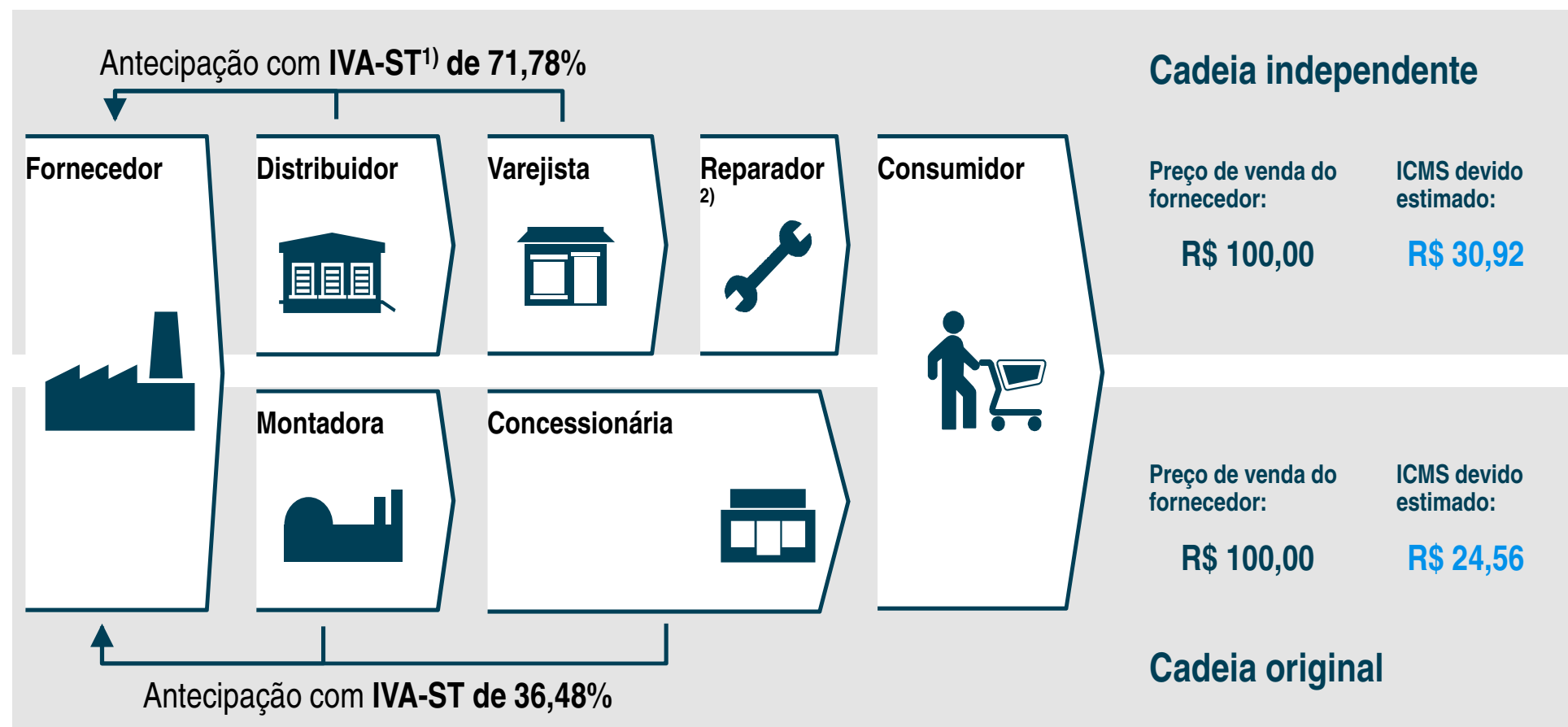
Aspectos relevantes a serem observados:

a O governo assume **índices de valor adicionado diferentes** para fornecedores independentes e originais, **taxando diferentemente cada um dos canais**

b O repasse funciona através de um **sistema de créditos e débitos de impostos**, observando fronteiras estaduais, podendo criar situações de **crédito bloqueado** em um estado

A carga tributária que incide na cadeia independente é mais pesada do que na cadeia original devido ao índice de valor adicionado

Exemplo de ICMS por antecipação em São Paulo



1) O Índice de Valor Adicionado Setorial é definido pelos governos estaduais e é utilizado no cálculo do ICMS; 2) Apenas parte da rede de reparadores comercializa peças – o IVA é calculado pelos Estados considerando a cadeia até o varejista

Fonte: Bookeepers; Secretária da Fazenda de São Paulo; Roland Berger

O sistema de créditos e débitos de ICMS acaba por penalizar o distribuidor que não opera em todos os estados

Funcionamento do sistema de créditos e débitos de ICMS



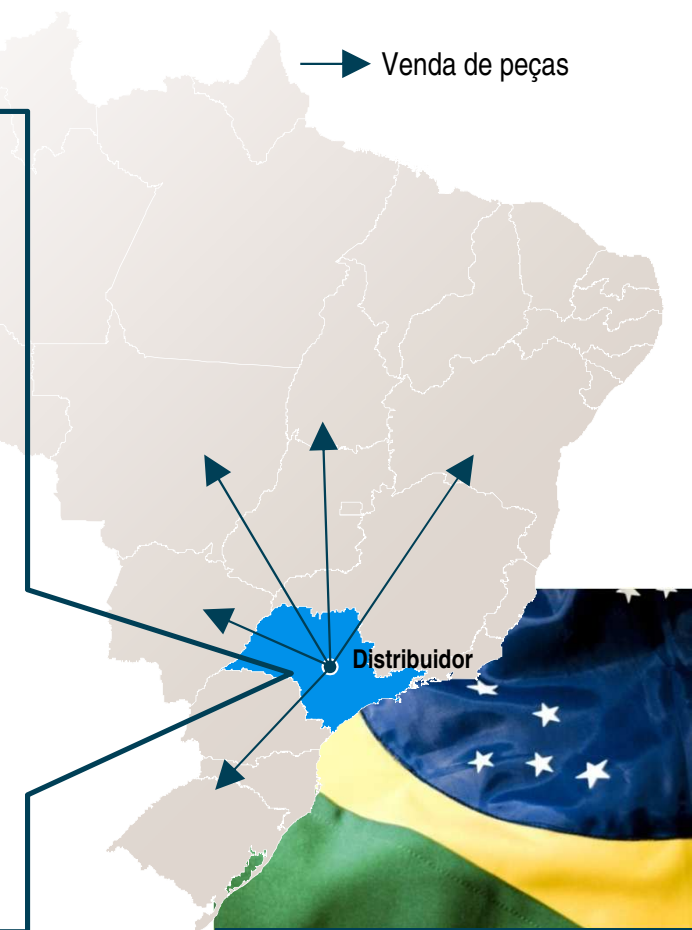
O distribuidor adquire peças das indústrias fornecedoras e vende essas peças para varejistas localizados em outros estados



Essas vendas geram créditos de ICMS em todos esses estados, que **não são recuperados** pela ausência de operação do distribuidor nessas localidades



Abrir filiais e estar presente em **todos os estados** é necessário para garantir a **recuperação do crédito existente** e manter a competitividade



A falta de informações técnicas nas peças de reposição implica em diversas dificuldades enfrentadas pelo mercado atualmente

Falta de informação técnica

Principais desafios



Falta de homogeneidade das informações



Dificuldade na localização/identificação



Dificuldade na aplicação



Alta taxa de devolução

Impacto nos canais

Rede independente

- > **Fornecedores:** Menor eficiência na distribuição, reduzindo a demanda
- > **Distribuidores:** complexidade de gerenciamento de estoque elevada
- > **Varejistas:** Necessidade de treinamento extraordinária, e curva de aprendizado lenta
- > **Reparadores:** Desperdício de tempo e retrabalho, causando prejuízo

