

# Perspectiva sobre o mercado de reposição automotivo brasileiro

SEMINÁRIO DA  
**REPOSIÇÃO AUTOMOTIVA**



**ANDAP**  
Associação Nacional dos Distribuidores de Autopeças

sinco**peças**



SEMINÁRIO DA REPOSIÇÃO AUTOMOTIVA

9 de outubro de 2018

WORKING DRAFT

Last Modified 09.out.2018 20:37 E. South America Standard Time

Printed 02.out.2018 20:03 E. South America Standard Time

Como elaboramos essa perspectiva

▶ Entrevistamos mais de 20 especialistas da McKinsey nos EUA, Europa, Ásia e Brasil

▶ Realizamos uma pesquisa com 750 proprietários de veículos no primeiro semestre de 2018

▶ Analisamos 3 GB de dados e mais de 40 relatórios da indústrias e pesquisas das instituições

▶ Entrevistamos os principais *players* e instituições do mercado de reposição no Brasil

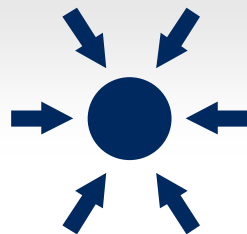
# Perspectiva sobre o mercado de reposição automotivo brasileiro

O mercado de reposição brasileiro é grande e está crescendo



O mercado de reposição automotivo brasileiro está crescendo a um **CAGR de ~4-6% (nominal)** e é provável que **alcance R\$ 120 bilhões até 2022**, impulsionado pelo crescimento da frota de veículos leves

A transformação está vindo de todos os lados



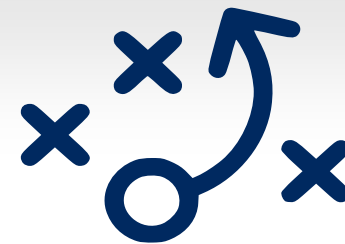
Os clientes estão se tornando mais digitais e sofisticados

Novos *players* estão mudando o equilíbrio de poder ao pressionar preços e volumes

Uma onda de parcerias, consolidação e profissionalização está moldando o mercado

Tendências de médio e longo prazo impactarão ainda mais o mercado

O que é estratégia?



Todos os *players* precisam mudar o modelo de negócio para **obter benefícios em vez de sofrer com as mudanças**

O mercado de reposição brasileiro

Clientes mais digitais e sofisticados

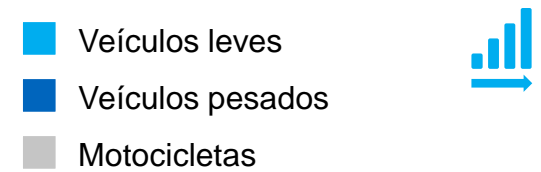
Novos *players*

Uma onda de parcerias, consolidações e profissionalização

Tendências de médio e longo prazo

Novo modelo de negócio requerido

O mercado de reposição brasileiro está crescendo a um CAGR de 4-6% e é provável que alcance mais de R\$ 120 bilhões até 2022

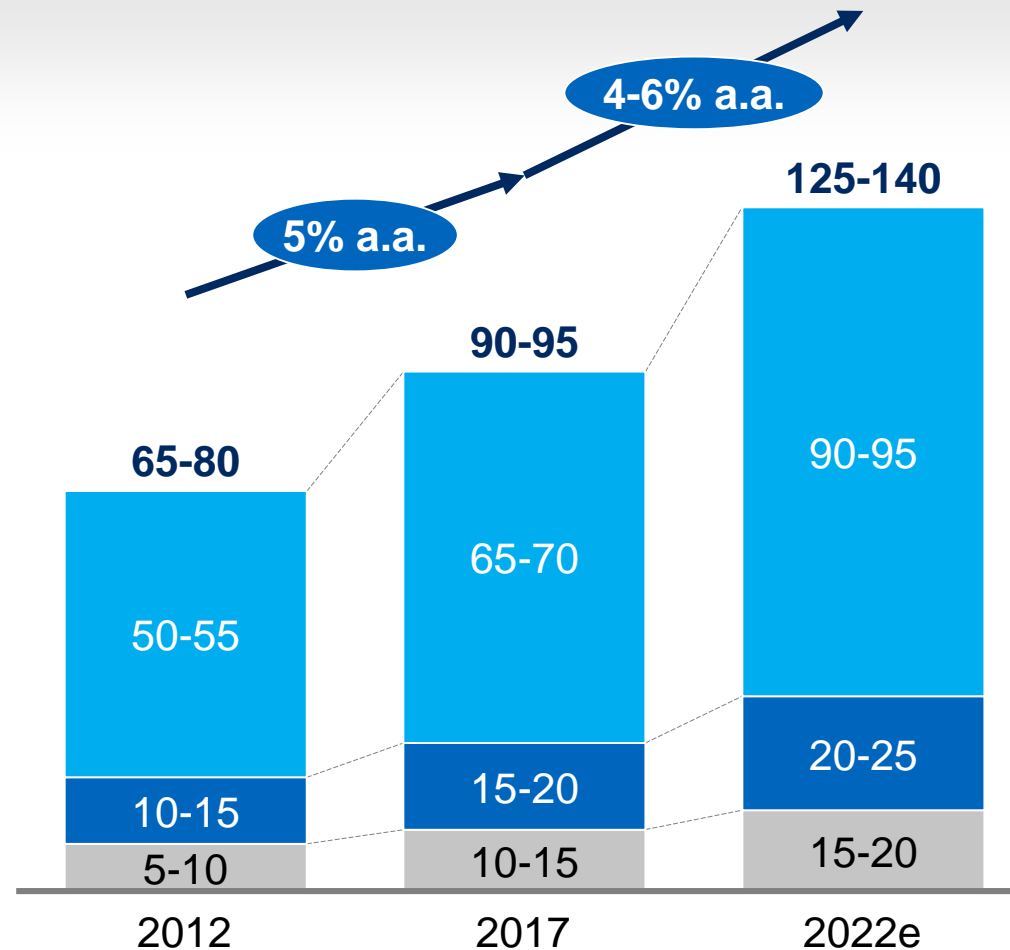


### Argumento

- O mercado de reposição automotivo abrange os seguintes *players*:
  - OES
  - Concessionárias OEM
  - Distribuidores (atacadistas e afins)
  - Provedores de serviços
  - Varejistas (mercados físicos e online)
- Segmentos
  - Veículos de passageiros
  - Veículos pesados
  - Motocicletas
- Inclusão de peças e serviços

