



“Estamos **preparados** para os próximos 30 anos”

O ano de 2016 começa de feição para a Japopeças, com novidades importantes que Luís Costa, fundador e líder da empresa, explica numa conversa longa, afável e carregada de experiência.

{ TEXTO CLÁUDIO DELICADO FOTOS MICAELA NETO }



Em junho a Japo Peças comemora 30 anos de uma vida recheada de sucessos. Aos 30 anos está numa profunda renovação para que esteja ainda mais forte nas próximas décadas. Novas instalações, um portal B2B, uma apertada seleção de clientes e uma relação estável com as marcas que importa para Portugal são as bases sólidas do negócio da empresa de São João da Madeira. A sucessão está garantida, mas Luís Costa, de 58 anos, é o coração da Japo Peças. Subiu a pulso e criou uma das maiores empresas especialistas em Portugal de peças para carros asiáticos.

Custa-lhe a acreditar que já passaram 30 anos desde que nasceu a Japo Peças?

O tempo passou rápido, mas o que é hoje a Japo Peças foi resultado de muito trabalho. Acredito sempre naquilo que me envolvo, mas não achei que a empresa chegava ao patamar onde está hoje. Sempre levei a empresa com ambição mas sem pisar ninguém para seguir em frente. Aproveitamos as oportunidades que nos foram surgindo. Fui sempre olhando para trás para perceber o que podia ser feito de forma mais eficaz e eficiente. Foi sempre assim.

O mercado era muito diferente há 30 anos...

Há 30 anos o mercado estava mais virgem, não havia tanta pressão e tantos players. Essa é a principal diferença. Trabalhávamos bastante para cumprir com tudo o que nos propúnhamos porque nunca nada nos caiu do céu, mas havia uma margem maior de mercado que facilitava quem realmente se dedicava ao negócio. Havia mais mercado e outras práticas no consumo de peças que hoje já não acontecem. Por exemplo, na colisão ou reparação do automóvel, este durava 15 anos e hoje isso alterou-se muito. As pessoas querem trocar de carro ao fim de 5 ou 6 anos. As tecnologias mudaram muito e isso requer aprendizagem e um forte investimento da nossa parte.

Quais foram os pontos-chave da evolução da empresa?

Começamos apenas ligados à Toyota, que tinha o maior mercado de asiáticos e depois, em 1990, generalizamos a oferta para as marcas asiáticas no geral. As oportunidades



Não acredito na sorte, porque nada neste negócio é fácil. Acredito apenas no trabalho



foram aparecendo e fomos aproveitando. As outras marcas japonesas começaram a ganhar mercado e os concessionários na altura estavam apenas vocacionados para a venda do automóvel, negligenciando a parte de peças. Por solicitações do próprio mercado fomos apercebendo que tínhamos que estar com outras marcas como a Nissan, a Mazda, a Honda ou a Mitsubishi e sempre que conquistávamos uma marca tínhamos sucesso. Fomos crescendo naturalmente. Depois começaram a chegar as marcas coreanas, havendo alguma desconfiança do mercado no início. Mas foram evoluindo e fizeram o seu caminho muito rápido. Conhecemos bem a sua mentalidade e avançam muito rápido e isso prova-se com os casos da Hyundai e da Kia.

Nunca pensou alargar a sua oferta a peças para veículos europeus?

Não, porque púnhamos em causa toda a estrutura que temos. Avalio uma empresa não só pelos números que fatura mas sim pela sua eficiência. Querer abarcar o mundo é muito difícil. Daí que o objetivo tenha sido sempre apenas os asiáticos e trabalhar apenas com as marcas asiáticas já exige muito de nós. Achei que nunca teria uma resposta de acordo com os nossos pergaminhos para os europeus.

DESAFIOS DA LOGÍSTICA

Uma das grandes mudanças nestes 30 anos foi a questão logística. Como evoluiu?

