

DANIEL MARIM

**ESTRATÉGIAS NA INDÚSTRIA DE MOTOCICLETAS: Um estudo exploratório
do setor de motocicletas brasileiro**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP
2010**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

DANIEL MARIM

**ESTRATÉGIAS NA INDÚSTRIA DE MOTOCICLETAS: Um estudo exploratório
do setor de motocicletas brasileiro**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,
como exigência parcial para obtenção do título de
MESTRE em Administração, sob a orientação do
Profº Dr. Antonio Vico Mañas.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP
2010

Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

A minha amada Evelyn, pelo amor
e incentivo em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me dar vida, saúde e a sabedoria para desenvolver este trabalho. Porque Dele e por Ele e para Ele são todas as coisas.

Agradeço ao prof. Antonio Vico Mañas, mestre e amigo pela condução na realização deste trabalho e nas orientações iluminadoras. Sua experiência e conhecimento acadêmico tornou nossas reuniões momentos muito enriquecedores.

Ao prof. Belmiro pela disponibilidade, atenção, sugestões e idéias para a realização deste trabalho.

A Evelyn, pelo amor, carinho, entusiasmo, pelas palavras de apoio e incentivo para a realização desta etapa na minha vida acadêmica. E pela dedicação e empenho na realização árduo de revisar este trabalho.

Aos colegas e amigos de mestrado: Ernani, Roderick, Pedro, Fabio com quem tive ótimos momentos que deixaram saudades.

A minha família pelo apoio na realização de um sonho.

Aos professores do mestrado: Hoyos, Las Casas, Onésimo e Serralvo.

Ao Tamotsu, pelo crédito e confiança a mim depositados para a realização deste projeto.

Ao Edraldo, Idalina, Tatiane e Tiago pelo incentivo

A CAPES, por ter viabilizado este projeto.

RESUMO

Nos últimos anos a indústria brasileira de motocicletas tornou-se altamente competitiva e tem se destacado na economia brasileira. Com as transformações econômicas e sociais ocorridas a partir de 1994, é possível observar que o cenário do setor modificou-se, tornando o ambiente das indústrias mais competitivo e exigindo das organizações respostas rápidas e eficazes. Este trabalho buscou estudar a evolução pela qual passou a indústria brasileira de motocicletas, entre 1970 a 2008, usando como marco de referência a instalação da primeira indústria multinacional de motocicletas no Brasil. A pesquisa é um estudo exploratório e descritivo e tem o objetivo de analisar, do ponto de vista estratégico, de acordo com as tipologias de Miles e Snow (1978), Porter (1980), Hamel e Prahalad (1990) e Kim e Mauborgne (1998), as estratégias adotadas pelas principais empresas que atuam no mercado de motocicletas brasileiro. As empresas estudadas foram: Honda, Yamaha, Suzuki, Kazinski, Sundown e Dafra, que juntas somaram 97% de participação de mercado em 2008 (FENABRAVE, 2009). Inicialmente foi elaborada uma pesquisa bibliográfica descrevendo as tipologias estratégicas. Em seguida, através de pesquisa bibliográfica, buscou-se apresentar um breve panorama da indústria de motocicletas no cenário mundial. A partir dessa análise inicial, a pesquisa descreve e examina a evolução do setor de motocicletas no mercado brasileiro e as principais mudanças ocorridas. Após essa descrição, verifica-se o desenvolvimento de cada empresa estudada e as estratégias utilizadas por cada uma. Conclui-se o trabalho com uma análise das estratégias de cada empresa sob o ponto de vista das tipologias estratégicas apresentadas no referencial teórico.

Palavras-Chaves: Estratégia; Indústria de Motocicletas; Estratégia na Indústria de Motocicletas.

ABSTRACT

In recent years, Brazil's motorcycle industry has become highly competitive and has been prominent in the industrial economy of Brazil. With the economic and social transformations that have occurred since 1994, it is possible to attend that the landscape of this sector has been transformed, making the environment more competitive industries and organizations requiring fast and effective. This research studied the evolution undergone by Brazil's motorcycle industry, from 1970 to 2008, using as a reference the first installation of the multinational motorcycles in Brazil. The research is an exploratory and descriptive and aim to examine the strategic point of view, according to the typology of Miles and Snow (1978), Porter (1980), Hamel and Prahalad (1990) and Kim and Mauborgne (1998), the strategies adopted by major companies operating in the Brazilian motorcycle market. The companies studied were: Honda, Yamaha, Suzuki, Kazinski, Sundown and Dafra, which together comprised 97% market share in 2008 (FENABRAVE, 2009). First, was developed a literature describing the strategic typologies. Then, through a literature review, we attempted to present a brief overview of the motorcycle industry on the world set. From this first analysis, the study describes and examines the evolution of the motorcycle industry in the Brazilian market and the major changes occurred. After this description, the research made an analysis of development of each company studied and the strategies used by each. Concluded the research with an analysis of strategies of each company from the point of view of strategic typologies presented in the theoretical framework.

Key Words: Strategy; Motorcycle Industry; Strategy Motorcycle Industry.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
Caracterização do Problema	14
Objetivos do Trabalho	16
Antecedentes do Estudo e Justificativa	16
Estrutura da Dissertação	18
CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO	20
1. Conceituação de Estratégia.....	21
1.1 Modelos Estratégicos	21
1.2 Tipologia de MILES E SNOW	22
1.3 Tipologia de PORTER	26
1.4 Tipologia de PRAHALAD E HAMEL.....	30
1.5 Tipologia de KIM E MAUBORGNE.....	32
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE PESQUISA	38
2.1 Tipo de Pesquisa.....	39
2.2 Estratégia de Pesquisa.....	40
2.3 Procedimentos de Coleta de Dados	40
2.4 Etapas da Pesquisa	41
2.5 População e Amostra	42
2.5.1 Análise do Setor	44
2.5.1.1 ABRACICLO.....	44
2.5.1.2 FENABRAVE.....	45
2.6 Análise das Estratégias.....	45
2.7 Análise dos Dados	46
CAPÍTULO III – LEVANTAMENTO DE DADOS.....	47
3.1 Breve panorama da indústria de motocicletas no cenário mundial.....	48
3.2 Ásia.....	49
3.2.1 China	49
3.2.2 Índia.....	50
3.2.3 Indonésia	52
3.2.4 Tailândia.....	52
3.2.5 Japão	52
3.3 Europa.....	56
3.4 Estados Unidos	59
3.5 A indústria de motocicletas no Brasil	61

3.6	Evolução do mercado de motocicletas brasileiro	63
3.6.1	Frota Circulante de Motocicletas	68
3.6.2	Segmentos e Cilindradas	69
3.6.3	Perfil dos Consumidores	70
3.6.4	Vendas no mercado interno e exportação	73
3.6.5	Cadeia de Fornecedores	74
3.7	Análise das Estratégias da Indústria de Motocicletas no Brasil	76
3.7.1	A Honda no Mundo	76
3.7.1.1	As Estratégias da Honda no Mercado Brasileiro	78
3.7.2	A Yamaha no Mundo	86
3.7.2.1	Estratégias da Yamaha no Brasil	88
3.7.3	A Suzuki no Mundo	98
3.7.3.1	As Estratégias da Suzuki no Brasil	99
3.7.4	Estratégias da Kasinski	103
3.7.5	Estratégias da Sundown	108
3.7.6	Estratégias da Dafra	112
	CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS	117
4.1	As Semelhanças e Diferenças nas Estratégias das Montadoras no Mercado Brasileiro	118
4.2	Os Conflitos entre as Estratégias Globais e as Estratégias Locais das Montadoras que atuam no Mercado Brasileiro de Motocicletas	120
4.3	Os fatores que levaram a hegemonia da Honda no mercado de motocicletas brasileiro	121
4.4	Análise das estratégias das principais montadoras do mercado brasileiro a luz da tipologia estratégica	123
4.4.1	Análise das estratégias das empresas do setor de motocicletas brasileiro a luz da Tipologia de Miles e Snow	124
4.4.1.1	A Honda e a Estratégia Prospectora	124
4.4.1.2	A Estratégia Defensiva da Yamaha	127
4.4.1.3	A Suzuki e a sua Estratégia Analisadora	129
4.4.1.4	Kasinski e a sua Estratégia Reativa	130
4.4.1.5	A Sundown e a sua Estratégia Reativa	130
4.4.1.6	A Dafra e o ensaio para uma Estratégia Analisadora	131
4.4.2	Análise das Estratégias das Empresas do Setor de Motocicletas Brasileiro a luz da Tipologia de Prahalad e Hamel	132
4.4.2.1	A Competência da Honda	132
4.4.2.2	A Competência da Yamaha	133
4.4.2.3	A Competência da Suzuki	133
4.4.2.4	A Competência da Kasinski	134

4.4.2.5 A Competência da Sundown	134
4.4.2.6 A Competência da Dafra	135
4.4.3 Análise das Estratégias das Empresas do Setor de Motocicletas Brasileiro a luz da Tipologia de Porter	136
4.4.3.1 Estratégia Genérica da Honda	136
4.4.3.2 Estratégia Genérica da Yamaha	137
4.4.3.3 Estratégia Genérica da Suzuki	138
4.4.3.4 Estratégia Genérica da Kasinski	138
4.4.3.5 Estratégia Genérica da Sundown	139
4.4.3.6 Estratégia Genérica da Dafra	140
4.4.4 Análise das Estratégias das Empresas do Setor de Motocicletas Brasileiro a luz da Tipologia de Kim e Mauborgne	141
4.4.4.1 O Oceano Azul da Honda	141
4.4.4.2 A Yamaha e a Iniciativa na Criação de Oceano Azul	141
4.4.4.3 A Suzuki e a Concorrência no Oceano Vermelho	142
4.4.4.4 O Trad-off Valor-Custo da Kasinski	143
4.4.4.5 A Sundown e a busca da Liderança em Custo no Oceano Vermelho	144
4.4.4.6 A Dafra e o Oceano Vermelho	144
CONSIDERAÇÕES	146
Limitações do Estudo e Sugestões de Pesquisas	150
Referências	152
ANEXO	159

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação dos principais países nas vendas mundiais em 2007	48
Gráfico 2 – Participação de mercado de motocicletas na Índia	51
Gráfico 3 – Frota de Motocicletas no Japão	53
Gráfico 4 – Vendas de motocicletas no Japão (Mercado Doméstico)	54
Gráfico 5 – Produção versus Importação de Motocicletas no Japão	54
Gráfico 6 – Participação de mercado na Indústria de motocicletas japonesas	55
Gráfico 7 – Vendas de motocicletas na Europa – por marcas	58
Gráfico 8 – Vendas de motocicletas por segmento – União Européia	58
Gráfico 9 – Vendas de motocicletas no Estados Unidos	60
Gráfico 10 – Frota de motocicletas nos Estados Unidos	60
Gráfico 11 – Ranking dos maiores mercados de motocicletas em 2007	63
Gráfico 12 – Produção de motocicletas no Brasil entre 1975 a 1979	66
Gráfico 13 – Produção de motocicletas no Brasil entre 1990 a 1999	67
Gráfico 14 – Produção de Motocicletas no Brasil entre 1990 a 2008	68
Gráfico 15 – Frota de motocicletas no Brasil em 2008	69
Gráfico 16 – Mercado de motocicletas por cilindrada	70
Gráfico 17 – Perfil dos consumidores de motocicletas – Por Sexo	71
Gráfico 18 – Perfil dos consumidores de motocicletas – Por Idade	71
Gráfico 19 – Formas de pagamento para a aquisição de motocicleta	72
Gráfico 20 – Razões para a compra de motocicletas	73
Gráfico 21 – Participação das vendas domésticas e exportação	74
Gráfico 22 – Produção de automóveis e motocicletas	75
Gráfico 23 – Participação de mercado do modelo CG 125 cc	82
Gráfico 24 – Participação de mercado da CG 125 cc	84
Gráfico 25 – Participação da Honda versus Yamaha e Outros Competidores	85
Gráfico 26 – Vendas do setor versus participação de mercado da Yamaha	90
Gráfico 27 – Participação de mercado das montadoras	91
Gráfico 28 – Participação de mercado versus volume de vendas da Yamaha	91
Gráfico 29 – Vendas de motocicletas por segmento	93
Gráfico 30 – Participação de mercado da Yamaha entre 1998 a 2007	95
Gráfico 31 – Comparativo de vendas dos modelos AN 125 cc com a Neo AT 115 cc	102
Gráfico 32 – Quantidade de motocicletas vendidas e a participação de mercado da Suzuki	103
Gráfico 33 – Vendas mensais da Kasinski no ano de 2000	104
Gráfico 34 – Vendas de motocicletas e participação de mercado da Kasinski	107
Gráfico 35 – Vendas de motocicletas da Sundown entre 2002 a 2008	111
Gráfico 36 – Comparativo das vendas mensais da Dafra, Suzuki e Sundown	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos, opções, vantagens e limitações da coleta de dados	41
Tabela 2 – Características das principais montadoras do mercado brasileiro de motocicletas	43
Tabela 3 – Amostra dos Entrevistados	43
Tabela 4 – Produção de motocicletas na Europa	59
Tabela 5 – Vendas de motocicletas da Honda no Mundo	76
Tabela 6 – Vendas de motocicletas da Yamaha no mundo	86
Tabela 7 – Crescimento das vendas do modelo EN 125 cc entre 2005 a 2008	101
Tabela 8 – Comparativo de vendas - Kasinski e Sundown	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	-	Quatro abordagens estratégicas de Miles e Snow (1978)	24
Quadro 2	-	Estratégia do oceano vermelho <i>versus</i> estratégia do oceano azul	37
Quadro 3	-	Fontes e tratamento dos dados	46
Quadro 4	-	Estratégias das Montadoras de Motocicletas no Brasil	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Premissa do Comportamento Estratégico	23
Figura 2 - Ciclo Adaptativo de Miles e Snow	25
Figura 3 - Estratégias Genéricas de Porter	27
Figura 4 - Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria	28
Figura 5 - Consequências da criação de oceanos azuis sobre o lucro e o crescimento	34
Figura 6 - Busca simultânea de diferenciação e baixo custo	36
Figura 7 - Estrutura da pesquisa e dados pesquisados	44

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRACICLO	Associação Brasileira de Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas e Bicicletas
ACEM	Association des Constructeurs Européens Motorcycles
FENABRAVE	Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
JAMA	Japan Automobile Manufacturers Association
NTS	National Transportation Statistics
SINDIPEÇAS	Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
ZFM	Zona Franca de Manaus

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS DO SEGMENTO

ATV	Veículos Todo Terreno
CUSTOM	Modelo que não prioriza a velocidade, mas sim o conforto. São chamadas de estradeiras, confortáveis para viagens longas
SCOOTER	Motocicleta pequena de velocidade baixa para uso urbana
SPORT	Motocicletas de alto desempenho e com o desenho moderno, acima 600 cilindradas
STREET	Motocicletas para o trânsito urbano variam de 150 a 300 cilindradas
TRAIL	Motocicleta todo terreno
RACING	Motocicleta de tecnologia igual a modelos de competição na direcionadas para uso urbano
FUN BIKE	Motos de uso misto, média para alta cilindrada

INTRODUÇÃO

A indústria brasileira de motocicletas teve seu início a partir da década de 1970, com a chegada de duas empresas japonesas no Brasil, que importavam motocicletas do Japão. Com a proibição das importações pelo governo brasileiro, as duas montadoras instaladas não tiveram outra alternativa senão instalar-se no país e iniciar a fabricação própria de motocicletas. Até 1993 o setor apresentava-se com baixa representatividade na economia brasileira. No entanto, a partir de 1994, com sua estabilização, observou-se um considerável crescimento em suas vendas. Em 1993, o setor vendeu 68 mil motocicletas e passou para 460 mil em 1998.

Com esta alavancagem na comercialização, a indústria atraiu novos competidores para o mercado. De 1999 a 2008, cinco novas empresas entraram no setor, modificando a sua configuração. Essas modificações compreenderam: a entrada de produtos chineses, aumento da linha de financiamentos de motocicletas, além do acirramento da concorrência.

Diante do exposto, o mercado de motocicleta ficou mais dinâmico, requerendo das organizações estratégias cada vez mais apuradas e competitivas, que necessitam adaptar-se adequadamente, de modo a atender as exigências da nova realidade apresentada.

A pesquisa é um estudo exploratório e combina pesquisa bibliográfica, observação factual (dados secundários), análise de documentos, entrevistas com representantes do setor. A partir da coleta de dados foi elaborado um panorama da indústria brasileira de motocicletas e confrontado com as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978), Porter (1980), Hamel e Prahalad (1990) e Kim e Mauborgne (1998).

Caracterização do Problema

Nos últimos anos, a indústria brasileira de motocicletas tornou-se uma atividade econômica altamente competitiva e há quinze anos o setor presencia um crescimento contínuo. O setor vendeu 67 mil motocicletas em 1993 aumentando para 1,925 milhões de motocicletas no ano de 2008. Durante este período, foram alcançados recordes de vendas no país (FENABRAVE, 2008).

Com as transformações econômicas e sociais ocorridas a partir de 1994, é possível observar que o cenário do mercado brasileiro de motocicletas transformou-se, tornando o ambiente das indústrias mais competitivo e exigindo que as organizações se adaptassem ao novo contexto de forma rápida e eficaz.

Citando algumas destas modificações, desde o ano de 1999, cinco novos competidores entraram no mercado brasileiro de motocicletas, com fabricação no país, são eles: Kasinski, Harley-Davidson, Sundown, Traxx, Dafra. Outras dez empresas, de origem chinesa, anunciaram que pretendem investir em abertura de fábricas no Brasil (AutoData, 2008). Em função disso, o mercado brasileiro de motocicletas está mais dinâmico, requerendo das organizações estratégias cada vez mais apuradas e competitivas.

Levando-se em conta o contexto atual de acirramento da concorrência, novos entrantes no mercado, busca de maior competitividade das organizações atuais e compreensão das complexidades do mercado, o presente trabalho pretende fornecer elementos para compreender a evolução pela qual passou a indústria brasileira de motocicletas nas últimas três décadas, identificando as estratégias competitivas utilizadas pelos principais concorrentes no setor. Nesse sentido, a questão que se busca elucidar é:

Quais as estratégias utilizadas pelas indústrias de motocicletas no Brasil, de acordo com as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978), Porter (1980), Hamel e Prahalad (1990) e Kim e Mauborgne (1998)?

Para fundamentar este tema na teoria, e permitir o encaminhamento adequado do problema, buscar-se-á compreender inicialmente:

- **Quais as mudanças que ocorreram nas últimas três décadas no mercado brasileiro de motocicletas e que contribuíram para modificar a estrutura do setor?**

Esta pesquisa é um estudo exploratório, assim não se pretende testar hipóteses já formuladas, mas sim gerar explicações para responder a um número de perguntas da pesquisa.

Portanto, a pesquisa pretende responder algumas perguntas:

- I. Há um padrão generalizável ou típico nas estratégias das principais montadoras?
- II. Existe relação e/ou conflitos entre as estratégias globais e locais utilizadas pelas montadoras com subsidiárias no Brasil?
- III. Por que existe no mercado brasileiro uma discrepância na participação de mercado da Honda comparada a sua maior concorrente, a Yamaha, já que no mercado global a diferença é menor?

Objetivos do Trabalho

A partir da contextualização da problematização colocada, a pesquisa tem o objetivo principal de elaborar um panorama do mercado de motocicletas no Brasil, na busca de identificar as principais mudanças ocorridas no setor, que impactaram nas indústrias, assim como analisar do ponto de vista estratégico, de acordo com as tipologias de Miles e Snow (1978), Porter (1980), Hamel e Prahalad (1990) e Kim e Mauborgne (1998), as estratégias adotadas pelas empresas da indústria brasileira de motocicletas.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Elaborar um breve panorama do mercado de motocicletas no mundo;
- Conhecer o histórico das principais indústrias do setor de motocicletas brasileiro;
- Avaliar as estratégias adotadas pelas principais organizações atuantes no setor.

Antecedentes do Estudo e Justificativa

Apesar do expressivo desempenho do setor de motocicletas, um levantamento realizado nas principais revistas científicas de administração do país, como RAE (Revista de Administração de Empresas), RAUSP (Revista de

Administração da Universidade de São Paulo, RAC (Revista de Administração Contemporânea), e nas principais base de dados de teses e dissertações das principais universidades e faculdades do país, como USP (Universidade de São Paulo), PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo), FGV-SP (Fundação Getúlio Vargas de São Paulo), é possível perceber a escassez de trabalhos que tratam da competitividade do setor no Brasil.

Já em pesquisas fora do país, a questão da competitividade das indústrias de motocicletas tem em seus primeiros estudos o trabalho elaborado pela consultoria *Boston Consulting Group* (BCG), em 1975, que contratada pelo governo britânico, realizou o estudo intitulado de “*Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*”, que gerou um relatório de 120 páginas e apontou dois fatores importantes para esclarecer a falta de competitividade da indústria de motocicletas britânica: o primeiro fator identificado foi a conclusão de que o mercado estava em profundo declínio; o segundo fator foi a conclusão de que a indústria britânica de motocicletas estava em desvantagem comparada às empresas japonesas, quanto a economia de escala, tecnologia, distribuição e produção. O trabalho apontou que o mercado de motocicletas britânico e o americano, entre 1959 a 1973, declinou de 49% na participação do mercado mundial para apenas 9% (PASCALE, 1984).

Este estudo foi rapidamente disseminado nos Estados Unidos e utilizado extensivamente como estudos de caso em sala de aula, pela Harvard Business School, a UCLA (University of California, Los Angeles) e pela University of Virgínia. A partir do estudo elaborado pela BCG, a Harvard Business School criou uma grande análise da estratégia utilizada pela Honda na sua introdução do mercado americano (PASCALE, 1984).

O estudo de Pligher (2006), que compreendeu o fenômeno da motocicleta no mundo, depreende que mais do que uma máquina ou um veículo de transporte, a motocicleta transformou-se em um forte símbolo cultural do século XX, deste modo, o autor afirma que a motocicleta ajuda a contar a história da humanidade, visto que é representativa tanto do avanço tecnológico quanto das transformações sofridas pela sociedade.

O interesse por este assunto está relacionado ao fato de que o setor de motocicletas tem merecido destaque na economia industrial brasileira pelo seu crescimento contínuo nos últimos quinze anos.

O setor de motocicletas brasileiro registrou um recorde de produção e vendas no mercado interno no ano de 2008. Foram vendidas no mercado interno 1,925 milhões de motocicletas no país, um crescimento de 12,69% em comparação ao anterior. Outro fator relevante é que em janeiro de 2007, pela primeira vez no Brasil, houve mais emplacamento de motocicletas do que de automóveis (FENABRAVE, 2008).

Até o ano de 1999, o setor era composto apenas três grandes empresas japonesas: Yamaha e Honda e Suzuki, que juntas somavam 98% do mercado. Atualmente o setor possui cinco novos competidores. São eles: Sundown, Kasinski, Traxx, Dafra e Harley-Davidson, que também possuem fábrica no país.

Diante deste contexto, o cenário deste mercado têm se transformado, tornando o ambiente mais dinâmico e competitivo, requerendo das organizações estratégias cada vez mais apuradas e exigindo que se adaptem ao novo contexto, de forma rápida e eficaz.

Entende-se que, dado o desempenho crescente do setor de motocicletas no Brasil e a necessidade de se estudar e compreender suas particularidades dentro da área de estratégia empresarial, esta pesquisa possibilitará oferecer uma contribuição à área acadêmica, ao descrever a evolução pela qual passou o setor e quais as estratégias utilizadas pelas empresas.

Estrutura da Dissertação

Na introdução da dissertação apresenta-se a problematização, os objetivos da pesquisa, os antecedentes do estudo e a justificativa.

No primeiro capítulo foi explorada a conceituação de estratégia e as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978), Porter (1980), Hamel e Prahalad (1990) e Kim e Mauborgne (1998).

Apresenta-se no segundo capítulo a metodologia da pesquisa e os principais pontos observados para a elaboração do trabalho.

No terceiro capítulo expõe-se um breve panorama da indústria de motocicletas no mercado mundial e brasileiro, assim como a evolução do mercado nacional. A partir da apresentação do panorama do setor, é analisado o desenvolvimento e as estratégias das empresas pesquisadas.

No quarto capítulo, responde-se as perguntas de partida, confrontando as estratégias das empresas analisadas com as tipologias estratégicas estudadas no referencial teórico.

Concluindo, apresentam-se as considerações finais, as limitações do estudo e as sugestões de pesquisas futuras.

CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO

1. Conceituação de Estratégia

Conforme exposto anteriormente, verifica-se a importância de se compreender, de forma estruturada, as especificidades do mercado de motocicletas brasileiro e as estratégias competitivas adotadas pelas empresas que nele atuam.

Neste trabalho serão apresentadas algumas definições de estratégia que são consideradas fundamentais para contextualizar o objetivo proposto inicialmente.

Em um breve retrospecto sobre planejamento estratégico empresarial, Ansoff e McDonnell (1993) citam que nos primeiros cem anos da existência das organizações o foco principal da empresa seu problema principal passou por três fases: a criação da empresa moderna por um empreendedor, o aperfeiçoamento da tecnologia de produção em massa, e o desenvolvimento do marketing em massa. Neste período, as organizações ficaram imunes às interferências de forças sociais sendo que sua única preocupação era com suas próprias operações. No entanto, com o passar dos anos, as mudanças nos mercados tornaram-se cada vez mais complexas, diferentes e descontínuas. A aceleração tanto da incidência quanto da difusão das mudanças fizeram com que as “surpresas” passassem a ser mais frequentes.

Neste contexto, novos desafios surgiram na administração de empresas, que passaram a buscar métodos com enfoques sistemáticos, mais complexos e refinados, visando lidar com os níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade. Assim, em meados da década de 60, o planejamento estratégico foi introduzido nas empresas (ANSOFF e MACDONNEL, 1993).

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, sendo considerada uma ferramenta que potencializa a empresa para lidar com as condições de mudanças.

1.1 Modelos Estratégicos

Visando conhecer de forma detalhada os modelos estratégicos, será abordada a evolução do pensamento estratégico e apresentadas as principais tipologias discutidas pelos autores: Miles e Snow (1978), Porter (1980), de Hamel e

Prahalad (1990) e Kim e Mauborgne (1998). Percebe-se nos estudos que os principais autores de estratégias apresentam modelos que divergem uns dos outros.

1.2 Tipologia de MILES E SNOW

A abordagem de Miles e Snow (1978) tem despertado a atenção de muitos pesquisadores que tem demonstrado preferência por ela. Miles e Snow (1978), observam as organizações como um sistema completo que demonstra como são integradas e interagem com o seu ambiente. Essa abordagem analisa as relações entre estratégias, estruturas e processos organizacionais, propondo um formato que se aplica ao estudo de diferentes estratégias (JENNINGS E HINDLE, 2004; SHORTELL E ZAJAC, 1990; JAMES E HATTENS, 1994).

A tipologia de Miles e Snow (1978) acredita que o desenvolvimento da organização deve ocorrer de acordo com padrões de comportamento estratégico para alinhar a organização com o ambiente. A tipologia dos autores é baseada em três premissas: a primeira relaciona o problema empresarial que está ligado às escolhas de produtos e do mercado-alvo da organização. A segunda relaciona problemas de engenharia, na qual abrange as escolhas da tecnologia utilizada para a produção e distribuição. A terceira premissa envolve problemas administrativos, e relaciona escolhas da estrutura organizacional, planejamento e política de processo. A figura 1 apresenta o resumo das três premissas dos autores.

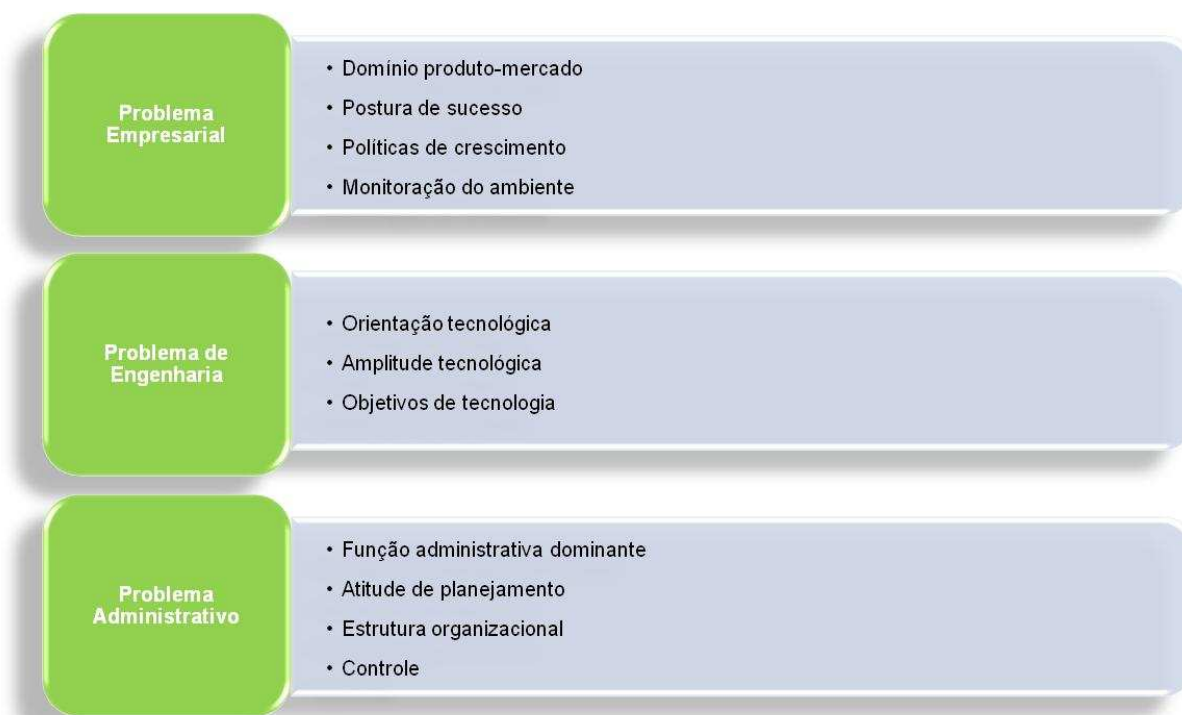


Figura 1 – Premissa do Comportamento Estratégico

Fonte: Adaptado pelo autor – MILES e SNOW (1978)

Miles e Snow (1978) apresentaram estudos de casos em indústrias de eletrônica, processamentos de alimentos, serviços de saúde e edição de livros escolares. Os autores classificam as organizações em quatro categorias que estão relacionadas às estratégias das empresas, chamadas: defensivas, prospectoras, analíticas e reativas.

As defensivas enfatizam a estabilidade e percebem o ambiente como previsível, praticando controle rigoroso das suas atividades na busca de eficiência. O destaque fica para alta concentração em um único segmento de mercado.

As prospectoras, ao contrário das defensivas percebem o ambiente da organização como dinâmico e instável e estão em busca de oportunidades inovadoras de produtos e mercados. Sua preocupação maior é manter a flexibilidade para se adaptarem as mudanças do ambiente.