### Evolução do tamanho do mercado de reposição automotivo brasileiro

R\$ bilhões



### Alavancas-chave de cada segmento

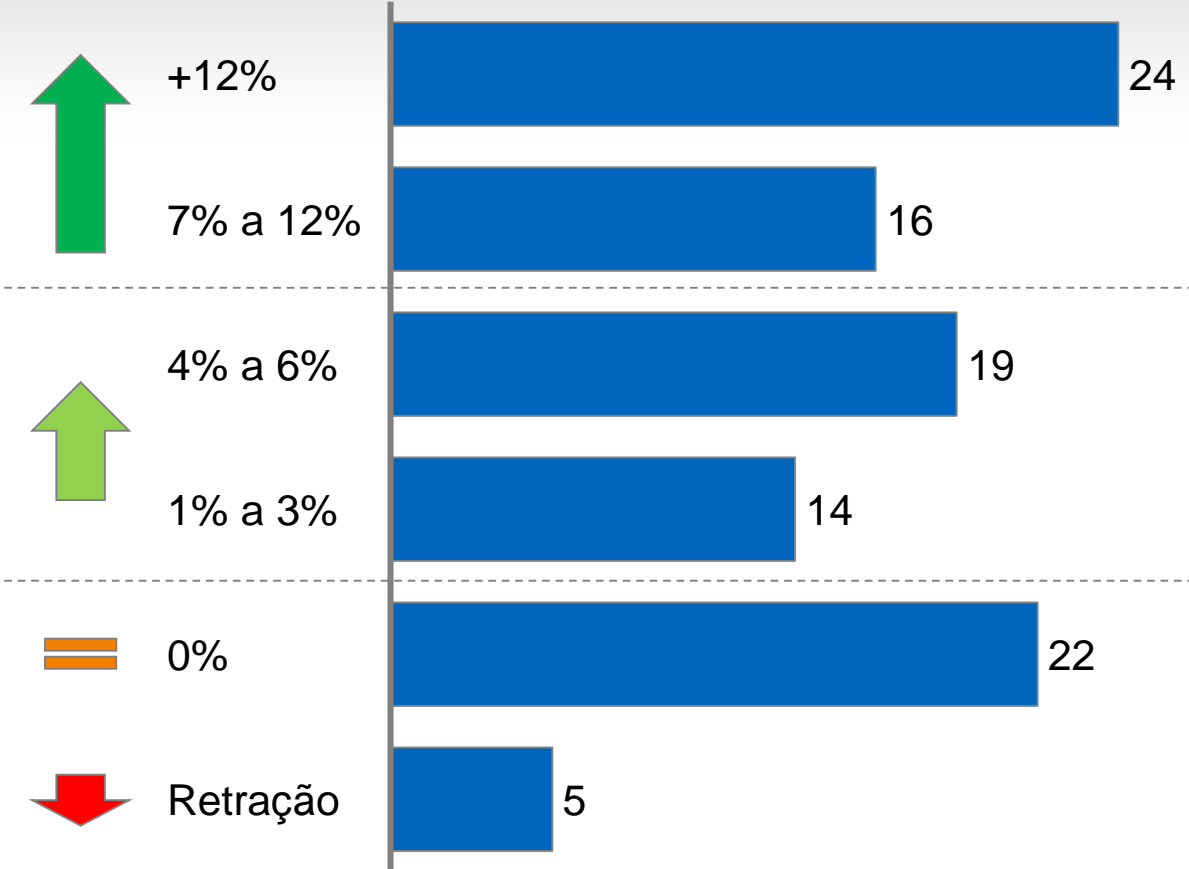
- A **inflação** deverá ser de **4% a.a.** nos próximos 5 anos
- O tamanho da **frota de veículos de leves** crescerá a uma taxa de **1,6%**, enquanto a frota de **motocicletas** e a frota de **veículos pesados** terá uma **queda de 2,8% e 0,3%**, respectivamente

# Os associados da Sindipeças estimam um crescimento<sup>1</sup> médio de 5-6% para o ano 2018, em relação a 2017

## Estimativo de crescimento (em valor) 2018, em relação a 2017 dos associados da Sindipeças

% de respondentes

### Principais insights



- **40%** dos associados estimam um **crescimento alto** superior a **7%** em 2018
- **33%** dos associados estimam um **crescimento** de **1 a 6%** em 2018
- **27%** dos associados **não estão crescendo**, ou estão tendo uma **retração** em 2018