A logística está, de facto, num patamar bastante elevado. Faço um paralelo com algumas empresas estrangeiras com quem trabalhamos e nós não ficamos nada mal na fotografia. Há 30 anos a logística era muito complicada e esperava-se muito por uma peça. Hoje o fator tempo é fundamental e temos que ter uma estrutura muito bem montada para que o pedido entre e a peça saia logo de seguida. O conceito de urgência mudou muito.

Mas além da logística de expedição têm que lidar também com a logística do fabricante. Aí é mais complicado?

Desde o pedido da peça à Ásia até chegar aqui estamos a falar num processo que pode demorar quatro a seis meses. É preciso um grande conhecimento de mercado para fazer gestão de stocks a seis meses. Não temos uma bola de cristal. É uma luta constante porque sempre que um cliente nos pede uma peça temos que a ter para vender. Isto envolve um investimento de milhares de euros em stock para termos uma taxa de serviço de topo, que passa por fornecer tudo o que o cliente pede. Não é fácil.

É uma logística pouco ágil...

Os asiáticos já têm também polos na Europa, mas é difícil incutir-lhes o espírito europeu



porque são pessoas muito sérias e de compromisso, mas com outra visão. Eles querem trabalhar com encomendas firmes para depois produzir. Quando fabricam está vendido e não têm stocks. Ainda assim, os tempos reduziram-se e, hoje, em alguns produtos, conseguimos tempos de entrega de duas semanas. Os asiáticos são muito rígidos, até nos pagamentos.

E depois conseguem transpor essa rigidez de pagamentos para os vossos clientes cá?

Não é fácil. Estamos a falar de empresas e de filosofias completamente diferentes. O rigor neles impera e é transversal a tudo. Trabalhamos assim com eles mas deste lado temos um mercado que nem sempre colabora com esses parâmetros.

Isso não vos coloca um problema?

Naturalmente que sim. Esta realidade obriga as empresas a um elevado esforço. De

qualquer forma, fomos crescendo ao longo dos anos porque fazemos todo o país e ilhas, além de algumas incursões africanas. Apesar deste facto notamos que uma parte do retalho não se dispõe a fazer um stock mínimo o que tenho dificuldade em entender. Não posso achar natural entrar num restaurante, pedir um bife e aguardar que o funcionário vá ao talho e venha a correr para o confeccionar e servir! Para estar no mercado entendo que é necessário deter um stock mínimo. Há muitas casas que vivem com esta política e tivemos que filtrar alguns clientes para reforçar a nossa mensagem de rigor. Mantivemos aqueles que estão de forma séria no mercado e que valorizam todo o investimento que fazemos na logística e nos processos de resposta. Estabilizamos a rede de clientes e canalizamos todos os nossos recursos no serviço que lhes prestamos sentindo-nos, assim, reconhecidos pela preferência que manifestam. Este caminho foi o mais acertado.



DESAFIO DA ESPECIALIZAÇÃO

Há muitas marcas generalistas que começam a apostar em linhas próprias de asiáticos. É uma ameaça ou a falta de especialização é uma barreira?

Olho para isso com toda a naturalidade. A concorrência é salutar. Uma empresa conquista os seus clientes quando inspira confiança e não basta dizer que tem um produto e baixar preço. Estamos muito à-vontade porque temos um critério único quando é admitido qualquer novo cliente. Há umas condições gerais de venda que cumprimos religiosamente, com total transparência e não há "jeitinhos" para ninguém. Temos também compromissos assumidos com as marcas que trabalhamos há muitos anos. Nós cumprimos as regras que eles nos impõem, mas da parte deles também são muito escrupulosos. Temos as melhores marcas, que são equipamento original destes carros japoneses e coreanos. O produto que

”
No negócio vivo obcecado com a taxa de serviço que prestamos aos clientes. Se eles precisam, nós temos que ter

vendemos não é parecido com o original, é o original. Esta qualidade é garantida e o preço é muito competitivo. Não precisamos de vender nada mais do que a verdade.

A internet e as novas tecnologias vieram mudar muito a forma de fazer negócio?