As analíticas preocupam-se em manter a estabilidade, mas ao mesmo tempo a flexibilidade. Seu objetivo maior é minimizar os riscos e maximizar os lucros. Seu destaque está na habilidade de imitar e responder as prospectoras. Por enquadrar-se entre as abordagens das defensivas e prospectoras é chamada de equilibrada.

As reativas, ao contrário as demais estratégias, não dispõem de formas para reagir às mudanças no ambiente. Sua abordagem é inconsistente e instável. Após tentativas fracassadas das demais abordagens, a estratégia defensiva é adotada.

O quadro 1 apresenta as características de cada abordagem estratégica.

Abordagem Estratégica	Características
Defensiva	As organizações que praticam esse modelo estratégico estão preocupadas com a estabilidade, ou seja, como conseguir uma parcela do mercado e criar um domínio estável de um conjunto limitado de produtos, dirigidos para um segmento estreito do mercado total. Para afastar os concorrentes, os defensores praticam preços competitivos ou concentram-se na qualidade dos produtos. Buscam a eficiência tecnológica e o controle rigoroso da organização.
Prosectoras	Organizações que buscam ativamente oportunidades novas e inovadoras de produtos e mercados. Procuram manter a flexibilidade tecnológica e arranjos administrativos flexíveis.
Analítica	As estratégias das organizações analíticas ficam entre as defensivas e as prosectoras, pois procuram minimizar o risco e ao mesmo tempo maximizar a oportunidade de lucro. Essa abordagem pode ser chamada de equilibrada.
Reativa	A abordagem reativa, ao contrário das demais, reage ao seu ambiente. Essa estratégia é um fracasso, inconsistente e instável. De forma geral surge quando as demais abordagens são seguidas de maneira inadequada.

Quadro 1 – Quatro abordagens estratégicas de Miles e Snow (1978)

Fonte: Adaptado pelo autor - MINTZBERG (1998)

Miles e Snow (1978) criaram um modelo denominado de Ciclo Adaptativo, que é composto por três principais problemas que a administração deve ter atenção: problema de empresarial, problema de engenharia e problema administrativo. Os três problemas apontados pelos autores estão conectados uns com os outros, conforme demonstra a figura 2. Este modelo demonstra o processo dinâmico e a conexão que existe entre os problemas para uma organização solucionar, com o objetivo de encontrar uma vantagem competitiva no setor que atua. A proposta do ciclo adaptativo é explicar como as organizações se ajustam ao seu ambiente, ou seja, o processo de adaptação organizacional.

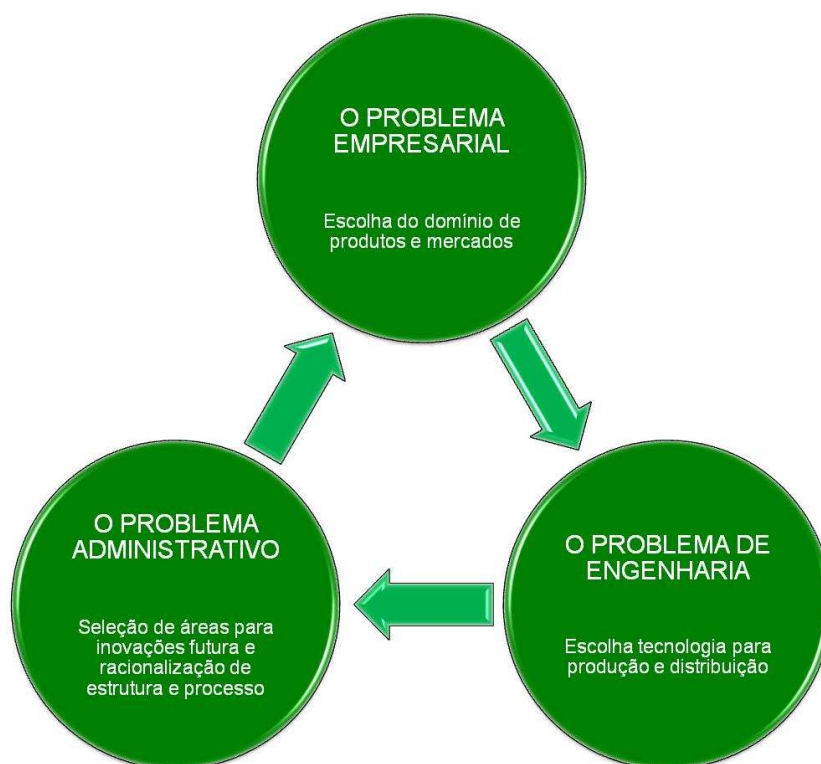


Figura 2 – Ciclo Adaptativo de Miles e Snow

Fonte: MILES E SNOW (1978, p.24)

O trabalho de Martins e Cruz (2008) resgatou os principais estudos empíricos que aplicaram o modelo de estratégias genéricas de Miles e Snow. Estudos de Zahra e Perce (1990) analisaram dezessete trabalhos empíricos que utilizavam a tipologia de Miles e Snow e sustentaram a proposta dos autores sobre a existência das quatro abordagens estratégicas em ambientes diversificados: defensiva, prospectiva, analítica e reativa.

Hambrick (1983) desenvolveu um estudo baseado na tipologia de Miles e Snow, mais precisamente as abordagens defensivas e prospectivas. A pesquisa buscou identificar como o ambiente afeta a eficácia das estratégias. Hambrick (1983) verificou que em ambientes estáveis as organizações que utilizavam a abordagem defensiva obtinham um desempenho melhor que as organizações com a abordagem prospectoras. No entanto, em ambientes dinâmicos, organizações com a abordagem prospectoras se saíram melhor.

Smith, Guthie e Chen (1986) estudaram a tipologia de Miles e Snow e testaram a relação tipo de estratégia e desempenho e posteriormente as duas variáveis com o porte da organização. O resultado do estudo comprovou que as

características encontradas nas pesquisas são parecidas com a tipologia de Miles e Snow.

Parnell e Wright (1993) utilizaram um questionário que foi desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), onde através de onze questões abordavam os três tipos de problemas apontados por Miles e Snow (1978): problemas empresariais, problemas administrativos e problemas de engenharia. Parnell e Wright (1993) aplicaram esse questionário em uma indústria dinâmica e volátil, e buscaram identificar a relação entre estratégia e desempenho. O estudo conclui que a abordagem analítica foi superior à abordagem reativa.

1.3 Tipologia de PORTER

De acordo com Porter (1980), estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável em uma indústria e tem o objetivo de estabelecer e firmar uma posição lucrativa e sustentável contra as forças competitivas da concorrência na indústria. Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva: a primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade no longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade, pois nem todas as indústrias oferecem oportunidades para alcançar essa rentabilidade, a segunda trata-se de quais são os fatores determinantes da posição competitiva relativa dentro da indústria, o que explica porque algumas empresas são mais rentáveis do que outras.

O termo vantagem competitiva é definido por Porter (1980) como o valor que uma organização cria para os seus clientes que deve ultrapassar o custo de fabricação da empresa. Assim, o valor é o que os compradores estão dispostos a pagar. O valor superior deriva da oferta de preços menores que os da concorrência pelos mesmos benefícios ofertados, ou ainda, o fornecimento de benefícios distintos que compensarão um preço mais elevado.

Porter (1980) descreve que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: a primeira é a liderança de custo, que visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços a custos mais baixos do que os dos concorrentes. De acordo com autor, as fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acessos preferenciais a matérias-primas e outros fatores. A

segunda vantagem competitiva pode ser obtida através da diferenciação, que busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, a fim de justificar preços mais elevados. A figura 3 apresenta as estratégias genéricas de Porter.



Figura 3 – Estratégias Genéricas de Porter

Fonte: PORTER (1980)

As estruturas das indústrias frequentemente se modificam e para compreender o funcionamento de suas forças competitivas, Porter (1980) desenvolveu um procedimento destinado a diagnosticar a qualidade de um negócio, que mensura os componentes de sucesso e de insucesso de uma empresa e de seus concorrentes. O autor deu a esta metodologia o nome de “análise estrutural da indústria”.

Segundo Zaccarelli (1996, p.23), o grande benefício da análise estrutural da indústria proposta por Porter, é “conhecer quais são os componentes do sucesso ou insucesso do nosso negócio para nossa empresa e para todos os concorrentes”.

A estratégia competitiva, segundo Porter (1980), deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência, que determinam a atratividade de uma indústria e que estão englobadas em cinco forças básicas que governam a competição empresarial. São elas: as entradas de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

O vigor do conjunto das cinco forças competitivas determina a habilidade e a rentabilidade da indústria, porque influenciam os preços, custos e investimentos. A figura 4 apresenta as cinco forças competitivas da indústria.



Figura 4 – Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria
Fonte: PORTER (1980)

De acordo com Porter (1980), a análise estrutural da indústria fornece informações importantes para a compreensão das forças competitivas que operam em um setor. Entretanto, frequentemente, as estruturas das indústrias se modificam. Assim, de acordo com o autor, a evolução da indústria assume uma importância

decisiva para a formulação da estratégia, e isto pode determinar seus atrativos, aumentando ou diminuindo uma oportunidade de investimento. Deste modo, a necessidade de compreender o processo de evolução de uma indústria, assim como, prever as mudanças que ocorrerão, é uma necessidade estratégica para a empresa.

Porter (1980) desenvolveu uma metodologia de análise da evolução da indústria. No entanto, este método seria apenas um ponto de partida para esta análise, pois somente ele não é suficiente para compreender todos os fatores que afetam uma indústria, porque as mudanças que estão ocorrendo e as que ainda virão a ocorrer podem não ficar totalmente claras. Assim, percebe-se a importância estratégica de compreender e prever a evolução da indústria.

Para o desenvolvimento de uma análise dos processos evolutivos da indústria, Porter (1980) descreve os processos dinâmicos previsíveis que ocorrem em todas elas, os quais são:

- Mudanças a longo prazo no crescimento;
- Mudanças nos segmentos de compradores atendidos;
- Aprendizagem dos compradores;
- Redução das incertezas;
- Difusão de conhecimento patentado;
- Acúmulo de experiência;
- Expansão (ou retração) na escala;
- Alterações nos custos da moeda e dos insumos;
- Inovação do produto;
- Inovação do marketing;
- Inovação do processo;
- Mudança estrutural nas indústrias adjacentes;
- Mudanças na política governamental;
- Entradas e saídas.

Porter (1980) aponta que as indústrias se modificam de forma gradativa por ser um sistema inter-relacionado. Deste modo, a alteração em um elemento da estrutura, possivelmente desencadeia alterações em outras áreas. Portanto, conclui

que a cada mudança ocorrida na indústria, sempre se iniciará uma reação em série, que conduz a muitas outras modificações.

1.4 Tipologia de PRAHALAD E HAMEL

O artigo publicado por Prahalad e Hamel (1990) na Harvard Business Review gerou um novo marco nos debates de estratégia, que até aquele momento era dominado por Porter (1980). Neste artigo, de uma maneira não contestadora às idéias de Porter, os autores apontaram a importância da estratégia não iniciar com o mercado e sim com os recursos internos da organização.

Os autores questionavam que ao invés da estratégia partir da abordagem de “fora para dentro” conforme o modelo de Porter (1980), a abordagem deveria ser de “dentro para fora”, ou seja, a base da estratégia seriam os recursos internos da organização e não a análise dos mercados.

Anteriormente às idéias de Prahalad e Hamel (1990), Wernerfelt (1984) propôs a idéia de perspectiva de recursos, que os enquadram na teoria. A perspectiva dos recursos acredita que os recursos de uma organização constituem a base de uma vantagem competitiva sustentável (HAFSI; MARTINET, 2008).

Para Mintzberg (2000), Prahalad e Hamel são responsáveis pela disseminação do conceito de capacidades dinâmicas que foram apresentados na revista Harvard Business Review, como “The Core Competence of the Corporation” (1990) e “Strategy as Stretch and Leverage” (1993) e no livro “Competing for the Future” (1994). Mintzberg acredita que as principais idéias dos autores não foram novidades, mas eles conseguiram consolidar conceitos que fizeram sentido como abordagem estratégica.

Fleury e Fleury (2001) recuperaram o debate conceitual a respeito da competência, compreendendo os níveis conceituais do tema e fazendo uma relação com a estratégia. Para os autores Prahalad e Hamel (1990) despertou o interesse de muitos pesquisadores e profissionais das organizações, e o ponto fundamental da obra é a definição de que o conceito chave da competência deve atender a três critérios: oferecer benefícios aos consumidores, ser de difícil imitação e prover acesso a diferentes mercados.

Phahalad e Hamel (1990) afirmam que a competição entre as empresas, além de ser uma corrida pela posição e poder no mercado, é ao mesmo tempo uma busca pelo domínio da competência. No entanto, a empresa pode possuir muitas competências ao longo da sua estrutura, mas na verdade o que importa são as competências que contribuem para o sucesso da empresa a longo prazo.

Os autores apresentaram uma análise de grandes empresas e os seus resultados alcançados entre 1980 e 1990, citando casos como da NEC, que através das suas competências essenciais conseguiu naquele momento ser uma empresa que estava no topo de três setores diferentes em que atuava.

Competência essencial (*core competence*) é definido por Prahalad e Hamel (1990) como um conjunto de habilidades e tecnologias, e não apenas uma habilidade isolada ou uma tecnologia, ou seja, é a integração e a soma dos conjuntos de habilidades do nível pessoal e organizacional que a torna essencial, não uma competência específica e independente. Os autores utilizam o exemplo da Federal Express para ilustrar o conceito. A competência específica desta empresa são rotas de embalagens e entregas. Ambas são baseadas na integração da tecnologia de código de barras, comunicações de redes sem fio, e programação linear. Portanto, é a integração das habilidades da Federal Express que valida a sua competência essencial e não apenas a somatória das habilidades. Para os autores, dificilmente a habilidade específica de uma equipe ou indivíduo fundamentaria a competência essencial.

Ainda no conceito do que é essencial e não essencial, os autores reforçam que, se uma organização levantasse uma lista de competências importantes para o seu negócio, possivelmente teria uma lista extensa de possíveis competências. No entanto, os gerentes teriam dificuldades para priorizá-las. Nesse caso, seria necessário identificar quais dessas competências contribui para o sucesso da empresa a longo prazo. A partir dessa primeira análise a gerência identifica as competências centrais e não as periféricas, buscando concentrar-se nas competências que contribui para o sucesso competitivo sustentável.

Para que uma habilidade seja considerada competência essencial, os autores afirmam que ela deve passar por três testes. O primeiro é o valor percebido pelo cliente, o segundo é diferenciá-la entre os concorrentes e o terceiro é ter capacidade de expansão.

Valor percebido pelo cliente, ou seja, a habilidade precisa contribuir de forma expressiva para o valor percebido pelo cliente. As competências essenciais são habilidades que proporcionam benefícios ao cliente. O exemplo utilizado pelos autores é a competência essencial da Honda, que são motores de combustão. Os autores argumentam que dificilmente um cliente escolheria a Honda por conta da relação com o revendedor da rede, mas sim pela habilidade da empresa em produzir um dos melhores motores e transmissões do mundo. Os benefícios proporcionados aos clientes são: maior economia de combustível, aceleração instantânea, fácil rotação e menos ruído e vibração. Assim, a rede de revendedores não poderia de forma alguma ser uma competência essencial. No entanto, nem sempre a competência essencial será visível ou compreendida pelo cliente. De outra forma, muitos clientes não saberiam “expressar em palavras exatamente por que a experiência de dirigir um Honda é melhor do que a de dirigir” outro automóvel da mesma categoria. Os clientes é que decidirão se uma habilidade da empresa é competência essencial ou não. Para tanto, a empresa deve sempre perguntar se uma determinada habilidade proporciona valor percebido pelo cliente.

Diferenciação entre concorrentes – para ser aceita como competência essencial a capacidade da empresa precisa ser única competitivamente. Isso não impede que para ser considerada competência essencial ela tenha que ser de exclusividade de uma única empresa. A questão é que também não faz sentido se uma competência estiver presente em todas as organizações do setor ou puder ser copiada com facilidade pelos concorrentes.

Capacidade de expansão – a competência essencial deve ser a porta de entrada para os mercados do futuro. Se uma competência estiver ligada a apenas um determinado negócio, ela não pode ser admitida como essencial, ou seja, a capacidade da empresa centrada no produto deve ser desconsiderada. Para que uma competência seja considerada essencial é necessário que ela desperte uma gama de produtos e serviços a partir dela.

1.5 Tipologia de KIM E MAUBORGNE

Uma abordagem mais recente e inovadora sobre estratégia empresarial surgiu com Kim e Mauborgne (2005), que cunharam o termo “estratégia do oceano

azul”, e com uma abordagem inovadora os autores trazem o conceito de que a empresa desenvolva novos mercados, ao invés tentar competir em mercados consolidados, onde as fronteiras setoriais são definidas e conhecidas, assim como as regras competitivas do jogo. Para Kim e Mauborgne (2005), o mercado é dividido em dois tipos de oceanos: oceanos vermelhos e oceanos azuis. Os oceanos vermelhos são representados pelos setores conhecidos e existentes. Nesses mercados, as empresas buscam superar as suas rivais a fim de conquistar maior percentual de mercado. À medida que a competição fica mais acirrada a perspectiva de lucro e crescimento diminui e os produtos se transformam em commodities, ocasionando brigas de “foice” entre os concorrentes, ensanguentando as águas, originando o que os autores denominam de oceanos vermelhos. Por outro lado os oceanos azuis são compostos por todos os mercados que ainda não existem, ou seja, são caracterizados por mercados inexplorados, que trazem oportunidade de criação de demanda e alto crescimento lucrativo. Os oceanos azuis podem ser desenvolvidos fora das atuais fronteiras setoriais, mas a grande maioria ainda continua surgindo dentro do próprio oceano vermelho, através da expansão das fronteiras setoriais do setor.

A abordagem de Kim e Mauborgne (2005) foram difundidas amplamente no mundo empresarial e de certa forma na academia. No trabalho dos autores, eles apresentam o caso do Cirque du Soleil para exemplificar uma empresa que foi bem-sucedida por ter identificado uma oportunidade no chamado oceano azul.

Nos últimos 25 anos, o pensamento estratégico foi predominado pelo conceito de concorrência em oceanos vermelhos, no qual a competição ocorre em ambiente de concorrência acirrada. Para Kim e Mauborgne (2005), as ferramentas desenvolvidas para a competição em oceanos vermelhos, como a análise estrutural da indústria, identificação da estrutura do setor, o posicionamento através das estratégias genéricas baseados na diferenciação e baixo custo criados por Porter (1980), auxiliaram de forma expressiva o pensamento estratégico. A questão principal é que nos últimos anos o ambiente competitivo modificou-se e as mudanças ocorreram de forma imprevisível e rápida. Assim, o pensamento estratégico necessita de uma abordagem que condiz com a nova realidade empresarial. No entanto, para Kim e Mauborgne, os oceanos vermelhos sempre existirão e são inevitáveis na vida dos negócios. Porém, como a oferta ultrapassa de forma expressiva a demanda e a competição pela participação de mercados não

serão suficientes para sustentar os níveis de desempenho, as empresas precisam ultrapassar a barreira da competição tradicional. Elas precisam criar os seus oceanos azuis para conquistar novas oportunidades de lucro e de crescimento.

Kim e Mauborgne (2005) admitem que comentários sobre os oceanos azuis já foram citados anteriormente por Prahalad e Hamel (1994), mas o problema é que não foram desenvolvidas ferramentas que orientassem para a criação desses oceanos azuis. Assim, o trabalho dos autores foi propor modelos práticos e ferramentas de análise para a criação dos oceanos azuis.

Os autores identificaram, através de pesquisa com 108 empresas, qual é o impacto dos oceanos azuis sobre o crescimento das empresas em termos de receita e lucro. Conforme aponta a figura 5, os oceanos vermelhos representaram 86% nos lançamentos de novos negócios e 62% da receita total, mas apenas 39% sobre o lucro. No caso dos oceanos azuis, foram apenas 14% dos lançamentos dos novos produtos e 38% da receita total. Mas o impacto maior dos oceanos azuis está no lucro total, que participou com 61%, demonstrando a superioridade sobre os oceanos vermelhos.

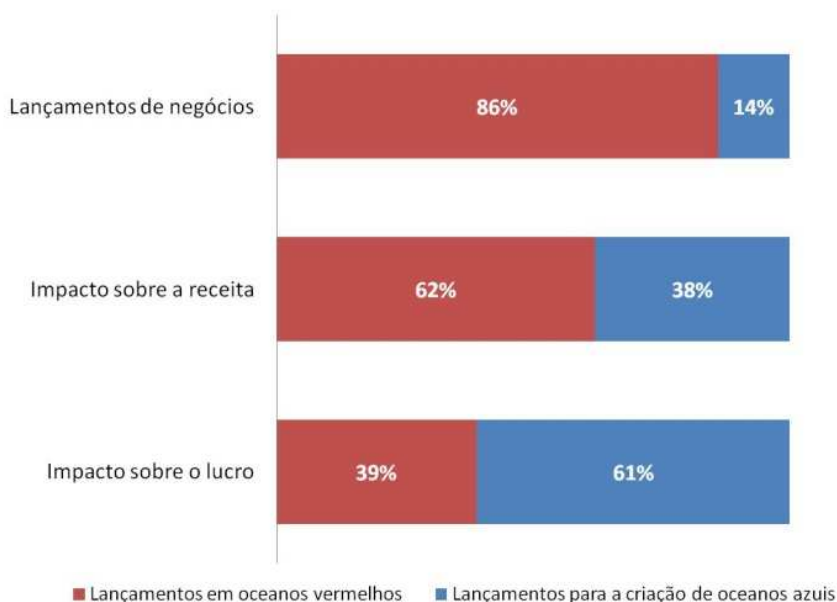


Figura 5 - Consequências da criação de oceanos azuis sobre o lucro e o crescimento

Fonte: KIM e MAUBORGNE (2005, p. 7)

Kim e Mauborgne (1997) trabalham com o conceito de inovação de valor para a adoção da lógica estratégica. Assim, eles destacam que a diferença entre

empresas vencedoras das perdedoras nos oceanos azuis está na “maneira de encarar a estratégia”. Empresas do oceano vermelho utilizam a abordagem convencional, chamada também visão estruturalista ou determinismo ambiental (BAIN, 1956), onde as estratégias estão baseadas na concorrência e partir do princípio que as condições estruturais já estão predeterminadas. Na busca de vencer a concorrência, elas optam em construir posições defensáveis no mercado. Em contraponto, as empresas criadoras de oceanos azuis baseiam-se em uma lógica diferenciada denominada “inovação de valor”. Essa abordagem está ancorada na visão de que a estrutura do setor e as fronteiras do mercado podem ser reconstruídas pelas ações dos atores setoriais. Ao invés de buscar superar os concorrentes o seu foco está em “tornar os concorrentes irrelevantes” a partir da criação de valor para os compradores. Essa abordagem foi denominada por Kim e Mauborgne (2005) de visão reconstrucionista.

Os autores acreditam que a empresa deve dar ênfase tanto ao valor quanto à inovação. A inovação sem valor não supera a promoção de pioneirismo tecnológico e muitas vezes as inovações vão além do que os consumidores estão dispostos a pagar. O valor sem inovação tem uma escala incremental, ou seja, cria valor para o cliente, mas não supera o que existe no mercado. A inovação de valor ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, preço e ganhos de custo. A figura 6 mostra como “a criação de oceanos azuis consiste em reduzir os custos e, ao mesmo tempo, aumentar o valor para os compradores”. Para que isso ocorra é necessário que toda a empresa esteja alinhada com a utilidade, preço e custo do produto ou serviço, ou seja, os oceanos azuis são criados a partir do momento que todas as atividades funcionais e operacionais estiverem integradas.

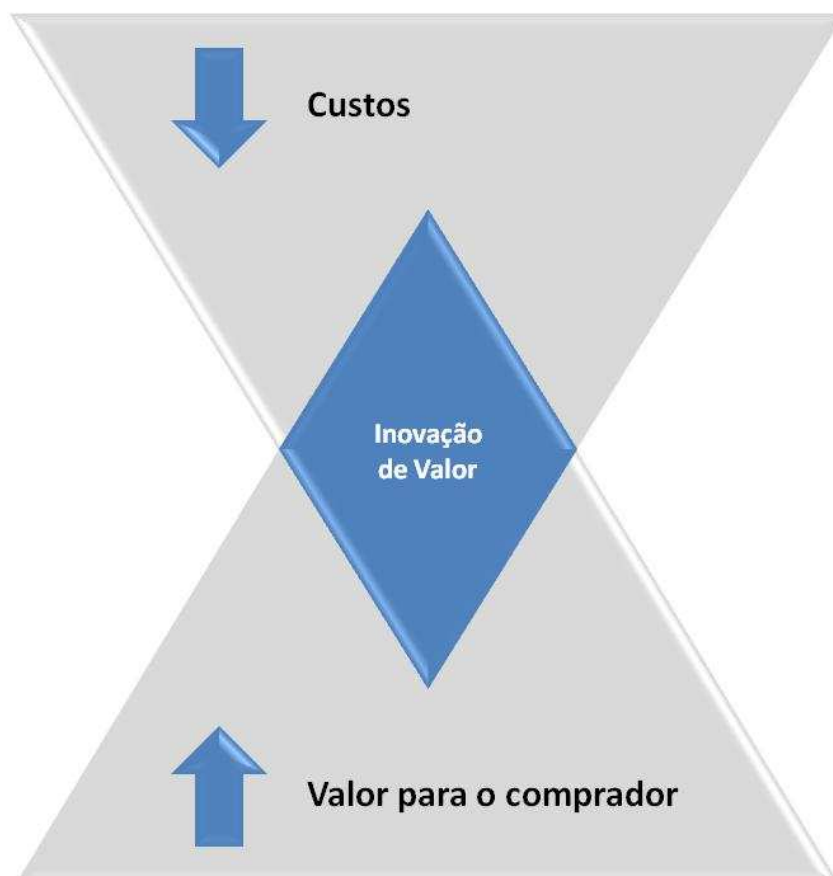


Figura 6 - Busca simultânea de diferenciação e baixo custo

Fonte: KIM e MAUBORGNE (2005, p. 16)

A inovação de valor exige uma reorientação dos sistemas da empresa para um salto de valor para os clientes, assim como para a própria empresa. Logo, inovações que surgem apenas nos subsistemas das empresas, não são consideradas estratégias. Sem uma abordagem sistêmica, a inovação não cumprirá o seu papel na estratégia da empresa. Assim, a inovação de valor é uma estratégia que abrange todo o sistema de atividades da organização.

O quadro 2 apresenta os aspectos principais da definição da estratégia do oceano vermelho e a estratégia do oceano azul.

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevantes.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo.	Romper o <i>trade-off</i> valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com a sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Quadro 2 - Estratégia do oceano vermelho *versus* estratégia do oceano azul

Fonte: KIM e MAUBORGNE (2005)

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com Gil (2002), a pesquisa pode ser classificada de duas formas: com base no seu objetivo e com base nos procedimentos técnicos utilizados (delineamento). Assim, pelo seu objetivo a presente pesquisa é exploratória e descritiva. É exploratória, já que não houve registro suficiente na literatura acadêmica e não-acadêmica. Deste modo, este trabalho tem o objetivo de contribuir ao campo de pesquisa de estratégia empresarial, explorando e descrevendo as estratégias utilizadas pelas empresas da indústria brasileira de motocicletas. A pesquisa é descritiva, buscando a ocorrência de eventos para que se possa entender determinado fenômeno (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2000).

Por fim, segundo o modelo proposto por Mattar (1999), nas variáveis de classificação de um projeto, esta pesquisa se caracteriza principalmente como:

- A. Objetivo e grau de cristalização do problema – exploratória (e não conclusiva);
- B. Dimensão da pesquisa no tempo – evolutiva (e não ocasional);
- C. Natureza das variáveis pesquisadas – qualitativa (e não quantitativa);
- D. Ambiente da pesquisa – pesquisa de campo (e não pesquisa por simulação ou pesquisa de laboratório);
- E. Forma utilizada para coleta dos dados primários – comunicação (e não observação);
- F. Escopo (amplitude e profundidade) da pesquisa – estudo de campo com *survey* (e não estudo de casos ou levantamento amostral);
- G. Possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo – pesquisa *expost fact* (pesquisa posterior aos fatos) e não experimental de campo ou de laboratório;
- H. Natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas – descritiva (e não causal).

2.2 Estratégia de Pesquisa

Dentre as estratégias disponíveis, considerou-se como a mais adequada a análise ambiental do setor de motocicletas brasileiro.

Segundo Malhotra (2001), o contexto ambiental do problema consiste dos fatores que afetam sua definição, inclusive informações passadas e previsões, recursos e restrições da empresa, ambiente econômico, qualificações mercadológicas e tecnológicas da empresa entre outros fatores.

Inicialmente, foi feita uma revisão bibliográfica da literatura pertinente ao trabalho. Foram apresentadas conceituações de estratégias e realizada uma revisão dos modelos estratégicos de Miles e Snow (1978), Prahalad e Hamel (1990), Porter (1980) e Kim e Mauborgne (1998).

Em seguida, a partir de dados do mercado e outras publicações pesquisou-se o mercado mundial de motocicleta. Posterior a essa análise inicial, pesquisou-se o mercado nacional de motocicletas, que é o foco do presente trabalho, abrangendo o período de 1970 a 2008.

2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

De acordo com Creswell (2007), os passos para a coleta de dados devem incluir as fronteiras para o estudo, coleta de informações através de observações e entrevistas desestruturadas (ou semi-estruturadas), documentos e materiais visuais. A presente pesquisa utilizou três tipos de procedimentos, descritos na Tabela 1, que são: entrevistas, coleta de documentos, coleta de material de áudio e visual. No entanto, os procedimentos apresentam vantagens e limitações, que podem ser visualizadas a seguir:

Tipo de coleta de dados	Opções utilizadas / Fontes	Vantagens do tipo	Limitações do tipo
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Livro comemorativo dos 25 anos da Honda no Brasil; - Livro comemorativo dos 50 anos da Yamaha; - Livro comemorativo dos 35 anos da Yamaha no Brasil; - Relatórios da Zona Franca de Manaus sobre o pólo industrial de motocicletas; - Anuário da Distribuição de Veículos Automotores no Brasil, editado pela FENABRAVE: 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 e 2008; - Matérias de jornais sobre o setor de motocicletas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite obter linguagem e as palavras dos participantes. - Pode ser acessado em um momento conveniente para o pesquisador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser informação protegida ou não disponível para acesso público. - Exige que o pesquisador procure a informação em locais difíceis de encontrar.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas com executivos da Yamaha da Honda; - Entrevistas com o diretor da ABRACICLO; - Conversa informal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participantes podem fornecer dados históricos. - Permite ao pesquisador controlar a linha de questionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornece informações indiretas filtradas das visões dos entrevistados. - A presença dos pesquisadores pode viesar as respostas.
Materiais audiovisuais	<ul style="list-style-type: none"> - DVD comemorativo dos 35 anos da Honda no Brasil; - DVD comemorativos dos 50 anos da Yamaha no mundo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser um método não oportuno para coletar dados. - Dá a oportunidade aos participantes compartilharem diretamente sua realidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser difícil interpretar. - Pode não estar acessível publicamente.