OES



Informação é recebida das montadoras

Cliente final



Percepção de falta de profissionalismo



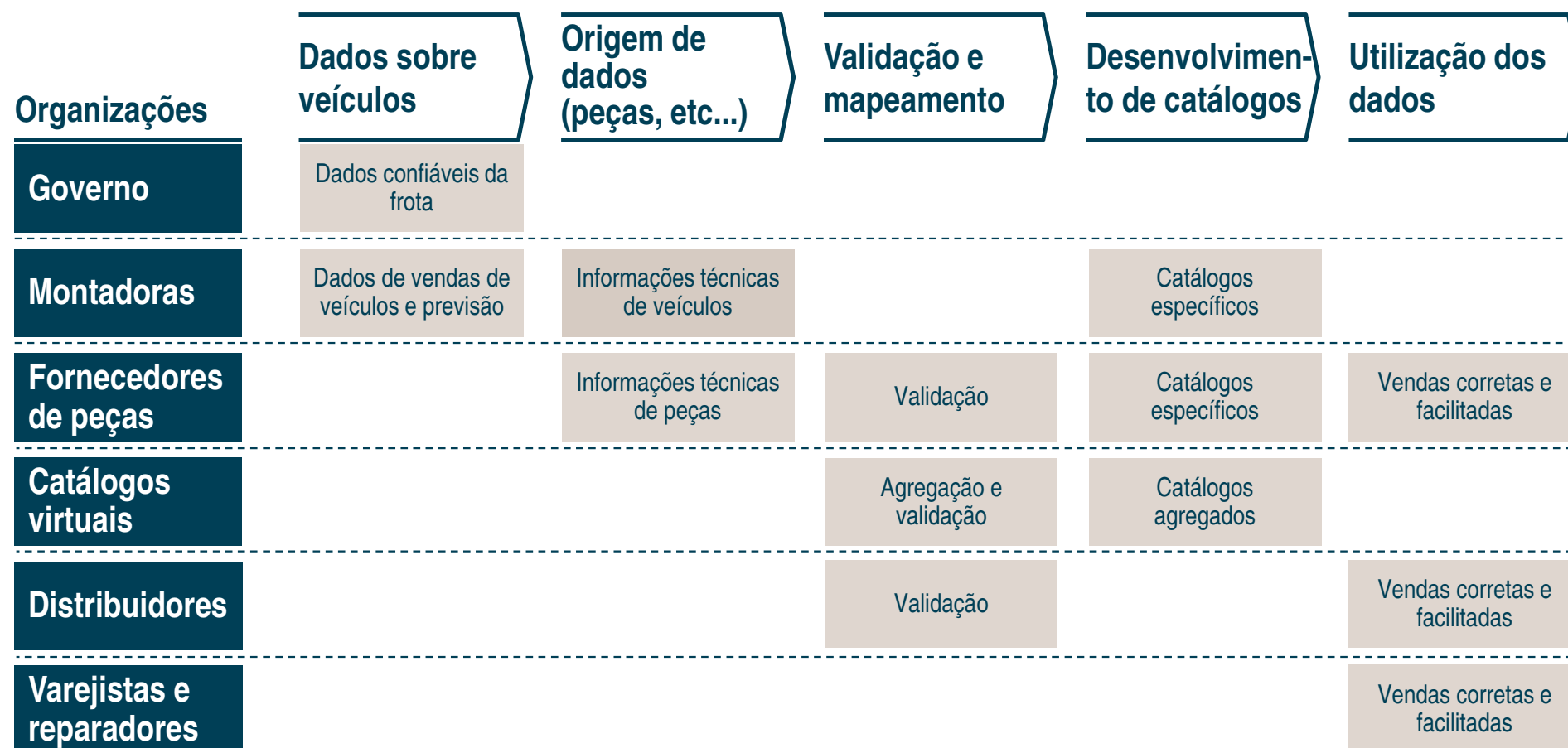
Tempo e custo de reparo elevados



Desestímulo à procura por manutenção do veículo

Cada elemento da cadeia do processo de catalogação tem interesses e papéis distintos, e precisa contribuir da sua forma

Visão geral dos papéis no processo de catalogação



A padronização aumentaria a eficiência e reduziria custos, além de ajudar em processos de planejamento de demanda

Principais necessidades de padronização

	Necessidade Identificada	Nível de importância	Informações Adicionais
Eficiência e redução de custos	Permitir seleção correta de peças		> As soluções atuais de catálogos não padronizados em papel causam atrasos, erros e gastos desnecessários
	Reduzir custo de catalogação		> Os esforços de catalogação atuais são uma pesquisa intensiva, onde cada Varejo e reparador acaba por construir suas próprias referências
	Permitir atualização rápida dos catálogos		> Soluções atuais, em papel ou planilhas, são complexas e lentas para serem atualizadas
	Reduzir a dependência da experiência pessoal		> A alta dependência de uma única pessoa (proprietário ou funcionário) é um problema para muitos reparadores
	Facilitar a transmissão de dados		> Catálogos em papel atrasam as buscas por peças, e seus valores podem estar atrasados
Planejamento	Suportar a inteligência de mercado		> Aprender e acompanhar a concorrência não foi identificado uma preocupação-chave
	Facilitar troca de informação de demanda		> Criação de um modo padronizado de exibir e trocar dados entre Varejos, reparadores e distribuidores
Propriedade intelectual	Proteger dados de propriedade industrial		> A desconfiança sobre o compartilhamento de dados de propriedade industrial é uma das principais preocupações em torno de catalogação



Alta importância

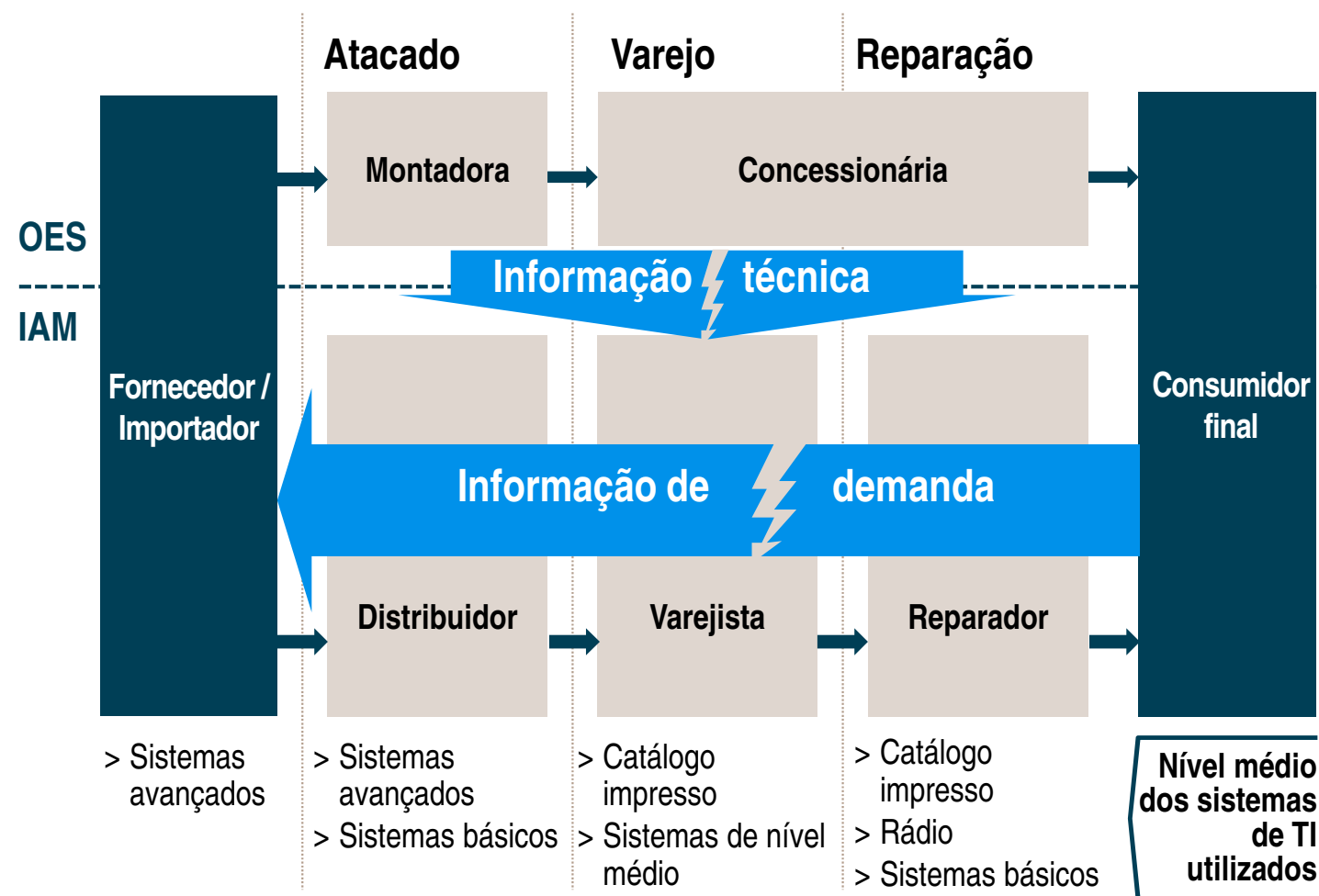


Média importância

3 Integração da informação

Sistemas ultrapassados ao longo da cadeia fazem com que pouca informação de demanda flua para distribuidores e fornecedores

Integração da informação na cadeia



Impactos na cadeia

- > Altos estoques gerando custos
- > Perdas por obsolescência
- > Falta de peças e demora para entrega
- > Dificuldade de planejamento de portfolio

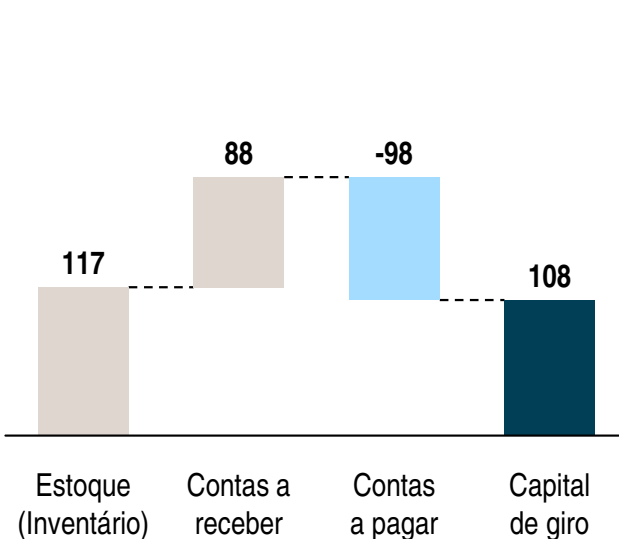
A falta de eficiência no gerenciamento do estoque implica diretamente no capital de giro necessário, entre outros problemas

Custo de estoque [R\$ mil]

Custo médio de estoque para varejistas e distribuidores

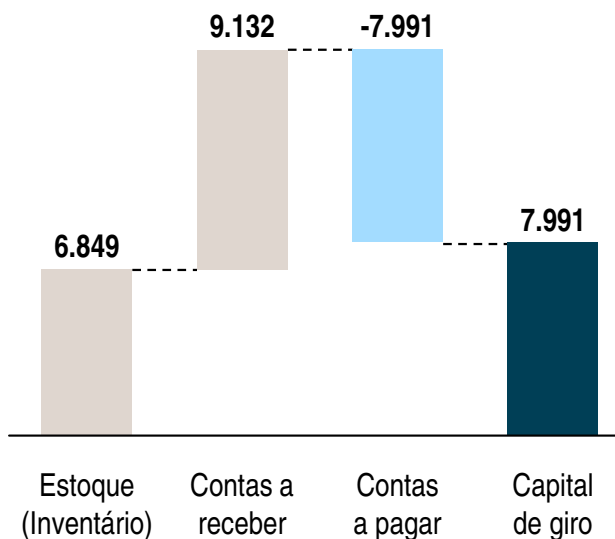
Varejistas¹⁾

Giro médio do estoque	Prazo médio de recebimento	Prazo médio de pagamento	Custo médio de Capital ³⁾ :
60	45	40	13



Distribuidores²⁾

Giro médio do estoque	Prazo médio de recebimento	Prazo médio de pagamento	Custo médio de Capital ³⁾ :
30	40	35	926



- > O gerenciamento ineficiente do estoque implica em um elevado custo médio de capital
- > Falta de peças de baixo demanda
- > Aumento de custos com pedidos emergenciais

1) Considerando um faturamento anual de R\$ 1m; 2) Considerando um faturamento anual de R\$ 100m;

