Personalidade

> A maior magia foi perceber que os meus mecânicos eram muito mais produtivos

NUNO GODINHO LOPES, KEYMASTER

A digitalização e a transformação digital não são sinónimos e muito menos o são quando associados ao setor das oficinas de automóveis. Nesta entrevista, Nuno Godinho Lopes, gerente da Keymaster, aborda o tema da transformação digital no setor das oficinas.

ENTREVISTA **PAULO HOMEM**

Profissional com uma larga história associada ao setor oficinal e às redes oficinais, mas também à área informática, Nuno Godinho Lopes passou um boa parte da sua vida profissional a estudar o processo numa oficina. O objetivo passava (não só) por tornar a oficina mais rentável, através de uma maior eficiência dos processos internos e externos, que fundo permitissem, por um lado, que cada profissional na oficina se dedica-se efetivamente à sua função, mas por outro, que a gestão fosse efetiva, isto é, que permitisse a qualquer momento saber qual a situação operacional, económica e financeira da oficina, sem esquecer de trazer o cliente para o centro desse processo.

É sobre estes assuntos, e muitos outros, que Nuno Godinho Lopes, gerente da Keymaster aborda nesta entrevista, precisamente o tema da transformação digital nas oficinas e o impacto que a mesma garante na transformação do negócio oficinal.

> Os resultados num ano são o acumular dos serviços que fazemos, por isso o negócio tem que ser feito a cada intervenção, sabendo em cada uma quanto estou a ganhar.

Quando se deu o início à tua ligação com o mundo das oficinas?
Historicamente sempre tive uma grande ligação à parte técnica. Tive veículos telecomandados e motas, mais tarde fiz karting, mas tanto como a parte competitiva, o que me interessava muito era a componente técnica. Na universidade fui tendo muitos contatos com as oficinas, sobretudo nas férias de verão, passando pela formação de diversas marcas, até que iniciei o estágio na Precision, já com o objetivo de criar a minha primeira oficina. Passei de estagiário para empresário, em dois anos, mas durante esse período estive em mais de 20 oficinas da Precision, onde realizei todas as funções, desde lavador de carros até à receção, passando pelas peças e pela parte técnica. Estagiei ainda dentro do Master Franchise da Precision, onde também passei pela peças, frotas, marketing, gestão, etc.

Ficaste desde essa altura com uma visão de negócio muito ampla?
Sim, nessa altura não tinha ainda a paixão da gestão, mas como estava muito próximo dos decisores tive acesso a planos de negócio, desenvolvimento, políticas de gestão, etc. O meu interesse era mais a parte operacional e a parte da mecânica em si. Em 2008 tive a minha primeira oficina em Cascais da Precision, e fomos logo premiados como a revelação do ano, sendo convidado por isso da Precision a ir conhecer a rede aos Estados Unidos.

O que trouxeste dessa experiência?
Era uma realidade diferente, mas foi possível perceber a otimização do negócio, a rotação de carros, o serviço ao cliente e a gestão em si, que fazia com que o volume de negócios fosse elevado. Na altura a rede tinha mais de 400 oficinas nos Estados Unidos, existindo um nível de otimização da operação que trazia ganhos acrescidos. Foi um luxo essa fase da minha vida, pois tive ainda em palestras com grandes especialistas sobre gestão de recursos humanos, gestão financeira, abordagem ao cliente, entre muitos outros temas. Vim para Portugal cheio de ideias.

E foi então, numa lógica de empreendedorismo, que te lançaste também no negócio da informática?
Fiz uma sociedade nessa área há 16 anos, não tanto por paixão, mas por estratégia, que ainda hoje é uma realidade, onde a Keymaster se insere ainda hoje.

Foi aí que nasceu a associação do negócio oficinal ao negócio digital?
No início não era essa a ideia, mas entendi que a informática tinha uma relação direta com o bem estar das pessoas, que hoje é por demais evidente. Aprendi também muito nesse negócio, pois se na altura havia muitas oficinas de automóveis, lojas de informática não havia assim tantas. A gestão desse negócio fez com que eu aprendesse muito. Pelo meio ainda tive uma segunda oficina de automóveis.

E gerir duas oficinas acabou por se tornar...
Foi muito desgastante. Analisava constante o processo de cada oficina e tentava introduzir melhorias em cada uma delas, mas começava a ficar fustrado, até pelas condições que dava aos meus colaboradores. Fui-me apercebendo que cada pessoa que contratasse estava a carregá-la de ansiedade, incerteza, stress e os dias começavam a ser caóticos na oficina. Por exemplo, não sabiamos coisas essenciais como quantos carros tinha dentro das oficinas, quanto vou faturar hoje, que tarefas foram executadas na realidade, etc. Apesar de todos os esforços na otimização do processo, muita coisas não corriam como nós desejávamos.