Tabela 1 – Tipos, opções, vantagens e limitações da coleta de dados

Fonte: Adaptado de CRESWELL (2007, p. 191)

2.4 Etapas da Pesquisa

A presente pesquisa foi iniciada com a elaboração do referencial teórico, na qual apresenta as tipologias de estratégias dos autores utilizados. A partir da elaboração do referencial, o próximo passo foi realizar a análise bibliográfica sobre o setor de motocicletas. Para o levantamento de dados no âmbito mundial, a coleta se deu através de artigos e livros além de análises de informações das associações de classes que representam as montadoras em cada região do mundo. Para o levantamento de dados no mercado brasileiro, a pesquisa efetuada se deu através de análise de documentos privados e públicos, como livros comemorativos das

empresas do setor, reportagens de jornais e revistas nacionais que retratam o cenário da indústria pesquisada, páginas de internet das montadoras, relatórios executivos das associações de classe e das montadoras e relatórios governamentais. A pesquisa também analisou materiais audiovisuais que foram elaborados pelas próprias empresas.

Após a análise dos documentos, na qual se pretendeu obter um panorama do mercado brasileiro de motocicletas e identificação das estratégias aplicadas por cada montadora, a pesquisa optou por entrevistar executivos das montadoras e o representante da ABRACICLO (Associação Brasileira de Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas e Bicicletas), principal associação de classe do setor, que representa as montadoras no Brasil.

Essa etapa foi dividida em duas partes: a primeira foi entrevistar o diretor da ABRACICLO, na busca coletar informações complementares do mercado de motocicletas brasileiro e das estratégias utilizadas por cada montadora.

Na segunda foram entrevistados executivos das montadoras, a fim de verificar as questões identificadas pela análise dos documentos e levantar questões estratégicas que não foram observadas na análise inicial.

Nas entrevistas foram utilizados questionários semi-estruturados (anexo 1 e 2) e o tempo de cada entrevista foi em média de uma hora. As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas.

2.5 População e Amostra

Hanneman e Riddle (2005) caracterizam população como uma entidade, um agregado abstrato, imposto pelo investigador. Tendo em vista a alta concentração do mercado de motocicletas no Brasil, para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se por pesquisar as seis principais montadoras de motocicletas do país, tendo em vista que a participação de mercado das empresas soma-se 97% do mercado total. A tabela 2 apresenta algumas informações das montadoras de motocicletas que atuam no mercado brasileiro.

Montadora	Market Share	Produção Anual	Início Fabricação no Brasil	Número de Concessionárias	Empregados Diretos
Honda	69,42%	1.600.000	1976	770	10.000
Yamaha	12,34%	360.000	1974	491	4.500
Suzuki	7,37%	198.000	1992	313	-
Sundown	4,19%	130.000	2002	270	1.150
Dafra	3,47%	71.000	2008	275	550
Kazinski	0,55%	11.000	1999	104	220
Outras	2,66%	-	-	-	-

Tabela 2 – Características das principais montadoras do mercado brasileiro de motocicletas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da FENABRAVE (2008) e ABRACICLO (2007).

Assim, a amostra da pesquisa é composta pelas empresas:

- Honda, Yamaha, Suzuki, Kasinski, Sundown e Dafra.

As seis montadoras pesquisadas possuem produção de motocicletas e força de vendas Brasil. A Honda e a Yamaha iniciaram as suas atividades de fabricação de motocicletas no país há mais de três décadas. A Suzuki entrou no mercado no início da década de 1990 e a Kasinski no final da mesma década. A Sundown e a Dafra surgiram na década de 2000.

Conforme já mencionado, para obter informações relativas ao setor e das estratégias utilizadas pelas empresa foram realizadas entrevistas. A escolha da amostra para as entrevistas, se deu por conta da representatividade da Honda e da Yamaha no setor, e porque as duas empresas chegaram no Brasil na década de 1970 e iniciaram o mercado de motocicletas no país. Assim, acredita-se que as informações coletadas na amostra atende aos objetivos propostos do trabalho.

A Tabela 3 apresenta as instituições participantes e a amostra dos entrevistados.

Instituições	Empresa	Cargo
Associações	ABRACICLO	Diretor
Montadoras	HONDA	Diretor
	YAMAHA	Diretor

Tabela 3 – Amostra dos Entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 7 apresenta os estudos realizados e as entidades e instituições consultadas para a elaboração da pesquisa, assim como os objetivos pretendidos com cada uma. Logo abaixo, são descritas a divisão dos estudos, que estão concentrado em análise do setor e análise das estratégias das montadoras. Assim, são explicadas todas as instituições consultadas, os dados analisados e a operacionalização da pesquisa.

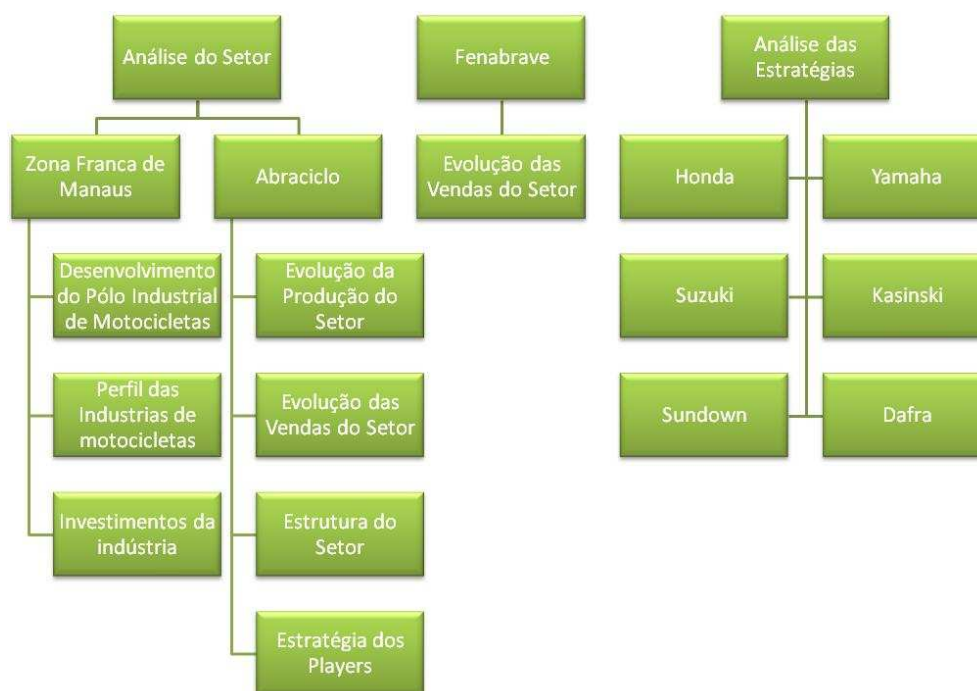


Figura 7 - Estrutura da pesquisa e dados pesquisados

Fonte: Elaboração do autor

2.5.1 Análise do Setor

Para analisar o setor de motocicletas no mercado brasileiro buscou-se realizar uma pesquisa bibliográfica. O período estudado foi de 1970 a 2008, abrangendo o início da entrada da primeira empresa de motocicleta no país. Assim, o presente trabalho buscou informações com as seguintes instituições:

2.5.1.1 ABRACICLO

Relevância: A Associação Brasileira de Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas e Bicicletas é a associação das principais indústrias de motocicletas do

país. Esta associação também inclui os fabricantes de bicicletas. A ABRACICLO representa 99% das empresas de motocicletas do mercado brasileiro.

Operacionalização: foi analisado o conteúdo documental e dados secundários na busca de desenhar a evolução da indústria de motocicletas. O objetivo foi traçar a evolução da produção e das vendas do setor. Através de entrevista com o diretor da associação pretendeu-se também verificar as estratégias dos principais competidores do setor.

2.5.1.2 FENABRAVE

Relevância: A Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores é uma entidade que representa o setor de distribuição de veículos no Brasil. A instituição reúne 39 associações de concessionários de marcas de automóveis, veículos comerciais leves, caminhões, ônibus, implementos rodoviários, máquinas agrícolas e motocicletas.

Operacionalização: Foi analisado o conteúdo documental dos dados secundários presentes no relatório anual da instituição. Esta análise se fez necessária, pois os dados constantes no relatório da ABRACICLO até 2008 compreendiam apenas as montadoras que eram associadas da instituição.

2.6 Análise das Estratégias

Para analisar as estratégias das empresas do setor de motocicletas no mercado brasileiro, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental para verificar as estratégias de cada montadora. Assim, a presente pesquisa estudou as seis principais montadoras do mercado brasileiro, Honda, Yamaha, Suzuki, Kasinski, Sundown e Dafra, no entanto, as entrevistas foram realizadas apenas com os executivos das duas principais montadoras do país, a Honda e a Yamaha.

2.7 Análise dos Dados

Merriam (1988) e Marshall e Rossman (1989) afirmam que a coleta e a análise dos dados devem ocorrer simultaneamente na pesquisa qualitativa.

Para Creswell (2007), o processo de análise de dados deve extrair sentido dos dados de texto e imagem. Contempla a preparação dos dados para a análise, condução de análises diferenciadas, aprofundamento no entendimento dos dados, representação dos dados e a interpretação do significado mais amplo dos dados.

Na etapa de análise de dados, os dados foram organizados por categorias e ordem cronológica, revisados e codificados continuamente. O quadro 3 apresenta um resumo das fontes e o tratamento dos dados.

Orientação	Fontes	Tratamentos
Qualitativa	<p>-Secundárias: bibliografia, documentos e banco de dados.</p> <p>Primárias: entrevista semi-estruturada gravada;</p>	<p>- Análise das mudanças do setor de 1970 a 2008.</p> <p>- Análise da evolução do setor.</p> <p>- Estratégias adotadas de acordo com a tipologia de Miles e Snow, Prahalad e Hamel, Porter e Kim e Mauborgne.</p> <p>- Análise de conteúdo.</p>

Quadro 3 – Fontes e tratamento dos dados

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de CRESWELL (2007, p. 194)

CAPÍTULO III – LEVANTAMENTO DE DADOS

3.1 Breve panorama da indústria de motocicletas no cenário mundial

A produção global de motocicletas em 2007 foi 49.724.515 milhões de unidades (JAMA, 2009) e teve um crescimento de 9% comparado a 2006. A região que mais obteve crescimento em 2007 foi a América do Sul, alavancado pelo Brasil que teve crescimento de 23% no ano. A Ásia teve crescimento de 8% no ano, por conta principalmente do mercado chinês que obteve crescimento de 17% no ano. A Europa teve -2% de crescimento, levado principalmente pela redução da demanda de motocicletas na Itália. O maior mercado de motocicletas no mundo é a China, que representa 57% das vendas de motocicletas. A Índia é o segundo maior mercado, representando 18% da demanda mundial. O gráfico 1 apresenta a participação dos principais mercados de motocicletas no mundo.

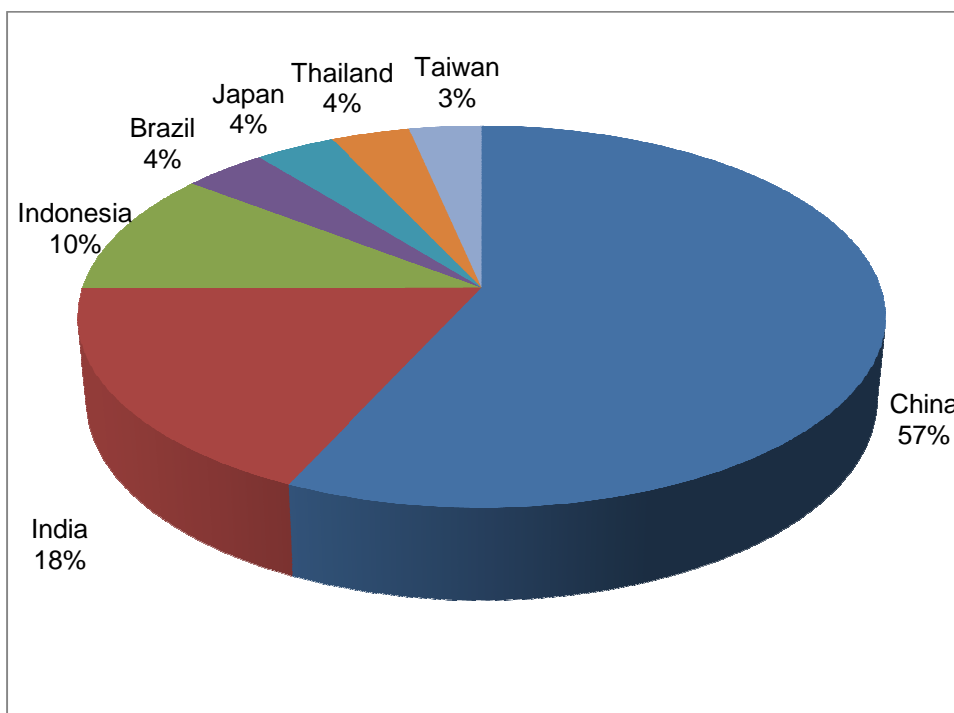


Gráfico 1 – Participação dos principais países nas vendas mundiais em 2007

Fonte: JAMA (2007)

3.2 Ásia

A Ásia é o maior mercado de motocicletas do mundo, pois 90% da produção global de motocicletas concentram-se nesse continente. A seguir será apresentado um panorama dos principais mercados asiáticos e algumas características de cada um.

3.2.1 China

A China é o maior mercado consumidor de motocicletas do mundo. Cerca de 57% de toda a produção mundial é comercializada neste país. Em 2008 o mercado chinês movimentou 25,6 milhões de motocicletas. Ao contrário do mercado de automóveis, no qual as marcas locais chinesas ainda estão em desenvolvimento, a indústria de motocicletas chinesa desfruta de grande prestígio no país. As principais empresas de motocicletas da China são Guangzhou Motors, Zongshen Motorcycle e Motorcycle Feiling Xangai, Lifan, Loncin, além de uma grande quantidade de pequenos fabricantes que juntos detêm cerca de 60% do mercado. O restante é dividido entre as principais marcas japonesas, a Honda, Yamaha e Suzuki, além da americana Harley Davidson e a alemã BMW (Bremner e Tashiro, 2006). Em 2005, a Honda, que era a maior produtora de motocicletas do mundo, tinha apenas 6% do mercado chinês. A Yamaha, segunda maior produtora participava com apenas 2% do mercado. O modelo mais vendido da Yamaha na China foi a YBR 125 cc, modelo desenvolvido no Brasil. E apesar de 90% das peças serem compradas na China, este modelo custa 30% acima das marcas locais.

A concorrência entre as marcas chinesas e japonesas na China, muitas vezes é desleal e na maioria delas uma motocicleta chinesa chega a custar 30% mais a menos que a marca japonesa, conforme o exemplo da Yamaha citado acima. Assim, as estratégias de preços não são aplicadas pelas empresas japonesas no mercado chinês. No entanto, o principal problema da China continua sendo a questão de produtos piratas, ou seja, a falsificação de produtos de marcas conhecidas. Segundo Bremner e Tashiro (2006), no início de 2000 cinco de cada seis motocicletas com a marca Yamaha comercializadas na China eram falsificadas por pequenos fabricantes chineses.

O Grupo Lifan foi criado em 1992 e atua na fabricação de automóveis, motocicletas, ônibus, motores de força (geradores de energia) e motores. O grupo vendeu 1,8 milhões de motocicletas em 2008, sendo o terceiro colocado no ranking de vendas do mercado chinês. A Lifan está entre as 100 maiores empresas da China e atualmente tem 13 mil funcionários. Além da China a empresa possui fábricas no Vietnã, Tailândia e na Turquia.

A Zongshen surgiu em 1992 e atualmente tem 13 mil funcionários. A empresa atua de forma diversificada e fabrica motocicletas, ATV (veículos todo terreno), produtos de força (geradores de energia), lanchas. Sua capacidade produtiva anual é de 2 milhões de motocicletas e 4 milhões de motores de motocicletas. Até o momento a empresa tem 1.400 patentes licenciadas na China. O grupo tem subsidiárias nos Estados Unidos, França, Vietnã, Coreia e Tailândia. A empresa está listada entre as 500 maiores empresas da China.

A Loncin foi fundada em 1996. Entretanto a primeira motocicleta da marca Loncin foi lançada em 1999. A empresa já desenvolveu mais de 100 modelos de motocicletas no segmento entre 50 cc a 250 cc. A capacidade de produção anual da Locin é de 2 milhões de motocicletas e três milhões de motores. Em 2004 a empresa recebeu a premiação de marca conceituada concedido pelo governo chinês.

3.2.2 Índia

A Índia é o segundo maior mercado de motocicletas do mundo. Em 2007, a produção do país foi de 8,1 milhões de motocicletas, correspondente a 18% do mercado global. Ao contrário da China, a Índia tem um histórico melhor quanto a pirataria de produtos, e procura proteger os direitos de propriedade intelectual (Bremner e Tashiro, 2006).

Em 2008 foram vendidos 9,723 milhões de veículos na Índia, dos quais 76% foram motocicletas, ou seja, 7.437 unidades. E dos 1,530 veículos exportados pelo país, 66% foram motocicletas. Assim, as motocicletas eram o principal veículo vendido e exportado no mercado indiano, devido ao baixo nível de penetração de automóveis no país (ERNST & YOUNG, 2009).

Até o final da década de 1990 os modelos *scooters* dominaram as vendas na Índia, chegando a representar 40% das vendas de motocicletas. Atualmente os

modelos de motocicletas de outros segmentos representam 80% das vendas do país (ERNST & YOUNG, 2009).

A maior empresa do setor de motocicletas indiano é a Hero Honda, uma joint venture entre a empresa japonesa Honda e empresa local Hero, que teve 52,80% de participação de mercado em 2008, conforme aponta o gráfico 2. A Hero Honda é a maior empresa de motocicletas do mundo e em 2008 vendeu 3,927 milhões de motocicletas no mercado mundial.

Atrás está o Grupo Bajaj, organização indiana que está entre as dez maiores empresas do país, que atua além do mercado de automóveis e motocicletas, no setor de eletrodomésticos, iluminação, ferro, aço, seguros e finanças. A empresa detém 28,30% de participação do mercado de motocicleta da Índia.

A Yamaha, maior concorrente da Honda no mundo, está apenas na quarta colocação com 6% de participação de mercado e vendeu 446 mil motocicletas.

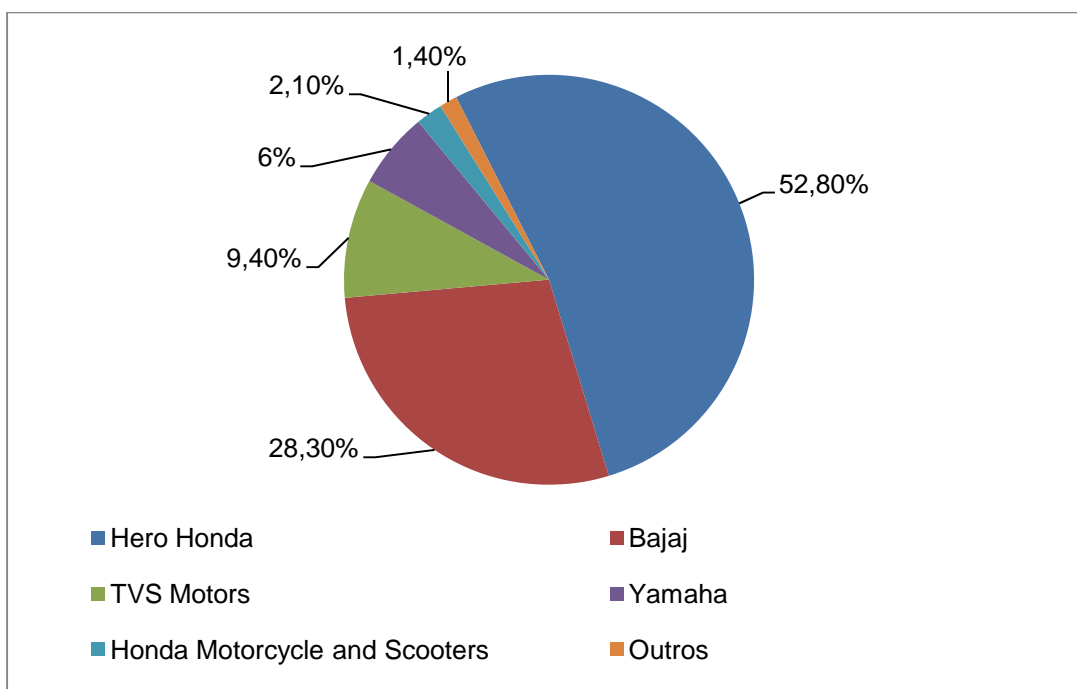


Gráfico 2 – Participação de mercado de motocicletas na Índia

Fonte: ERNST e YOUNG (2008)

3.2.3 Indonésia

Em 2007, a Indonésia teve participação de 11% do mercado mundial de motocicletas, correspondente a 4,7 milhões de motocicletas.

Em 2008 as vendas de motocicletas na Indonésia, aumentaram 32% ante 2007, e fechou o ano com vendas de 6.2 milhões. O crescimento deve-se ao aumento das vendas de motocicletas até 115 cc.

A Honda é a maior empresa de motocicletas da Indonésia e em 2008, ficou com 46% de participação de mercado, o que resultou em 2,87 milhões de motocicletas vendidas no ano.

A Yamaha é segunda maior empresa do mercado e vendeu 2,46 milhões de motocicletas, que representou 39% de participação de mercado.

O principal modelo vendido na Indonésia são motocicletas até 125 cc. O financiamento é muito utilizado no país e 80% das vendas de motocicletas vendidas são financiadas.

3.2.4 Tailândia

As vendas de motocicletas em 2008 na Tailândia tiveram crescimento de 7% comparado ao ano de 2007. O setor vendeu 1,7 milhões de motocicletas.

A Honda é a líder de mercado nos últimos vinte anos no país e em 2008 teve participação de 68%, correspondente a 1,15 milhões de motocicletas vendidas.

A Yamaha é a segunda maior empresa e teve 26% de participação de mercado vendendo 440 mil motocicletas. A Suzuki tem apenas 5% do mercado e vendeu em 2008, apenas 84 mil motocicletas na Tailândia.

3.2.5 Japão

Durante muito tempo o Japão foi um país exportador de motocicletas, no entanto, com a expansão dos países emergentes, que começaram a receber subsidiárias da indústria japonesa e iniciaram a fabricação de motocicletas local, o país acabou perdendo sua tradição.

A frota no Japão em 2007 foi de 12,935 milhões de motocicletas. Neste mesmo ano a sua produção foi de 1,226 milhões de motocicletas. Em 1985, o Japão chegou a ter uma frota de 18,1 milhões de motocicletas e ao contrário dos países emergentes a sua frota tem diminuído cada vez mais, conforme apresenta o gráfico 3.

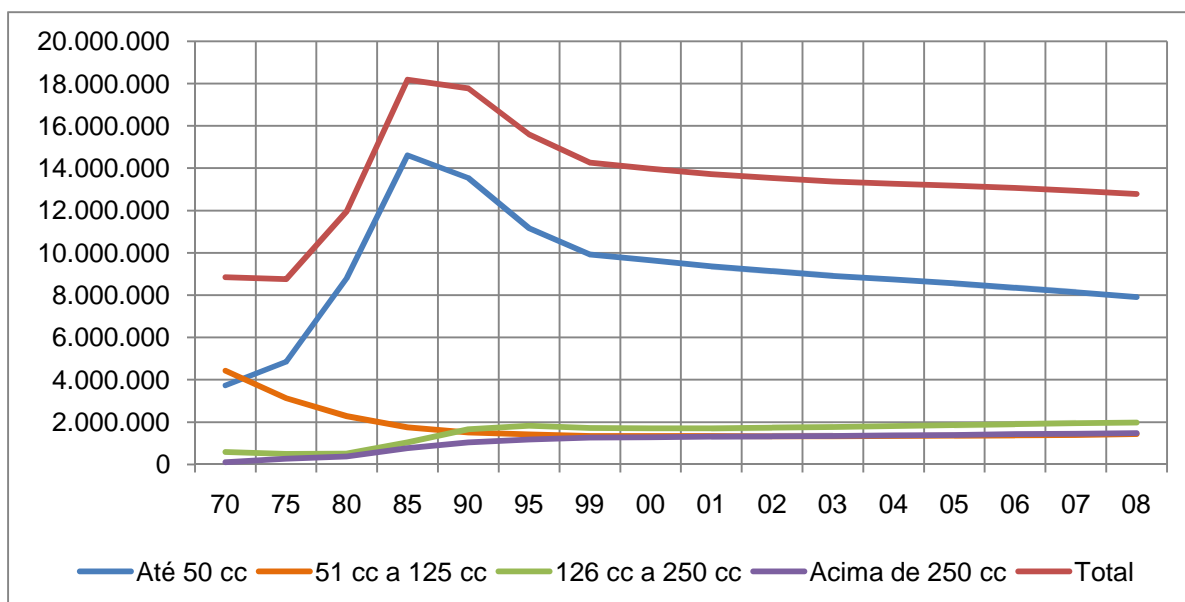


Gráfico 3 – Frota de Motocicletas no Japão

Fonte: JAMA (2008)

A partir de 2002, conforme apresenta o gráfico 4, o Japão tem diminuído cada vez mais o seu mercado de motocicletas. O marco do mercado japonês foi em 1980, quando vendeu no mercado interno 2.370 milhões de motocicletas. A partir daí, o mercado japonês tem diminuído cada vez mais.

O segmento dominante durante muitos anos para o mercado japonês foi o de motocicletas de até 50 cc, muito usual no em países asiáticos. Em 2008, o segmento de até 50 cc teve uma grande queda, no entanto, teve aumento no segmento de motocicletas de 51 cc a 125 cc e acima de 250 cc.

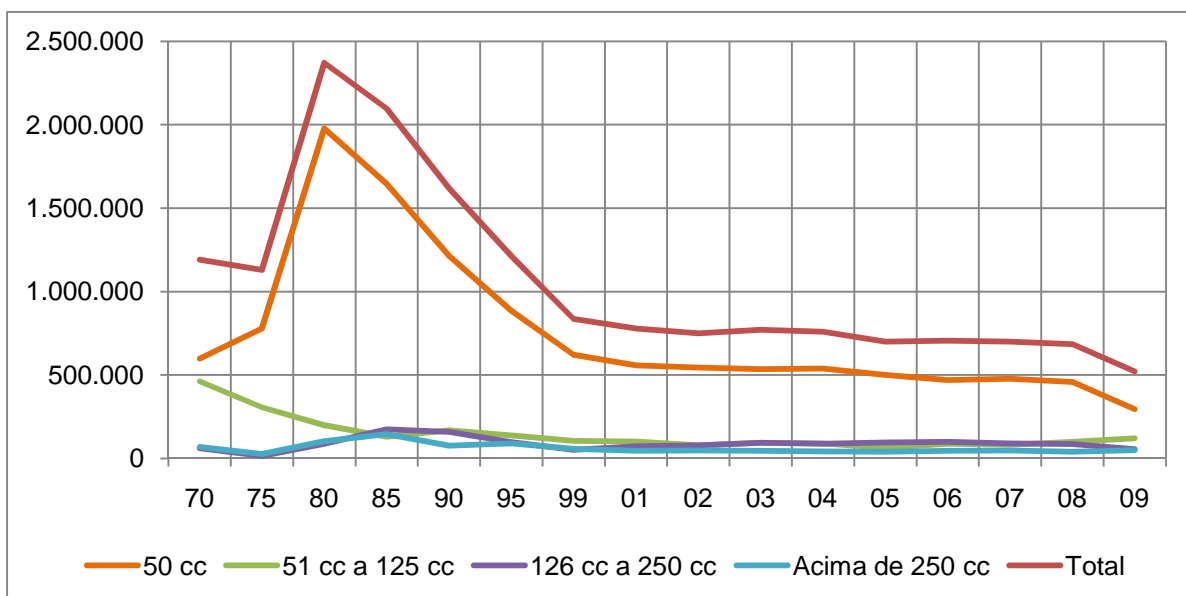


Gráfico 4 – Vendas de motocicletas no Japão (Mercado Doméstico)

Fonte: JAMA (2008)

Assim, como as vendas diminuem a cada ano, a produção tem acompanhado esta queda, já que a importação de motocicletas pelo Japão tem aumentado nos últimos anos. O gráfico 5 aponta a queda da produção da indústria japonesa e o aumento da importação de motocicletas. Cada vez mais o Japão está se tornando um país importador de motocicletas e menos produtor.

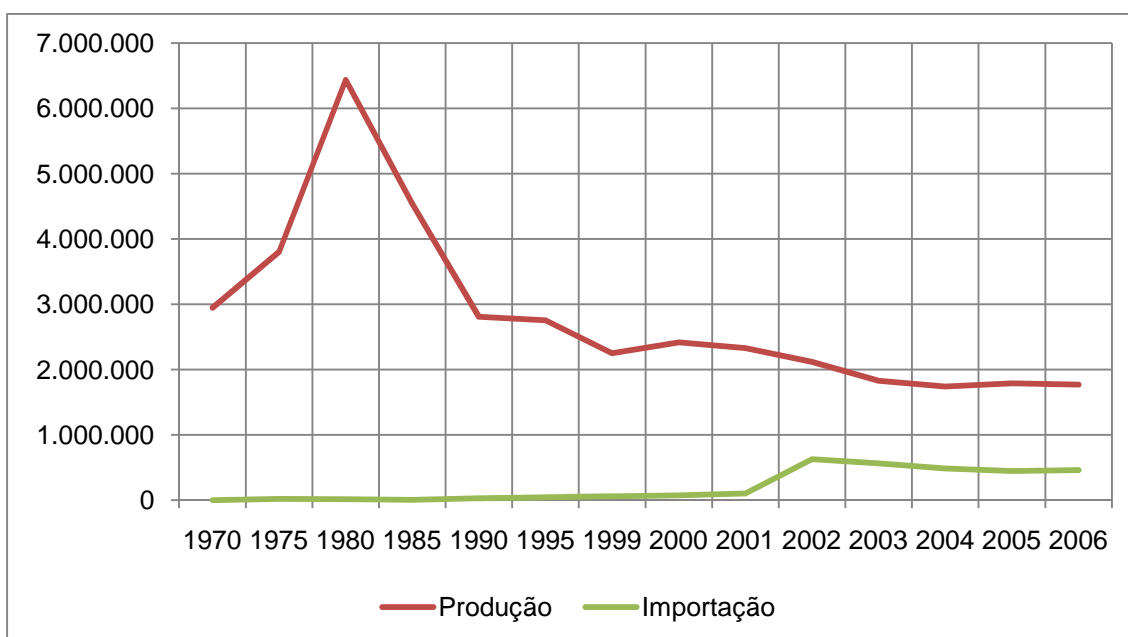


Gráfico 5 – Produção versus Importação de Motocicletas no Japão

Fonte: JAMA (2008)

As principais concorrentes do mercado são as tradicionais marcas Honda, Yamaha, Suzuki e Kawazaki. Ao contrário de outros países, no Japão a disputa entre as quatro marcas são mais acirradas. O gráfico 6 apresenta a participação de mercado de cada empresa. Apesar de permanecer a maior parte do tempo líder de mercado, a Honda tem sofrido pressão direta da Yamaha e Suzuki e consequentemente perdeu a liderança em 2008. O mercado mais disputado entre as marcas japonesas é no país de origem. Apenas as Kawazaki apresenta uma participação menor do que as três empresas, mas entre 2004 a 2007 tem aumentado a sua participação.