Estamos a fazer um trabalho grande com um novo site e plataforma B2B. Decidimos fazer um à medida porque nenhum dos que existia no mercado preenchia as nossas necessidades. Já arrancou e é uma ajuda para os nossos vendedores, que no futuro, terão um papel diferente. Apesar das relações pessoais serem fundamentais o papel do vendedor será cada vez mais de acompanhamento. Esta era uma falha que tínhamos com os nossos clientes e acreditamos que nos vai levar a um aumento de vendas, também pelo facto de servir como catálogo de tudo o que temos. Tentamos conquistar nas nossas fontes novas referências todos os dias, de peças diferentes e alguns nichos, mas o cliente, muitas vezes, não sabe que as temos e pensam que só há na origem.

Que negócio adicional lhe traz o facto de marcas como a Toyota e a Honda terem híbridos há muitos anos?

Nenhum (risos). O Prius existe há mais de 10 anos e nunca vendemos nada para o sistema híbrido. O sistema é muito bom e dura uma vida. Por aí não temos mercado.

As marcas japonesas e coreanas têm as garantias de fábrica mais alargadas. Como é que isso influencia o vosso negócio?

Influencia no pós-venda de peças porque fazem o seu trabalho de casa. Se oferecem cinco ou sete anos de garantia é porque confiam no produto. Apesar dos esforços do regulamento Block Exemption essa mensagem nunca passou para o cliente que tem a viatura e ele, durante esse período de garantia vai, regra geral, à marca. As pessoas vinculam-se à marca e o nosso mercado acaba por ser mais forte nos carros com cinco ou mais anos.

Trabalham também com a origem?

Ainda mantemos esse vínculo e esses laços do passado porque a Japopeças na tal diferenciação tenta dar o melhor aos seus clientes. Não quisemos deitar fora um conhecimento da origem de muitos anos. As peças de origem que disponibilizamos servem apenas para completar uma encomenda dos nossos retalhistas. Não são vendas a pensar no lucro, mas em dar resposta completa ao cliente. Essa é uma fatia marginal do nosso negócio, até porque muitas vezes temos peças nas nossas marcas que os clientes julgam que só há na origem.

MARCA PRÓPRIA

Decidiram há alguns anos criar a marca própria NKS. Como tem corrido?

Foi uma decisão que surgiu do facto de termos uma forte presença nos fabricantes. Optamos por juntar uma série de miscelâneos (casquilhos, retentores, cabos de travão, alguns rolamentos, entre outros), como lhes chama-



mos, sob uma mesma marca, sendo que até então tinham várias marcas e embalagens diferentes. O produto que vendemos com a nossa marca é garantia de qualidade e de uma relação direta com os fabricantes.

Como evoluiu a marca?

A marca NKS parts começou humildemente a ganhar o seu espaço e a ser reconhecida pela qualidade que possui. Foi um processo progressivo e que levou o seu tempo. Ainda hoje a marca percorre um caminho de afirmação e crescimento e é nossa expectativa que assim continue figurando lado a lado com as nossas marcas bandeira entre as quais a Aisin como um todo, FBK nos travões, KYB nos amortecedores e Exedy nas embraia-gens, entre outras.

São constantemente distinguidos internacionalmente pela Aisin. Como é essa relação?

Não existe um segredo. Passa pelo melhor que damos todos os dias pela marca. Optamos por trabalhar muito a marca e comungamos a filosofia deles. A experiência não se compra e temos essa vantagem, mas também implica um grande investimento financeiro nosso. Apesar da Aisin já estar também na Europa há sempre ruturas, porque mesmo na Bélgica, quando há uma rutura é preciso esperar pela casa-mãe que tem os seus programas e tem os seus timings. Apostamos em stock de forma a minimizar as ruturas. Pese o esforço financeiro que esta estratégia implica é a única forma de garantir que temos sempre resposta para os nossos clientes, porque as vendas só se conquistam com o material para fornecer na hora.



Procuram novas marcas ou estão satisfeitos?