Qual foi então a solução?
Utilizei diversos sistemas e procedimentos que nos permitiu otimizar um pouco mais, mas havia que resolver a relação entre a parte de receção e a parte técnica, pois muitas vezes a parte de receção não tem sensibilidade para a técnica, e a parte técnica não tem sensibilidade para a receção. Muitas vezes o que acontecia é que o rececionista cortava a produção.

É nesse altura que o negócio oficinal e a tua experiência na área informática se começam a juntar?
Tive que parar um pouco para pensar. Não queria passar os meus dias a reclamar porque alguém se esqueceu de preencher a folha de obra, de informar o cliente, de pedir a peça, porque não se percebia a letra do rececionista, etc, como percebi a falta que eu fazia na oficina. Na verdade um mecânico fazia muito mais do que aquilo que gostava de fazer, que devia ser só reparar carros. Tudo isto assustava-me muito, pois entendia que não estava a servir bem o cliente nem quem estava a trabalhar comigo. Precisava de algo que me ajudasse a simplificar o processo na oficina e a informática era o caminho a seguir.
Foi aí que desenhei as primeiras cartas e a primeira folha de obra digital, depois de muitas horas de estudo e de consultas a muitas fontes de informações, mas também com a ajuda de amigos informáticos.

Quando começou a funcionar na oficina a folha de obra digital?
No início de 2018, sendo que no final do ano integramos já com a faturação. Porém, o arranque aconteceu em 2019, aos quais se sucederam seis anos de desenvolvimento apenas dentro das nossas unidades, incluindo a empresa de informática, o que nos deu a perspetiva que esta era uma solução escalável para outras atividades económicas, não se aplicando apenas a oficinas de automóveis. Acreditei sempre que o caminho correto era este, embora o desenvolvimento do projeto também me assustava um pouco.

Antes de desenvolver a folha de obra digital, utilizavas um software de gestão?
Sim, foi isso que mais me motivava a avançar para algo diferente. Não encontrei nada no mercado que me satisfizesse e a solução que optei ao início nem campo de matrículas tinha. Mesmo assim tentamos desenvolver essa solução, em 2015, onde investimos muito dinheiro, mas senti que o caminho não era esse e o que era necessário era partir para algo que tivesse o ADN focado na gestão e na transformação digital. Portanto, queríamos passar da folha de obra em papel que depois registavamos os dados para o software de gestão, para a folha de obra digital.

Seis anos depois surge o Keymaster como o que conhecemos atualmente e que não mais tem parado o seu desenvolvimento. Que impacto trouxe para a atividade da oficina?
Não precisava de tantas pessoas para a operação e como é difícil recrutar bons profissionais, senti um grande alivio pois consegui fidelizar mais aquele que era o meu maior ativo, que é a minha equipa. Portanto, não só tive menos necessidade de profissionais, como consegui estancar a rotação.

Portanto conseguiste reter o talento (como agora se diz)...
Sim, sendo essa uma situação que tem um enorme impacto no negócio da oficina a todos os níveis. Por outro lado, senti-me melhor como empresário, pois em vez ter uma abordagem de controlo aos funcionários, como acontecia antes, passou a ser uma abordagem de reconhecimento aos colaboradores.

O que o Keymaster assegurava era as boas práticas na oficina, por via da transformação digital, e isso permitia que a minha abordagem fosse de valorização das pessoas. Por outro lado, permitia também ver mais além, sabendo o que estava a acontecer ao negócio a cada momento, mas também o que iria acontecer até ao final do dia ou até no dia seguinte.

Que outros efeitos teve essa transformação digital na oficina?
A verdade é que começamos a faturar mais, a fidelizar mais clientes, a margem bruta disparou, tivemos mais controlo sobre as compras e sobre os custos, mas a maior magia foi perceber que os meus mecânicos eram muito mais produtivos, pois estavam mais tempo ligados ao serviço para o qual tinham sido de facto contratados e que gostavam de fazer, o responsável de peças passou a ter muito mais tempo livre, o rececionista que tinha um início e final de dia caótico passou a ter tempo para o cliente.
O que realmente muda na oficina, é que cada pessoa na oficina se dedica unicamente à sua especialização e aquilo que mais gosta de facto de fazer. Hoje em dia, todos os funcionários sabem o que têm exatamente para fazer a cada momento. A transformação digital que operamos levou a que os funcionários tenham um foco e uma disponibilidade para a sua especialização.

Como é que as pessoas aceitaram essa transformação digital?
Passamos por esta situação muitas vezes nos últimos anos e sabemos que antes da implementação existe algum desconforto e ansiedade pela mudança. No momento em que se começa a usar... as coisas mudam, pois muito rapidamente se começam a ver os benefícios dessa transformação digital.

> Se as pessoas têm a ambição de estarem bem com o seu negócio, então estão prontas para fazer a transformação digital.