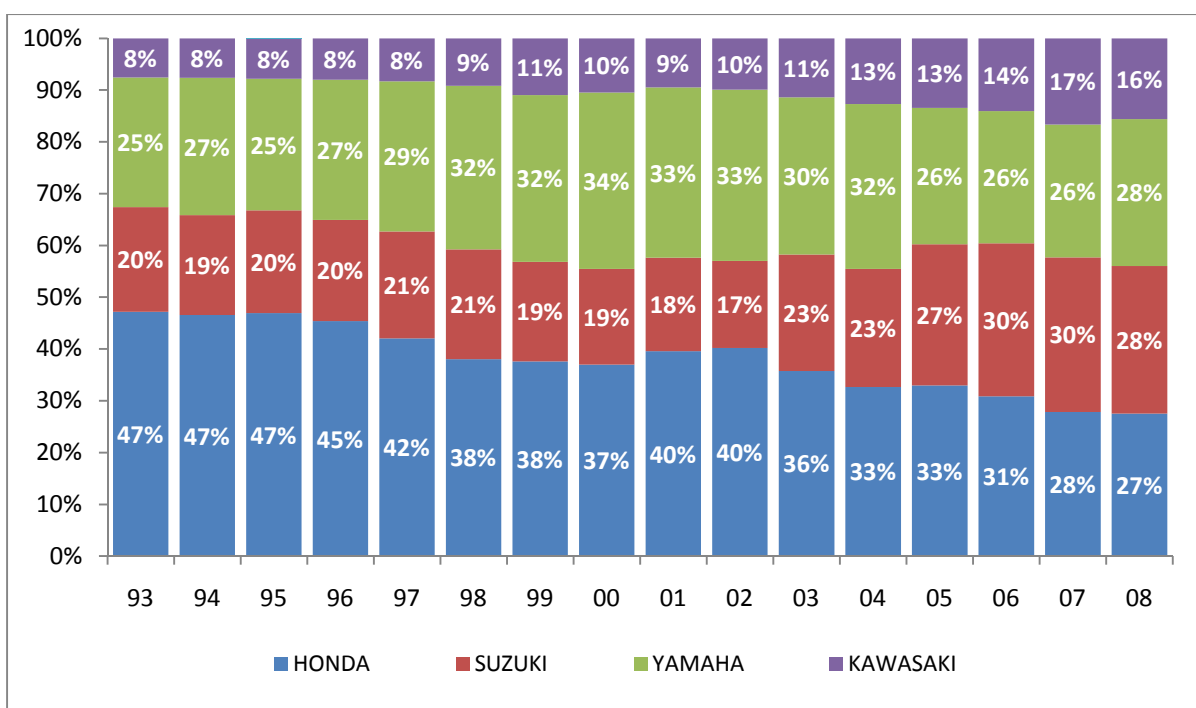


Gráfico 6 – Participação de mercado na Indústria de motocicletas japonesas

Fonte: JAMA (2009)

As exportações de motocicletas do Japão até 1992 estavam concentradas nos segmentos de motocicletas de até 125 cc. A partir de 2000 o cenário mudou e 72% das motocicletas exportadas pelo país são dos modelos acima de 250 cc. Este quadro corresponde ao fato dos mercados emergentes como China, Índia, Indonésia, Brasil, Taiwan produzirem principalmente motocicletas de até 125 cc. Assim, o Japão concentra-se a produção nas motocicletas acima de 250 cc.

3.3 Europa

A Europa é uma das primeiras regiões a iniciar a indústria de motocicletas e desde então é uma das principais bases de produção existentes. A Europa continua sendo um dos principais mercados para as indústrias de origem americana e japonesa. Tal importância é percebida pela quantidade de fábricas subsidiárias das marcas japonesas existentes na região. De acordo com a tabela 4, é possível verificar que as quatro empresas japonesas estão presentes na Europa, com maior envolvimento da Yamaha que está nos doze maiores mercados de motocicletas europeu.

Na Europa, a indústria de motocicletas continua tendo representatividade na economia e na geração de empregos. O setor é uma das referências em inovação, qualidade e design, e continua a ser um mercado chave para as empresas japonesas e americanas. A Yamaha, Honda, Suzuki e Kawasaki estão instaladas em muitos países europeus. No entanto, a Yamaha é a empresa com maior destaque, e está instalada em doze países.

Ao longo das duas últimas décadas, tem aumentado a concorrência de empresas de economias emergentes ao mercado da União Européia.

De acordo com a ACEM (Motorcycle Industry in Europe) na Europa existem mais de 38.000 empresas ligadas ao setor de motocicletas. Desse total, pelo menos 800 empresas estão dedicadas exclusivamente à produção de motocicletas. Muitas delas direcionadas a produção artesanal e personalizadas com produção seriada. Das 800 empresas que fabricam motocicletas, 80% delas estão instaladas nos seis principais produtores de motocicletas da União Europeia, são eles: Áustria, França, Alemanha, Itália, Espanha e Reino Unido.

A União Européia possui aproximadamente 37.000 pontos de vendas, manutenção e reparos de motocicletas. Em todo o setor de distribuição e serviços automotivos, a distribuição de motocicletas representa 2/3 dos empregos do setor que gera aproximadamente 150.000 postos de trabalho ao todo, e em sua maioria estão localizados nos seis principais países que produtores de motocicletas.

Em 2007, o setor faturou 7 bilhões de euros divididos por todos os países da União Européia.

O setor de motocicletas da Europa tem muitas montadoras internacionais, no entanto, 98% das empresas do setor, são pequenas e médias empresas.

Uma característica tipicamente europeia é a sazonalidade do mercado de motocicletas, ocasionada por condições climáticas, especialmente no Norte da Europa e na Europa Central. Os fabricantes são obrigados a adaptar a capacidade de produção à demanda do mercado que varia em proporções muito grandes.

Outra característica do mercado europeu é a grande variedade de modelos comercializados que vão desde *scooters* de 50 cc a modelos muito grandes. Essa grande variedade impacta diretamente na cadeia do setor de motocicletas, desde o desenvolvimento da motocicleta, ao planejamento de produto, a logística, a produção, comercialização, distribuição e serviços prestados pelo setor, exigindo flexibilidade e poder reação das empresas.

De acordo com a ACEM (2010), o setor de motocicletas europeu, em 2009, somou 380 montadoras, com um total de 818 marcas comerciais e 12.221 modelos de motocicletas comercializados.

A frota de motocicletas na Europa é de 33 milhões e conforme projeções do setor, a frota deve continuar crescendo e chegar a 37 milhões em 2020.

O setor de motocicletas europeu tem sido um mercado cada vez mais competitivo ao longo dos últimos dez anos, conforme apresenta o gráfico 7, a tendência de destaque do setor é o dinamismo que tem recebido um número cada vez maior de novos competidores e aumentam as ofertas de produtos oferecidas aos consumidores.

Em 2008, as empresas associadas a ACEM foram responsáveis pela produção de 90% das motocicletas na Europa, somando uma produção de 2,7 milhões de veículos em 2007. De acordo como gráfico 7, o maior competidor da Europa é a Piaggio e em segundo lugar a Yamaha. A Honda e a Suzuki vem atrás.

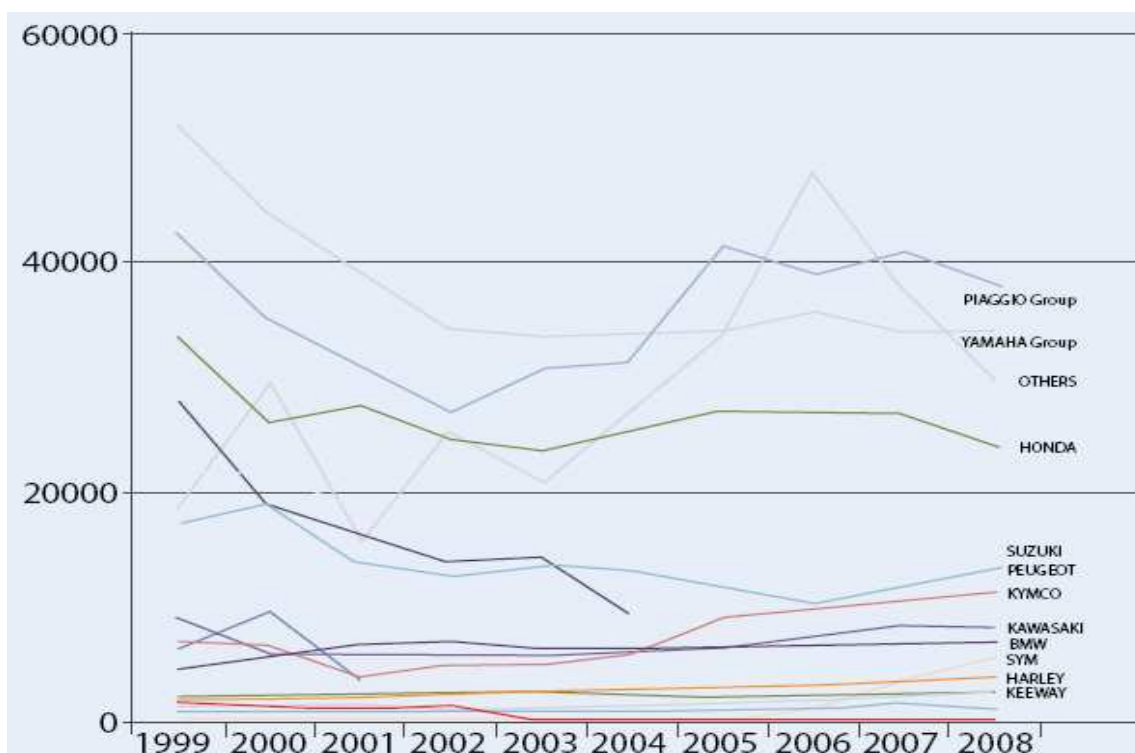


Gráfico 7 – Vendas de motocicletas na Europa – por marcas

Fonte: ACEM (2009)

Os segmentos mais representativos do mercado europeu são de motocicletas de até 55 cc que tem 38% de participação e os modelos de 51cc a 125 cc que representam 21% do mercado. Conforme apresenta o gráfico 8, 32% do mercado de motocicletas europeu é focado em motocicletas acima de 250 cc. O segmento com menor participação no mercado europeu é o de 126 cc a 250 cc com apenas 9%.

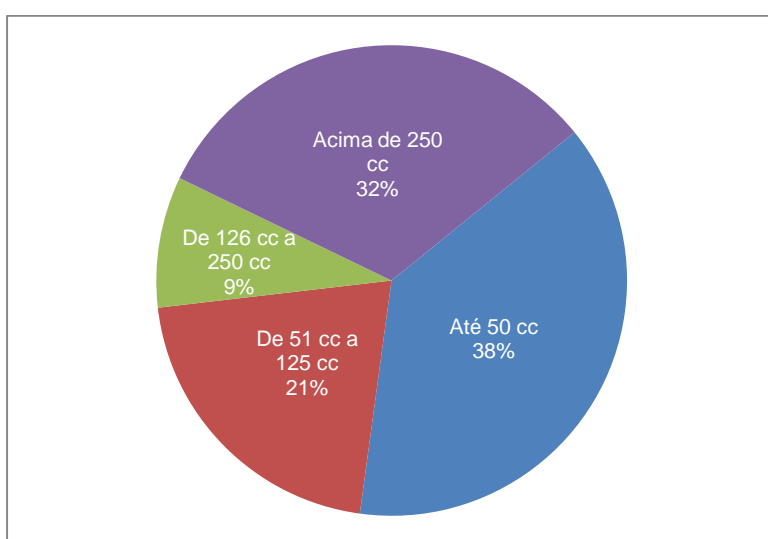


Gráfico 8 – Vendas de motocicletas por segmento – União Européia

Fonte: ACEM (2008)

As características dos consumidores de motocicletas da Europa são de pessoas que buscam mobilidade um veículo que contorne o crescente aumento de congestionamento e falta de estacionamentos. Ao contrário do que ocorre no Brasil, em que as motocicletas são utilizadas como ferramenta de trabalho, na Europa os consumidores utilizam as motocicletas para se locomover ao trabalho, às escolas, para fazer compras ou mesmo o lazer.

O país com maior número de motocicletas produzidas na Europa é a Itália com produção de 708 mil motocicletas em 2006. Atrás, vem a Espanha com produção de 253 mil motocicletas e em terceiro lugar a França com produção 232 mil motocicletas. A tabela 4 apresenta a produção dos principais países produtores de motocicletas da Europa.

País	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Áustria	40.088	53.440	55.957	56.651	59.986	69.045
Republica Checa	5.308	7.880	2.185	1.785	1.607	1.015
Alemanha	120.790	121.704	109.120	102.836	100.952	106.340
Espanha	253.420	223.733	209.020	230.854	249.472	253.710
França	358.115	158.562	154.764	255.738	259.200	232.427
Itália	749.000	736.500	697.000	685.500	695.000	708.550
Portugal	129	123	44	31	61	65
Suécia	177	290		312	447	533
Reino Unido	29.809	15.000	31.500	26.215	34.582	42.078
Total	1.556.836	1.317.232	1.259.590	1.359.922	1.401.307	1.413.763

Tabela 4 - Produção de motocicletas na Europa

Fonte: ACEM (2008)

3.4 Estados Unidos

O mercado de motocicletas americano, até o início da década de 1980, era um dos maiores mercado do mundo. No entanto, a partir da segunda metade da década de 1980 o mercado teve um grande declínio e saiu de mais de 1 milhão de motocicletas vendidas para um pouco mais de 300 mil, em 1990. No entanto, a partir de 1997 o mercado retomou o crescimento e em 2006 chegou a 1,190 milhões de motocicletas vendidas. O gráfico 9 aponta a evolução das vendas do mercado de motocicletas americano.

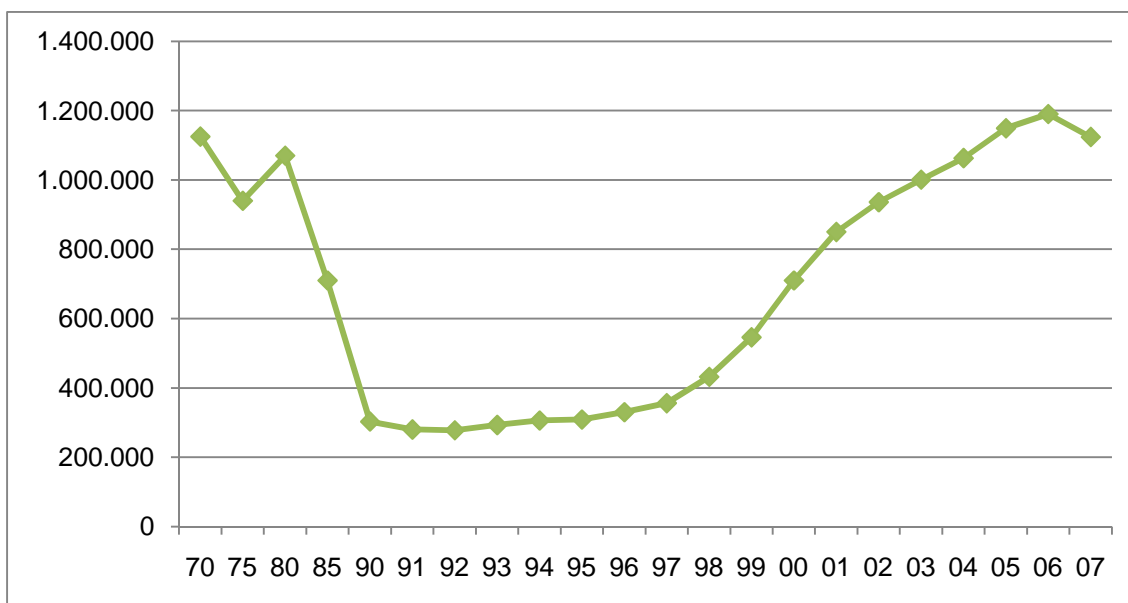


Gráfico 9 – Vendas de motocicletas nos Estados Unidos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da NTS, 2008

A frota de motocicletas nos Estados Unidos também acompanhou a mesma curva de declínio e crescimento das vendas e em 2007, a frota chegou a 7,138 milhões de motocicletas, conforme demonstra o gráfico 10.

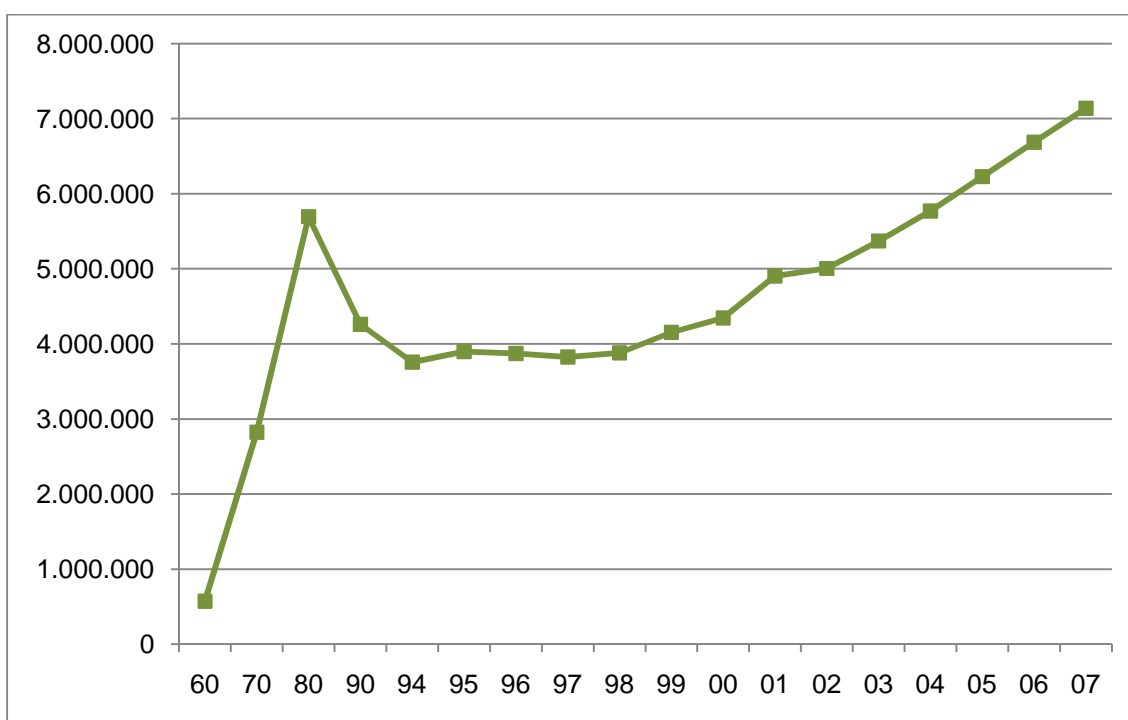


Gráfico 10 – Frota de motocicletas nos Estados Unidos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da NTS, 2008

De acordo com MIC (Motorcycle Industry Council), o perfil dos consumidores americanos mudou de 1985 para 2003. A idade média de consumidores de motocicletas em 1985 era de 27,1 anos e aumentou para 41 anos em 2003. O percentual de consumidores de motocicletas entre 40 a 49 anos saiu de 13,2% para 27,9% de participação. Os consumidores com mais de 50 anos aumentou de 8,1% para 25,1% de participação. Ainda nesta pesquisa, é apontado que não teve grande variação o percentual de consumidores do sexo masculino, que era 90% em 1998 e passou para 92% em 2003.

Os principais concorrentes da indústria de motocicletas americana são A Harley-Davidson, Honda e Yamaha. Em 2008 a Harley-Davidson vendeu 303 mil motocicletas e no segmento de motocicletas acima de 650 cc, o único explorado pela empresa, o seu percentual de participação de mercado é de 45,5%. A Yamaha vendeu 124 motocicletas em 2008 e a Honda 242 mil motocicletas.

3.5A indústria de motocicletas no Brasil

O setor de motocicletas brasileiro teve seu início a partir das instalações das primeiras subsidiárias das empresas japonesas no Brasil. Antes disso, o setor não era organizado e as poucas empresas que estavam no mercado não dispunham de uma estrutura setorial. Com a chegada da Yamaha e posteriormente da Honda, o setor começou a criar uma estrutura e configuração.

A localização escolhida por estas duas empresas para a abertura das fábricas, foi a ZFM (Zona Franca de Manaus), baseando-se no incentivo fiscal que o governo oferecia às empresas instaladas na região, para importar equipamentos de alta tecnologia com custos competitivos em relação aos produzidos no Brasil. Atualmente, Manaus é o pólo industrial do setor, comportando todas as indústrias de motocicletas do país.

Comparado ao setor de automóveis, o setor de motocicletas ainda é insipiente. Até 2005, apenas quatro montadoras que atuam no Brasil eram associadas da ABRACICLO (Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares) instituição que representa as montadoras do setor. As demais como Suzuki e Harley-Davidson não faziam parte.

Segundo a FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores), entidade que congrega todas as Associações de Marcas do setor de veículos automotores (autos e comerciais leves, caminhões, implementos rodoviários, máquinas agrícolas e motocicletas), o setor de motocicletas tem sido o que mais cresce no segmento, e este crescimento deve continuar nos próximos anos.

As vendas do setor de motocicletas no Brasil estão próximas das vendas de automóveis. Em 1994, a proporção de vendas era: de cada oito carros vendidos, uma motocicleta era vendida. No ano de 2006 a proporção ficou em: para cada nove motocicletas negociadas, dez automóveis eram vendidos.

A crescente e contínua demanda de motocicletas no mercado brasileiro é influenciada por fatores relacionados ao aumento desordenado das cidades, como problemas de congestionamento no trânsito, que podem ser comprovados percebendo-se o aumento rápido e constante da profissão de motociclistas nas grandes capitais. Outro fator são os custos de aquisição e manutenção das motocicletas, que são mais baixos do que os custos de automóveis populares.

Deste modo, o baixo preço das motocicletas, a melhor mobilidade no trânsito, economia de combustível, o baixo valor na manutenção, o maior número de modelos populares e linhas de financiamentos e consórcio, tem influenciado a demanda crescente de motocicletas no país.

Os preços também têm influenciado o crescimento do mercado. Enquanto no ano de 1994, o modelo de motocicleta popular mais vendido no mercado (modelo de 125 cilindradas) custava 39,4% do valor de um Gol 1000, atualmente equivale a 19,6% do valor do mesmo modelo.

Em 2008 o setor faturou R\$ 11,999 bilhões SUFRAMA (Superintendência da Zona Franca de Manaus).

Conforme gráfico abaixo, o Brasil é o quarto maior mercado de motocicletas do mundo, estando abaixo apenas China, Índia e Indonésia.

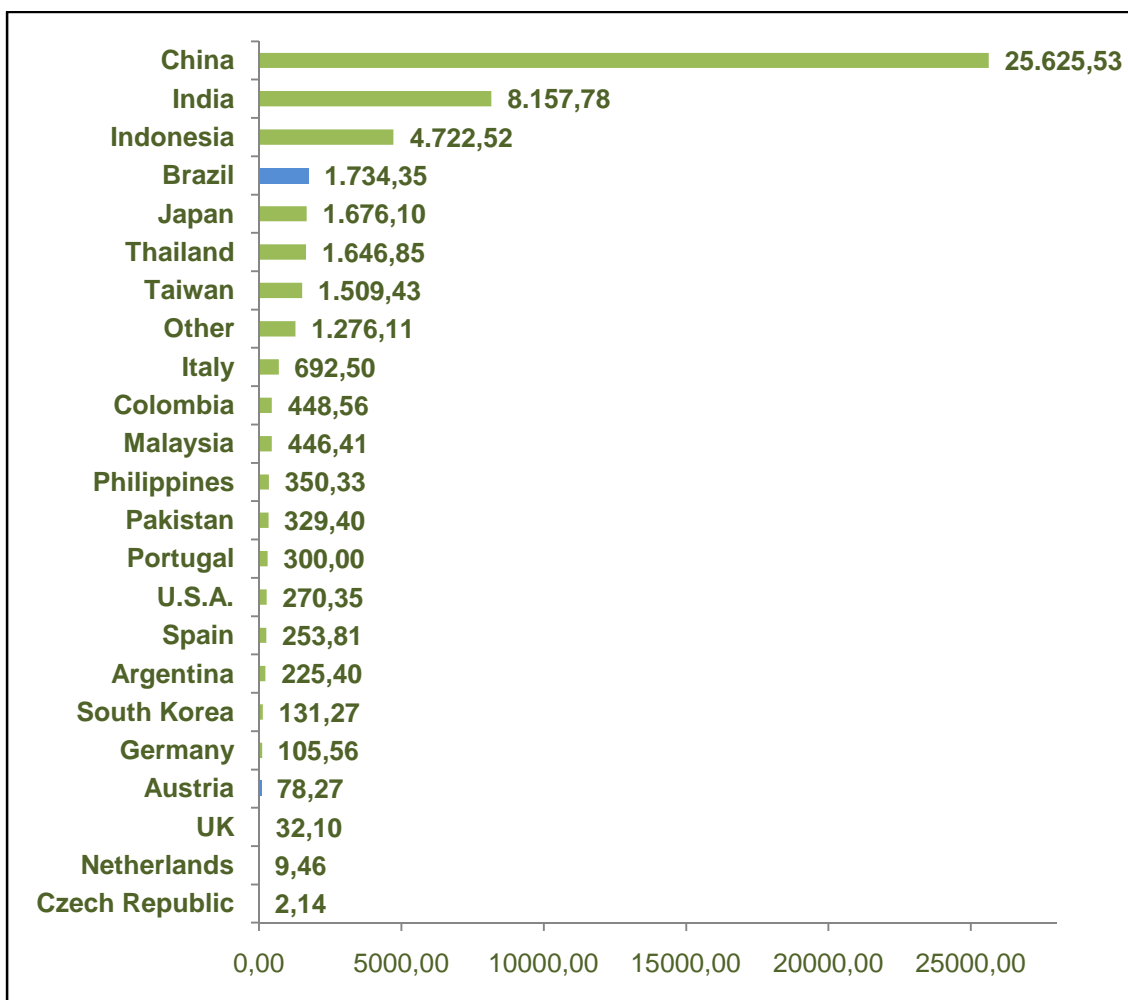


Gráfico 11 – Ranking dos maiores mercados de motocicletas em 2007

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da JAMA (2008)

3.6 Evolução do mercado de motocicletas brasileiro

A motocicleta chegou ao Brasil em meados dos anos de 1909 e foi importada de forma independente por Miguel Latorre, italiano erradicado no país. A motocicleta era um modelo suíço de 275 cc e iniciou seu uso no Brasil. A partir de 1920, empresários paulistanos começaram a importar e comercializar motocicletas das marcas Indian e Harley-Davidson, Triumph, Norton, Rudge e BSA (MACIEIRA, 2009).

É a partir de 1940 que muitas marcas européias começaram a difundir os seus produtos no Brasil. Em 1950 as importações de motocicletas tiveram um grande aumento e muitos produtos foram comercializados no país.

Uma das primeiras indústrias a produzir motocicletas no Brasil foi a Monark, empresa que atua até hoje no segmento de bicicleta, que em 1953 produziu uma motocicleta 125 cc e teve muito sucesso.

Em 1955, a Lambretta, empresa italiana criadora do modelo, criou uma subsidiária no país, e instalou-se no bairro da Lapa na cidade de São Paulo. O modelo foi o primeiro veículo nacional produzido em série no Brasil e teve o seu auge de produção entre os anos de 1958 e 1960, chegando a uma produção anual de 50 unidades.

Em 1958, a Vespa, empresa italiana iniciou as suas atividades no país, associando-se com a Panauto, empresa localizada no Rio de Janeiro. O grupo produziu motocicletas até o ano de 1964. A partir de 1970 a Vespa passou a ser montada em Manaus pela empresa Barra Forte, que posteriormente foi incorporada pela Idra, também em Manaus.

No ano de 1960, surgiu uma empresa nacional L. Herzog, localizado no Rio de Janeiro e produziu a motocicleta Leonette, modelo de 50 cc. O motor e a transmissão eram importados de uma empresa da Tchecoslováquia, a Jawa, o restante era fabricado no Brasil. Grande parte do sucesso da empresa deve-se ao fato de que as pequenas motocicletas podiam ser dirigidas por jovens a partir de 15 anos de idade, conforme o Código Nacional de Trânsito de 1966. No Rio de Janeiro chegou a ter um clube de usuários das motocicletas da empresa. Os números de vendas não foram acompanhados pelos proprietários da empresa, no entanto, as motos eram vendidas em muitas lojas de departamento, como a Mesbla. A empresa parou de produzir as motocicletas em 1971, por conta de alguns fatores: em 1968 a União Soviética invadiu a Tchecoslováquia e os contatos com a empresa de motor Jawa foram se perdendo; no mesmo ano, o regime militar brasileiro colocou obstáculos para os negócios com países comunistas e 1969 o Código Nacional de Trânsito revogou a lei 1966 e proibiu menores de 18 anos de dirigir motonetas. Imediatamente, as vendas da empresa caíram ao patamar de 1/4 do era inicialmente e esta acabou fechando.

Até a segunda metade da década de 1970, a motocicleta ainda era um veículo que tinha reputação negativa e era associada a sinais de rebeldia. A década de 70 é o marco da entrada das empresas de motocicletas japonesas no mercado brasileiro. A primeira empresa a ingressar no Brasil foi Yamaha Motor, em maio 1970 instalou-se na rua General Ozório, na cidade de São Paulo. A partir de 1971 a

empresa iniciou as importações e vendas de motocicletas. Em 1974, a Yamaha inaugurou a primeira fábrica de motocicletas de uma subsidiária no Brasil. A fábrica foi instalada em Guarulhos, na rodovia Presidente Dutra, local estratégico para o escoamento da produção da empresa. A empresa tinha o objetivo de fabricar três modelos de motocicletas: 50 cc, 75 cc e 125cc. No entanto, a Yamaha não recebeu do governo brasileiro a licença para a produção de motocicletas de 125 cc, assim iniciou a sua produção somente com o modelo de 50 cc (YAMAHA, 2005).