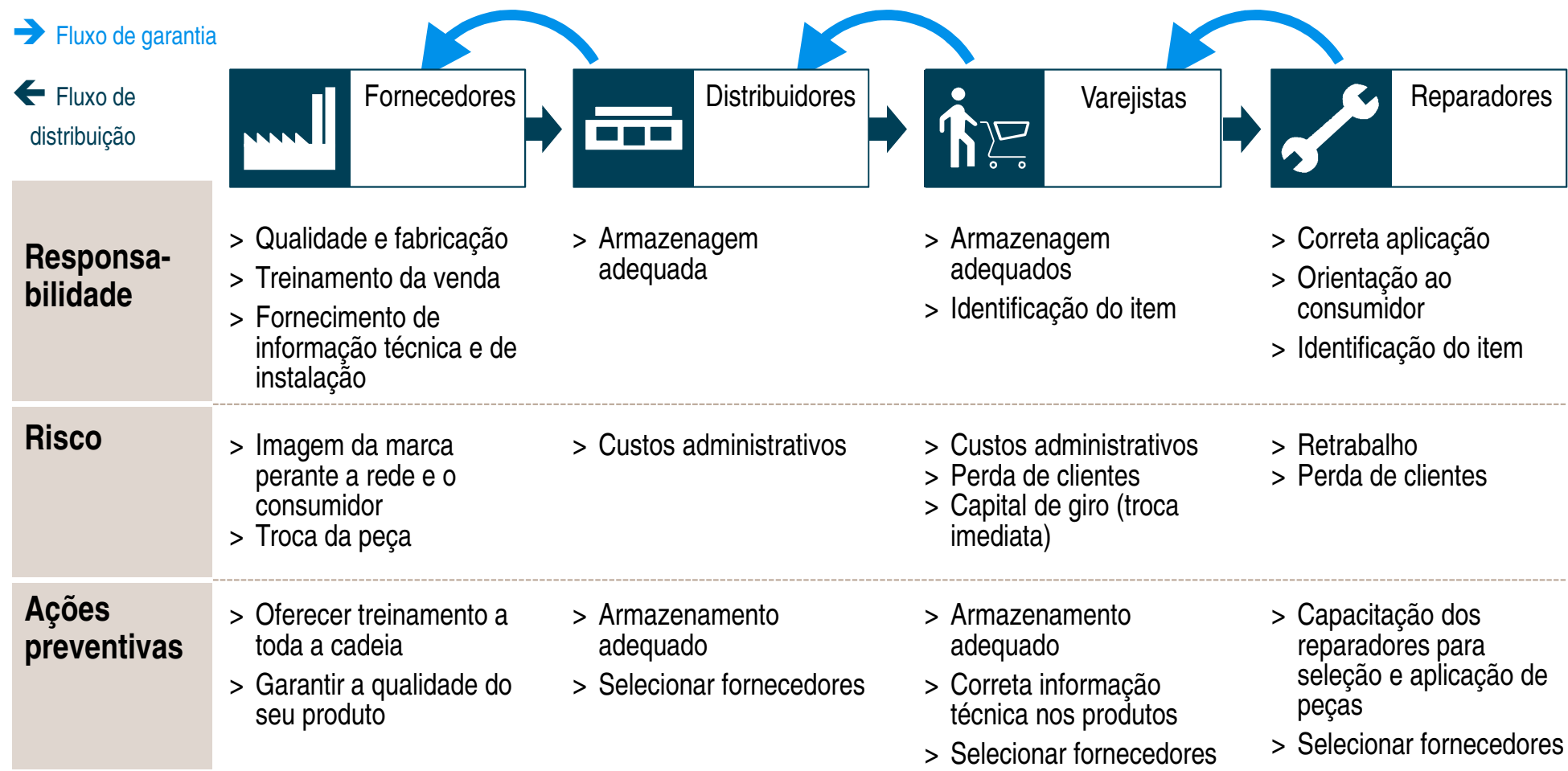
3) Para o cálculo do custo médio de capital, consideramos o CDI a uma taxa de 11,59% anual

Fonte: Entrevistas; Roland Berger

5 Garantia em troca de peças

O processo de garantia ao longo da cadeia é complexo e afeta todos os níveis – Políticas mais claras podem se tornar fortalezas

Processo de garantia – Impacto nos canais



NOTA: O Código de Defesa do Consumidor responsabiliza toda a cadeia, dando o direito do consumidor acionar qualquer empresa envolvida na produção, distribuição, venda, e instalação do produto – O Varejo acaba sendo o mais afetado, uma vez que é o principal ponto de contato com o consumidor

Fonte: Entrevistas; Roland Berger

O baixo nível de profissionalização da cadeia se dá pela dificuldade de gestão do negócio e capacitação técnica dos profissionais

Baixo nível de profissionalização

Nível administrativo



- > Grande número de **empresas familiares**, gerando dificuldade nos processos de sucessão
- > Alto nível de **centralização no proprietário**
- > **Limitada exposição** dos profissionais da área às **melhores práticas internacionais**
- > Gestão não profissional cria **desconfiança no consumidor** e diminui o potencial do negócio

Capacitação técnica

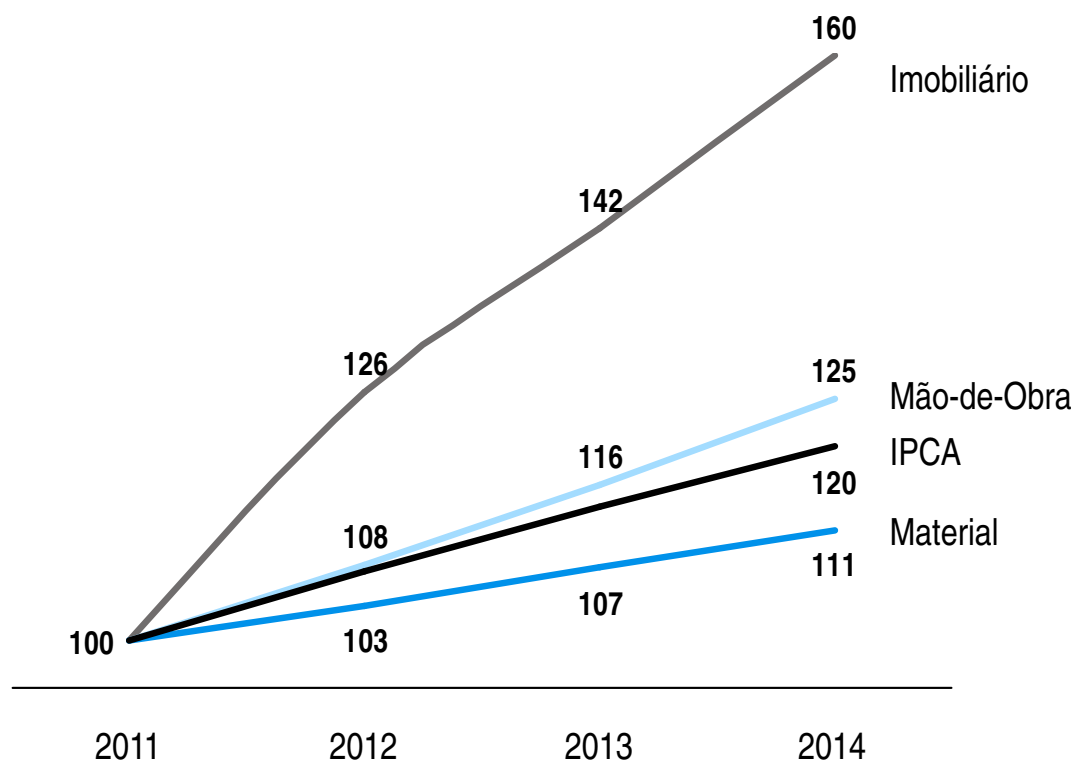


- > Aumento da **tecnologia** embutida nas peças gera demanda por maior nível de capacitação dos profissionais (perfil tradicional dos reparadores dificulta o acompanhamento do avanço tecnológico)
- > Crescente **aumento do número de modelos e marcas** eleva a complexidade
- > Falta de experiência e conhecimento levam a prejuízos com **retrabalho**

7 Aumento dos custos

Os custos de produção e, principalmente, de comercialização e reparo crescem acima da inflação

Evolução dos principais fatores de custo [base 100 em 2011]



Nível de diferenciação

- > A alta no preço dos imóveis atinge principalmente varejistas e reparadores, que não têm flexibilidade para relocação, sob risco de perder seus clientes
- > O setor reparador também é afetado fortemente pelo aumento no custo da mão-de-obra, dada a maior participação dos salários na estrutura de custos das empresas
- > Custo de materiais, relevante para o setor industrial, cresceu levemente abaixo da inflação

Os empresários precisam oferecer excelência nos serviços básicos, e se diferenciar em serviços como garantia e informação

Serviços oferecidos na cadeia independente

Nível de diferenciação		Ofertado por				Demandado por			
									
Diferenciais competitivos	Informação sobre demanda das peças			✓	✓	✓	✓		
	Seleção de peças	✓	✓					✓	✓
	Garantia	✓	✓					✓	✓
	Informação sobre instalação	✓	✓						✓
Nível mínimo (comodity)	Treinamento (palestras)	✓	✓						✓
	Crédito			✓	✓			✓	✓
	Entrega rápida (logística)			✓	✓				✓



Fornecedor



Distribuidor



Varejista



Reparador

A rentabilidade está sob forte pressão na cadeia de reposição de forma geral devido a uma série de fatores

Rentabilidade na cadeia de reposição

- > **Custos vêm aumentando ano a ano**, sem compensação de produtividade (exemplos: mão de obra, matéria prima, imobiliário)
- > Certos níveis da cadeia têm sofrido com a **concorrência de peças importadas**, provenientes de países de baixo custo de produção
- > O nível de competição aumentou significativamente para certos níveis da cadeia, culminando em **guerras de preços**
- > Boa parte das empresas sofre com a **escassez de recursos internos para promover programas de aumento de eficiência**
- > **Facilidade de comparação de preços** por sistemas de cotação eletrônicos aumenta a eficiência mas pressiona os preços para baixo