**O Crescimento médio estimado dos associados da Sindipeças é de 5-6% em 2018**

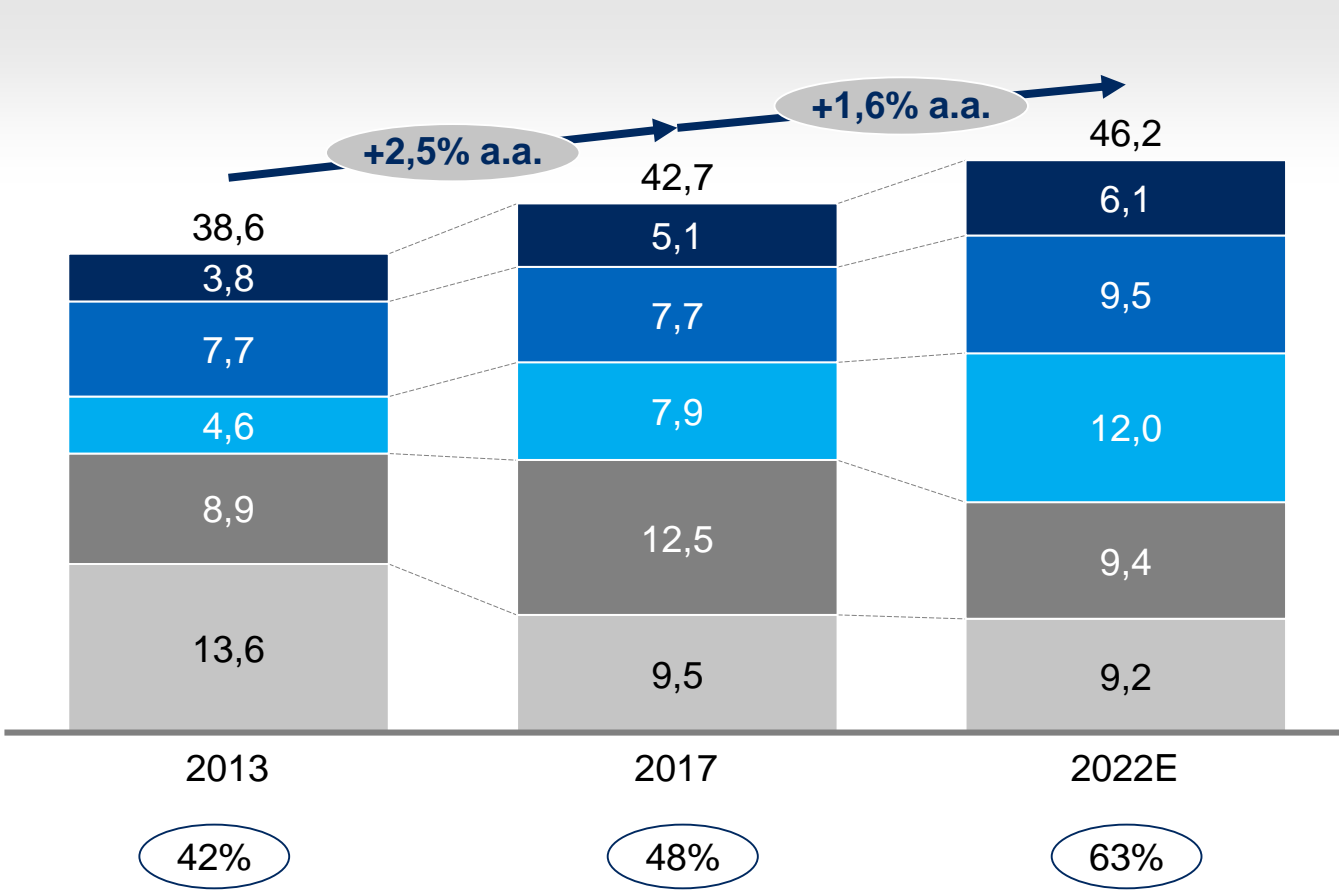
<sup>1</sup> Crescimento em valor

# Como o mercado de reposição está vinculado à idade dos veículos, a frota de veículos leves acima de 8 anos oferece um grande potencial de crescimento

○ Participação dos veículos acima de 8 anos (%)   □ CAGR (%)   ■ 0-3 anos   ■ 4-7 anos   ■ 8-11 anos   ■ 12-20 anos   ■ >20 anos

## Evolução da frota de veículos leves<sup>1</sup>

Milhões de unidades



CAGR 13-17	CAGR 17-22	Tendência
7%	5%	↑
0%	8%	↑
14%	9%	↑
9%	-9%	↓
-9%	-2%	↓

## Principais insights

- Espera-se um **envelhecimento significativo da frota** nos próximos anos, com **veículos acima de 12 anos representando 1/3 da frota até 2022**
- Os veículos de 8-11 devem ser o segmento de **crescimento mais rápido**, com 9%, sustentando a **demanda do mercado de reposição** nos próximos anos