A primeira motocicleta produzida pela Yamaha no Brasil foi montada com peças CKD (peças desmontadas) do Japão e 30% das peças do modelo adquiridas no Brasil.

Em 1974, a importação de motocicletas subiu para 24 mil ante 5 mil em 1972. Este crescimento foi impulsionado pelos recursos de investidores estrangeiros e pelo “milagre econômico” de crescimento de 10% ao ano no país (SINGER, 1976).

O alvo da indústria de motocicletas era a classe média, que tinham condições financeiras comprar uma motocicleta.

Em 1974, com a crise do petróleo, o governo brasileiro taxou a importação de motocicletas em 205% e um ano depois vedou a importação (SINGER, 1976). As empresas sofreram com a proibição, sendo que a Honda e a Yamaha já estavam com base no país, buscaram a instalação de fábrica no país. A Honda saiu na frente e iniciou um projeto de construção da sua fábrica em Sumaré, no estado de São Paulo. No entanto, a Honda teve alguns contratemplos e a Yamaha que parecia estar atrás instalou, em 1975, a primeira fábrica de motocicletas do país. Localizada em Guarulhos, no estado de São Paulo, na rodovia Presidente Dutra a primeira fábrica de motocicletas do país produziu um modelo de 50cc chamada de RD 50.

Ao contrário da Yamaha, a Honda preferiu cancelar a instalação da sua fábrica em Sumaré e movida por muitas vantagens de isenção de impostos do governo federal e estadual, sua fábrica foi criada na Zona Franca de Manaus, na cidade de Manaus no estado da Amazônia. A modalidade de criação empresarial foi uma *joint venture* entre a Honda Motor do Brasil e a Moto Importadora, importante representante comercial de multimasas da região. Até a entrada da Moto Honda da Amazônia não existiam índices de nacionalização. Assim, a partir de 1976 o governo criou o primeiro índice de nacionalização de motocicletas, no qual exigia que no início de 1981 a nacionalização deveria ser de 85% em valor e 90% em peso.

A Honda iniciou a sua produção com um índice de 31% em peso e 28% em valor. Outra mudança ocorrida foi a restrição de componentes vindos de outros países, no qual o governo limitava as empresas com uma cota de importação, que tinha o objetivo de incentivar as empresas a desenvolverem a fabricação de peças na região, já que muitas empresas que atuavam na Zona Franca apenas montavam os componentes oriundos de outros países ou regiões do Brasil. Assim, a Honda buscou fabricar muitos componentes que eram usados nas motocicletas diretamente na sua fábrica, além de atrair grandes fabricantes japoneses para instalar-se na Zona Franca de Manaus.

Com a proibição das importações (SINGER, 1976) e as empresas Yamaha e Honda instaladas no país, as duas marcas concentraram as vendas de motocicletas no mercado brasileiro.

A produção de motocicletas na década de 1970 chegou a 63,6 mil motocicletas em 1979, um marco para o setor. Apesar de não existir dados formais sobre a participação de mercado, verificou-se através de entrevistas com executivos das empresas e da ABRACICLO, que já em 1977, a Honda tinha 79% de mercado e a Yamaha 21%. O gráfico 12 apresenta as vendas do setor entre 1975 a 1979.

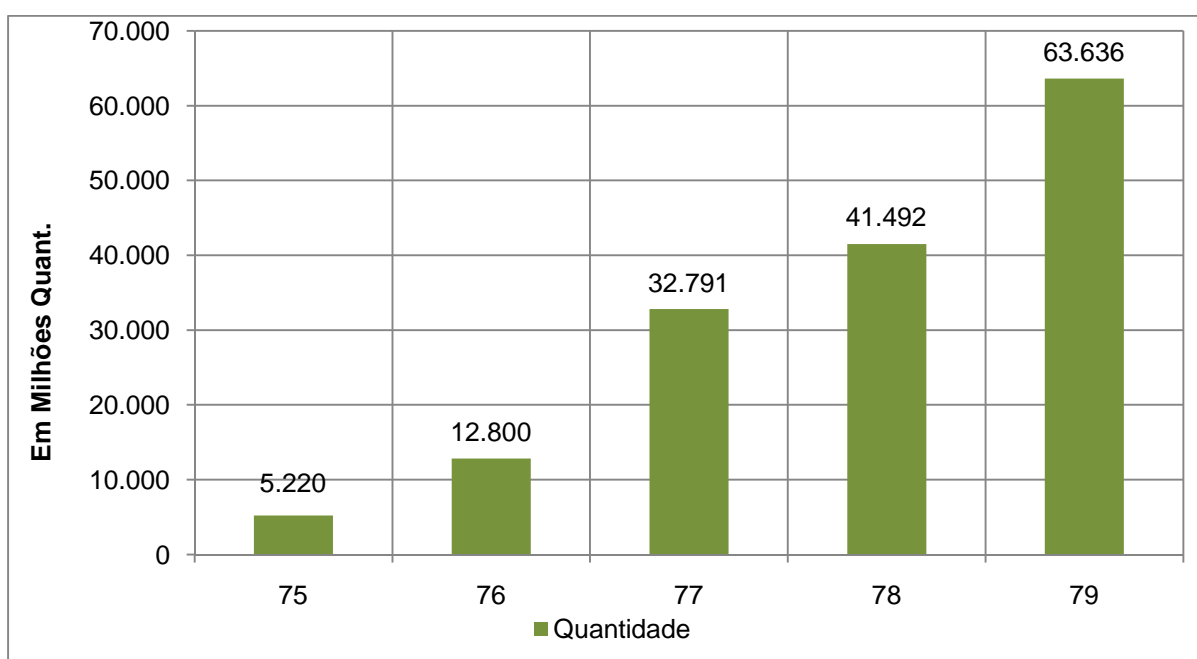


Gráfico 12 – Produção de motocicletas no Brasil entre 1975 a 1979

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2007)

Em 1984, tem início as primeiras exportações de motocicletas fabricadas no Brasil pela Yamaha e Honda, como forma de minimizar o desaquecimento do mercado brasileiro. No entanto, as exportações nunca chegaram a ultrapassar 15% do total das vendas do setor. Somente em 1992 e 1993, na fase mais devastadora para o setor, é que as exportações representaram 40% e 19% respectivamente.

A década de 1980 foi marcada por uma sequência de planos econômicos e uma economia estagnada. No entanto, a densidade de motocicletas no país ainda era muito promissora. Em 1980 havia uma motocicleta para cada 435 habitantes e passou para 122 habitantes por motocicletas, já a partir de 1985. O gráfico 13 apresenta as vendas entre 1980 a 1989.

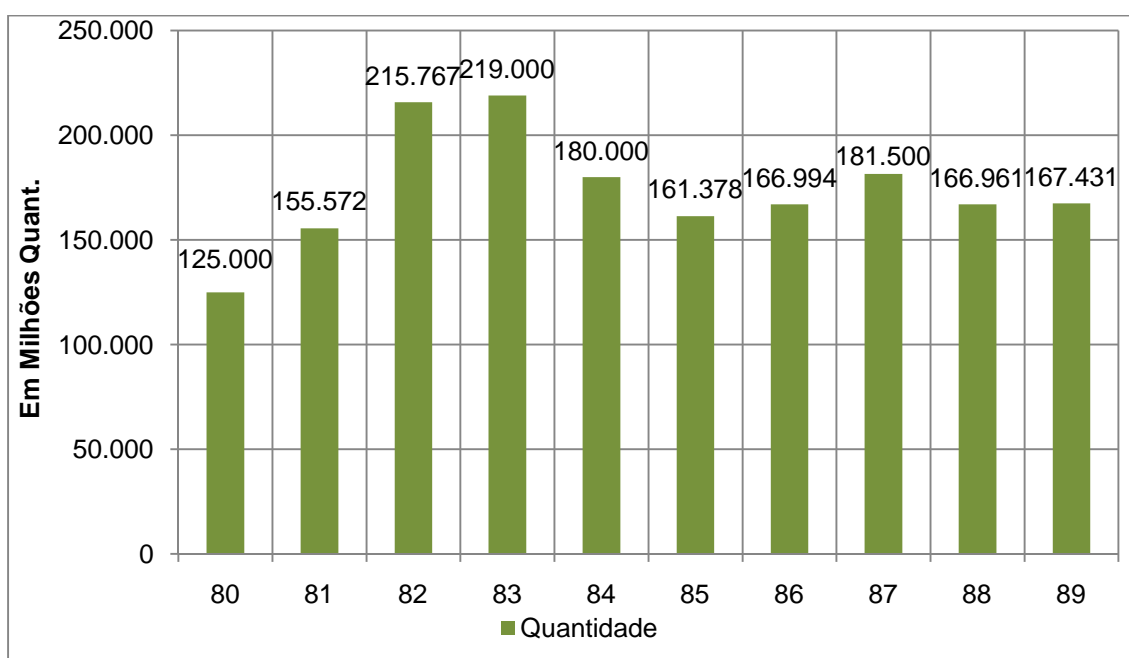


Gráfico 13 – Produção de motocicletas no Brasil entre 1980 a 1989

Fonte: ABRACICLO (2007)

A década de 1990 foi marcada pela pior crise do setor, na qual as duas maiores empresas do setor quase fecharam as suas atividades no Brasil. Em 1993, o setor vendeu 67 mil motocicletas. No entanto, a partir de 1994, com a estabilidade econômica do país, o setor teve um crescimento nas vendas. Inicialmente este crescimento trouxe ganhos para as empresas, mas por outro lado atraiu novos competidores. Em 1992, a Suzuki entrou no mercado para atuar no segmento acima de 500 cc. Em 1999, a Kasinski entra no mercado com proposta de motocicletas até 125 cc de baixo custo. A década de 2000 é marcada pela retomada nas vendas da

Yamaha, com o lançamento da YBR 125. A partir de 2002, com a entrada da Sundown no mercado, o setor começa a ficar mais competitivo. Em 2008, entra a Dafra, que com uma estratégia de marketing agressiva causou preocupação nos competidores que já atuavam no mercado.

Conforme apresenta o gráfico 14, o setor produziu 123 mil motocicletas em 1990, e subiu para 1,879 milhões de motocicletas em 2008, consolidando-se como um setor atrativo na economia brasileira.

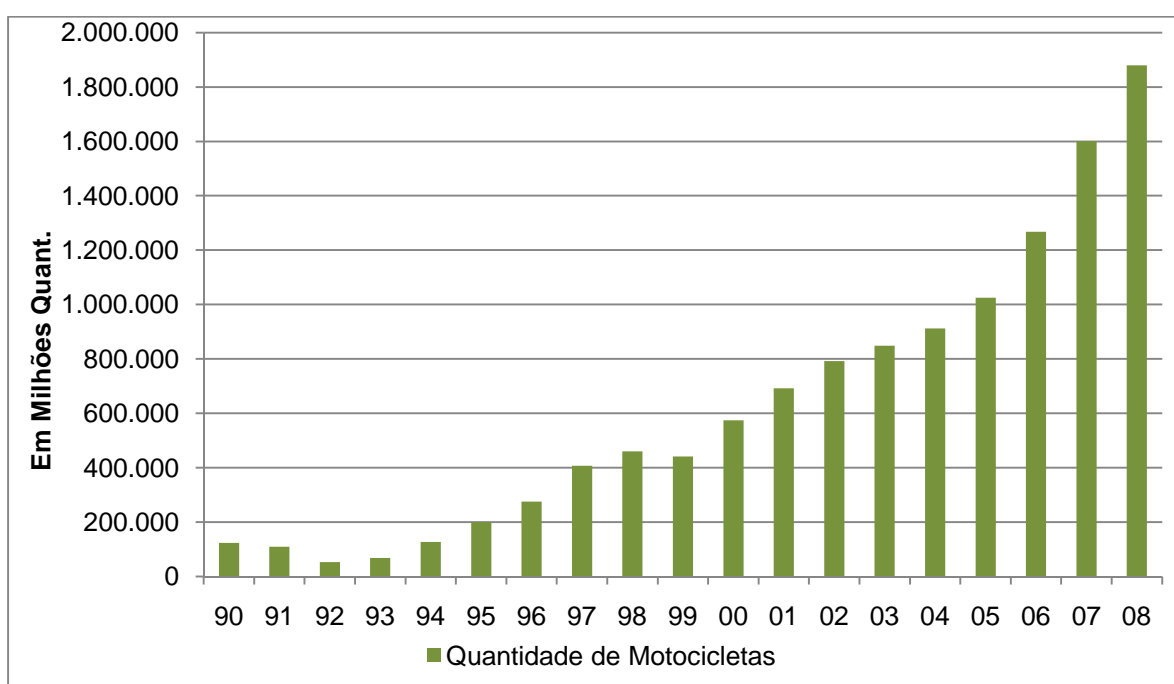


Gráfico 14 – Produção de Motocicletas no Brasil entre 1990 a 2008

Fonte: ABRACICLO (2009)

3.6.1 Frota Circulante de Motocicletas

No ano de 2008, constatou-se que o Brasil tinha 13 milhões de motocicletas circulando (FENABRAVE, 2008). A média de idade das motocicletas estava em 6 anos. Ao comparar o setor de motocicletas com o de automóveis, estes tinham 31 milhões veículos circulando e média de idade de 12,7 anos. Assim, como no setor de automóveis, a região sudeste tem o maior número de motocicletas. O gráfico 15 apresenta as características da frota de motocicletas por região e a idade média das motocicletas em circulação.

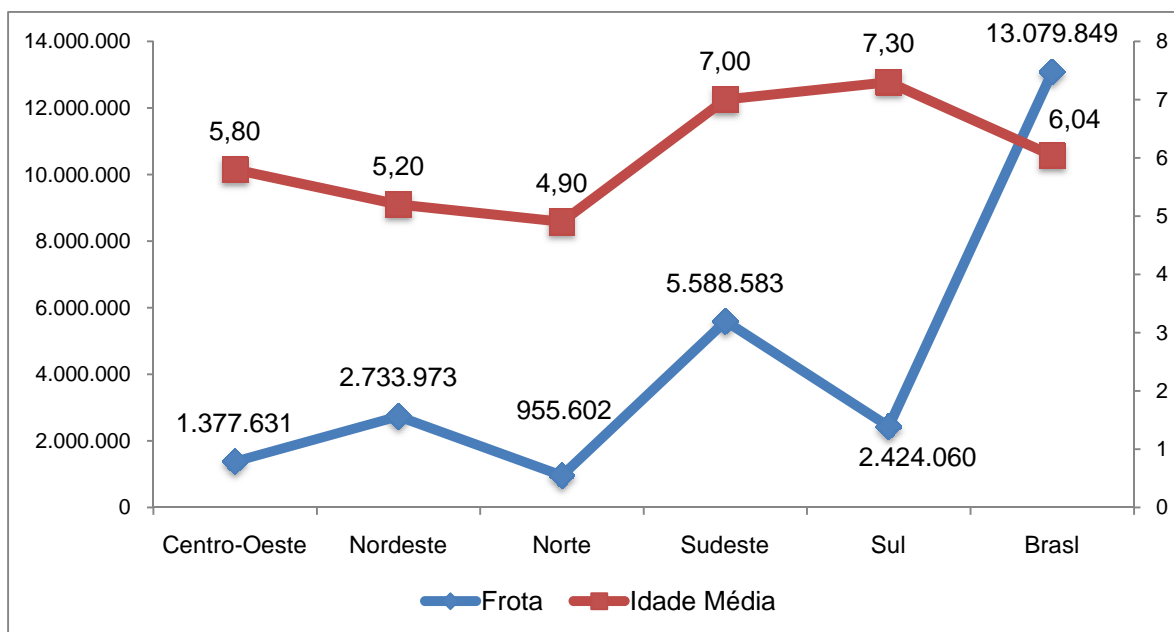


Gráfico 15 – Frota de motocicletas no Brasil em 2008

Fonte: FENABRAVE (2008)

3.6.2 Segmentos e Cilindradas

O setor brasileiro de motocicletas tem seu foco de produção voltado para as motocicletas de baixa cilindrada, até 250 cc.

Embora haja empresas importadoras de motocicletas no país, as importações ainda têm pouca participação no mercado e são voltadas ao público de alto poder aquisitivo, com vendas de motocicletas de maiores cilindradas, acima de 600 cc.

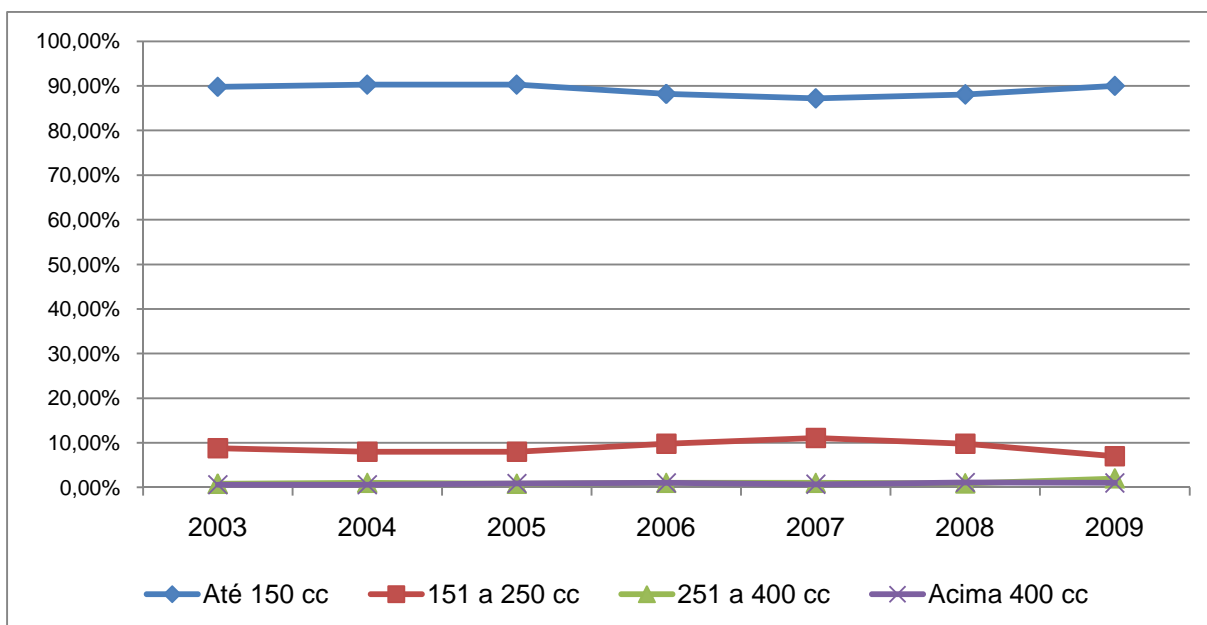


Gráfico 16 – Mercado de motocicletas por cilindrada

Fonte: ABRACICLO (2007)

3.6.3 Perfil dos Consumidores

Os consumidores de motocicleta no Brasil são na grande maioria homens. O gráfico 20 apresenta o histórico do perfil dos consumidores de motocicletas, entre 1995 e 2006. Nota-se que em 2006, as mulheres representaram 24% dos consumidores de motocicletas. Este aumento de participação das mulheres no consumo de motocicletas está relacionado ao crescimento da oferta de modelos *scooters*.

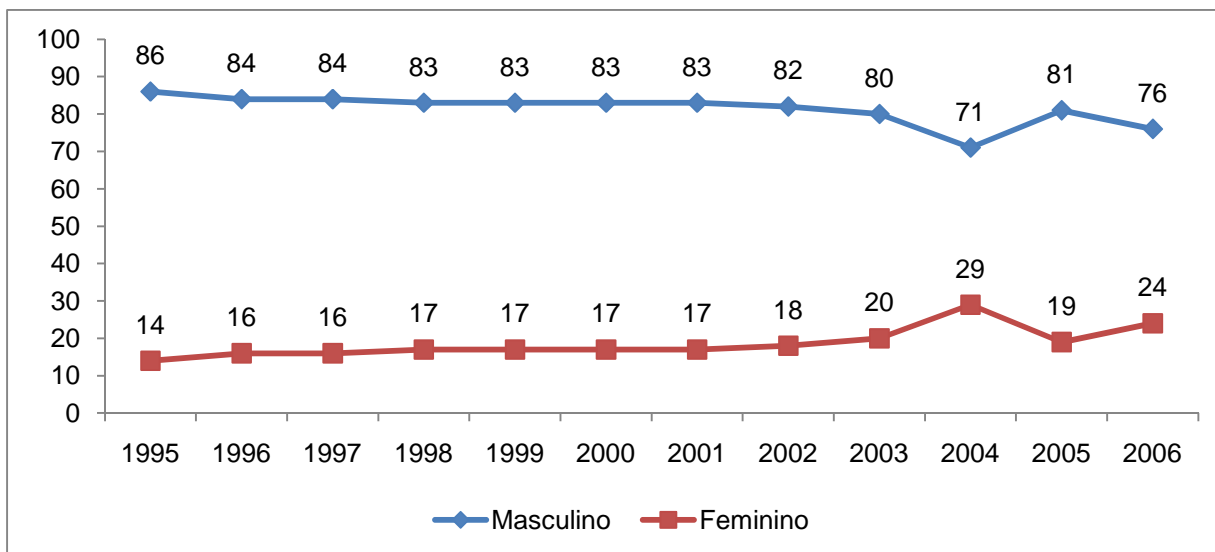


Gráfico 17 – Perfil dos consumidores de motocicletas – Por Sexo

Fonte: ABRACICLO (2007)

Outro fator que se nota é a pequena participação de compra dos consumidores de até 20 anos. O gráfico 18 apresenta que grande parte dos consumidores tem entre 21 a 35 anos. A partir de 2003 a população com mais de 40 anos aumentou a sua participação de consumidores.

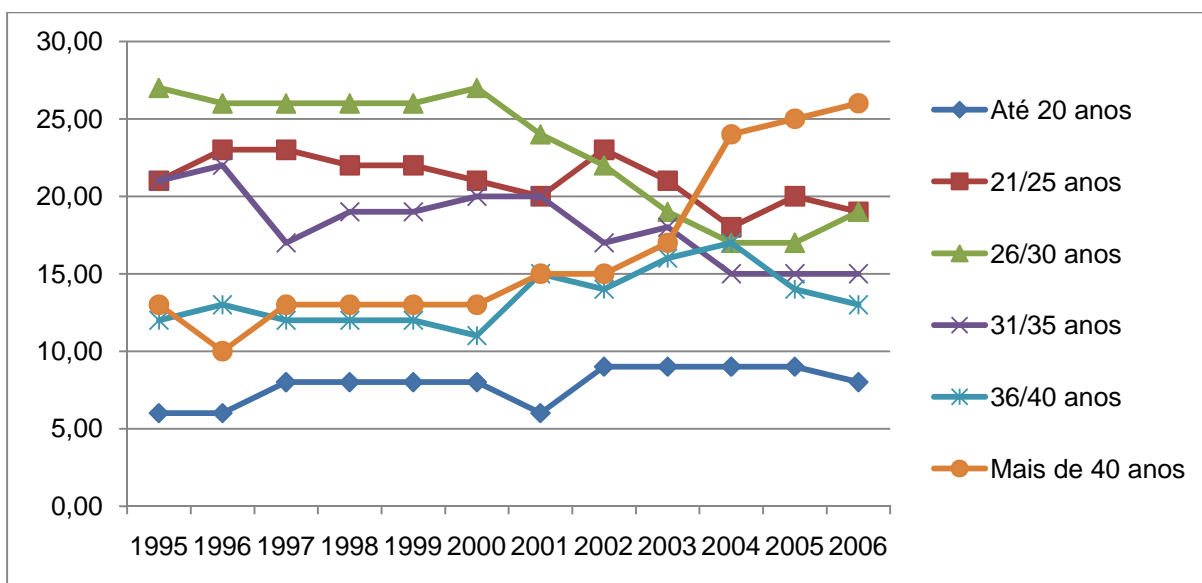


Gráfico 18 – Perfil dos consumidores de motocicletas – Por Idade

Fonte: ABRACICLO (2007)

Outro fator característico do setor é forma de aquisição das motocicletas. O gráfico 19, apresenta um histórico entre 1995 a 2006 e demonstra que a partir de 1999 aumentaram as compras efetuadas através de financiamento. Com maior

facilidade de crédito, os consumidores passaram a utilizar linhas de financiamento para adquirir as suas motocicletas e conseqüentemente a participação de aquisição através de consórcios diminuiu.

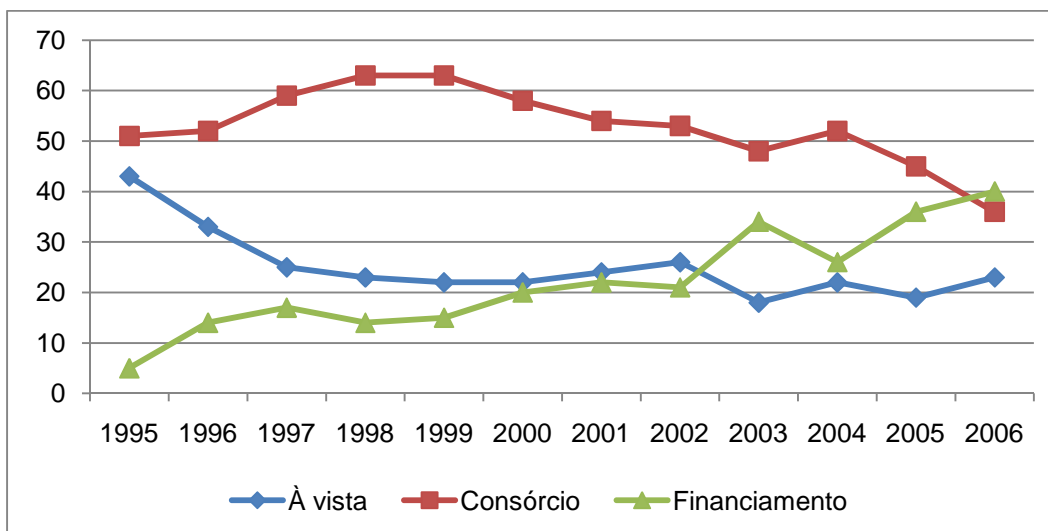


Gráfico 19 – Formas de pagamento para a aquisição de motocicleta

Fonte: ABRACICLO (2007)

Ainda sobre o perfil dos consumidores, pode-se observar no gráfico 21, as principais razões para a compra de motocicletas. A grande maioria dos consumidores adquire motocicletas em substituição ao transporte público e ao uso do carro. Outra parcela relevante de consumidores é de pessoas que utilizam a motocicleta como instrumento de trabalho, visto que hoje o número de motoboys tem aumentado, principalmente nas grandes capitais.

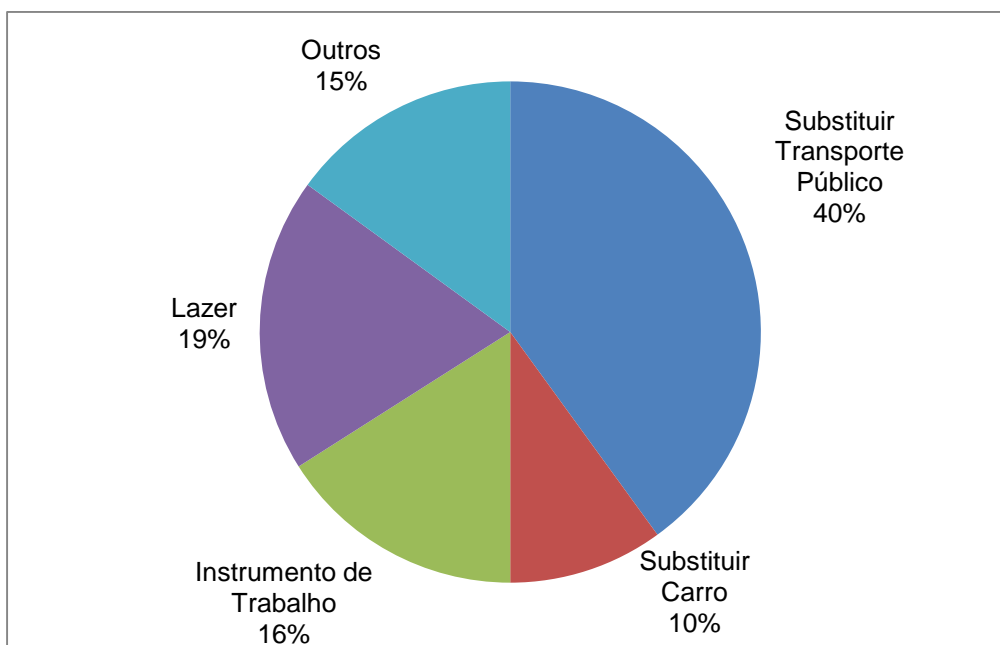


Gráfico 20 – Razões para a compra de motocicletas

Fonte: ABRACICLO (2007)

3.6.4 Vendas no mercado interno e exportação

A indústria brasileira de motocicletas é voltada principalmente para o mercado interno. Conforme aponta o gráfico 22, em 2008, quase 97% de toda a produção do país foi destinada ao mercado nacional. Desde 1994, as exportações têm diminuído a cada ano. No entanto, até 2004, quando o setor exportava aproximadamente 8,5% da produção, as motocicletas eram exportadas para mais de trinta países, entre América do Norte, Europa e América do Sul.