Rentabilidade na cadeia de reposição de forma geral sob forte pressão

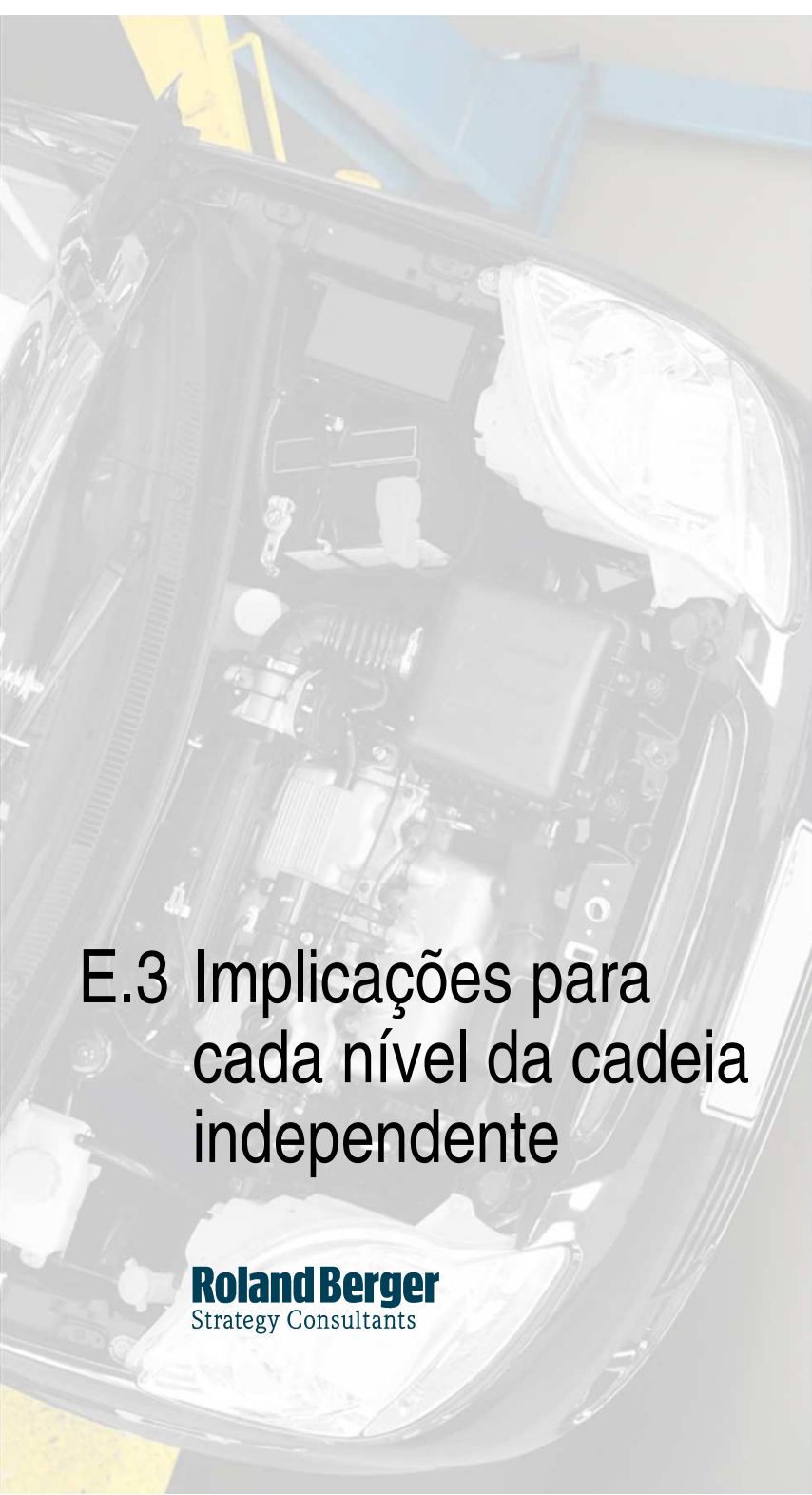
Fatores como aumento dos custos, guerra de preços, importados, entre outros, afetarão de forma diferente cada nível da cadeia

Fatores que devem afetar a rentabilidade na cadeia

Fatores

	 Fornecedores	 Distribuidores	 Varejistas	 Reparadores
Aumento de custo (pessoal, material, imobiliário, ...)	—	—	—	— —
Guerra de preços	—	— —	+ / —	+ / —
Concorrência de peças importadas	—	+	+	+
Consolidação / Grupos de compra / Associativismo	+ / —	—	+	+
Programas de eficiência operacional	+ +	+	+ / —	+ / —
Concorrência do canal OES	—	—	—	—

Legenda dos níveis de impacto: — — Muito negativo — Negativo + / — Neutro + Positivo + + Muito Positivo



E.3 Implicações para cada nível da cadeia independente

Roland Berger
Strategy Consultants



Cada um dos fatores identificados afetam os diferentes níveis da cadeia com intensidade e de forma diferentes

Implicações dos fatores identificados na cadeia

Principais fatores identificados		1 Fornecedores	2 Distribuidores	3 Varejistas	4 Reparadores
Tendências	 Atacarejo	Alto	Alto	Alto	Médio
	 Consolidação no varejo e reparo	Alto	Médio	Alto	Alto
	 Fortalecimento do canal OES	Alto	Alto	Alto	Alto
	 Crescimento do canal online	Alto	Alto	Alto	Médio
Desafios	 Disponibilidade das peças	Alto	Médio	Médio	Alto
	 Complexidade tributária	Alto	Alto	Médio	Médio
	 Integração da informação	Alto	Alto	Médio	Alto
	 Gerenciamento do estoque	Alto	Alto	Alto	Alto
	 Garantia e troca de peças	Alto	Alto	Alto	Alto
	 Baixo nível de profissionalização	Alto	Médio	Alto	Alto
	 Aumento dos custos	Alto	Médio	Alto	Alto
	 Necessidade de diferenciação	Alto	Alto	Médio	Alto
	 Rentabilidade	Alto	Alto	Médio	Médio

Alto Médio Baixo

Diversos fatores estão implicando na redução das margens médias para fornecedores, que precisam ajustar seus custos

Implicações para fornecedores

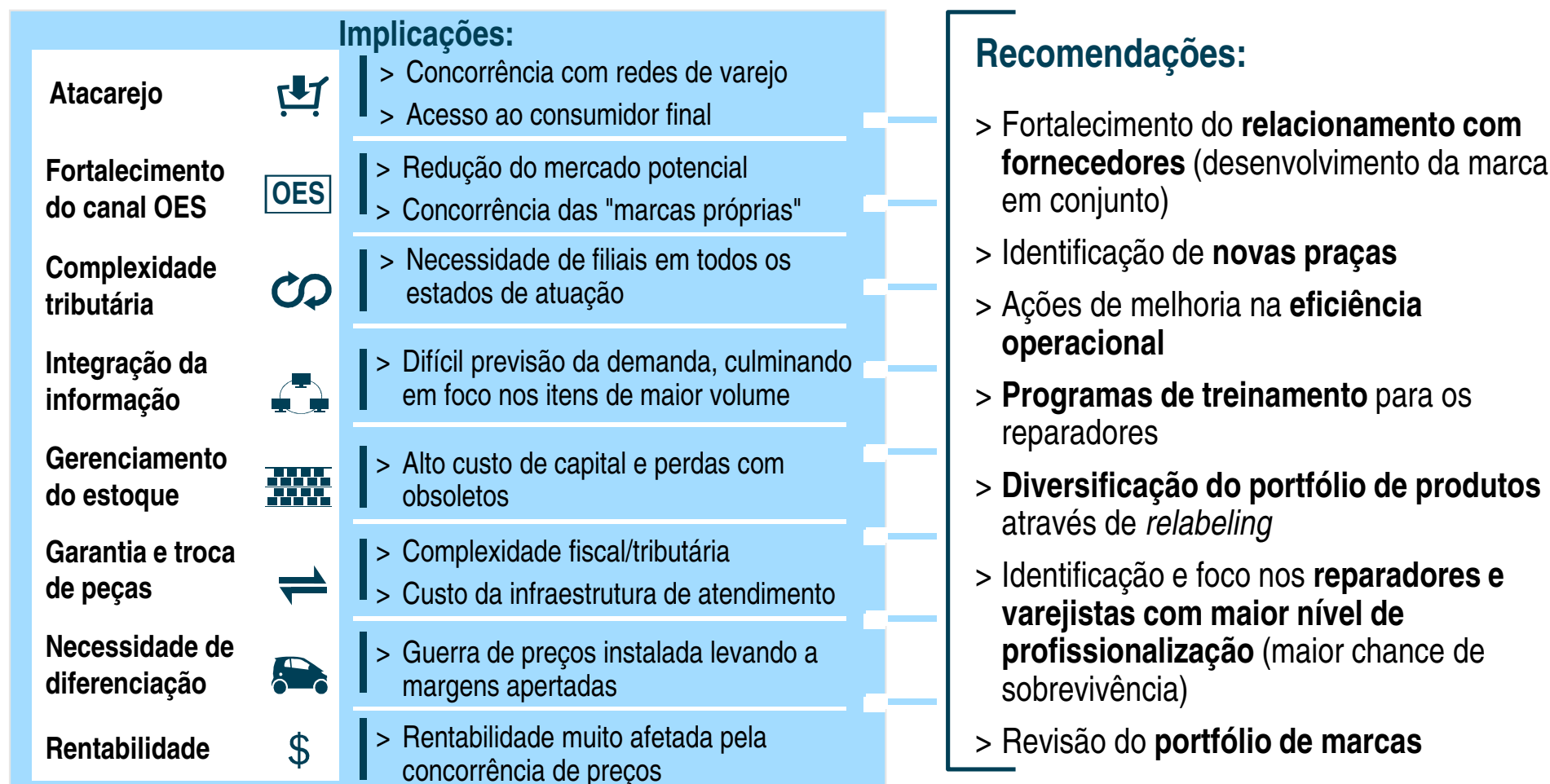
Implicações:	
Fortalecimento do canal OES 	> Redução das margens médias > Maior nível de planejamento
Disponibilidade de peças 	> Necessidade de lançamentos rápidos para não ficar com portfolio limitado
Complexidade tributária 	> Custo de capital elevado > Necessidade de estrutura interna pesada
Integração da informação 	> Baixo conhecimento sobre a demanda > Perda de oportunidades
Aumento dos custos 	> Dificuldade em competir com importados > Redução das margens
Necessidade de diferenciação 	> Influência da marca na percepção de qualidade pode diminuir com INMETRO
Rentabilidade 	> Margens de lucro prejudicadas com a forte concorrência dos importados
Garantia e troca de peças 	> Complexidade fiscal/tributária e logística para a análise e troca de peças