Estamos com a Aisin há 25 anos e estamos também com a KYB, NKS parts, FBK e Exedy, sendo nas duas últimas exclusivos para Portugal. Esta oferta garante-nos a máxima qualidade, um portfólio completo e, acima de tudo, a qualidade que desejamos na oferta que temos. Por isto, focamo-nos em trabalhar bem as marcas a que nos dedicamos, mais do que procurar outras.

Um passo fundamental para o futuro é a inauguração das novas instalações. Ficam na mesma rua mas vão mudar o negócio?

O espaço já não chega. Temos este espaço e outro armazém alugado, mas este ano de 2015 tivemos realmente a urgência em resolver questões que se prendiam com a nossa logística. O edifício está praticamente pronto, foi

uma obra pensada de raiz, feita ao pormenor. Contamos mudar para lá no final do primeiro trimestre. O novo edifício vai permitir-nos implementar novos processos que aqui não consigo porque precisamos de espaço físico, como melhorar a receção e a expedição da mercadorias, por exemplo. Fomos crescendo e o edifício já está desadequado.

Não pensa abrir uma filial em Lisboa?

Não encaro a abertura de uma sucursal ou de outro armazém porque teria que duplicar toda a estrutura da empresa e os stocks. A taxa de serviço iria baixar e isso não permito. Com a facilidade do transporte de mercadorias, não acho que fosse uma grande mais-valia para o cliente ter uma filial em Lisboa. Consigo um melhor serviço com tudo centralizado aqui no norte. Para já, não vejo essa necessidade. ○

Perguntas rápidas

Como entrou nesta área?

Estive sempre ligado aos automóveis. Com 16 anos já olhava para eles com interesse e na altura fui trabalhar para o setor de peças de uma marca onde estive dois anos. Depois fui para a Toyota, mantive-me por lá uns anos. Decidi fazer um interregno de dois anos noutra área para experimentar, mas voltei porque o meu mundo eram os automóveis. Como responsável pelo departamento de peças e por muito que me debatesse por uma política mais ajustada nunca o setor das peças foi encarado como prioridade. Foi uma questão pessoal que me fez sair, de bem com todos. O dinheiro não é tudo na vida. Despedi-me da empresa, saí e criei a Japo Peças.

Qual foi o seu primeiro carro?

Um Simca 1100 usado, mas o segundo carro foi novo e foi um Toyota Corolla, em 1975.

Já teve algum carro que não fosse asiático?

Sim, e não correu bem. Mas infelizmente eu trabalho com os asiáticos mas não me dão os automóveis (risos).

O que mais gosta neste setor?

A inovação e as novas tecnologias.

O que menos gosta?

As pessoas que olham para as coisas e acham que tudo é fácil.

É importante para si ir ao terreno?

Sim, nós mais do que vender colocamos sempre as pessoas em primeiro lugar.

O que gosta de fazer nos tempos livres?

Conseguir pegar num jornal e lê-lo. Sou um pouco preguiçoso para o desporto, mas como trabalho das 8h30 às 9 da noite, só quero é sossego nos tempos livres. Não consigo chegar ao fim de nenhum livro. Farto-me deles.

Já trabalha com japoneses há tanto tempo. Gosta de sushi?

Em gastronomia prefiro a cozinha tradicional portuguesa e para mim o peixe come-se cozinhado.

Já pensou alguma vez na reforma?

Trabalho para ter o meu conforto. Há cinco ou seis anos pensei no assunto da reforma. Tinha duas hipóteses: ou vendia o negócio, entregava a chave e gozava a reforma descansado ou investia para garantir o futuro. Não sou intemporal e esta vida é alucinante. Mas já não há reforma porque o dinheiro que me daria o conforto para ela gastei-o todo nas novas instalações. Fiz uma pergunta ao meu filho, que é economista, que era se queria dar sequência ao negócio. A resposta foi positiva e então decidi fazer o investimento. A decisão foi dele porque nunca gostei de arranjar casamento para os filhos. Hoje é um dos quadros da empresa. ○