<sup>1</sup> Frota de veículos leves, incluindo nacionais e importados

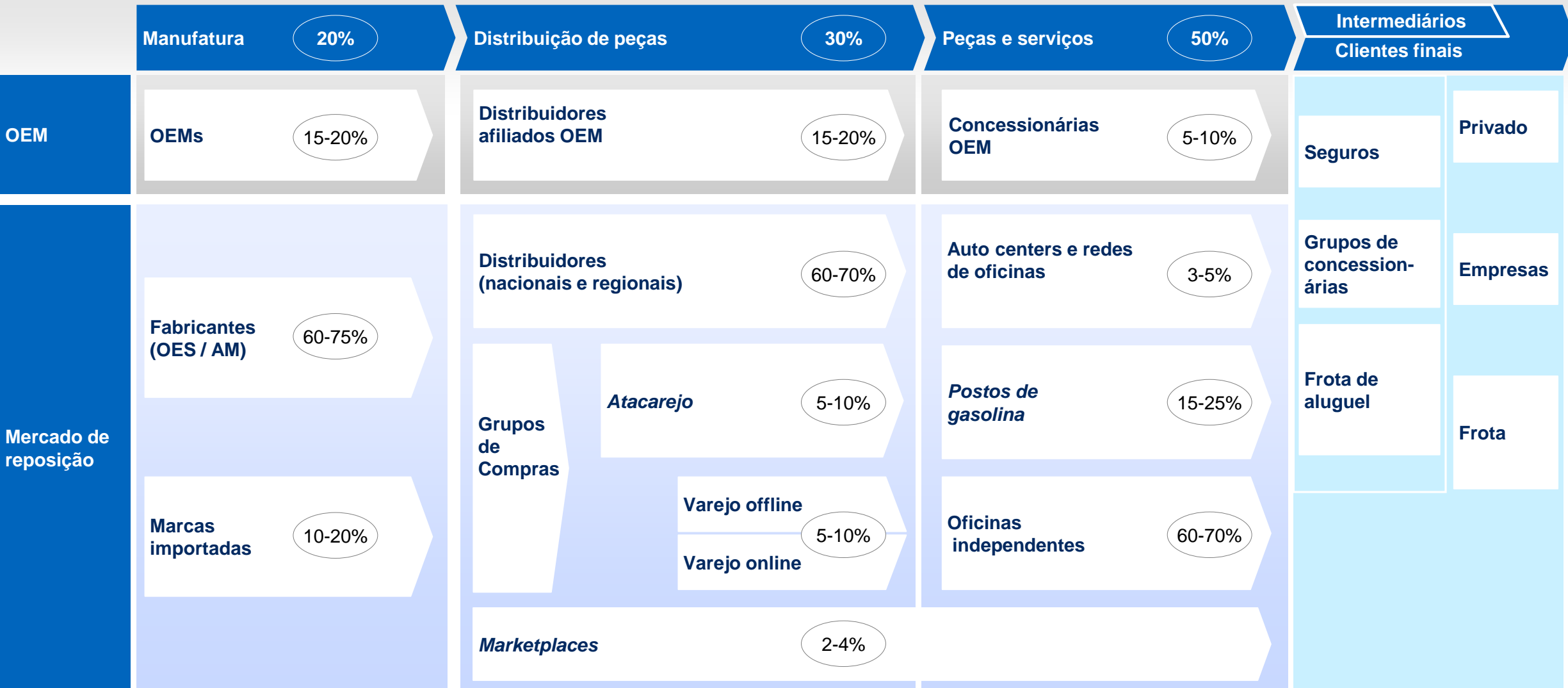


# O mercado de reposição automotivo brasileiro se caracteriza por uma grande variedade de segmentos e *players* ao longo da cadeia de valor

Estrutura do mercado de reposição, Brasil

X% Market share estimado

X% Participação estimada do segmento





O mercado de reposição brasileiro

Clientes mais digitais e sofisticados

Novos *players*

Uma onda de parcerias, consolidações e profissionalização

Tendências de médio e longo prazo

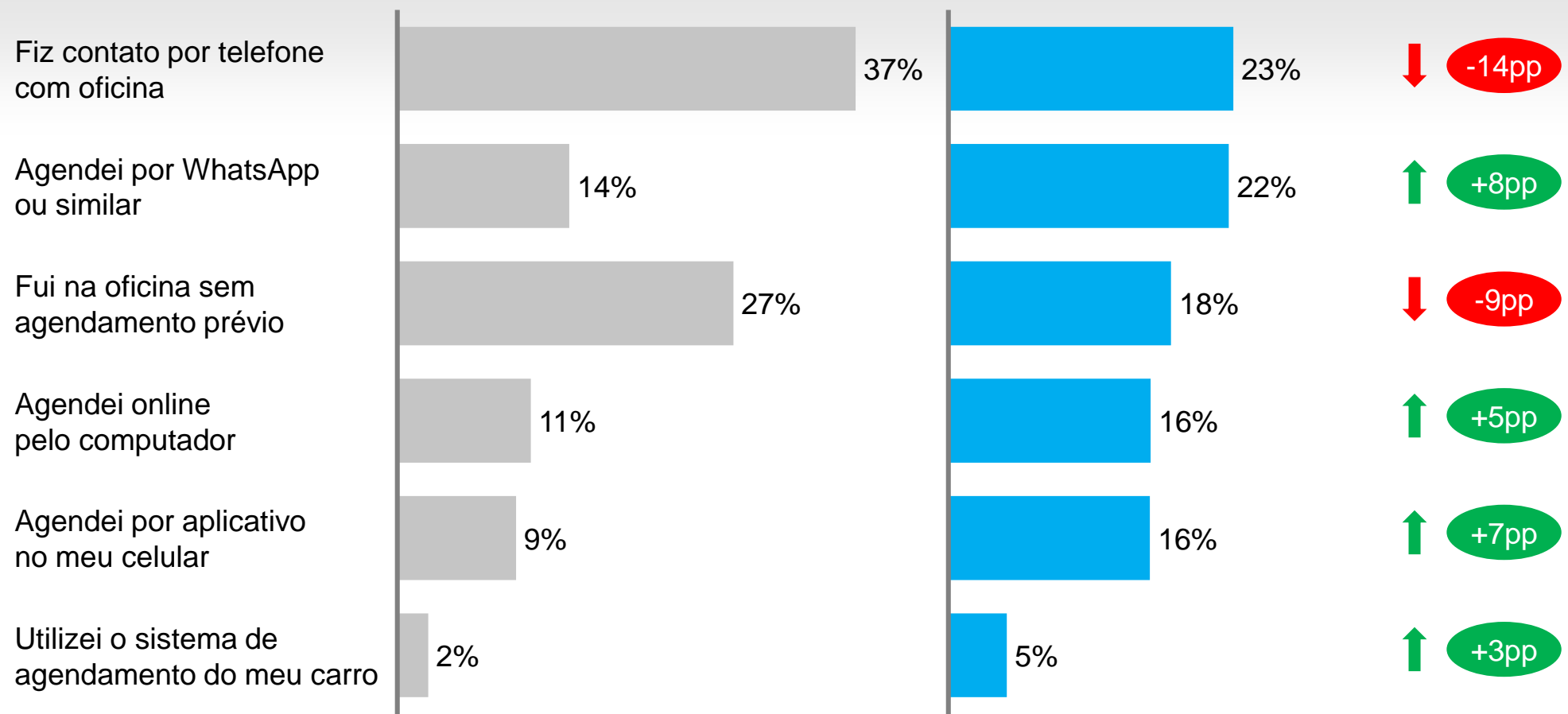
Novo modelo de negócio requerido

# As plataformas online como WhatsApp e aplicativos móveis, são as plataformas mais crescentes para agendar serviços no Brasil

■ Ultimo 12 meses 
 ■ Proximos 12 meses 
 X Delta pp

**Preferência de canais para agendar serviços**  
N = 750

**Canais**



- No Brasil, WhatsApp está próximo de se tornar o principal canal para agendar serviços
- Consumidores Chineses estão utilizando WeChat (WhatsApp chinês) de maneira ainda mais intensa que Brasileiros
- Porém, Americanos e Europeus utilizam em menor intensidade