Recomendações:

- > Programas de aumento da **eficiência operacional**
- > Otimização da **rentabilidade por linha** de produto
- > Diversificação do **portfólio de produtos**
- > **Análise "make or buy"** para ganho de agilidade e redução de investimentos no lançamento de produtos
- > Revisão da **estratégia de marketing** visando outros fatores além da qualidade (ex: treinamentos, garantia, serviços)

Distribuidores sentem concorrência de redes de varejo e do canal OES – Dificuldade de planejamento do estoque eleva os custos

Implicações para distribuidores



Varejistas serão afetados por movimentos de consolidação de concorrentes e clientes, e precisam reagir em tempo

Implicações para varejistas

Implicações:	
Atacarejo 	> Possibilidade de compra direto do fornecedor com volume alavancado
Consolidação no varejo e reparo 	> Concorrência de grandes redes > Clientes (oficinas) ganhando poder
Fortalecimento do canal OES 	> Redução do mercado potencial > Concorrência das "marcas próprias"
Crescimento do canal online 	> Oportunidade para expandir atuação > Aumento da complexidade
Gerenciamento do estoque 	> Alto custo com obsoletos e itens de baixo giro
Garantia e troca de peças 	> Burocracia para troca de peças > Custo para atender o cliente a tempo
Baixo nível de profissionalização 	> Alto nível de centralização e dependência no proprietário
Aumento dos custos 	> Custo de aluguel, mão de obra e formalização pressionam margens

Recomendações:

- > Investimento em **gerenciamento mais eficiente do estoque**
- > Revisão do portfolio de clientes (identificação e foco em **reparadores com maior nível de profissionalização**)
- > Busca por **novos canais de vendas**
- > Busca por **parcerias / formação de redes** com outros níveis da cadeia para alavancar volume de compra

4 Reparadores

A rede de reparo sofre com a limitada informação técnica e falta de autopeças, aumentando custos e impactando o consumidor final

Implicações para reparadores

Implicações:	
Consolidação no varejo e reparo 	> Possibilidade de compra direto do fornecedor com volume alavancado
Fortalecimento do canal OES 	> Concorrência com concessionárias > Oportunidade para parcerias
Disponibilidade de peças 	> Dificuldade de encontrar peças de baixo giro – Consumidor final insatisfeito
Integração da informação 	> Identificação e instalação das peças feitos de forma empírica aumentam custos
Garantia e troca de peças 	> Burocracia na troca de peças, gerando perda de tempo e insatisfação do cliente
Baixo nível de profissionalização 	> Gerenciamento falho > Nível de serviço abaixo do esperado
Aumento dos custos 	> Custo de aluguel e mão de obra obrigam aumento de preço e/ou eficiência
Necessidade de diferenciação 	> Dificuldade de atrair novos clientes

Recomendações:

- > **Capacitação dos reparadores** para a oferta de serviços especializados (de maior valor agregado)
- > Programas de suporte à **profissionalização dos reparadores** em parceria com fornecedores, distribuidores e varejistas
- > Oferta de **serviços adicionais** aos da concessionária, com **menor tempo de entrega** (fortalecimento do relacionamento com o cliente)

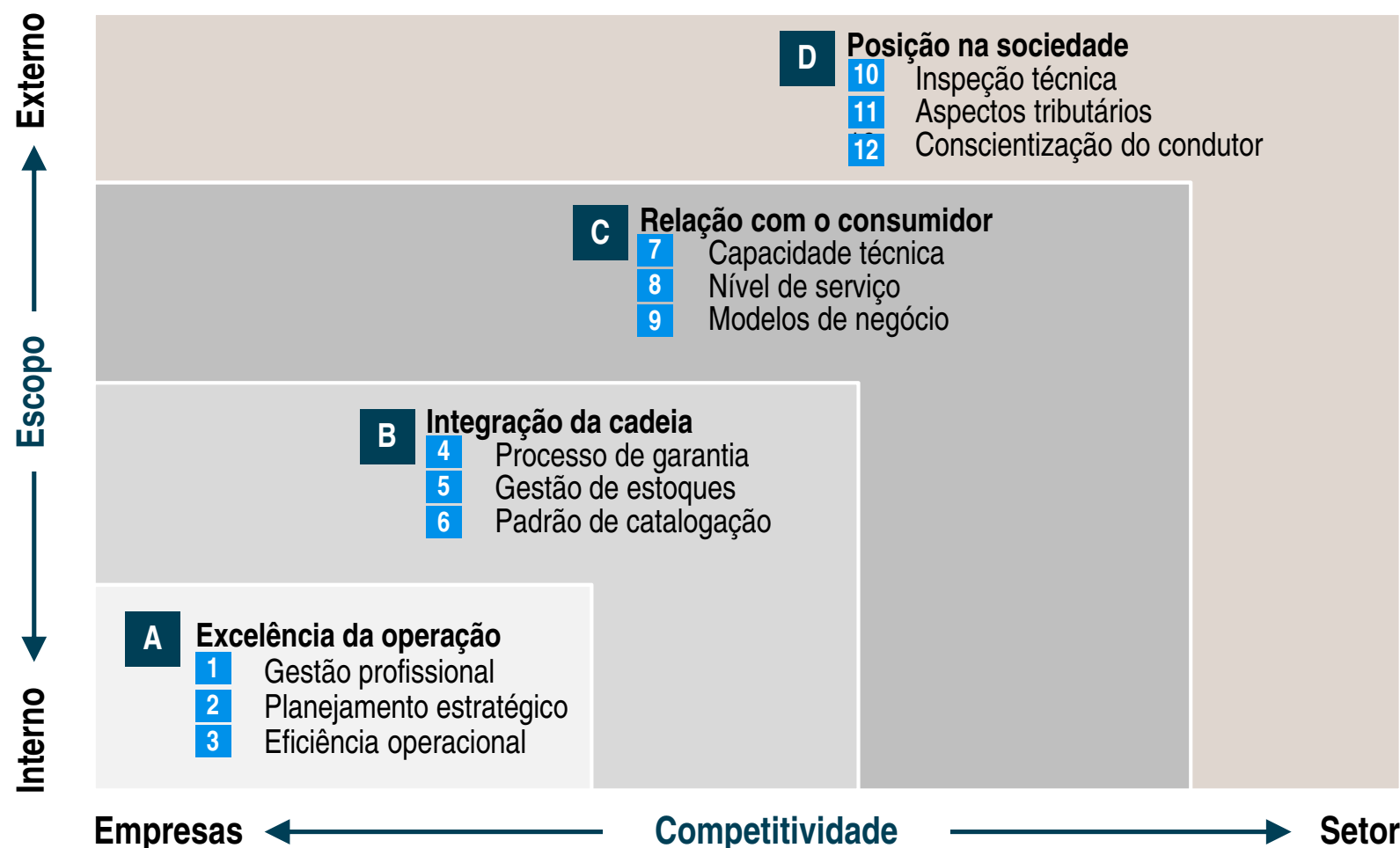
F. Conclusões e recomendações estratégicas

Roland Berger
Strategy Consultants



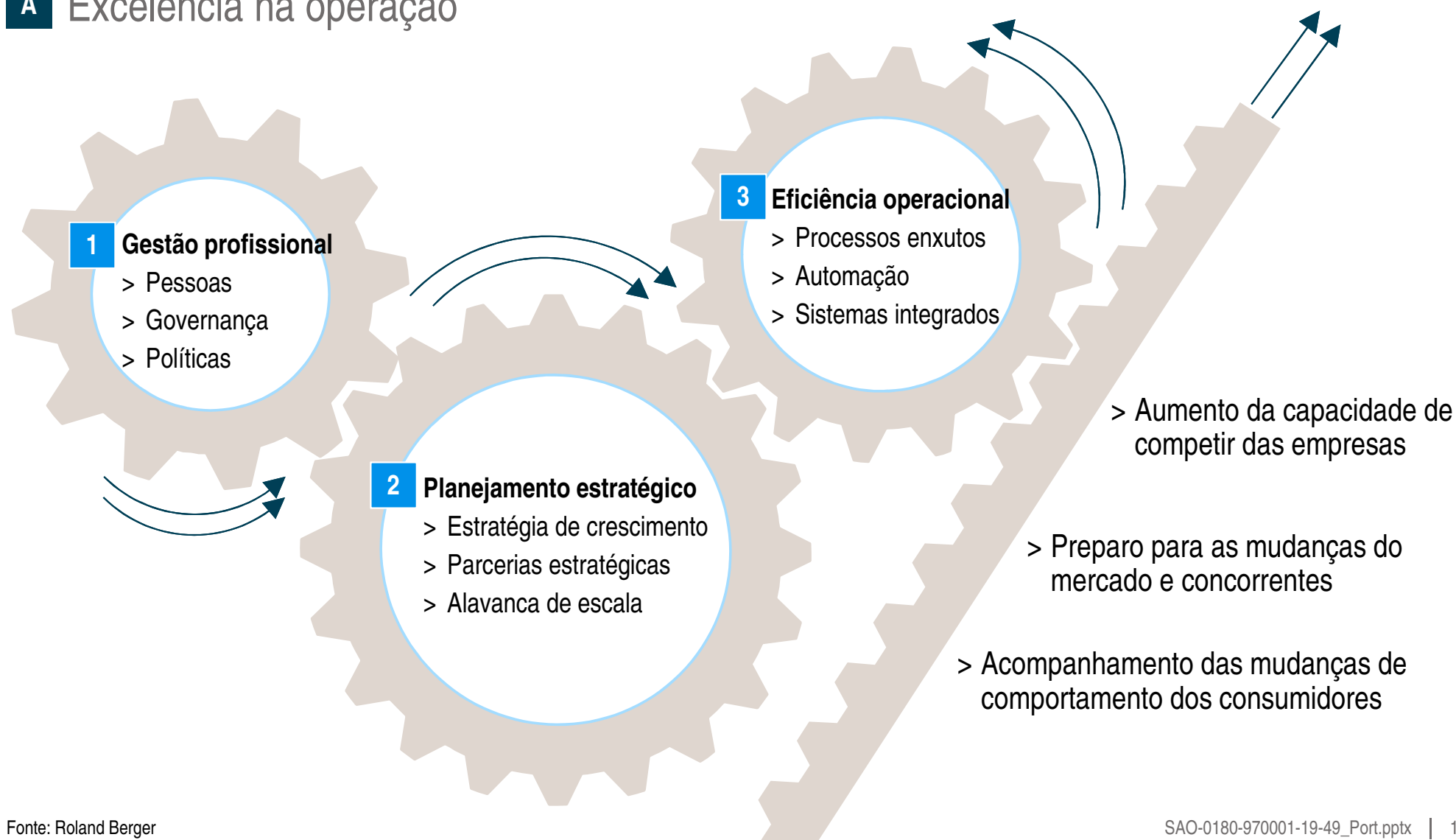
A cadeia deve agir em 4 grandes frentes e 12 questões-chave para suportar o desenvolvimento da reposição automotiva no Brasil