As únicas empresas exportadoras no Brasil são a Honda e a Yamaha, já que ambas são subsidiárias de empresas multinacionais e possuem tecnologia própria. Empresas como Suzuki (J Toledo), Sundown, Kasinski e Dafra não exportam, pois para a produção de motocicletas no Brasil, o que ocorre é a importação de modelos

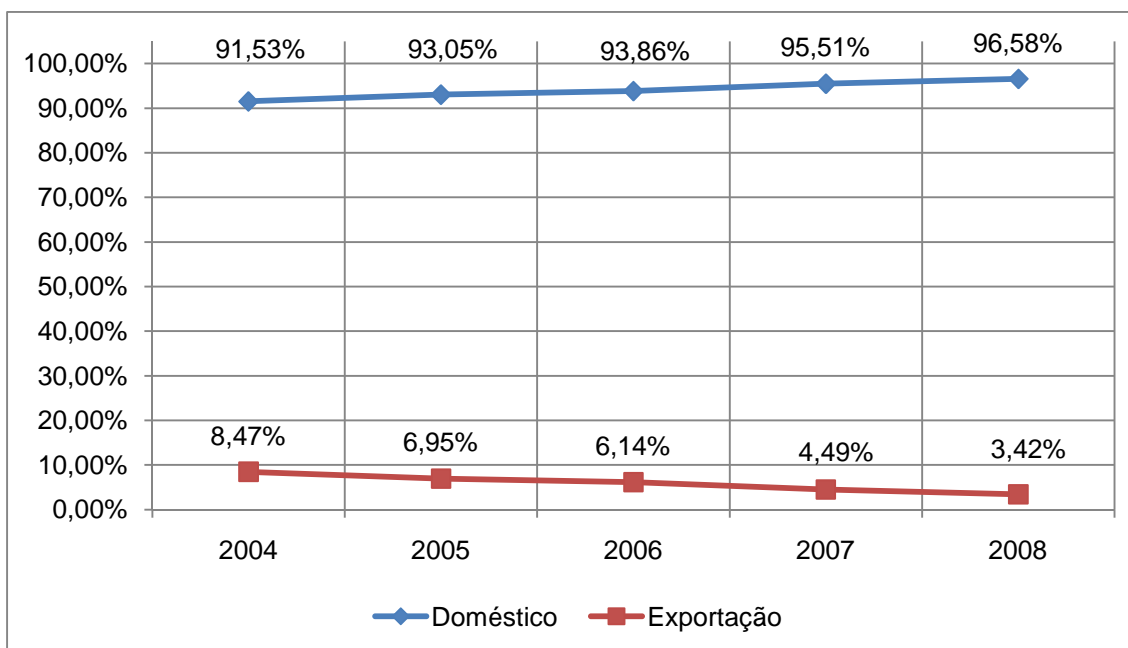


Gráfico 21 – Participação das vendas domésticas e exportação

Fonte: ABRACICLO (2008)

3.6.5 Cadeia de Fornecedores

Na primeira década de desenvolvimento da indústria de motocicletas, entre 1975 e 1985, não existia fornecedores de motopeças. As indústrias de fabricação de componentes eram voltadas para o setor de automóveis, que estava em crescimento e atraía o interesse daquelas empresas. Comparado ao setor de automóveis, o setor de motocicletas não era atraente para a indústria de componentes, já que estava no seu início de desenvolvimento. A indústria de automóvel iniciou no Brasil na década de 1950 e vinte e cinco anos depois, em 1975, já estava consolidada. O gráfico 23 apresenta um comparativo entre a produção de automóveis e a produção de motocicletas, de 1975 a 1990. O setor de automóveis produziu 1 milhão de veículos em 1980, enquanto a indústria de motocicletas produziu no mesmo ano apenas 125 mil motocicletas, o que foi um marco para o setor, que no ano anterior tinha produzido 63,636 mil. Portanto, dificilmente uma empresa que fornecia componentes para automóveis, iria modificar a sua fábrica para produzir peças para a Honda e Yamaha. Enquanto o setor de motocicletas comprava 100 a 200 peças por mês, a indústria de automóvel comprava entre 5.000 a 10.000 peças mensalmente.

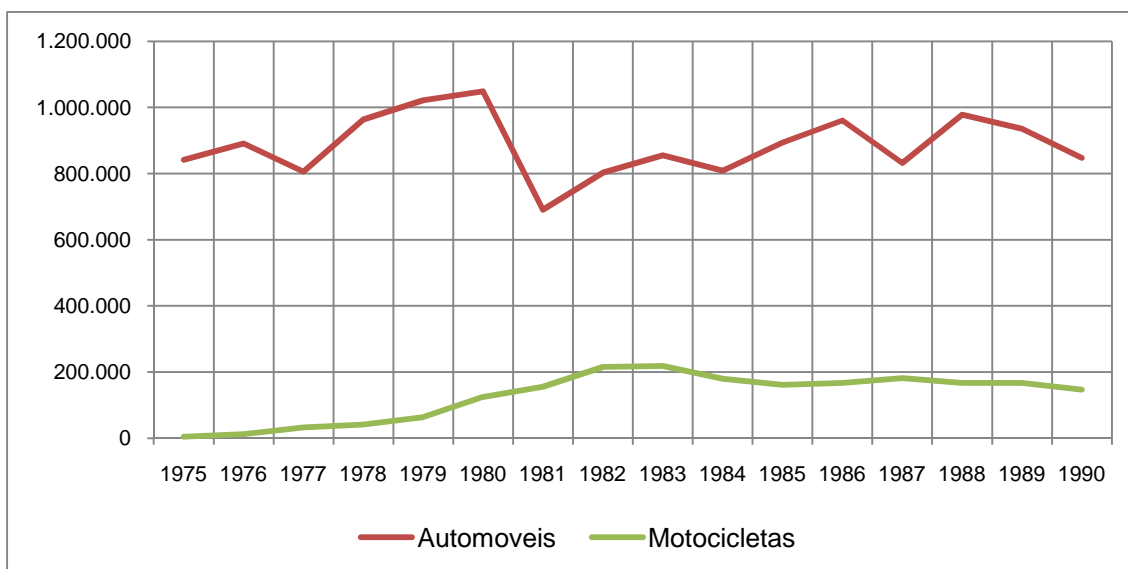


Gráfico 22 – Produção de automóveis e motocicletas

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados compilados da ANFAVEA (2008) e ABRACICLO (2008)

Outro agravante para o setor é que as peças para motocicletas ficam aparentes e nos automóveis não. Assim, uma peça utilizada no automóvel, que deve atender aos requisitos de resistência e funcionalidade, nas motocicletas acrescenta-se a exigência do design da peça. Em termos de engenharia, as peças de motocicletas tem precisão milimétrica, requerendo da indústria de motopeças equipamentos mais sofisticados. Tanto a Yamaha quanto a Honda sofreram para desenvolver o segmento de motopeças no Brasil (MUYLEAERT, 1997; YAMAHA, 2005). Para solucionar estes problemas, as duas empresas optaram por três estratégias de fornecimento: importar componentes das filiais pelo mundo, verticalizar a produção e atrair fornecedores japoneses, para implantar fábricas no Brasil. Empresas como Sumidenso, Showa, Denso, Nissin Brake e Nippon Seiki, são exemplos de empresas que foram atraídas pela Yamaha e Honda para instalar-se no Brasil.

Atualmente a indústria de motopeças faz parte do chamado setor de autopeças, no qual estão incluídos fabricantes de peças de automóveis, motocicletas, caminhões, ônibus e máquinas agrícolas. O setor de autopeças é totalmente desenvolvido e faturou US\$ 39 bilhões em 2008, emprega mais de 200 mil pessoas no país (SINDIPEÇAS, 2009). Do total de 517 empresas associadas à Sindipeças (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores) 150 delas fornecem para o setor de motocicletas.

3.7 Análise das Estratégias da Indústria de Motocicletas no Brasil

3.7.1 A Honda no Mundo

A Honda é a maior empresa de motocicletas do mundo. Em 2008 a empresa vendeu 9,320 milhões de motocicletas no mundo, sendo a líder de mercado na maioria dos países em que atua. Conforme apresenta a tabela 6, Outras Regiões é a única região que a empresa teve crescimento nas vendas, favorecida pelo crescimento da empresa no mercado brasileiro. Com vendas de 1,336 milhões de motocicletas no Brasil, o país é hoje um mercado importante para a Honda.

Região	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Japão	440	407	404	432	403	378	368	337	311
América do Norte	394	519	590	610	656	643	615	503	453
Europa	389	341	315	305	299	338	353	329	313
Ásia	-	-	-	-	7.017	8.192	7.907	7.895	6.633
Outras Regiões	3.213	3.851	4.786	6.733	831	931	1.028	1.305	1.610
Total	4.436	5.118	6.095	8.080	9.206	10.482	10.271	10.369	9.320

Tabela 5– Vendas de motocicletas da Honda no Mundo

Elaborado pelo autor a partir do Annual Report da Honda de 2008. Até 2003, a Ásia era contabilizada como Outras Regiões

O segmento de atuação da Honda é dividido em quatro tipos de negócios: automóveis, motocicletas, produtos de força e outros negócios (motores de popa, geradores de energia) e serviços financeiros. Entretanto, apesar de ser a maior empresa de motocicletas do mundo, apenas 13,7% do faturamento da empresa são do negócio motocicletas e 79,1% de automóveis, serviços financeiros com 4,4 e 3,5% a produtos de força e outros negócios.

A Honda foi fundada em 1946, por Soichiro Honda, como uma empresa de pesquisa, localizada em Hamamatsu, no Japão. Em 1947 a Honda lançou seu primeiro motor de dois tempos para bicicletas. Em 1948 Soichiro Honda fundou a Honda Motor Co. Ltd., e no ano seguinte a empresa produziu a primeira motocicleta, chamada Dream tipo D de 98 cc com motor dois tempos. Em 1951 a Honda lançou a sua primeira motocicleta de quatro tempos, a Dream tipo E de 146 cc. No ano de 1958, a Honda lançou a motocicleta mais vendida no mundo, a Super Cub, modelo

de 100 cc com motor quatro tempos que vendeu mais de 60 milhões de unidades entre 1958 a 2008, em 160 países.

No ano de 1959, a empresa fundou a sua primeira subsidiária, o país escolhido foi os Estados Unidos. Em 1960, instalou a Divisão de Pesquisa e Desenvolvimento no Japão. Em 1963, a Honda lançou seu primeiro automóvel, o modelo S 500. Na década de 1960, a empresa se estabeleceu na Alemanha, Bélgica, França, Tailândia, Inglaterra, Canadá e Austrália. Nesse mesmo período a Honda iniciou a produção de automóveis, no Japão.

Na década de 1970 a Honda se instala no Brasil, México, Indonésia, Suíça e Peru. Nesta década fundou a sua Divisão de Engenharia, e o Centro de Promoção de Segurança no Trânsito, no Japão. Em 1973, o fundador da Honda, Soichiro Honda saiu da presidência da empresa.

Em 1985 a empresa se instalou na Índia. A década de 1980 é marcada pelo retorno da Honda na Fórmula 1. Em 1986 e 1987 a equipe Williams-Honda conquista o Campeonato Mundial de Fórmula 1 e em 1988, 1989, 1990, 1991 a equipe MacLaren-Honda conquista o mesmo campeonato por quatro anos consecutivos, demonstrando a sua ótima performance no desenvolvimento de motores de alto desempenho.

Em 1991, morre o fundador da empresa, Soichiro Honda. Na década de 1990, a Honda instalou se na China e Vietnã. Em 1996 a empresa inaugurou a sua fábrica de automóveis no Brasil, em Sumaré, no estado de São Paulo. Em 1997 a Honda alcançou a produção acumulada de 100 milhões de motocicletas produzidas no mundo desde a sua fundação.

Em 2000 a Honda entrou no setor de robótica e lançou o robô Asimo. Em 2001, a empresa se estabeleceu na Coreia. Em 2006, a empresa lançou a primeira motocicleta com *Air-Bag* do mundo, nos Estados Unidos. No mesmo ano entrou em operação a sua operação de fabricação de jatos executivos.

Em 2008 a empresa alcançou a marca de 200 milhões de motocicletas produzidas no mundo. A Honda tem 507 empresas nos quatro continentes, 67 unidades de produção em 13 países, 43 unidades de pesquisas em desenvolvimento em 13 países e 178 mil funcionários.

3.7.1.1 As Estratégias da Honda no Mercado Brasileiro

Após a liberação das importações pelo governo brasileiro, que ocorreu em 1968 (TONOOKA, 1998), a Honda decidiu entrar no mercado brasileiro. Os executivos da empresa tinham conhecimento que a motocicleta não era bem vista pela sociedade brasileira, pois o veículo estava associado na época à rebeldia. Assim, sabiam que o primeiro esforço a fazer no país, era mudar o paradigma da motocicleta no Brasil e conquistar a aceitação das pessoas. A estratégia da Honda foi definir um público-alvo para quebrar o paradigma de que motocicleta era um veículo marginalizado. O mercado escolhido foi a classe A, pois com a experiência conquistada no mercado americano (PASCALE, 1984), a Honda sabia que o melhor era alcançar a população mais rica da sociedade brasileira, que eram mais intelectualizados, com um nível educacional maior, que seriam referências para as demais parcelas da população, com menor poder aquisitivo.

Os executivos de marketing da empresa criaram uma campanha publicitária com o slogan *“Para o homem realizado”*. Esta campanha tinha o objetivo de atrair os consumidores mais bem sucedidos, que gostavam de produtos de qualidade e também tinham dinheiro para realizar os seus desejos. A campanha divulgou o modelo Honda CB 500 cc, de motor quatro tempos, silencioso, e que tinha um estilo elegante, muito diferente dos modelos que chegavam ao Brasil com motores dois tempos, que eram barulhentos. Assim, a estratégia da Honda foi trazer ao Brasil somente os modelos de motocicletas mais luxuosas, como os modelos de 450 cc que já tinham sido aceitas pelo mercado europeu (PASCALE, 1984). Os modelos de motocicletas Honda eram comercializados por duas distribuidoras independentes.

Outra estratégia utilizada pela Honda, para quebrar o paradigma de que motocicleta era um veículo perigoso, foi a promoção, em parceria com os seus distribuidores, de cursos de pilotagem, que eram promovidos em cidades interioranas e propositalmente ocorriam nas praças públicas, com o objetivo de que todos pudessem observar que as motocicletas, quando pilotadas adequadamente, eram veículos seguros. O objetivo era de que os consumidores tivessem contato com estas motocicletas, pudessem pilotá-las e a partir dessa primeira experiência, perdessem o preconceito.

Com o mesmo objetivo, de demonstrar que a motocicleta era um veículo seguro, a empresa montava cursos específicos para policiais rodoviários que eram

aplicados por profissionais de segurança. Assim, a estratégia de introduzir as motocicletas Honda no mercado brasileiro foi feita conjuntamente com a estratégia de demonstração aos consumidores brasileiros da importância da segurança no trânsito. Esta questão era uma preocupação muito forte no Japão, país de origem da Honda, que durante a década de 1960 fez um esforço conjunto entre governo, empresas e associações para diminuir as mortes de motoristas, passageiros e pedestres no trânsito (ALEXANDER, 2008). Assim, a Honda deduzia que as iniciativas ligadas à conscientização da importância da segurança no trânsito ajudavam os seus consumidores a ter um primeiro contato com as motocicletas da marca, garantindo a sustentabilidade do seu mercado de consumidores.

Os executivos da Honda sabiam que no Brasil o principal meio de transporte era o carro, mais precisamente o Fusca, e que tinha um custo barato. Sabia-se também que o poder aquisitivo da população brasileira era limitado. Assim, o objetivo dos executivos era planejar uma motocicleta para o mercado brasileiro que oferecesse aos consumidores um custo-benefício próximo do que o Fusca oferecia. A meta da Honda era não ultrapassar 25% do preço do Fusca. No entanto, as motocicletas básicas do mercado brasileiro, ultrapassavam o limite de 25% do preço do Fusca, como a empresa pretendia. Somente depois da intervenção do governo é que os preços chegaram próximos aos 25%.

Quando se instalou no Brasil, em 1971, a estratégia inicial da Honda não era apenas vender motocicletas, além disso, criar uma grande rede de concessionárias no país. As primeiras concessionárias surgiram em São Paulo e na região Sul do Brasil. A estratégia mundial da Honda era somente conceder uma concessionária aos empresários que antes tivessem oficinas, estoque de peças de reposição e competência técnica e que trabalhassem com a filosofia da Honda Mundial, de atender as expectativas do cliente.

Com essas estratégias, o número de motocicletas importadas subiu de 5 mil em 1972 para 24 mil em 1974, um crescimento de 380%, que fez a Honda assumir a liderança no mercado (MUYLAERT, 1997).

Em 1974 a Honda iniciou no Brasil o motociclismo como modalidade esportiva. O objetivo ao participar de competições esportivas era demonstrar ao grande público e potenciais consumidores a competência técnica da marca. Esta estratégia foi utilizada por Soichiro Honda, o fundador da empresa, quando decidiu participar, em 1959, da Tourist Trophy da Ilha de Man, no Reino Unido, a corrida de motocicletas

de maior prestígio da época. E em 1961 a Honda conquistou os cinco primeiros lugares na competição de 125 cc, batendo recordes nos modelos de 250 cc, consagrando a marca mundialmente, o que refletiu diretamente nas vendas da empresa e no seu rápido crescimento. Essa estratégia, também foi aplicada no Brasil, e iniciou com a competição de 1974, chamada de Rally da Montanha, que foi realizada em São Paulo. O evento organizado pela Honda foi um acontecimento para a época e teve a participação de 120 motociclistas (MACIEIRA, 2009).

As estratégias utilizadas na introdução da Honda no mercado brasileiro, como: importação de modelos de motocicletas de maior prestígio da marca, a busca da melhoria da imagem da motocicleta no Brasil, as atividades de segurança no trânsito, a criação de uma rede de concessionários com a filosofia da Honda mundial e a organização de eventos esportivos, criou uma base para a expansão da empresa no Brasil.

Ainda dentro da estratégia mundial da Honda, o início da empresa em um novo mercado, se dava através da abertura de uma subsidiária importadora para posteriormente a empresa iniciar a fabricação local. No Brasil, esta estratégia foi aplicada e após a base criada, entre 1968 a 1973, a Honda, em 1974, comprou um terreno em Sumaré para construir a sua fábrica de motocicletas no Brasil. No entanto, neste ano, o governo brasileiro aumentou a taxa de importação para 205% e em 1975 proibiu definitivamente a importação. A empresa não tinha outra alternativa, a não ser intensificar a construção da sua fábrica no país. No entanto, a Honda abandonou os planos de abrir uma planta fabril em Sumaré e interessada nos incentivos fiscais, oferecidos pelo governo brasileiro (CAMPELO, 1979), a empresa iniciou um projeto de construção de uma fábrica na Zona Franca de Manaus, na cidade de Manaus no estado da Amazônia.

A estratégia da Honda de instalar uma fábrica em Manaus não parecia vantajosa inicialmente. Manaus fica a 4 mil quilômetros de São Paulo, o principal centro de consumo do país. Os meios de acesso eram precários e não existia mão-de-obra qualificada. No entanto, a Amazônia oferecia muitas vantagens como: a Zona Franca de Manaus, que dava estímulos e créditos fiscais para negócios com alto índice de peças importadas, que era o caso da Honda, que iria trazer modelos de motocicletas no processo CKD (peças desmontadas).

Manaus era um porto livre de impostos, ou seja, a Honda poderia importar muitos equipamentos modernos e essenciais do Japão e implantar uma linha de

produção com tecnologia avançada a custos muito mais competitivos, do que se estivesse importando a partir de outra região do país ou mesmo se comprasse da indústria nacional. Outra grande vantagem era o governo local que apoiava as empresas que se estabeleciam na região, muito diferente do que ocorria nos grandes pólos industriais do restante do país. O governo federal isentava as empresas estabelecidas na Zona Franca de Manaus, do Imposto de Renda (IR), Imposto de Importação e Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), além da isenção do governo estadual, do Imposto sobre Circulação de Mercadorias. Tudo indicava um negócio com muitas vantagens para a Honda, que possivelmente iria se tornar mais competitiva do que a sua concorrente, a Yamaha, que já havia se instalado na cidade de Guarulhos, no estado de São Paulo.

O Brasil era um mercado muito promissor para o fundador da Honda. O investimento na fábrica de Manaus foi o segundo maior investimento do grupo, perdendo apenas para a Honda criada nos Estados Unidos, tornando a empresa a maior indústria da Zona Franca de Manaus (MUYLAERT, 1997). A estratégia da instalação da fábrica na Zona Franca de Manaus foi muito relevante para a expansão da Honda no mercado brasileiro.

O primeiro modelo fabricado pela Honda no Brasil foi a CG 125 cc, em 1976. Esta motocicleta era um modelo mundial da Honda, direcionado a países em desenvolvimento. O projeto foi iniciado em 1974 na Tailândia e surgiu de um trabalho dos engenheiros da Honda, no qual perceberam que o nível de renda limitado dos consumidores de países do terceiro mundo, exigiam motocicletas econômicas e com o mínimo de manutenção. Observando esse mercado potencial, os engenheiros da empresa desenvolveram uma motocicleta com mecânica simples, muito econômica e versátil (MACIEIRA, 2009; MUYLAERT, 1997).

A estratégia da Honda no Brasil foi trazer exatamente esse modelo que se adequava ao perfil do consumidor brasileiro. Em 1977, este modelo foi o mais vendido no país, com participação de 79% das vendas (MUYLAERT, 1997). A estratégia de marketing da empresa foi criar uma campanha que tinha como garoto propaganda o jogador de futebol mais reconhecido do planeta: Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, que atestava a qualidade da motocicleta Honda.

O gráfico 24 apresenta a participação de mercado do modelo CG 125 cc da Honda, a motocicleta mais vendida no Brasil, desde o seu lançamento.

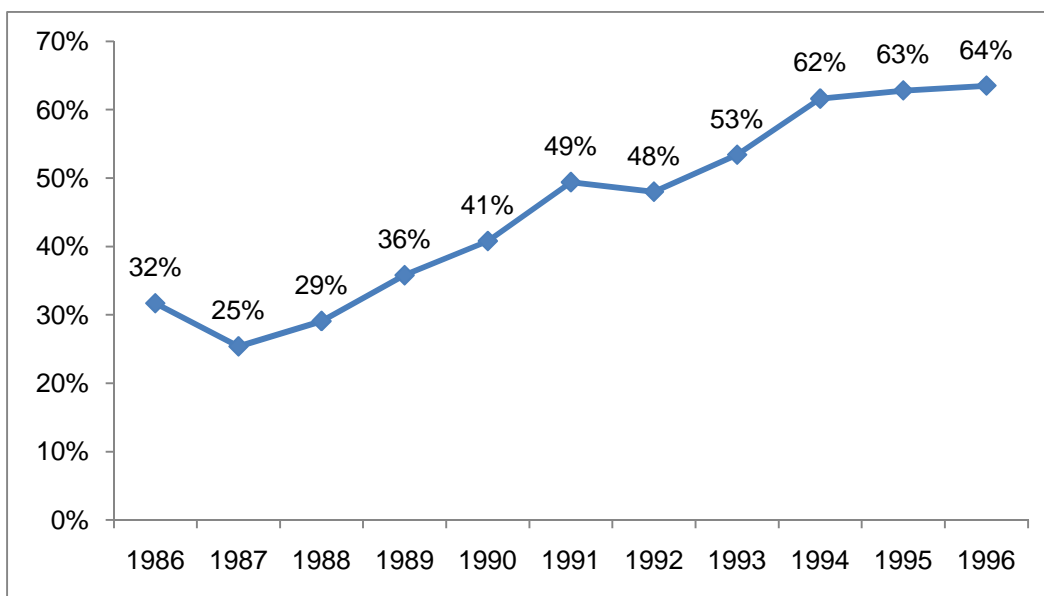


Gráfico 23 – Participação de mercado do modelo CG 125 cc

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2008)

Por conta da distância entre Manaus e São Paulo, além da inexistência da cadeia de fornecedores de motocicletas no Brasil, a Honda na busca de atender o índice de nacionalização, exigidos pelo governo federal, optou pela estratégia de verticalização do seu parque industrial. A empresa fez grandes investimentos na sua fábrica, para suprir a falta de fornecedores. Esta estratégia tornou a fábrica brasileira a mais verticalizada do mundo, dentre as fábricas do grupo (MUYLAERT, 1997). Para cumprir esta estratégia foram feitos grandes investimentos. A estratégia de fabricar internamente auxiliou a empresa a diminuir o seu custo logístico, tornando-a mais competitiva.

Em 1979 a Honda fez uma sociedade com Motogear S/A, indústria fundada em 1935 que fabricava engrenagens, para a fabricação de peças para Honda.

A Honda tinha porte grandioso para um mercado que estava em retração. A empresa precisava se reestruturar para poder sobreviver. Assim, como outras empresas do setor, a Honda enxugou a sua estrutura e em 1985 a Honda Motor do Brasil virou uma *holding* do grupo Honda no Brasil. As operações comerciais e industriais foram fundidas e a Moto Honda da Amazônia a partir desta data passou a ter uma filial em São Paulo, que ficou com a responsabilidade das áreas de marketing, vendas, peças de reposição, pós-venda, suprimentos, logística, desenvolvimento de produto, comunicação e tecnologia da informação (MUYLAERT,

1997). Com essa estratégia a Honda diminuiu as suas despesas administrativas e os custos fiscais.

Dois anos antes, o governo liberou a criação de consórcios para motocicletas, e em 1981, a Honda lançou o Consórcio Nacional Honda, como forma de combater as limitações de crédito, impostas por muitos planos econômicos, sendo que o consórcio auxiliou a empresa a buscar mais consumidores no mercado.

Como forma de aproveitar a estrutura fabril criada para atender o mercado brasileiro, em 1984, a Honda começou a exportar as motocicletas fabricadas no país. Entre os três modelos exportados estavam a CG 125 cc, a motocicleta mais vendida do Brasil, além de uma modelo de 450 cc e outro de 125 cc do segmento *off-road*. A empresa iniciou as exportações para os países da América do Norte, Oriente Médio, África e Europa.

Para a Honda, a década de 1980 foi marcada por uma grande envolvimento no automobilismo mundial, que lhe rendeu muitas conquistas. Essa imagem de empresa vitoriosa e desenvolvedora de tecnologia de ponta teve grande presença no Brasil, garantindo bons rendimentos a empresa, principalmente porque os pilotos brasileiros como Ayrton Senna e Nelson Piquet foram campeões mundiais em equipes de Fórmula 1, pilotando carros que tinham a Honda como fornecedores de motores.

Em 1994 a Honda criou uma estratégia junto aos concessionários para a redução das margens de lucro e consequentemente a redução de preço das motocicletas. A Honda ficou dois anos no prejuízo. (Revista Exame, 2001)

Em 1998 a Honda inaugurou o Centro Educacional de Trânsito Honda, instalado na cidade de Indaiatuba, interior do estado de São Paulo. A iniciativa foi a primeira no Brasil e necessitou de 3,5 milhões de investimentos. A estrutura montada possuía escritório, biblioteca, salas de reunião, pista de instrução e pista de MotoCross, homologada para receber competições internacionais. Com esse pioneirismo, a Honda avançou na prática segurança de pilotagem, já que neste espaço a empresa treinava e educava motociclistas na pilotagem segura (MACIEIRA, 2009).

No período de 1999 a 2008, a Honda começou a perder a sua hegemonia de mercado, que estava no índice de 92% de mercado.

Após 27 anos de existência e soberania no mercado de motocicletas brasileiro, garantindo a hegemonia da empresa, a Honda decidiu tirar do mercado a

CG 125 cc. A motocicleta mais vendida do Brasil, conforme aponta o gráfico 25, precisava ser renovada. O motivo de retirar o modelo CG 125 cc do mercado foi para modificar o segmento de motocicletas de entrada do consumidor brasileiro para um modelo de 150 cc.

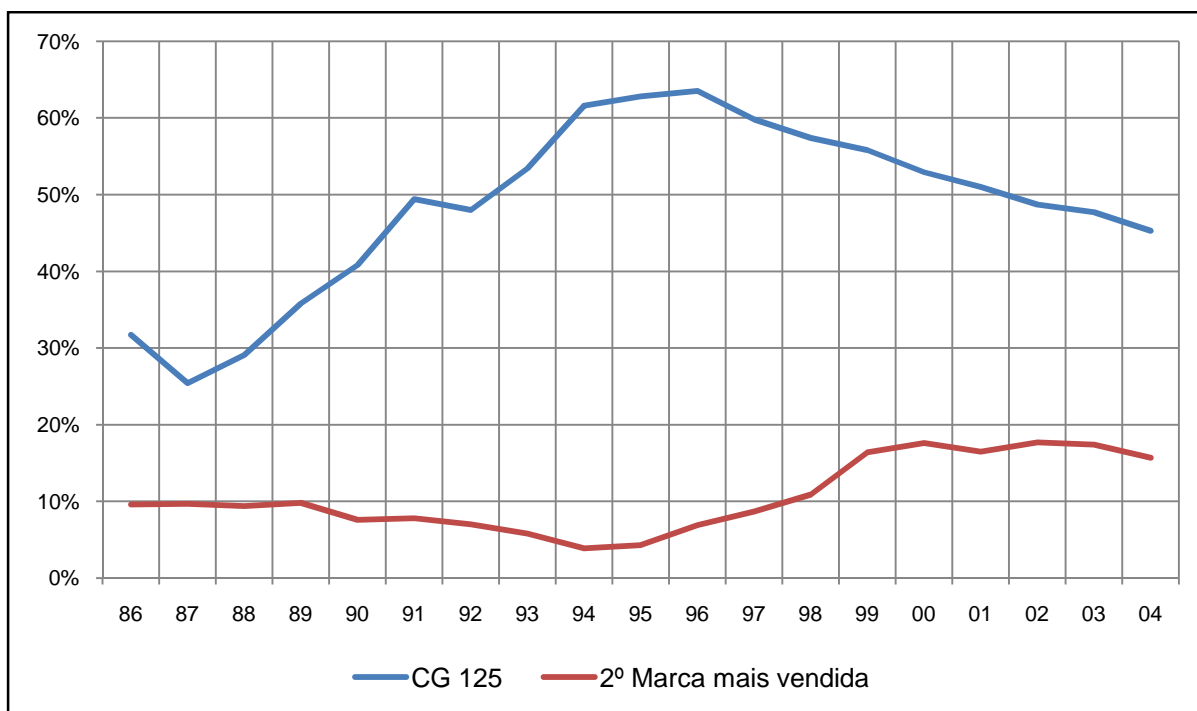


Gráfico 24 – Participação de mercado da CG 125 cc

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2008)

A Honda substituiu o modelo CG 125 cc pela CG 150 cc, que além de possuir maior cilindrada, seu motor foi modificado para uma tecnologia superior, de maior potência, com trocas de óleo mais longas, modificações em mais onze componentes entre banco, painel, farol, entre outros e ainda este modelo ficou 18% mais econômica. Esta motocicleta foi criada para barrar o crescimento das vendas do modelo YBR 125 cc da Yamaha que em termos de tecnologia, era bem superior a CG 125 cc. No entanto, a saída da CG 125 cc gerou muitas críticas pelos consumidores, pois acreditaram que a nova motocicleta de 150 cc era menos eficiente e mais cara (MACIEIRA, 2009). As vendas da nova motocicleta não acompanharam as vendas da CG 125 cc. E os concorrentes como a Yamaha, Suzuki, Sundown e posteriormente aproveitaram o deslize da Honda e conquistaram uma fatia de mercado, conforme aponta o gráfico 26.