1 Mobile devices: Contact by phone, WhatsApp or similar,

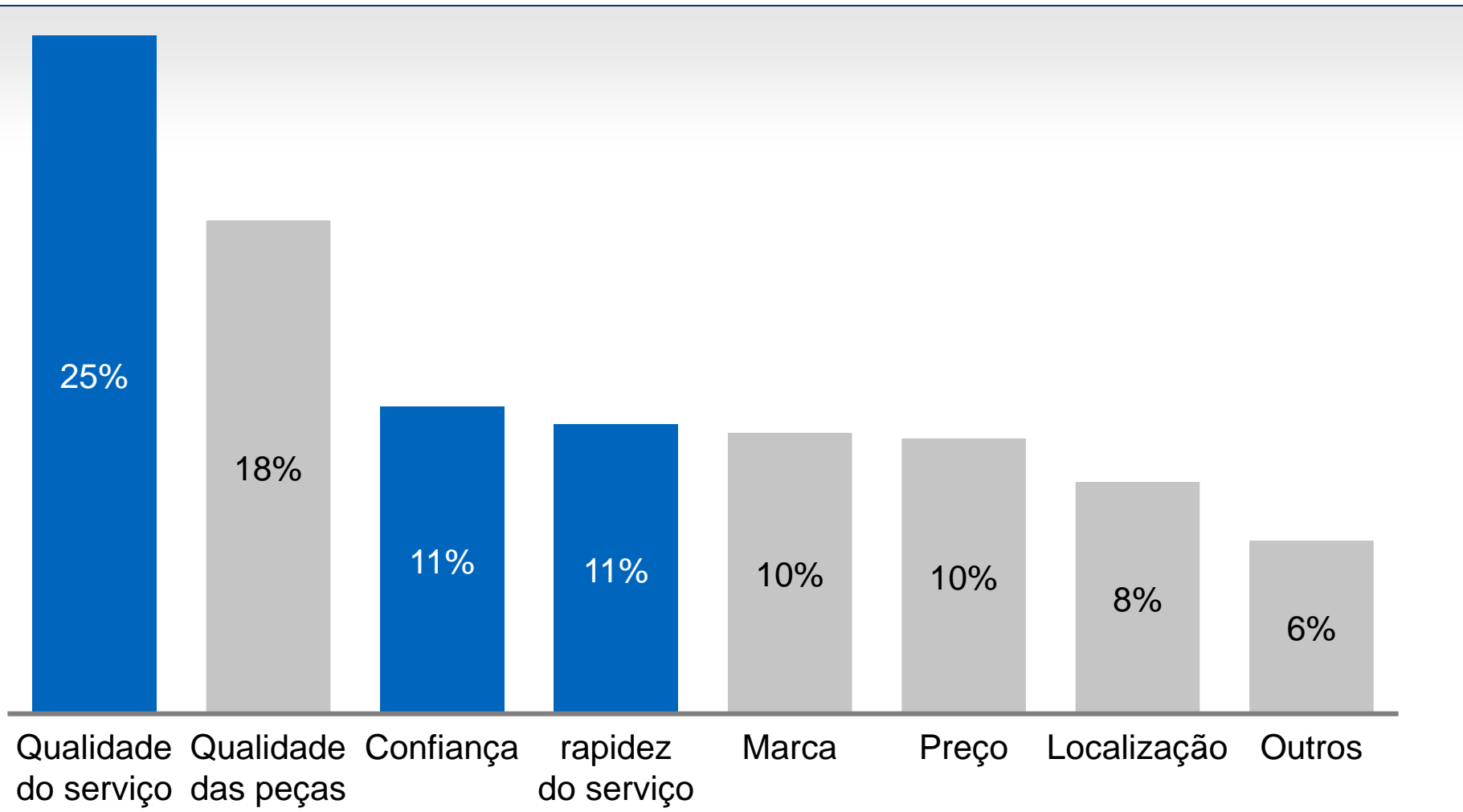
SOURCE: Team Analysis, Customer Survey

# Para pessoas físicas, melhorar a qualidade do serviço com programas de experiência do cliente é fundamental para ganhar e reter clientes

■ Other factors   ■ Factors relacionados a experiência do consumidor

## Avaliação dos fatores mais importantes, ao escolher onde fazer serviço do veículo

N = 750, %



### Insights

- A qualidade do serviço é o fator mais importante quando os clientes escolhem onde fazer o serviço do veículo
- Confiança e velocidade de serviço são mais importantes do que a marca e o preço para o cliente de reposição
- A qualidade das peças é o segundo fator para o cliente ao escolher onde realizar a revisão ou o reparo do veículo

No segmento B2B, observamos a formação de grupos de frotas, que exigem um serviço com sofisticação, profissionalismo e velocidade

## Veículos leves

Os *players* novos e incumbentes estão investindo em frotas para atuarem na área de mobilidade compartilhada, como locadoras que fornecem frotas para motoristas de Uber ou OEMs que desenvolvem suas próprias marcas de mobilidade compartilhada ou unem a concorrentes para ganhar escala

## Caminhões

Os proprietários de grandes frotas como provedores de logística, estão se tornando cada vez mais importantes

## Máquinas agrícolas

A agricultura do Brasil está mudando de pequenas propriedades com 1-2 tratores para grandes empresas agrícolas com centenas de tratores e máquinas

Servir estas empresas requer um trabalho de *key accounts* para diferenciar os níveis de serviço desses clientes

Os atores do mercado de reposição, sejam B2B ou B2C, podem adotar diferentes estratégias digitais

Relevância para canais

Modelo de estratégias digitais

Descrição

Tipo de *player*

B2B  
B2C

Cenário base:  
Website  
Redes sociais

- Presença online com website e redes sociais para **construção da marca**, divulgação do **portfolio**, **referencia geográfica**

*“Aumentei meu volume de passagens 30% após arrumar meu Google Maps e meu site na internet” Dono de Oficina*