Frentes estratégicas para desenvolvimento da reposição



Especialmente as empresas da reposição independente devem procurar excelência na operação em 3 pontos principais

A Excelência na operação



Os modelos de gestão adotados por boa parte das empresas precisam ser aprimorados de modo a permitir maior eficiência

A 1 Gestão profissional



Contexto

- > Maior parte da cadeia é composta por empresas familiares
- > Desempenho do negócio altamente dependente dos proprietários
- > Governança e estabilidade frágil

Ações

- > Rever o modelo de governança (especialmente em empresas familiares)
- > Aprimorar e profissionalizar processos em áreas chave, como compras e relacionamento com clientes
- > Formalizar políticas de conduta e diretrizes para procedimentos (internos e externos)
- > Adotar sistemas de controle interno (ex.: custos, resultados)
- > Elevar a segurança institucional
- > Viabilizar atração e treinamento de pessoal qualificado

A adoção de um processo disciplinado de planejamento estratégico deve ajudar na estabilidade das empresas da reposição

A 2 Planejamento estratégico



Ações

- > Estruturar um grupo focado em planejamento de longo prazo, de acordo com a dimensão da empresa
- > Definir processos para garantir disciplina na criação e revisão periódica do plano estratégico
- > Garantir envolvimento das áreas relevantes para o processo de planejamento
- > Fomentar a coleta e estruturação de informação relevante para o planejamento
- > Definir metas claras, mensuráveis, e tangíveis

Contexto

- > Capacidade de planejamento restrita devido às capacidades internas e à baixa disponibilidade de informação
- > Pouca visão de longo prazo
- > Dificuldade em acompanhar e prever a evolução do mercado

Através de programas de eficiência operacional empresas se tornam mais competitivas, reduzindo custos desnecessários

A 3 Eficiência operacional



Contexto

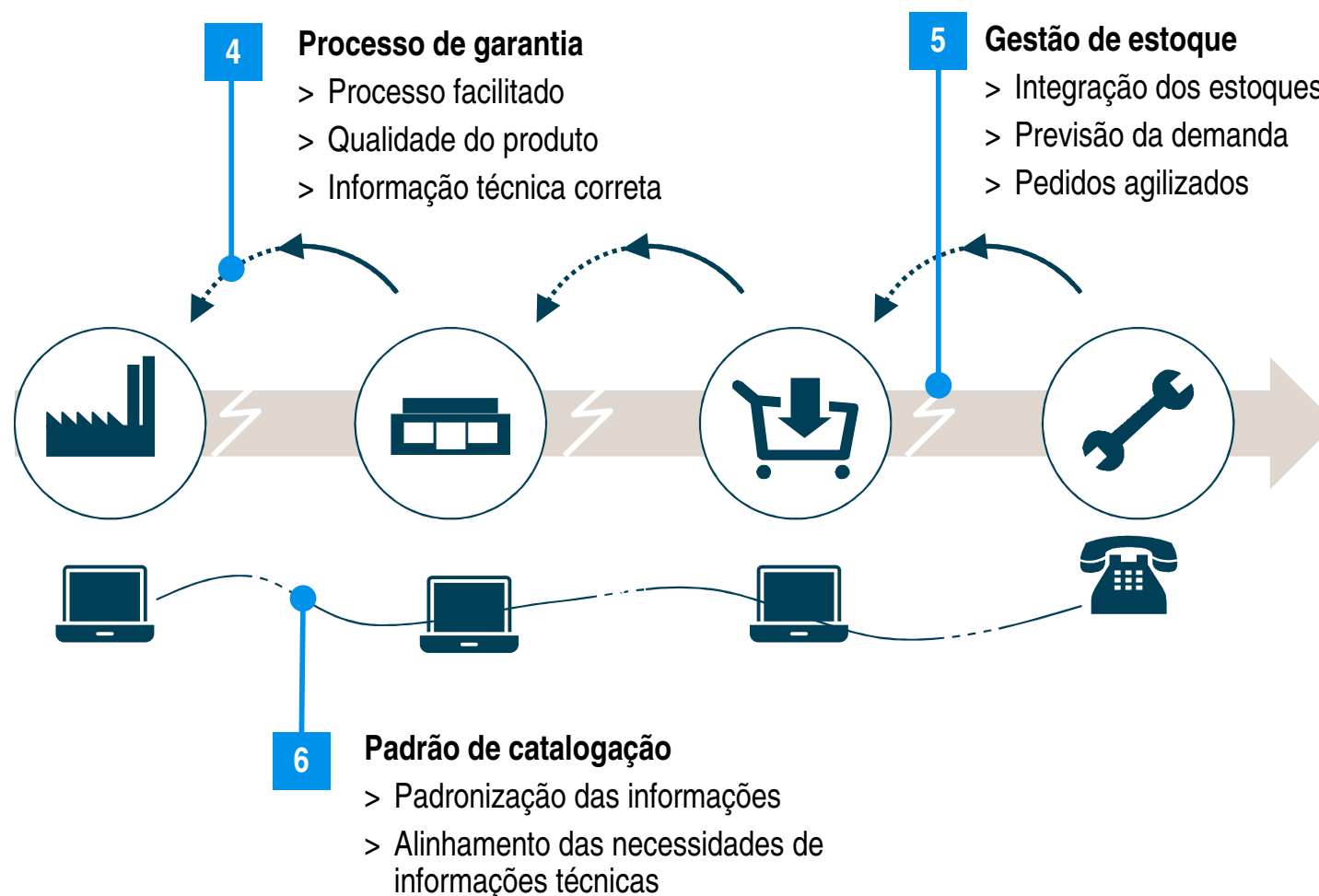
- > Uso relativamente baixo de sistemas e processos automatizados
- > Nível de preparo insuficiente do pessoal envolvido
- > Pouco controle da informação relevante, interna à empresa

Ações

- > Automatizar processos, aumentando a qualidade, repetitividade e controle
- > Identificar e reduzir atividades com pouco ou nenhum valor agregado
- > Estabelecer rotinas que fomentem a cultura de melhoria contínua
- > Definir e controlar indicadores relevantes para o desenvolvimento do negócio (KPIs)
- > Racionalizar custos
- > Integrar sistemas

A cadeia precisa de mais integração, principalmente em processos como garantia, gestão do estoque e identificação de peças

B Integração da cadeia



- > Aumento da eficiência dentro da cadeia, permitindo redução de custos
- > Melhor atendimento ao consumidor, com oferta de peças
- > Agilidade e confiança na identificação da peça correta, beneficiando a cadeia e o consumidor

O processo de garantia é burocrático para todos os níveis da cadeia, e precisa ser facilitado em uma ação conjunta

B **4** Processo de garantia



Ações

- > Definir e alinhar políticas claras de responsabilidade ao longo da cadeia
- > Alinhar procedimentos padrão para a cadeia, de forma a reduzir o nível de complexidade
- > Promover a padronização e elevação de níveis de qualidade e formas de avaliação
- > Capacitar os reparadores para otimizar a seleção e aplicação das peças

Contexto

- > Processo de garantia lento e burocrático
- > Dificuldades na obtenção de informações técnicas
- > Complexidade tributária e contábil gera custos adicionais

Uma maior integração dos estoques ajuda a entender a demanda, reduzindo o tempo de espera por peças e o custo de capital

B **5** Gestão do estoque



Contexto

- > Custo de capital impacta principalmente distribuidores e varejistas
- > Perdas por obsolescência é significativa devido à dificuldade de previsão
- > Falta constante de peças e demora para novas entregas

Ações

- > Implementar sistemas automatizados para gerenciamento do estoque
- > Compartilhar informações de demanda entre os canais para facilitar o planejamento de volume e de portfolio
- > Estabelecer contratos de longo prazo, com pedidos automáticos
- > Definir estoques mínimos para otimizar a relação entre garantir o fornecimento e minimizar o custo de capital

A catalogação das peças precisa ser padronizada para agilizar a seleção de peças, melhorando o nível de serviço ao consumidor