Só para dar outro exemplo, o papel dentro da nossa operação despareceu muito rapidamente, numa manhã, quando a minha vontade era que fosse mais lenta e progressiva essa mudança. O único papel que existia, e que ainda existe, é dos fornecedores.

Falaste também em impacto económico...
A transformação digital, com o Keymaster, trás impactos gigantes no negócio. Fica-se com uma força de competição no mercado completamente diferente. Percebe-se muito facilmente onde se ganha dinheiro e não se ganha, onde se compra bem e se compra menos bem, quem entrega o material a horas, as diferenças de custos para o mesmo material, ganha-se força sobre o fornecedor, pois sabemos todo o histórico de compras, etc, etc, etc.

Todos numa oficina têm que concorrer para essa transformação digital?
Investi muito tempo a perceber a transformação digital e a aprender como é que os outros a veem. Se não houver uma transformação ou evolução da cultura então não é uma transformação digital. Se ao informatizar eu não incluir todos os intervenientes, então estamos a falhar na transformação digital, independentemente do ADN do dono da oficina. A transformação digital só acontece se incluirmos todos os que estão envolvidos no processo, desde o lavador, o mecânico, o rececionista, etc, e todos eles têm que ter o seu monitor, onde colocam a informação de forma espontânea e natural. Aliás, a informação só é fidedigna se for espontânea. Eu não posso estar dependente de uma pessoa que todos os dias carrega os dados para um software.

> Curiosamente recebemos muitas opiniões de responsáveis oficinais, que nos dizem que já gostam tanto da gestão como da mecânica.

Como é que se pode dar a transformação digital nas oficinas quando existe um deficit tão grande ao nível da gestão oficinal?
Se as pessoas têm a ambição de estarem bem com o seu negócio, então estão prontas para fazer a transformação digital.
Numa folha de obra digital podemos saber quanto vamos ganhar naquele serviço, sabendo o lucro total, consigo vender o valor de ganho na mão-de-obra, o ganho efetivo nas peças, etc. Os resultados num ano são o acumular dos serviços que fazemos, por isso o negócio tem que ser feito a cada intervenção, sabendo em cada uma quanto estou a ganhar.
Muito dos negócios das oficinas passam pela aquisição de equipamentos, não havendo muitas vezes a noção do custo resultado. O que me interessa ter uma oficina recheada de modernos equipamentos se os produtivos não aproveitam esses equipamentos pois perdem tempo a fazer coisas não produtivas? Esta é a diferença da transformação digital, que passa por rentabilizar o que tenho na oficina e não investindo nas condições de trabalho, que não é só equipamentos mas é também o bem estar do produtivo.

Como é que o cliente ganha com este processo de transformação digital?
O cliente final mudou. Não gosta de falar ao telefone, preferindo comunicar através do écran com os dedos, acompanhando na medida do possível os seus investimentos, como é o caso do automóvel. Esse é precisamente o nosso foco, permitindo um fluxo de cliente onde ele é participante. Ele pode fazer o agendamento, pode fazer pré-pagamento em serviços programados, recebe mensagens de confirmação do serviço, pode incluir outras informações adicionais ao agendamento, acompanha a intervenção e pode interagir, aprovando ou não outras intervenções, é avisado que o carro está pronto, tem a sua fatura disponível, etc. Quando o cliente for buscar o seu carro, o rececionista tem tempo para atender o cliente.

A palavra "confiança" entre o cliente e a oficina pode assumir aqui outro significado com a transformação digital?
Sem dúvida nenhuma. Com a vantagem de nem sequer chegar a gerar o desconforto da desconfiança. O cliente participa em toda a intervenção e o Keymaster ajuda nesse propósito a fazer do cliente presente e participativo.

O que é que as oficinas dizem depois de experimentar essa transformação digital, por via do Keymaster?
Curiosamente recebemos muitas opiniões de responsáveis oficinais, que nos dizem que já gostam tanto da gestão como da mecânica. Na realidade até podem nem gostar da gestão, mas a forma como passaram a ter uma noção mais exata do seu negócio dá-lhes uma ideia de controlo muito maior sobre o seu dia-a-dia.

O que poderá falhar na transformação digital nas oficinas?
O que poderia correr mal da passagem de catálogos em papel para o TecDoc. É o tempo da mudança, mas todos vamos lá parar. Acho que a transformação digital nos negócios vai acontecer, até porque muitos já a fizeram na sua vida pessoal. Alguém hoje em dia manda revelar uma fotografia? Não, todos temos as fotografias no telemóvel. Portanto, não existe caminho e será o próprio mercado a impulsionar a transformação digital.

Que conselhos deixas às oficinas nesta lógica de transformação digital?
Se o mecânico gosta de ser mecânico, se o rececionista gosta de ser rececionista, se o dono do negócio gosta de dar valor à sua vida pessoal e quer dar boas condições de trabalho ao seus colaboradores e tem realmente gosto em servir os seus clientes, então vejam a transformação digital como a solução.