Gestão Integrada de Venda – VMI<sup>1</sup>

- Provedores de serviços e distribuidores **se voltarão para plataformas B2B para comprar peças**
- Pedidos frequentes e/ou grandes quantidades

- Fornecedores
- Distribuidores
- Varejista
- Redes de oficinas

E-Commerce e marketplaces

- Lojas online ou presença em *marketplaces* para vender para consumidores (PF ou PJ)
- Pedidos em pequenas quantidades

- Distribuidores
- Varejista

O mercado de reposição brasileiro

Clientes mais digitais e sofisticados

Novos *players*

Uma onda de parcerias, consolidações e profissionalização

Tendências de médio e longo prazo

Novo modelo de negócio requerido

Importadores de marcas asiáticas já têm presença significativa e devem continuar crescendo graças aos preços baixos, boa qualidade e portfólio de peças completo

### Características

	Qualidade certificada pelo INMETRO
	Portfolio de produto completo
	Importador e distribuidor com vendas diretas para varejistas e provedores de serviços
	Politica de preço agressiva

Em segmentos específicos, já são 20%-30% do mercado

# Grupos de Compras já fazem parte do cenário do mercado de reposição na Europa e estão entrando no Brasil

## Como funcionam?

- **Grupo de distribuidores que negociam contratos** com fornecedores preferenciais, buscando **descontos de acordo com o volume de compras**
- Muitas vezes, os membros do grupo são obrigados a **comprar peças de automóveis por meio dos grupos de compras** para obter o bônus negociado dos fornecedores preferenciais



## De que forma estão entrando no Brasil?

- De acordo com entrevistas que fizemos na Europa, os grupos de compra estão buscando crescimento em outras regiões do globo que hoje são altamente fragmentadas (p.ex., Leste Europeu, Sul da Europa, Brasil) para ganhar escala
- No Brasil, a presença desses grupos ainda está crescendo, com alguns fornecedores multinacionais já participando de acordos globais e alguns distribuidores fazendo alianças com grupos de compras



“É apenas uma questão de tempo até que os Grupos de Compras comecem a atacar o mercado brasileiro, com o mesmo modelo de negócio de outras regiões”





O mercado de reposição brasileiro

Clientes mais digitais e sofisticados

Novos *players*

Uma onda de parcerias, consolidações e profissionalização

Tendências de médio e longo prazo

Novo modelo de negócio requerido

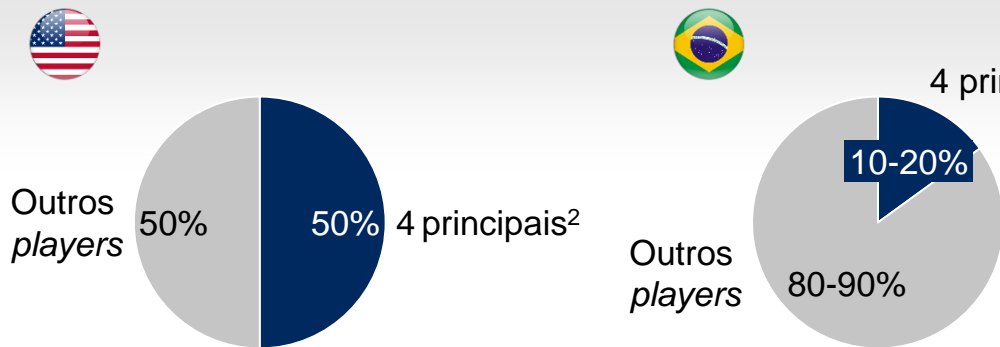
# Distribuidores e oficinas no Brasil têm escala menor que EUA e Europa, indicando oportunidades de consolidação e parcerias, muitas vezes com capital externo

2015 a 2017

## Mercado de distribuição

% do mercado de distribuição

### A Segmento de distribuidores



O Brasil tem ~60-80 distribuidores<sup>3</sup>, alguns nacionais e alguns regionais, tornando esse mercado muito fragmentado

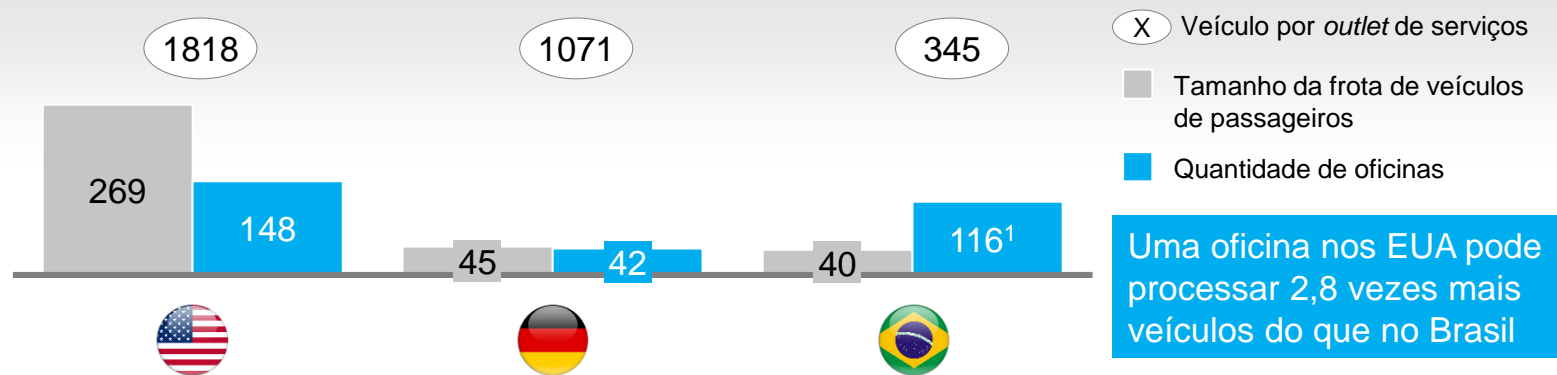
### Principais alavancas

- Consolidação de centro de distribuição
- Melhoria da gestão de estoque
- Ampliação do portfólio de produtos com a equipe de vendas
- Diluição dos custos fixos
- Aumento do poder de negociação com OESs