B **6** Padrão de catalogação



Contexto

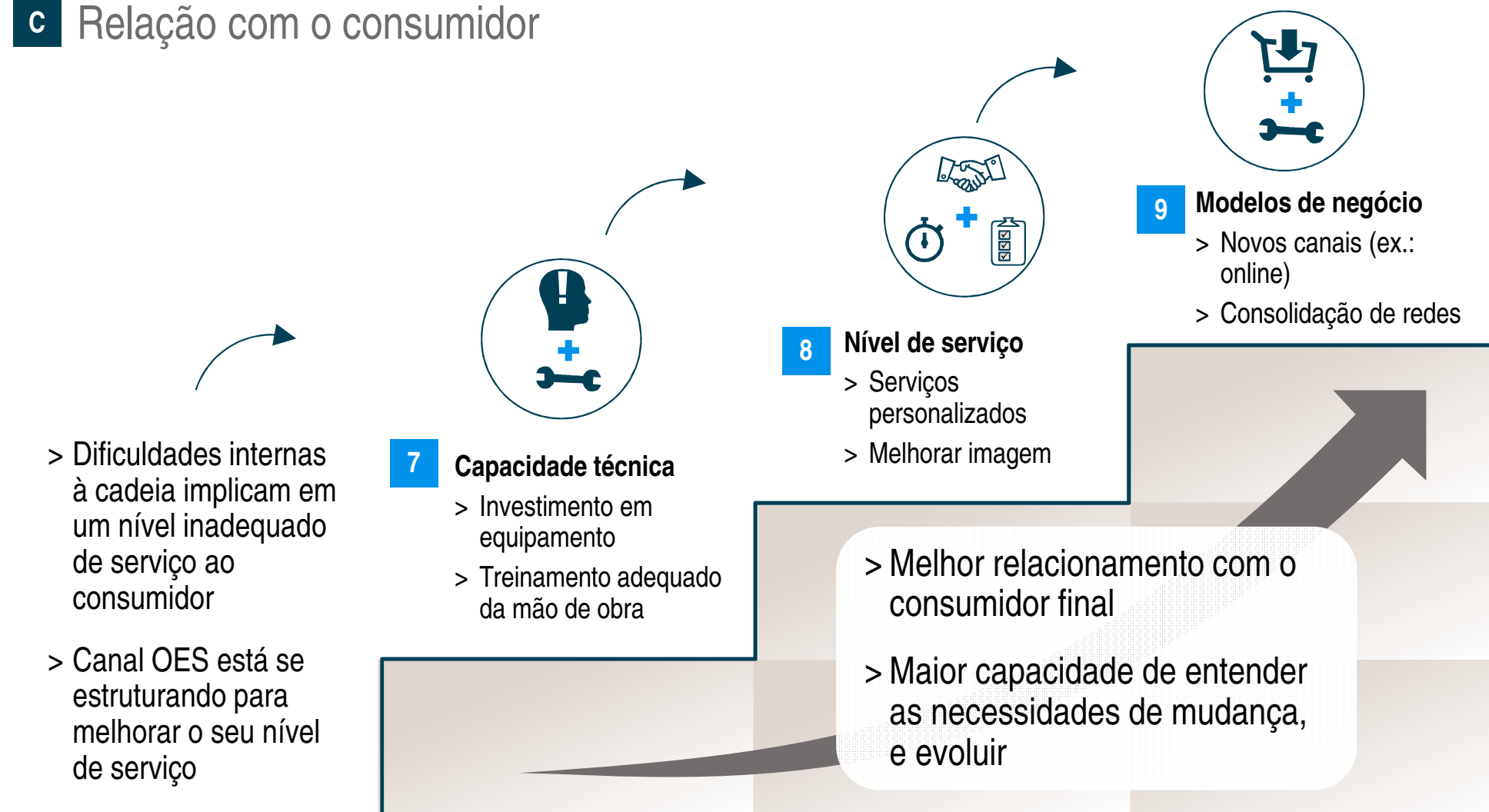
- > Informações técnicas não são disponíveis nem homogêneas
- > Dificuldade e lentidão na atualização e na troca de dados
- > Percepção do cliente de falta de profissionalismo e transparência

Ações

- > Alinhar as necessidades de informações entre os diferentes canais da cadeia
- > Padronizar o método de catalogação de peças de forma que atenda às necessidades de todos os canais, permitindo que a seleção das peças seja precisa
- > Definir a plataforma a ser utilizada, permitindo acesso a empresas diferentes dimensões e naturezas
- > Equalizar a disponibilidade de informações técnicas ao longo de toda a cadeia
- > Facilitar o acesso aos dados também pelo consumidor final, aumentando a transparência e o nível de confiança

A cadeia de reposição automotiva precisa se modificar para estreitar seu relacionamento com o consumidor final

c Relação com o consumidor



O nível de capacidade técnica precisa ser elevado, tanto em equipamentos, quanto em treinamento do pessoal envolvido

C **7** Capacidade técnica



Contexto

- > Evolução constante da tecnologia embutida nos carros
- > Maior complexidade das peças e dos sistemas
- > Proliferação de modelos e marcas com soluções e tecnologias diferentes

Ações

- > Desenvolver um modelo de treinamento mais apropriado às necessidades do setor (ex.: "on demand", online, canais abertos para esclarecimento, ...)
- > Aumentar a disponibilidade de equipamentos através de escala (fusões, compartilhamento de estrutura, associações)
- > Estruturar sistemas de financiamento para investimentos em tecnologia (ferramentas, equipamentos, e instalações)
- > Identificar formas de colaboração entre reparadores, e deles com os outros níveis da cadeia

O contato com o consumidor precisa melhorar em áreas básicas, e se ajustar às novas necessidades

C **8** Nível de serviço



Contexto

- > Consumidores desconfiados pelo baixo profissionalismo e qualidade do serviço
- > Serviços de informação e comodidade raramente são oferecidos
- > Relacionamento com o cliente é básico, se comparado a outros setores

Ações

- > Estabelecer acordos de nível de serviço que permitam maior eficiência interna e, ao mesmo tempo, satisfazer o consumidor
- > Elevar o nível de transparência sobre serviços e preços, melhorando a imagem perante os consumidores
- > Identificação e oferta de serviços personalizados e comodidades (verificar o que o cliente precisa, e por quais serviços/comodidades ele está disposto a pagar)
- > Desenvolver programas de gerenciamento do cliente (manter informações sobre o veículo, lembrar o cliente da necessidade de manutenção, ...)

Os modelos de negócio tradicionais precisam evoluir para oferecer um pacote melhor ao cliente, e garantir a sobrevivência da empresa

C 9 Modelos de negócio



Contexto

- > Modelos de negócios extremamente tradicionais, com pouca abertura às necessidades de mudança
- > Movimentação de algumas empresas (redes de varejo, grandes distribuidores, montadoras) ameaçando competidores

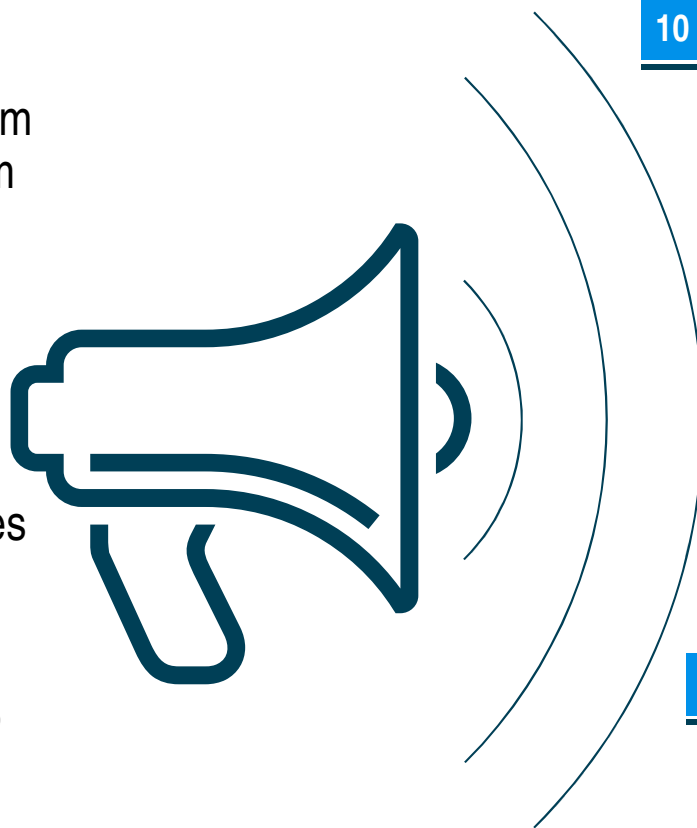
Ações

- > Avaliar necessidade/oportunidades de fusão e consolidação visando aumentar o nível de eficiência
- > Experimentar alianças para fins específicos (ex.: compras, vendas, logística, capacitação técnica, ...)
- > Entender novos canais, como por exemplo as vendas online, suas forças e desafios
- > Identificar sinergias com outros negócios, elevando a rentabilidade média da empresa

O setor de reposição precisa se posicionar com clareza em temas relevantes, ocupando seu espaço na sociedade brasileira

D Posição na sociedade

- > Setor provedor de um serviço relevante em questões de mobilidade, segurança, e saúde pública
- > Emprego de centenas de milhares de pessoas
- > Canal de comunicação com o governo deve estar sempre aberto



10 Inspeção técnica



- > Segurança no trânsito
- > Mobilidade urbana
- > Impacto ambiental

11 Aspectos tributários



- > Simplificação do ICMS
- > Revisão do IVA-ST

12 Conscientização do condutor



- > Programas de conscientização
- > Sistemas de comparação entre veículos e componentes

A exemplo de outros países, um programa de inspeção técnica periódica ajudaria a reduzir o número de acidentes

D 10 Inspeção técnica



Contexto

- > Inspeção ambiental não entra em vigor por falta de coesão política
- > Acidentes e veículos quebrados pioram o trânsito em cidades e estradas
- > Número de mortos e feridos no trânsito preocupa a sociedade

Ações

- > Mobilizar a população e agentes políticos para necessidade de um programa de inspeção técnica periódica, a exemplo do que ocorre em outros países (mostrar os impactos positivos que tal programa traria)
- > Estruturar o programa, visando não apenas o tema ambiental, mas também da segurança no trânsito, e da mobilidade pública
- > Oferecer auxílio aos governos estaduais na elaboração do plano de inspeção, de forma a padronizar os requisitos e reduzir o custo de implementação

A exemplo do que acontece em outros setores, o sistema tributário precisa ser menos complexo e mais justo

D 11 Aspectos tributários



Ações

- > Buscar a unificação do ICMS por todo o território nacional, ou facilitação da compensação de créditos de ICMS interestaduais
- > Organizar o setor independente para pressionar pela revisão do Índice de Valor Adicionado (IVA-ST), criando condições mais equilibradas de competição entre OES e IAM
- > Promover, junto com outros setores, a necessidade de uma reforma no sistema tributário

Contexto

- > Complexidade tributária limitando a eficiência das empresas
- > Diferentes alíquotas favorecem OES em detrimento dos independentes
- > Sistema de créditos e débitos dificulta operação em escala nacional