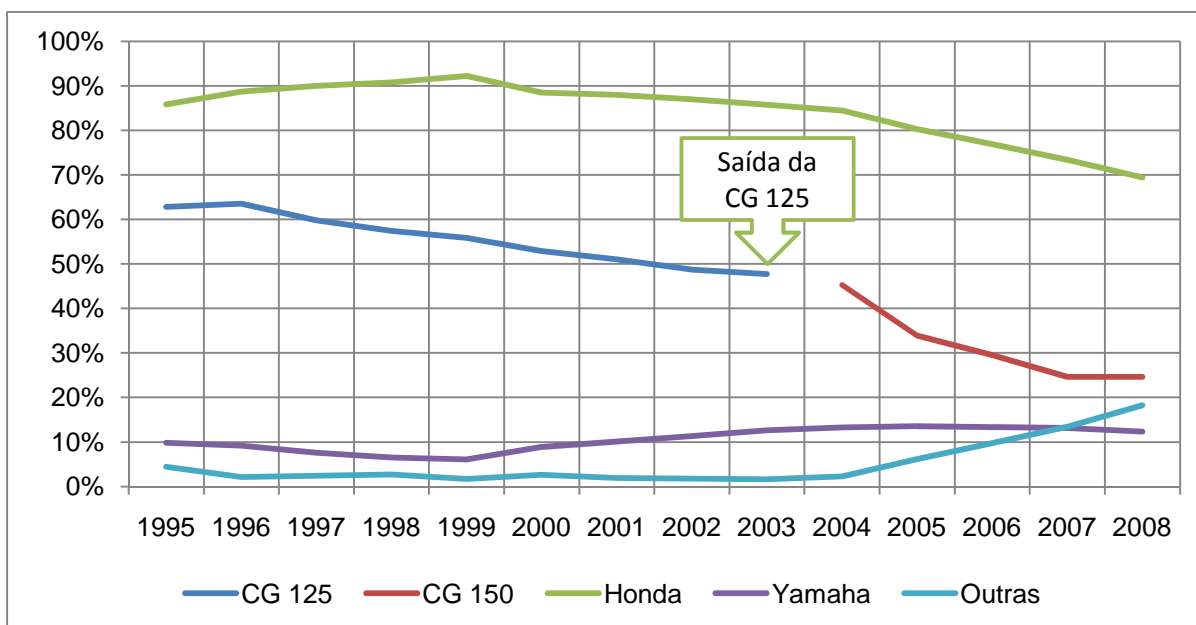


Gráfico 26 – Participação da Honda versus Yamaha e Outros Competidores

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2008) e FENABRAVE (2008)

Justamente no período em que a Honda tirou a sua motocicleta hegemônica do mercado, a CG 125 cc, a indústria brasileira de motocicletas estava recebendo grandes investimentos dos atuais e dos novos concorrentes. Por este motivo a Honda perdeu 16% de participação de mercado entre 2003 a 2008.

Percebendo o erro cometido, no ano seguinte, em 2005, a Honda voltou a fabricar a CG 125 cc, com o mesmo motor de 1976, modificando o seu nome para CG 125 Fan. O retorno da CG 125 foi acompanhado de uma grande campanha publicitária, na qual o slogan da campanha era “Motocracia Honda”, onde a empresa afirmava que o povo estava no poder. A campanha pregava que a Honda tinha cedido aos apelos de seus consumidores. No entanto, para buscar redução de custo do modelo, a Honda eliminou muitas peças da antiga CG 125.

Com o aquecimento do mercado e ao mesmo tempo com a Honda perdendo sua participação, a invasão dos concorrentes e projeções de novos entrantes no mercado, a empresa partiu para a estratégia de criar uma motocicleta popular com preço baixo, custando até R\$ 4 mil.

Assim, em 2007 a Honda colocou no mercado a Pop 100, versão de 100 cc, uma motocicleta simples de pilotar, peso leve, baixo custo de manutenção, econômica e eficiente. Por ser uma motocicleta popular e custar R\$ 4 mil, a Honda objetivava alcançar o consumidor que desejava comprar sua primeira motocicleta e utilizá-la em substituição ao transporte público. O objetivo da empresa era vender

150 mil motocicletas no primeiro ano de lançamento. No entanto, a Honda conseguiu vender apenas 70 mil motocicletas. Um número muito expressivo para o mercado brasileiro, mas fora das expectativas da Honda. No ano seguinte, as vendas baixaram para 68 mil e em 2009 fechou com 46 mil motocicletas. No entanto, a Pop 100 tornou-se a segunda motocicleta *scooter* mais vendida em 2009.

A estratégia de desenvolver a Pop 100 trouxe novamente a primeira e segunda posição no ranking de vendas de *scooter* para a Honda, recuperando o espaço conquistado pela Sundown com os modelos Web 100 cc e Hunter 125 cc e Suzuki com o modelo AN 125 cc.

3.7.2 A Yamaha no Mundo

A Yamaha é a segunda maior empresa de motocicletas do mundo. Em 2008, a empresa vendeu 5,865 milhões de motocicletas no mundo, equivalente a 63% das vendas da sua maior concorrente, a Honda. Na tabela 7 são apresentadas as vendas de motocicletas da Yamaha entre 2000 a 2008. A empresa aumentou as suas vendas na Ásia e teve uma grande queda na Europa, por conta da encolhimento das vendas na região.

Região	2004	2005	2006	2007	2008
Japão	370	167	161	163	122
América do Norte	782	223	207	197	167
Europa	2.009	421	407	410	366
Ásia	2.186	2.727	3.272	3.770	4.717
Outras Regiões	462	311	373	457	493
Total	5.809	3.849	4.420	4.997	5.865

Tabela 6 – Vendas de motocicletas da Yamaha no mundo

Elaborado pelo autor a partir do Annual Report da Yamaha 2008.

A década de 1970 foi marcada pela saída do fundador da Yamaha, Genichi Kawakami da presidência da empresa. Neste período a marca expandiu significativamente as suas atuações fora do Japão.

A Yamaha, em sua primeira década de existência, era reconhecida mundialmente como fabricante de motocicletas com motores de dois tempos. Somente em 1967, por influência da subsidiária americana, já que o mercado dos

Estados Unidos estava em alta nos modelos de quatro tempos, é que a Yamaha desenvolveu a sua primeira motocicleta de quatro tempos. No entanto, as suas concorrentes já tinham entrado nesse segmento há muito mais tempo. O modelo desenvolvido foi XS 1, uma motocicleta de 650 cc, que foi lançada em 1969. A partir do desenvolvimento desse modelo, um novo capítulo foi escrito na história da Yamaha mundial (YAMAHA, 2005).

Em 1983 a Yamaha teve a sua segunda crise mundial, a maior desde a fundação da empresa. Por conta da baixa demanda mundial por motocicletas e do acirramento da concorrência, o grupo buscou diversificar o seu mercado para minimizar a queda nas vendas do setor de motocicletas. Assim, a empresa aproveitou os seus recursos disponíveis para fortalecer a criação e desenvolvimento de novos negócios. A meta da Yamaha era reconstruir o grupo no período de dois anos (YAMAHA, 2005). Assim, nesses dois anos aumentou os investimentos nos negócios de motores automotivos, helicópteros não tripulados, robôs industriais, divisão de piscinas, divisão de aeronáutica, assim como os desenvolvimentos de novos produtos como: ATVs (veículos todo terreno), veículos aquáticos e ar condicionado.

Como o segmento de motocicleta foi a base que levou a empresa a superar os momentos difíceis da marca, na década de 1980, a estratégia da empresa foi fortalecer ainda mais a atuação no mercado global. Assim, a Yamaha fez parceria para a produção de motocicletas na Venezuela, criou *joint ventures* na Europa, para iniciar a produção local na França, Portugal, Espanha e Itália. Ainda assim, iniciou a produção na China, Tailândia, Estados Unidos e fundou a Yamaha Austrália e Dinamarca.

Na década de 1990, a economia japonesa presenciou o estouro da “bolha” econômica que teve fim com a queda do preço das ações e dos imóveis, levando a economia japonesa a uma recessão. Nesta década a Yamaha iniciou sua nova missão corporativa intitulada como “*Nós criamos Kandô – Tocando seu coração*” que estava baseada na satisfação do cliente e da sociedade. Em 1994, foi empossado o quarto presidente do grupo. A partir desse momento, a estratégia da Yamaha era aumentar os investimentos na base fabril e marketing.

Nas Américas, a Yamaha está presente nos Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Colômbia, Argentina e Peru. Na Europa está presente na Holanda, França, Itália, Espanha, Portugal, Reino Unido, Alemanha, Suécia, Áustria, República Checa,

Bélgica e Rússia. Na Ásia e Oceania, a Yamaha está presente na China, Taiwan, Indonésia, Malásia, Cingapura, Vietnã, Tailândia, Filipinas, Índia, Camboja, Austrália e Nova Zelândia. A maior estrutura da Yamaha está no Japão, na qual o grupo possui quarenta e uma empresas.

3.7.2.1 Estratégias da Yamaha no Brasil

Com a implantação da fábrica no Brasil, em 1974, a Yamaha entrou no mercado brasileiro com motocicletas de baixa cilindrada. O primeiro modelo produzido no Brasil pela Yamaha foi o RD 50, de 50 cilindradas e ao contrário da Honda, a Yamaha trouxe uma motocicleta de motor dois tempos. A planta da Yamaha no Brasil foi a segunda inaugurada fora do Japão e teve grande importância para o grupo ao longo das décadas.

A estratégia de entrar no mercado brasileiro com um modelo dois tempos é explicada pela alta capacidade e *know-how* que o grupo tinha em desenvolver motocicletas com esta tecnologia. Na década de 1970, a Yamaha era conhecida no mundo como a empresa de motores dois tempos. Assim, foi natural que a filial brasileira entrasse com este modelo no mercado (YAMAHA, 2005).

A Yamaha teve muitos problemas para desenvolver a cadeia de fornecedores no setor de motocicletas. Até a instalação da sua fábrica no Brasil, em 1974, não existia fornecedores para esse setor. Uma das soluções encontradas pela empresa foi desenvolver fornecedores que já atuavam no setor de automóveis e transformá-los em fornecedores de peças de motocicletas. Outra estratégia utilizada foi verticalizar as atividades que não eram possíveis serem viabilizadas via fornecedores. Uma das primeiras atividades verticalizada foi fabricação de capa do selim (banco da motocicleta).

Com a chegada da Honda, em 1976 no mercado brasileiro, a Yamaha teve que se adaptar a nova fase do mercado. Para combater a motocicleta de entrada da Honda, a CG 125 cc, a Yamaha lançou em 1977, o modelo RS 125 cc, com motor de dois tempos. Neste mesmo ano a Yamaha tinha três modelos produzidos no Brasil e a Honda apenas um único modelo.

Em 1978 a Yamaha lançou a primeira motocicleta *on/off road* do Brasil, a TT 125 cc, que fez muito sucesso e teve a sua comercialização até 1984. No entanto,

esse modelo foi contra-atacado pela Honda no mesmo ano de lançamento da TT 125 cc.

Em 1981, a Yamaha lançou o seu modelo de motocicleta que utilizava o álcool como combustível, que durou apenas um ano no mercado. Neste mesmo ano, a Yamaha lançou a sua motocicleta de maior sucesso de vendas, o modelo DT 180. Este modelo foi até 1992, o maior sucesso de vendas da empresa, até a entrada do modelo DT 200 cc, que foi lançado em 1991 para substituí-la.

Em 1983, a Yamaha lançou no Brasil a primeira motocicleta *racing* (corrida) do país, o modelo RD 350 cc, que foi o seu terceiro maior sucesso de vendas. Este modelo revolucionou o mercado de brasileiro de motocicletas e foi produzida até 1993.

Apesar de lançamentos, como os citados anteriormente, devido à recuperação da economia brasileira com o Plano Real, a estabilização da inflação e a desvalorização do dólar, a Yamaha saiu de 21% de participação de mercado em 1993 para 6,1% em 1999. Este fato ocorreu justamente no melhor período de vendas do setor em todos os tempos até aquele momento. O mercado estava aquecido e teve crescimento 473% em 1998 ante ao ano de 1993, um crescimento médio de 36% ano. O gráfico 26 apresenta a participação de mercado da Yamaha de 1992 a 1999, confrontando a quantidade de motocicletas vendidas no mercado brasileiro no mesmo período.

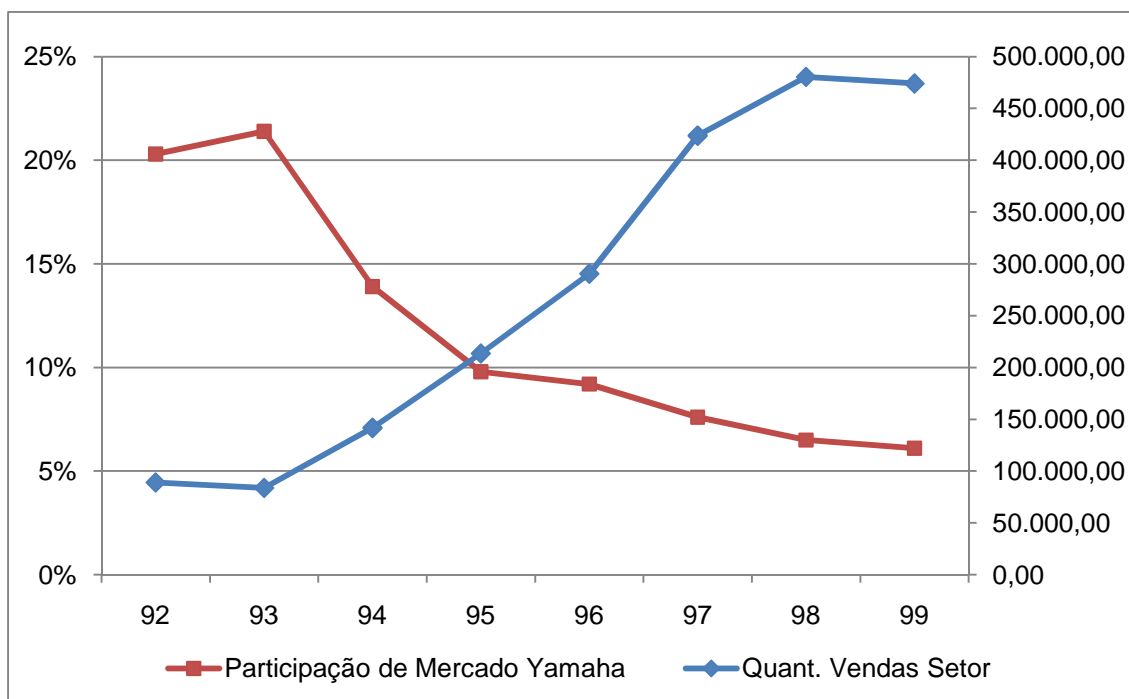


Gráfico 26 – Vendas do setor versus participação de mercado da Yamaha

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2007)

Nota-se que a participação de mercado, que em 1993 chegou a 21% no momento da guinada do mercado, passou para 6,1% em 1999. Analisando o gráfico 27, é possível verificar que a primeira etapa de perda de participação foi devido ao ganho de participação da Honda e também de outros competidores. Mas de 1994 a 1999 a perda de mercado foi por conta do aumento da participação da Honda, que atingiu 92,2% de participação em 1999.

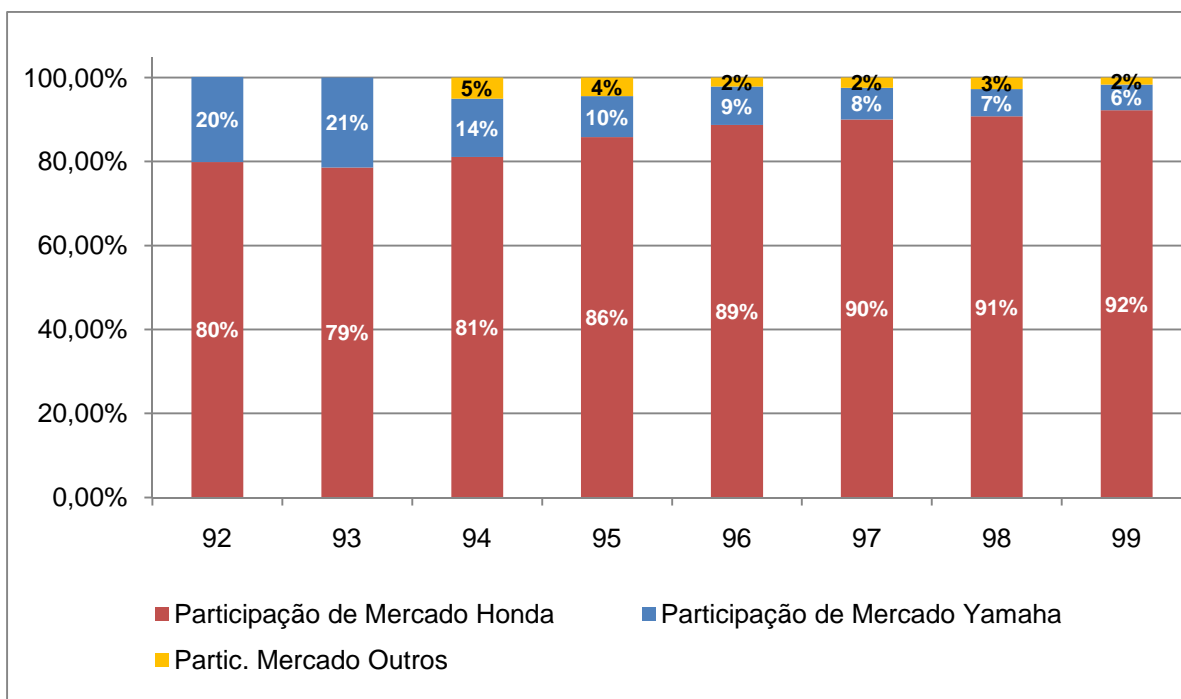


Gráfico 27 – Participação de mercado das montadoras

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2007)

A Yamaha não estava diminuindo o número de vendas de motocicletas, ao contrário, passou de 10.834 motocicletas vendidas em 1992 para 30.894 em 1997, conforme apresenta o gráfico 28. O problema é que com o crescimento do mercado a empresa não soube aproveitar o momento para ganhar mercado e deixou a Honda chegar aos impressionantes 92,2% de participação.

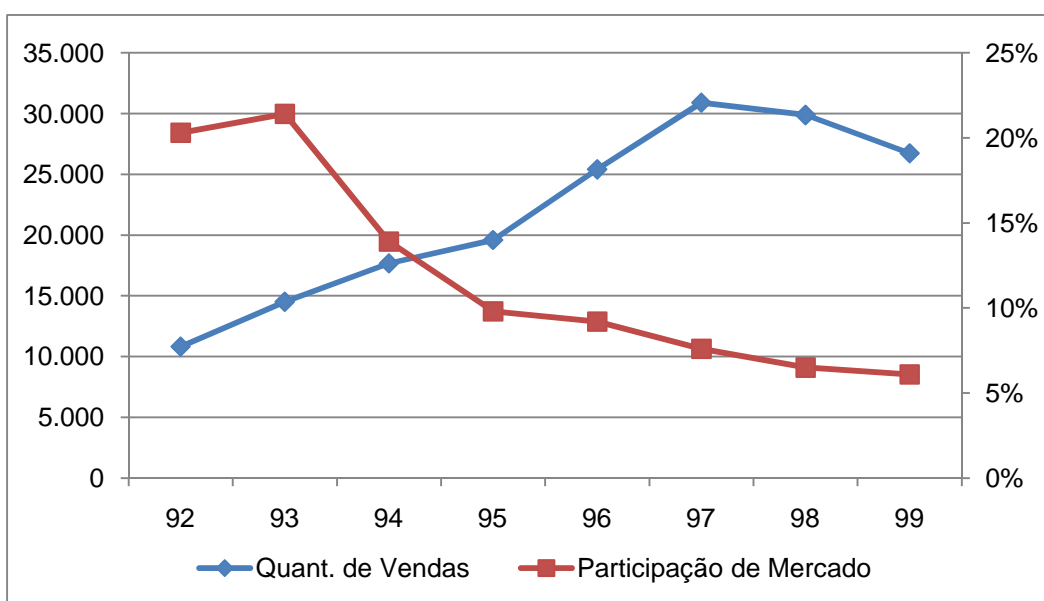


Gráfico 28 – Participação de mercado versus volume de vendas da Yamaha

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2007)

Os fatores impulsionadores para que a Yamaha não aproveitasse o momento de crescimento do setor, a fim de alavancar sua participação, é que os modelos oferecidos no mercado brasileiro estavam ultrapassados.

No Japão, a Yamaha trocou o seu presidente mundial, em 1994, e a estratégia do grupo foi fortalecer o desenvolvimento de produtos de base, ou seja, novos modelos de motocicletas em segmentos não explorados e aceitos em muitos mercados com o mínimo de modificações (YAMAHA, 2005). Ainda sim muitos investimentos da Yamaha mundial estavam focados no desenvolvimento de produtos na sua divisão náutica. Outro fator relevante, é que a preocupação da Yamaha matriz, estava voltado para o mercado chinês e asiático. E foi exatamente na década de 1990 que o mundo começou a observar esses mercados. Assim, a década de 1990 o grupo Yamaha fez pesados investimentos para expandir as operações de produção de motocicletas nessas bases locais.

No início de 1990 a Yamaha do Japão desenvolveu um barco para participar do desafio da American's Cup e assim promover a sua linha de produtos náuticos. Em 1992 foi criada, através de uma *joint venture*, a primeira base de produção de motocicletas na China. Em 1995, a empresa criou a sua fábrica na Índia e Tailândia. No ano seguinte fundou a planta de peças para motocicletas na Indonésia e em 1997 fundou a sua fábrica de motocicletas. Em 1998, fundou uma planta em Singapura e nesse mesmo ano criou através de uma *joint venture*, a planta no Vietnã, que teve início de produção no ano seguinte. Verifica-se que os investimentos foram totalmente direcionados para a Ásia e China e muito pouco foi investido na planta do Brasil.

Sem produtos competitivos, a Yamaha perdeu mercado no país. Ao contrário da sua maior concorrente, a Honda, que no início da década de 1990 reestruturou a sua planta no Brasil e focou o desenvolvimento e comercialização dos seus produtos nos modelos de menor cilindrada, a fim de cortar linhas de produtos pouco rentáveis e aproveitar a capacidade produtiva disponível na planta de Manaus, que estava com a fábrica ociosa.

Com essa estratégia, a Honda concentrou os seus esforços nos modelos de maior potencial do mercado brasileiro, modelos de até 250 cc e aproveitou o ganho de escala para racionalizar os seus custos e comercializar produtos com preços competitivos.

Levando em conta apenas as vendas da Yamaha e Honda, que representaram em média 97% das vendas no período de 1990 a 1999, pode-se verificar no gráfico 28 que os modelos de até 125 cc sempre tiveram no mínimo 66% de participação nas vendas, com média de 78% no período. E os modelos com mais de 250 cc tiveram uma grande queda ao longo da década analisada, chegando em 1993 a apenas 3% de participação das vendas. Enquanto a Honda estava focada nos lançamentos de modelos de baixa cilindrada, característico de países de economia em desenvolvimento, a Yamaha focou nos modelos de maior cilindrada.

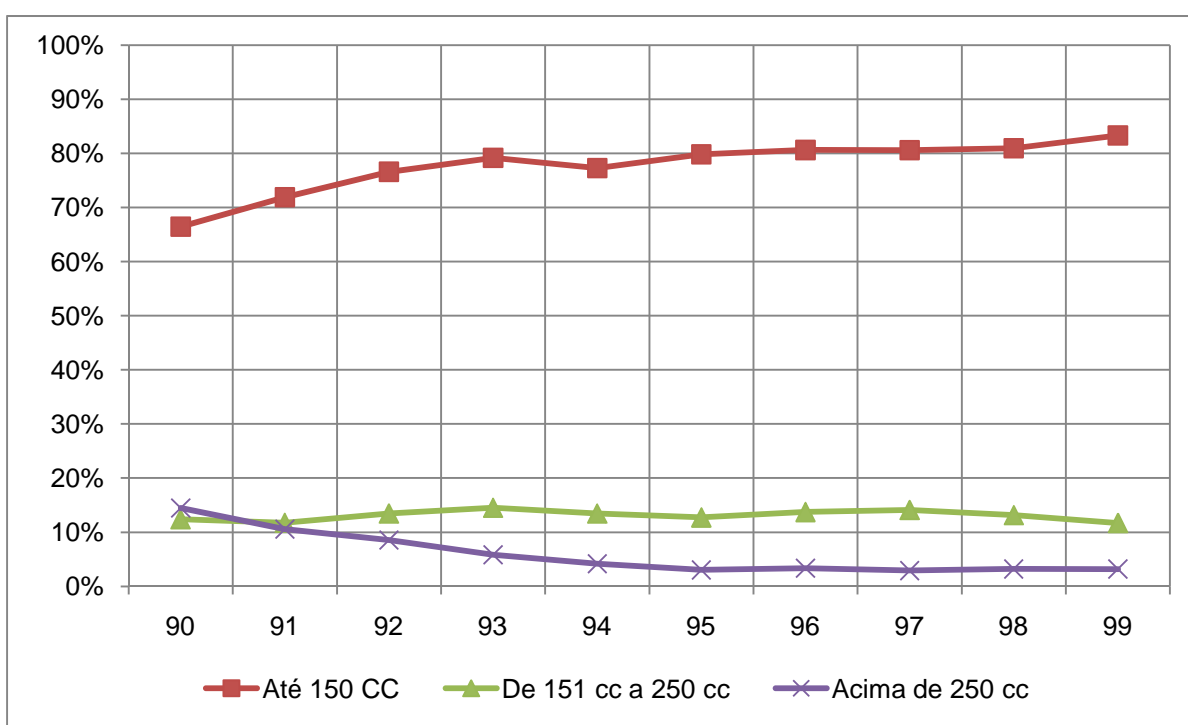


Gráfico 29 – Vendas de motocicletas por segmento

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2007)

No entanto, verifica-se que a Yamaha sempre esteve abaixo da Honda em quantidade de modelos comercializados no Brasil de até 150 cc. Foi apenas em 1998 que a Yamaha ultrapassou a Honda com seis modelos de até 150 cc, no entanto, quatro destes modelos tinham até 100 cc e juntos representaram apenas 18% das vendas da Yamaha e 1,5% das vendas do setor. Ao contrário da Honda, que ao longo da década de 1990 teve apenas um modelo neste segmento e participação média de 7% das vendas do setor.

Apenas em 1997 a Yamaha lançou o modelo Crypton uma motoneta de 125 cc para disputar mercado com a Honda C 100 Biz. As duas motocicletas foram lançadas no Salão Duas Rodas em novembro de 1997.

A Yamaha começou a comercializar em janeiro de 1998 e a Honda em abril do mesmo ano, já que até março a Honda comercializava a antecessora C 100 Dream. No entanto, mesmo com a estréia no mercado, três meses antes que a sua concorrente, o modelo Crypton teve apenas 20% das vendas da C 100 Biz da Honda. Mesmo assim, a Crypton tornou-se a motocicleta mais vendida da Yamaha, até o ano 2000. Este modelo representou no seu ano de lançamento, mais de 30% das vendas totais da Yamaha, no momento em que a empresa tinha apenas 6,5% de participação de mercado. A partir de 2000, a Crypton passou para o segundo lugar no ranking de vendas da empresa e foi comercializada até 2005.

No início do ano 2000, o cenário da indústria de motocicletas presenciou grandes mudanças. O Japão vivenciou uma crise econômica em meados de 1990 e os efeitos continuavam assolando o país ao longo década. Os países desenvolvidos da Europa e América do Norte diminuíram a demanda por motocicletas enquanto os países asiáticos aumentaram a sua demanda.

Na Yamaha do Japão, o quinto presidente assumiu em 2001 e apresentou o plano de médio prazo chamado NEXT 50 (próximos 50 anos) e fez investimentos na rede de suprimentos do grupo, no qual teve como premissa tornar a região da Ásia como fornecedores globais do grupo, a fim de aumentar a rentabilidade e desenvolver a base dos negócios do grupo.

Como a estratégia dos investimentos nos países asiáticos estava bem direcionada e o cenário mundial de motocicletas estava desfavorável para os países desenvolvidos, o grupo Yamaha iniciou os investimentos na planta brasileira. De 2000 a 2003, foram investidos US\$ 117 milhões na planta brasileira (YAMAHA, 2005).

A primeira iniciativa era desenvolver um produto competitivo para o mercado brasileiro. Assim, a Yamaha lançou no início de 2000 o seu primeiro modelo de 125 cc com tecnologia quatro tempos, assim como o oferecido pela Honda. Depois de trinta anos, apostando em modelos de tecnologia dois tempos e modelos acima de 250 cc, a Yamaha desenvolveu um modelo que já havia comprovado a sua aceitação nos mercados emergentes, e também no mercado brasileiro. O modelo

desenvolvido foi a YBR 125 cc (em referência a Yamaha Brasil). O modelo YBR 125 cc foi lançado em três versões.

A partir do lançamento da YBR 125 cc, a Yamaha presenciou uma grande virada da marca no mercado brasileiro. Este modelo revolucionou a estrutura da empresa que passou de 6,1% de participação de mercado em 1999 para 12,5% já em 2001. A partir daí a Yamaha começou a competir em nível de igualdade com a Honda. O gráfico a seguir mostra o crescimento da participação de mercado da Yamaha. Em oito anos a empresa teve um crescimento de 122%, chegando ao patamar de 14,4% de participação de mercado em 2005.

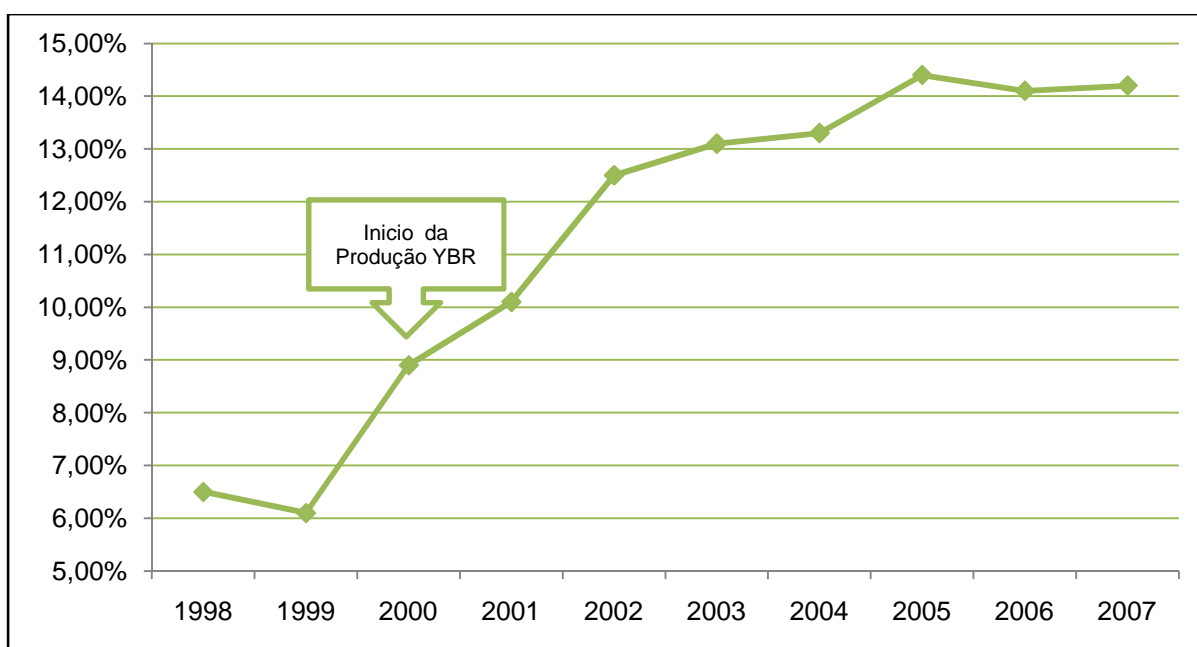


Gráfico 30 – Participação de mercado da Yamaha entre 1998 a 2007

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2007)

A partir de 2001, a Yamaha colocou em ação sua estratégia de expansão das redes de concessionárias nas regiões Norte e Nordeste e Centro-Oeste do país. Neste período o grupo abriu 45 novas concessionárias nessas regiões.