## Tamanho da frota vs. quantidade de provedores de serviços<sup>1</sup>

Milhões de veículos de passageiros + LCV, milhares de oficinas

### B Oficinas



Uma oficina nos EUA pode processar 2,8 vezes mais veículos do que no Brasil

### Principais alavancas

- Otimização da presença
- Mudança de patamar na gestão de capacidades
- Consolidação de marketing e esforços/ ferramentas digitais

<sup>1</sup> Inclui oficinas gerais de reparos, concessionárias de pneus, oficinas especializadas, oficinas de lubrificação e troca de óleo, oficinas independentes  
<sup>2</sup> Napa Autoparts, O'Reilly, AutoZone e AAP – AdvancedAutoParts  
<sup>3</sup> Desses, 60% são provedores de serviços gerais de manutenção e reparos  
<sup>3</sup> Entrevistas com especialistas







# Varejistas bem-sucedidos estão ganhando escala e investindo na experiência do cliente

## **Exemplo de varejista bem sucedido**

- Grandes lojas de varejo com variedade de peças e acessórios
- Tipicamente aberto das 8:00 às 22:00, inclusive aos domingos e feriados
- Algumas lojas abertas 24hs
- Oferece uma variedade de serviços online (comércio eletrônico, chatbot, rede social)

# Dado isso, observamos uma profissionalização de varejistas independentes e provedores de serviços tornando-se parte de redes de oficinas, auto centers e grupos de postos de gasolina

NÃO EXAUSTIVO

Peças e canais de serviços	Número de outlets	Tendências
<b>Oficinas independentes (generalistas)</b>	70-75 mil	 Devem diminuir, devido à consolidação (mercado altamente fragmentado) e aumento da produtividade
<b>Grupos de postos de gasolina</b>	35-40 mil	 Devem crescer, já que os consumidores exigem mais conveniência e a penetração dos serviços atuais ainda é baixa (facilmente escalável)
<b>Concessionárias</b>	7-8 mil	 Devem crescer, já que OEMs e concessionárias expandem a presença fora da garantia e oferta de multimarcas
<b>Auto centers</b>	1-2 mil	 Devem crescer, oferecendo serviço de maior qualidade, aumentando ao mesmo tempo a força do grupo (financeira e não financeira)
<b>Redes de oficinas e oficinas especializadas</b>	1-2 mil	 Devem crescer, oferecendo conveniência e utilizando mais <i>know-how</i> profissional, nome de marca e muitas vezes apoiadas por um grande grupo
<b>DIY (Faça Você Mesmo)</b>	N.A.	 Devem crescer lentamente devido ao aumento do acesso à informação e à sensibilidade ao preço; no entanto, a participação continuará baixa

▪ A consolidação está acontecendo em ritmo diferente, de acordo com a atividade e organização do *player*

▪ Fornecedores e distribuidores precisam prepara-se para aumentar a consolidação *downstream*