O setor de reposição deve ser uma referência crível para o condutor em aspectos técnicos relevantes, e promover sua conscientização

D 12 Conscientização dos condutores



Contexto

- > Pouco interesse do condutor em temas técnicos importantes na escolha de veículos e peças de reposição
- > Dificuldade de comparação da performance, mesmo em temas que envolvam segurança

Ações

- > Identificação de aspectos relevantes em termos de comparação técnica (distância de frenagem, nível de consumo, facilidade de reparo, ...)
- > Criação de referências e métodos de comparação entre veículos e componentes
- > Condução contínua de avaliações independentes que permitam uma comparação com credibilidade
- > Comunicação ao consumidor e conscientização para a importância do tema

As quatro frentes devem permitir o desenvolvimento do setor de forma sustentável, interna e externamente

Recomendações estratégicas – Resumo

A **Procurar** excelência da operação

B **Aumentar** integração da cadeia

C **Melhorar** relação com o consumidor

D **Ocupar** posição na sociedade

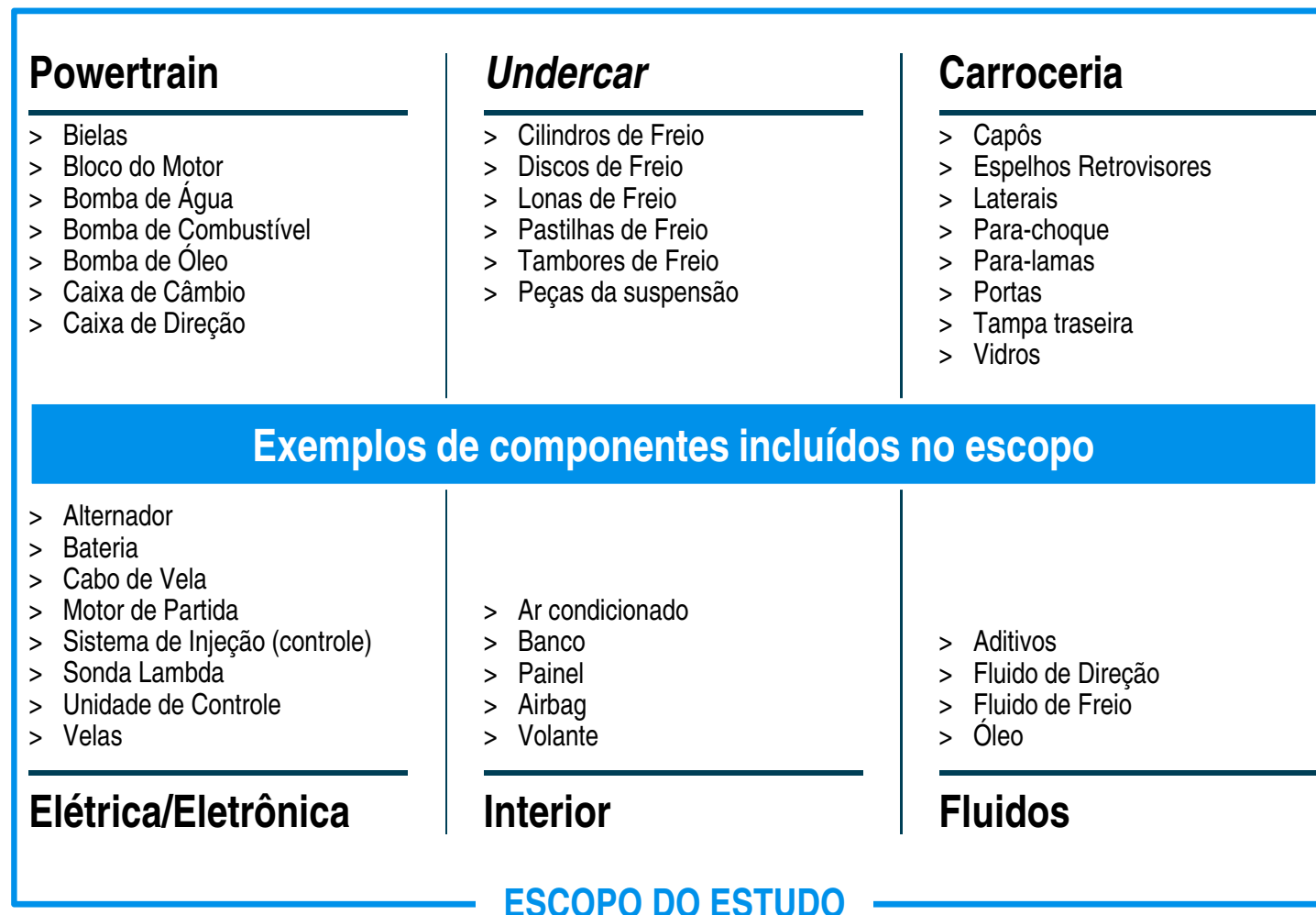
Desenvolvimento sustentável do setor e das empresas que o constituem, garantindo um melhor relacionamento interno e com seus consumidores diretos e a sociedade como um todo

Apêndice

Roland Berger
Strategy Consultants



Classificação de componentes no estudo



Pneus

- > Pneus
- > Câmaras

Fora do escopo

- > Calota
- > Som automotivo
- > Friso
- > Engate
- > GPS
- > Calha de chuva
- > Capa para banco
- > Alarme

Acessórios

Glossário

Sigla	Significado
~	Aproximadamente
Σ	Somatória
$\emptyset$	Média
a.a	Ao ano
EUR	Euro
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FINAME	Programa de Financiamento de Máquinas e Equipamentos
IAM	Mercado Independente de Reposição (Independent Aftermarket)
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
LCV	Veículo Comercial Leve (Light Commercial Vehicle)
MP	Medida Provisória
MWh	Megawatt-hora
OEM	Montadora (Original Equipment Manufacturer)
OES	Mercado Original de Reposição (Original Aftermarket)
p.a.	Por ano
p.p.	Pontos percentuais
PIB	Produto Interno bruto
Relabeling	Processo onde fornecedores e distribuidores colocam sua marca em um produto fabricado por um terceiro
Selic	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SKU	Unidade de Manutenção de Estoque (Stock Keeping Unit)
SUV	Veículo utilitário esportivo (Sport Utility Vehicle)
ton	Tonelada
USD	Dólar americano

Relação de leis e normas relevantes

Norma / Lei	Conteúdo
ABNT NBR 15296	Veículos rodoviários automotores – Peças – Vocabulário
ABNT NBR 15832	Veículos rodoviários automotores – Acessórios – Vocabulário
ABNT NBR 15681	Veículos rodoviários automotores – Qualificação de mecânico de manutenção
ABNT NBR 13032	Execução de retífica de motores
Lei 15.297/14	Lei de Regulamentação das Oficinas Mecânicas
Lei 12.977/14	Regula e disciplina a atividade de desmontagem de veículos automotores terrestres
Lei 6.439/13	Programa de incentivo à modernização, renovação e sustentabilidade da frota de caminhões do Rio de Janeiro
Lei 21.067 /13	Programa de incentivo à renovação da frota de caminhões no estado de Minas Gerais
Lei 12.587 /12	Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana
Lei 12.305 /10	Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos
Lei 9.503 /97	Código de Trânsito Brasileiro
Lei 6.729/79	Concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre
Decreto 58.093/12	Programa de incentivo à renovação de frota de caminhões do estado de São Paulo
Decreto 7.819/12	Inovar Auto
Res. Conama 451	Dispõe sobre critérios para a elaboração de Planos de Controle de Poluição Veicular

Contatos

			
Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores	Sindicato do Comércio Varejista de Peças e Acessórios para Veículos no Estado de São Paulo	Sindicato da indústria de reparação de veículos e acessórios do estado de São Paulo	Consultoria estratégica de origem Europeia, estabelecido no Brasil desde 1976
"Representar legitimamente a indústria de autopeças no País, e atuar diretamente no desenvolvimento e fortalecimento do setor, em quatro pilares: Estímulo ao Crescimento da Indústria, Informação e Capacitação, Representatividade e Defesa da Indústria, e Associativismo"	"Trabalhar para o desenvolvimento, o fortalecimento e articulação do varejo de autopeças através da representatividade política e da prestação de serviços."	"Promover apoio, orientação e capacitação aos associados e contribuintes para soluções eficazes e competitivas, respeitando as normas internacionais, a lei vigente, a sociedade e o meio-ambiente. Desenvolver, continuamente, oportunidades de crescimento do setor, levando-se em consideração a qualidade dos serviços, o bem-estar e a dignidade de seus colaboradores."	"Our services cover the entire range of management consulting from strategic advice to successful implementation: e.g. new leadership and business models; innovative processes and services; M&A, private equity and restructuring; and management support on large infrastructure projects. At Roland Berger, we combine sound analyses with creative strategies that generate real and sustainable value for the client."
Presidente: Paulo Butori Coordenação: Elias Mufarej, Emerson Mello Endereço: Avenida Santo Amaro, 1386, São Paulo – SP, CEP 04506-001 ☎ : (+55 11) 3848-4848 ✉ : sindipecas@sindipecas.org.br Site: www.sindipecas.org.br	Presidente: Francisco Wagner de La Torre Coordenação: Gilberto Nogueira Ferreira Endereço: Avenida Paulista, 1009 – 5º andar, São Paulo – SP, CEP 01311-919 ☎ : (11) 3287-3033 ✉ : sincopecas@sincopecas.org.br Site: www.sincopecas.org.br	Presidente: Antonio Carlos Fiola Silva Coordenação: Luiz Sérgio Alvarenga Endereço: Av. Indianópolis, 2357 São Paulo – SP, CEP 04063-004 ☎ : (11) 5594-1010 ✉ : sindirepa@sindirepa-sp.org.br Site: www.sindirepa-sp.org.br	Presidente: Antonio Bernardo Coordenação: Stephan Keese, Martin Bodewig, Mauro Toledo Endereço: Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 510, São Paulo – SP, CEP 04543-906 ☎ : (11) 3046-7111 ✉ : office_sao@br.rolandberger.com Site: www.rolandberger.com.br

Apresentação



Let's think:
act!

Roland Berger
Strategy Consultants