O mercado de reposição brasileiro

Clientes mais digitais e sofisticados

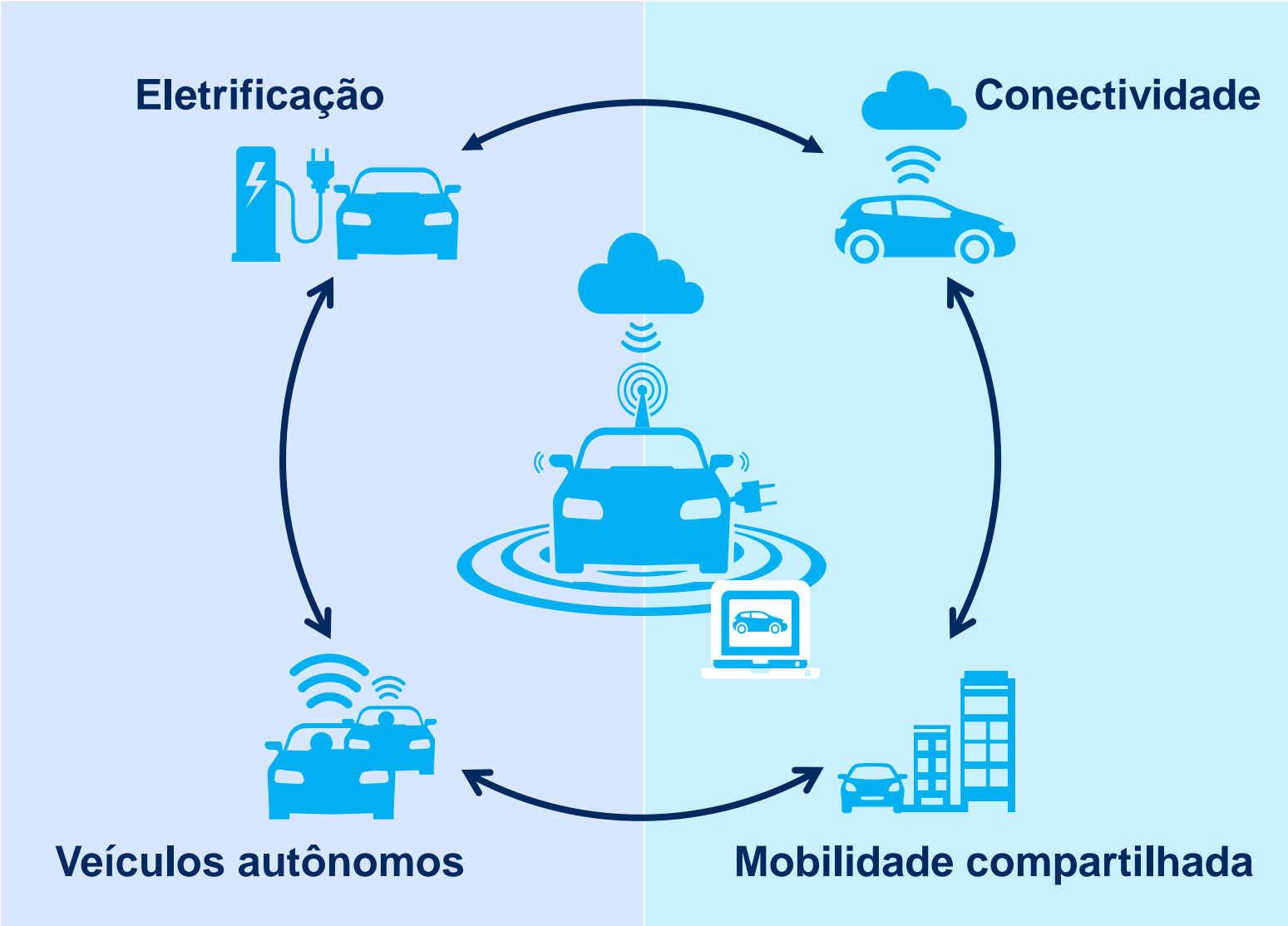
Novos *players*

Uma onda de parcerias, consolidações e profissionalização

Tendências de médio e longo prazo

Novo modelo de negócio requerido

# Quatro tendências baseadas em tecnologia disruptiva para mobilidade estão tomando forma no mundo todo e no Brasil



# As quatro tendências impactarão o mercado brasileiro em velocidades diferentes

## Estágio de adoção de tecnologia

### Tendências disruptivas

### Status no Brasil

### Implicação para o mercado de reposição

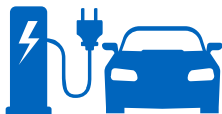
**Mobilidade compartilhada**



**Conectividade**



**Veículos elétricos**



**Veículos autônomos**



- Mudanças de mobilidade compartilhada e conectividade já estão acontecendo no Brasil, com carros que rodam mais que antigamente e carros mais complexos...
- ... no entanto, as mudanças não são drásticas para o mercado de reposição, pois a arquitetura e as peças dos veículos permaneceram idênticas nas últimas décadas

- Mudanças significativas não serão sentidas no mercado de reposição brasileiro nos próximos 10-15 anos...
- ... no entanto, as mudanças serão transformadoras, incluindo motores elétricos que quebram menos e veículos autônomos que nunca batem

**Os *players* do mercado de reposição precisam adaptar suas ofertas de serviços para frota de veículos e empresários no mercado de mobilidade compartilhada**

**Os *players* do mercado de reposição precisam adaptar seu portfólio de peças e serviços para atender o mercado de baterias e motores elétricos**

O mercado de reposição brasileiro

Clientes mais digitais e sofisticados

Novos *players*

Uma onda de parcerias, consolidações e profissionalização

Tendências de médio e longo prazo

Novo modelo de negócio requerido



Para refletir em suas opções e se preparar com sucesso para a mudança à frente, os players do mercado de reposição podem seguir uma abordagem de três etapas para adaptar sua estratégia

## 1 | Avaliar as tendências e os cenários do mercado

- Avaliar quais tendências são mais relevantes para seu modelo de negócio
- Identificar o impacto das tendências na sua cadeia de valor
- Identificar os pontos fortes e fracos de concorrentes e parceiros com base nas tendências

## 2 | Avaliar o impacto do novo mercado de reposição

- Fazer projeções de receita e rentabilidade da empresa
- Analisar e quantificar diferentes cenários
- Ter uma noção clara de quando isso acontecerá e como acompanhar sua evolução

## 3 | Definir sua estratégia e roadmap

- Definir seu posicionamento e estratégia
- Identificar lacunas no posicionamento atual vs. desejado
- Desenvolver um *roadmap* para extrair o máximo das oportunidades do mercado em mudança

# Todos os *players* estão buscando se beneficiar com a disrupção ocorrendo no setor reposição

## Potenciais movimentos estratégicos para crescer nessa nova realidade?

### Varejistas



- Adaptar-se às novas necessidades dos clientes (conveniência e serviços online)
- Desenvolver melhores práticas em termos de compras, gestão de estoque e cadeia de suprimentos
- Procurar parceiros para aquisição, consolidação e parcerias

### Distribuidores de peças

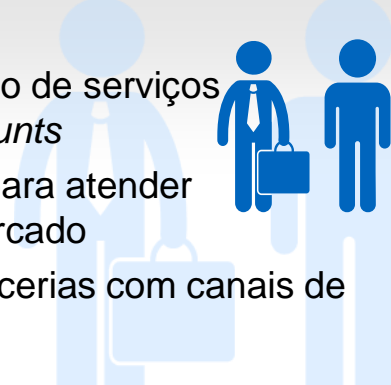
- Avaliar a oportunidade de mudar para o modelo híbrido de “atacarejo” oferecendo serviços de varejo
- Desenvolver serviços online para atender varejistas e *key accounts* com sucesso
- Adotar digital e *analytics*
- Adaptar o plano de negócio aos clientes de frotas



### OEMs

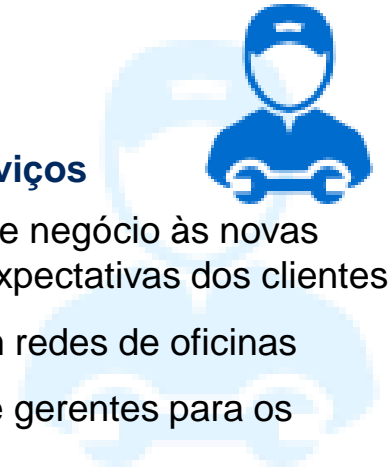
- Atingir consumidores com veículos fora da garantia
- Aproximar-se dos clientes por meio de serviços digitais, conectividade e *key accounts*

### Fabricantes e Fornecedores



- Aproximar-se dos clientes por meio de serviços digitais, conectividade e *key accounts*
- Lançar marcas alternativas para atender diferentes segmentos do mercado
- Desenvolver e fazer parcerias com canais de vendas alternativos

### Provedores de serviços



- Adaptar o plano de negócio às novas necessidades e expectativas dos clientes
- Fazer parcerias com redes de oficinas
- Desenvolver técnicos e gerentes para os novos desafios