Com o aumento das vendas da planta brasileira, a postura do grupo para a subsidiária brasileira foi modificada.

Com o lançamento de um modelo competitivo, com a aposta da matriz na subsidiária brasileira e com o crescimento do mercado nacional, ficou evidente o interesse da Yamaha Brasil em recuperar o tempo perdido e deixar de ser uma coadjuvante no país.

Após o lançamento do modelo YBR, a Yamaha lançou no mercado brasileiro o modelo XTZ 125 que tinha o mesmo motor da YBR e foi desenvolvida em parceria com o grupo de engenharia da planta brasileira. Em 2004, a empresa apresentou o modelo Neo At 115 automática, ou seja, sem o uso de embreagem, que substituiu o modelo Crypton.

Em 2005, a Yamaha lançou a XT 660 R, primeira motocicleta com injeção eletrônica de combustível fabricada no país. Este modelo teve como base de produção apenas o Brasil e a Yamaha francesa.

Assim como a Honda fez em 2001, a Yamaha lançou em 2005 o seu primeiro modelo 250 cc, a YS Fazer, mas com um grande diferencial, a tecnologia de injeção eletrônica de combustível. Foi o primeiro modelo de até 250 cc produzido com esta tecnologia no país. Este modelo teve um grande sucesso no mercado brasileiro e tornou-se o segundo modelo mais vendido da marca.

Ainda em 2005, a empresa fortaleceu os investimentos na fábrica de Manaus e projetou R\$ 120 milhões em investimentos para ampliar a sua capacidade produtiva de 220 mil para 300 mil motocicletas em 2007. Assim, como ocorreu com a Honda, que em 1985 instalou a Honda Componentes da Amazônia, com o objetivo de fabricar componentes para as suas motocicletas, a Yamaha instalou no mesmo terreno da sua atual fábrica em Manaus, a Yamaha Componentes da Amazônia, com o objetivo de comportar o aumento da verticalização da empresa e buscar redução de custos. Foram investidos R\$ 31 milhões na primeira parte do projeto, para a produção de peças.

Com o início da sua fábrica de peças em 2006, a Yamaha que ainda mantinha a produção de componentes na sua planta de Guarulhos, concluiu a transferência total para unificar a fabricação de peças na Yamaha Componentes da Amazônia.

Em 2006, o modelo mais vendido da Yamaha, a YBR, tinha 70% do índice de nacionalização, dos quais 30% dos componentes eram produzidos em Manaus. Para aumentar ainda mais este índice, a empresa iniciou a estratégia de atrair os

seus fornecedores localizados na região Sul, Sudeste e também fornecedores fora do país para iniciar a fabricação de peças diretamente em Manaus. Essa estratégia de atrair fornecedores para a Zona Franca de Manaus tinha o objetivo de reduzir o custo de transporte, diminuir o estoque de peças e melhorar o tempo de resposta do fornecedor com a Yamaha. Foram investidos em 2006, R\$ 100 milhões para a compra de maquinários e desenvolvimento de novos produtos.

Em 2007 foram investidos US\$ 110 milhões para uma nova linha de montagem, direcionada exclusivamente à produção de modelos de até 125 cc. Neste mesmo ano, a Yamaha do Brasil anunciou o seu plano de produção para os próximos quatro anos. O grupo traçou como objetivo a produção de 700 mil motocicletas em 2011, ou seja, a meta da empresa era a sua produção em 2011.

Em 2008, com investimentos de R\$ 35 milhões o grupo criou o Banco Yamaha.

Preparada para dobrar a sua produção em 2009, a Yamaha Brasil, assim como o mundo, foram afetados pela crise financeira mundial. Com isso, os planos direcionados para os próximos três anos foram postergados. Com a chegada da crise, no início de setembro de 2008, as vendas da Yamaha tiveram queda média de 63% nos meses de outubro, novembro e dezembro em relação o mês de setembro, conforme apresenta o gráfico 30. De uma previsão de produção projetada para 350 mil motocicletas, a empresa fechou com produção de 249.732 motocicletas.

Em 2009, no período da crise financeira mundial, a Yamaha Brasil assim como as demais empresas do grupo, sofreram drasticamente. A produção de motocicletas foi diminuída, a mão de obra foi reajustada e as vendas diminuíram significativamente. O grupo Yamaha vivenciou a pior crise em sua história de mais de cinquenta anos. O reflexo no Brasil foi ocasionado diretamente pela crise enfrentada pelo setor no país. Neste ano a Yamaha não lançou nenhum modelo de motocicletas. Ainda por conta da crise, o objetivo de produzir 700 mil motocicletas, em 2011, teve que ser reprojetoado. A Yamaha fechou o ano de 2009 com produção de 190 mil motocicletas.

A estratégia do grupo continua sendo de fortalecer os mercados da China, Brasil e os países asiáticos. No final de 2009, a direção do grupo mudou e assim, o sétimo presidente do grupo tomou posse. O desafio do novo presidente será de manter os investimentos nos mercados em crescimento e recuperar a rentabilidade do grupo, que foi perdida neste ano de crise. Analisando o comunicado divulgado

pelo novo presidente mundial aos investidores, verifica-se que a estratégia do grupo será de desenvolver produtos com baixo custo, mas sem abrir mão da qualidade, reconhecida pelos consumidores.

3.7.3 A Suzuki no Mundo

Em 1909 foi fundada por Michio Suzuki, a Companhia de Teares Suzuki em Hamamatsu, no Sul do Japão, empresa que se dedicava a construir teares para fabricar tecidos.

Em 1952 a empresa construiu o seu primeiro veículo de duas rodas, uma bicicleta motorizada chamada Free Power de 36 cc.

No ano de 1954, a empresa mudou o seu nome para Suzuki Motor Co. Ltd. e em 1955 lançou a sua primeira motocicleta, chamada Colleda 125 cc. Neste mesmo ano a empresa também entrou no setor de automóveis, com o desenvolvimento de um mini carro. Já em 1961 a empresa fez a divisão dos seus negócios de teares e o automotivo de duas e quatro rodas.

Em 1963 a Suzuki instalou a sua primeira subsidiária de vendas em Los Angeles, Estados Unidos. Em 1965 a empresa entrou no setor náutico, com a fabricação de motores de popa. No mesmo ano a empresa entrou no mercado automotivo com o lançamento de seu primeiro carro compacto, o Fronte 800.

No ano de 1967 que a Suzuki instalou a sua primeira planta fabril fora do Japão. A Tailândia foi o país escolhido para a produção de motocicletas da marca fora do Japão.

Em 1974, a empresa entrou no setor de equipamentos médicos e lançou a sua cadeira de rodas motorizada. No mesmo ano a empresa fundou uma *joint venture* para fabricação de peças de motocicletas na Indonésia. Ainda em 1974 a Suzuki entrou no setor de habitação e lançou a sua primeira casa pré-fabricada, além de galpões de armazenagem.

Em 1980, a empresa instalou uma subsidiária de vendas em Sidney na Austrália. No mesmo ano a empresa entrou no setor de geradores de energia elétrica. Em 1981, a empresa lançou a sua primeira scooter, o modelo Gemma de 50 cc. No mesmo ano a Suzuki entrou no mercado americano de automóveis, através de uma parceria com a GM (General Motors), que comprou 5,3% da participação da

Suzuki do Japão. Essa parceria possibilitou a entrada da GM no mercado asiático e a entrada da Suzuki nos Estados Unidos.

Na década de 1980 e 1990 a Suzuki investiu no desenvolvimento do seu mercado de automóveis. A empresa abriu fabricas na Índia, Nova Zelândia, França, Espanha, Canadá, na Hungria e Coréia, Egito, China, Vietnã e Miamar. Além de subsidiárias de vendas nos Estados Unidos

Em 2000, a Suzuki começou a produzir automóveis na planta da GM (General Motors) da Argentina. A participação da GM na Suzuki passou para 20%. No mesmo ano a Suzuki investiu em uma subsidiária da GM na Colômbia.

Em 2002, através de uma parceria, a empresa iniciou a produção de motocicletas na China.

Em 2006 a GM detinha 20% de participação da Suzuki, e passou para 3%. Em novembro de 2008, no período da crise financeira mundial, a GM anunciou a venda do restante de participação da Suzuki. Apesar da venda da participação, as duas empresas continuaram a sua parceria e desenvolvendo automóveis híbridos através de uma *joint venture* no Canadá.

Em busca de fortalecer a sua atuação na Índia, a empresa, em 2007, inaugurou três fábricas no país.

3.7.3.1 As Estratégias da Suzuki no Brasil

A Suzuki Motor Corporation está estabelecida no Brasil através da J. Toledo da Amazônia, que detém os direitos exclusivos da marca no país para produção e comercialização de motocicletas. A associação da fabricante japonesa com João Toledo, ex-piloto de motocicletas, ocorreu em 1992, momento no qual a Suzuki mantinha parceria com a Caloi que produzia no Brasil modelos *scooters*. A fim de evitar conflitos na parceria existente entre Suzuki e a Caloi, João Toledo optou pela fabricação de motocicletas maiores pelo processo de CKD (Completely Knocked Down – completamente desmontado), da mesma como a Caloi produzia no Brasil.

A fábrica da J. Toledo Suzuki do Brasil, desde o primeiro momento, foi instalada na Zona Franca de Manaus e seu centro comercial e administrativo na cidade de Jundaí, no interior de São Paulo.

Das quatro principais montadoras japonesas de motocicletas, a Suzuki é a única que não possui uma subsidiária no Brasil.

A partir de 1994, a empresa começou a diversificar a sua linha de produtos e a comercializar motocicletas para *enduro* e *motocross*, além dos modelos acima de 500 cc, tradicionais da marca Suzuki no mundo. A estratégia de fornecer motocicletas para *motocross* e *enduro*, tem o seu significado nas preferências de João Toledo, que antes de ser empresário, era piloto de *motocross*.

No ano seguinte o leque de motocicletas da Suzuki já estava bem diversificado. A empresa disponibilizou quinze modelos de motocicletas ao mercado e o modelo DR 350 era líder no segmento de motocicletas *fora-de-estrada*.

Em 1996, a empresa iniciou a importação de mais dois modelos de motocicletas, uma de 800 cc e outra de 750 cc. Nesse ano a Suzuki nacionalizou dois modelos de motocicletas, uma de 125 cc e outra de 250 cc.

Com a estratégia de diversificação de produtos, em 1998 a Suzuki trouxe para o Brasil mais dois modelos de motocicletas de 750 cc.

Em 1999, a Suzuki conquistou os direitos para produzir os modelos *scooters*, que era da Caloi. O modelo produzido foi o Adress V 100 cc (MACIEIRA, 2009).

Em 2001, a Suzuki trouxe para o Brasil o modelo *scooter* Burgman EN 125 cc e outra com 400 cc, modelo de motocicletas urbano de luxo.

A partir de 2002 a empresa trouxe para o Brasil uma motocicleta *custom* de 125 cc, modelo que até o momento nenhuma das concorrentes da Suzuki tinha ousado trazer para o país, já que os modelos *custom* comercializados pela Yamaha e Honda são acima de 400 cc.

No ano em que a Honda descontinuou o modelo de motocicleta mais vendida no mercado nacional, a CG 125 cc, a Suzuki trouxe para o país o seu segundo modelo *street* de 125 cc, a EN 125 Yes. Apesar do visual antiquado comparado a nova CG 150 Titan da Honda e da YBR 125 da Yamaha, a motocicleta da Suzuki dispunha de requisitos que apenas os modelos completos das suas concorrentes tinham, como: painel completo com conta-giros, marcador de combustível, indicador de marchas, rodas de liga leve, partida elétrica e freio dianteiro a disco. Lançado em agosto de 2004, o modelo foi a segunda motocicleta mais vendida da marca no ano. E a partir do ano seguinte o modelo EN 125 Yes foi o mais vendido da empresa, não saindo mais da liderança das motocicletas da Suzuki.

Este modelo oferecido pela Suzuki foi um acerto da empresa como entrada no segmento de baixa cilindrada. O crescimento nas vendas da EN 125 cc foi impressionante. Este crescimento ocorreu justamente no momento em que a Honda retirou do mercado o modelo CG 125 cc. A tabela 9, apresenta o crescimento das vendas do modelo EN 125 cc, comparado às vendas totais da Suzuki.

O crescimento entre 2005 ante 2006 foi de 767%. A partir de 2005 este modelo representou mais de 50% das vendas da marca no mercado brasileiro.

Ano	Total Vendas Suzuki	Total Vendas EN 125	Crescimento das Vendas EN 125	Ranking EN 125	% Part. EN 125 sobre o Total Vendido da Suzuki
2004	9.323	1.966		15º	21%
2005	28.869	17.054	767%	11º	59%
2006	59.340	32.068	88%	7º	54%
2007	112.079	61.137	91%	8º	55%
2008	141.857	84.760	39%	6º	60%

Tabela 7 – Crescimento das vendas do modelo EN 125 cc entre 2005 a 2008

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da FENABRAVE (2008)

As ações da Suzuki demonstravam que a empresa estava decidida a entrar definitivamente no segmento de baixa cilindrada. Assim, reforçou as campanhas de marketing para oferecer o modelo Burgman AN 125 cc, lançada em 2001. Este modelo é uma *scooters* de quatro tempos que atraiu o público que buscava uma motocicleta pequena, com design arrojado e econômica. Este modelo disputava mercado com o modelo Biz 125 cc da Honda e Neo AT 115 cc da Yamaha.

A Honda Biz 125 cc sempre foi líder no segmento de *scooters* e a média anual das vendas entre 2005 a 2008 foi de 155 mil motocicletas. No entanto, concorrendo diretamente com o modelo Neo AT 115 cc da Yamaha, que foi iniciada a comercialização em 2005, a Burgman AN 125 cc ultrapassou as vendas da Yamaha no segundo em 2006, conforme aponta o gráfico 31.

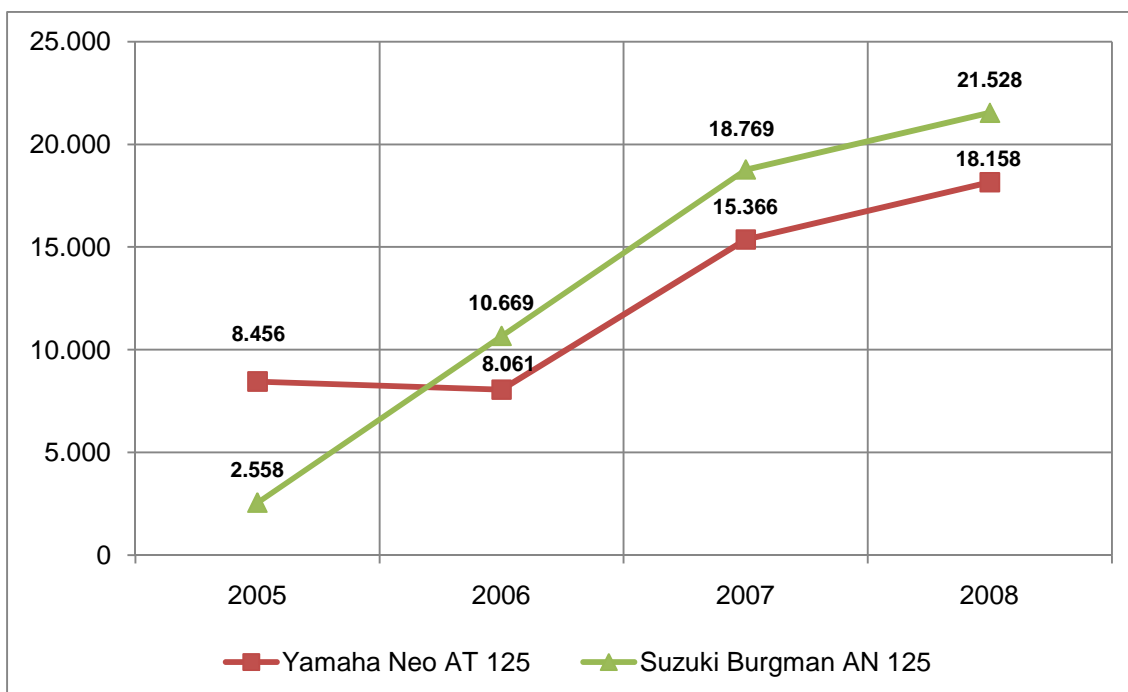


Gráfico 31 – Comparativo de vendas dos modelos AN 125 cc com a Neo AT 115 cc

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da FENABRAVE (2008)

O crescimento nas vendas do modelo Burgman AN 125 cc se deu por conta de campanhas de marketing agressivas, entre 2005 a 2008, direcionada aos jovens. A empresa utilizou personalidades conhecidas pelos jovens e fez campanhas principalmente em programas de televisão aberta. A sua principal concorrente, a Neo AT 115 cc, buscou também direcionar a sua campanha aos jovens. No entanto, o máximo alcançado pela Yamaha, foi não perder tanto nas vendas pela Suzuki.

Em 2006, a Suzuki trouxe mais opções de cores para o modelo Burgman AN 125 cc e continuou acima da Neo AT 115 cc da Yamaha. A participação de mercado da Suzuki passou de 1,04% em 2005 para 4,61% em 2006, consolidando a marca como a terceira empresa no ranking de vendas no mercado brasileiro. O gráfico 32 apresenta o crescimento no volume de vendas da Suzuki e a sua participação de mercado entre 2004 a 2008.

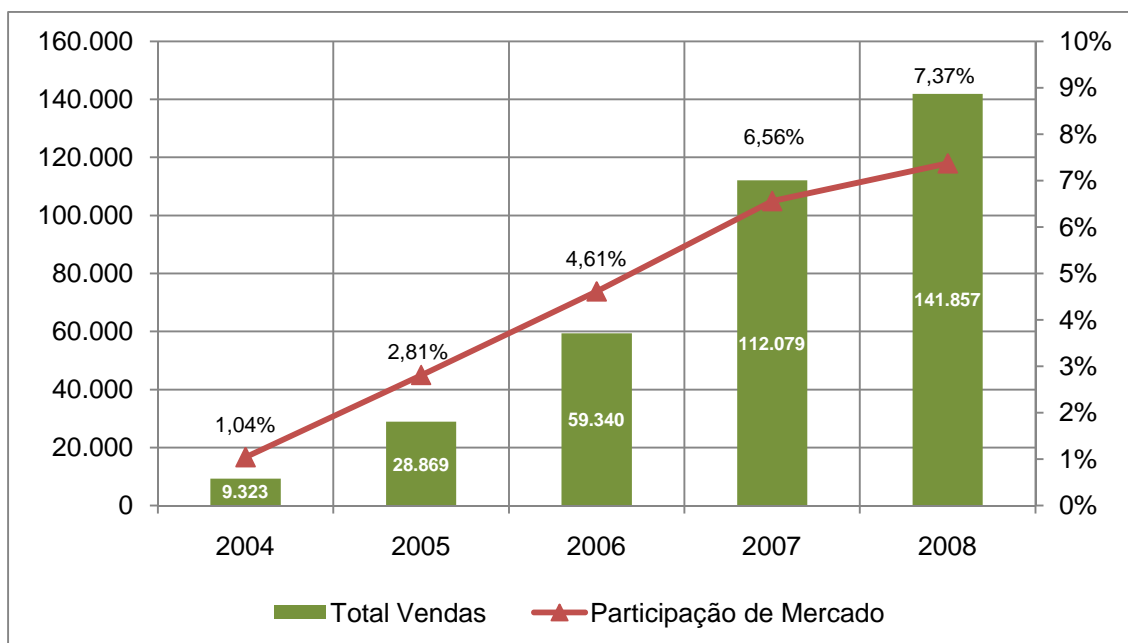


Gráfico 32 – Quantidade de motocicletas vendidas e a participação de mercado da Suzuki

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da FENABRAVE (2008)

O crescimento das vendas da empresa foi garantido pela decisão de entrar no segmento de baixa cilindrada, lançando dois modelos de motocicletas competitivos no mercado brasileiro. No entanto, ainda que a empresa entrou decididamente no mercado de baixa cilindrada, a estratégia de diversificação de produto continuou. Se entre 1992 a 2003 a média oferecida foi de quinze modelos, em 2008 a empresa passou para vinte modelos.

Em 2007 a empresa continuou focada em trabalhar com motocicletas que atendessem a todos os segmentos do mercado e lançou três modelos acima de 400 cc.

No ano de 2008, apesar da crise financeira mundial, iniciada em setembro de 2008, a Suzuki conquistou 27% de crescimento nas suas vendas, tendo os modelos EN 125 cc e Burgman AN 125 cc entre as 15 motocicletas mais vendidas no país (FENABRAVE, 2008).

3.7.4 Estratégias da Kasinski

A Kasinski foi fundada por Abraham Kasinski, ex-proprietário do grupo Cofape do setor de autopeças, que após a sua saída da empresa decidiu entrar no setor de motocicletas.

Com muita experiência no setor automotivo, mas nenhum contato com motocicletas, a estratégia de Abraham Kasinski foi adquirir uma empresa existente que já atuava com fabricação e vendas no mercado brasileiro. Assim, a empresa escolhida foi a Hyosung e ocorreu no final do ano de 1998. A Hyosung era uma marca coreana, representada no Brasil pela Tradeimport e estava no país desde 1996, montando e comercializando por meio do processo CKD (peças desmontadas), as motocicletas em Manaus.

A negociação da Kasinski e a Tradeimport se deu pela compra da estrutura da empresa em Manaus e um acordo com a Hyosung na qual a empresa brasileira obteve os direitos de montar e comercializar as motocicletas coreanas no país.

Inicialmente o nome Tradeimport foi alterado para Cofave e em 2002 a empresa mudou a sua razão social, passando a utilizar a marca Kasinski, ou seja, o nome do dono da empresa, assim como as tradicionais marcas de motocicletas japonesas e americanas fizeram.

No ano 2000, os planos de vendas da empresa eram vender mensalmente 350 motocicletas. No entanto, a meta foi superada em três vezes, conforme apresenta o gráfico 33, o que rendeu 2,4% de participação de mercado para a Kasinski e a terceira posição no ranking de vendas do mercado brasileiro. Os resultados alcançados, em 2000, sinalizavam o potencial que a empresa tinha para acompanhar o crescimento do mercado.

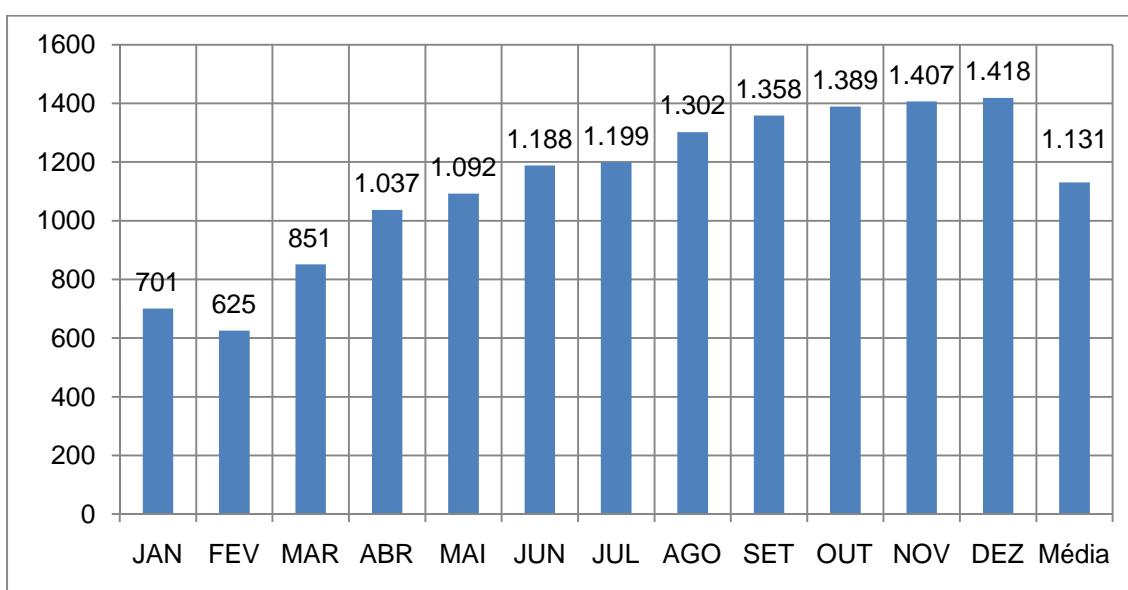


Gráfico 33 – Vendas mensais da Kasinski no ano de 2000

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2007)

No ano seguinte, em 2001, a empresa não acompanhou o mercado e caiu de uma média de 1.131 motocicletas vendidas em 2000, para 966. O ano de 2001 fechou com uma queda de 15% nas vendas, enquanto o setor teve crescimento de 19%. Uma das justificativas para o insucesso pode estar, na mudança da fábrica que a empresa fez em 2000 e que possivelmente gerou problemas na sua linha de montagem, baixando a produtividade. No entanto, foi em 2000 que a empresa aumentou de 45 concessionárias para 100. Apesar dessa mudança, não conseguiu seguir o desempenho do ano anterior.

Em 2002, a Kasinski lançou o modelo Magik 125 cc com preço competitivo. O modelo tinha motor quatro tempos, mas tinha desvantagens técnicas, comparada com as concorrentes da Yamaha e Honda. Neste ano a empresa presenciou a entrada de um concorrente direto, que também começou a produzir motocicletas no Brasil por meio de parcerias com marcas da Ásia. A concorrente foi a Sundown, que iniciou as suas vendas em fevereiro de 2002 e em onze meses vendeu 39% do volume de vendas da Kasinski. A Kasinski fechou o ano com vendas de 7.719 motocicletas, ou seja, 33% a menos do que o ano anterior e a Sundown com 3.049 motocicletas. No que refere-se à participação de mercado, a Kasinski saiu de 1,4% em 2001 para 1% em 2002.

O cenário para a Kasinski ficou ainda pior em 2003. As vendas diminuíram ainda mais com uma queda de 25% comparado a 2002. Neste ano, a empresa ofereceu ao mercado dez modelos de motocicletas. Em 1999, no início da administração Abraham Kasinski, a empresa ofereceu apenas cinco modelos. A Sundown lançou nesse mesmo ano, a motocicleta Hunter 125 cc com um preço menor que o modelo Magik 125 cc da Kasinski. No entanto, o mercado para a sua concorrente direta também não foi bom, pois a Sundown teve queda de 30% nas vendas. Neste ano, apenas a Honda, Yamaha e a Suzuki tiveram aumento.

Após alcançar 2,4% de mercado em 2000 e obter três quedas consecutivas de vendas nos anos seguintes, a Kasinski, em 2004, teve uma recuperação. A empresa teve crescimento de 15% nas vendas comparado ao ano anterior. Mas o problema foi que a sua concorrente direta, a Sundown, vendeu 55% de motocicletas a mais que ela. De terceira colocada no ranking das montadoras, a Kasinski passou para quarto lugar, conforme apresenta a tabela abaixo.

Ano	Quant. Vendas Kasinski	Quant. Vendas Sundown	Part. de Mercado Kasinski	Part. de Mercado Sundown
2002	7.719	3.049	1%	0,40%
2003	5.777	5.777	0,70%	0,30%
2004	6.653	6.653	0,70%	1,30%

Tabela 8 – Comparativo de vendas - Kasinski e Sundown

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2007)

Buscando inovar com modelos diferenciados no mercado brasileiro, a Kasinski lançou em 2005, o modelo Prima Rally 50 cc, modelo com tecnologia dois tempos. Após a criação da faixa de motocicletas de 150 cc criada pela Honda, a empresa lançou o modelo Flash 150 cc. Ainda na busca de contornar a situação de queda nas vendas, nos últimos três anos, o lançamento da Kasinski foi o modelo Comet 250 cc, uma motocicleta do segmento de 250 cc, mas muito superior em tecnologia comparado aos modelos da Yamaha e da Honda. No entanto, o preço também era superior, em média de 30% superior aos modelos das concorrentes. Tudo indicava que o preço superior da Comet 250 cc, não era justificado pelo avanço tecnológico que possuía.

Por mais que a Kasinski tenha ousado nos lançamentos feitos em 2005, a Sundown, atuando apenas no segmento de baixa cilindrada, demonstrou a sua força e vendeu 36.505 motocicletas em 2005. A Kasinski vendeu apenas 5.227 motocicletas. Ficava para trás o sonho de tornar-se uma empresa forte e competitiva no mercado brasileiro.

Em 2006 a empresa fechou parceria com empresa chinesa Lifan. Fundada em 1992, a Lifan era uma das maiores empresas fabricantes de motores de motocicletas do mundo. Este novo acordo com a Lifan, não desfez o acordo com Hyosung. A proposta da Kasinski com esta nova parceria, era trazer uma motocicleta de baixa cilindrada para o mercado brasileiro custando até R\$ 2.500. No entanto, isto nunca aconteceu e a empresa teve novamente queda nas vendas. Saiu de 5.227 motocicletas vendidas em 2005 para 3.576 em 2006.

Preocupada com a queda nas vendas, a Kasinski anunciou investimentos de US\$ 1 milhão para ampliar da sua fábrica em Manaus em 2007 (AUTODATA, 2006).

Estagnada nas vendas, em 2008, a Kasinski atualizou todos os modelos vendidos no mercado e apostou na nova versão do modelo Comet GTR 250, que ficou ainda mais caro. Este modelo tinha características das motocicletas esportivas acima de 600 cc, mas com potência muito inferior. A falta de *know-how* da

tecnologia coreana, desenvolvedora deste modelo, comparado às empresas japonesas, fez com que o modelo Comet GTR 250 cc fosse mais pesado que uma motocicleta de 1000 cc das montadoras japonesas. Outra característica relevante de tecnologias coreanas e chinesas é a falta de preocupação com o acabamento das motocicletas, que no caso das empresas japonesas é uma preocupação essencial, assim como o desempenho e segurança.

O desempenho da Kasinski, ao longo dos últimos dez anos, é pouco significativo, comparado ao crescimento que o mercado de motocicletas obteve. Conforme apresenta o gráfico 34, apenas no ano 2000 a Kasinski superou as vendas de 13 mil motocicletas no ano, período este que lhe rendeu 2,4% de participação de mercado. Após este ano, a empresa ficou estacionada na marca média de 6,7 mil motocicletas. A sua participação de mercado diminuiu a partir de 2004, com o grande desempenho da Sundown. A partir de 2007, com a entrada de novos concorrentes no setor a Kasinski não ultrapassou a marca de 7 mil motocicletas.

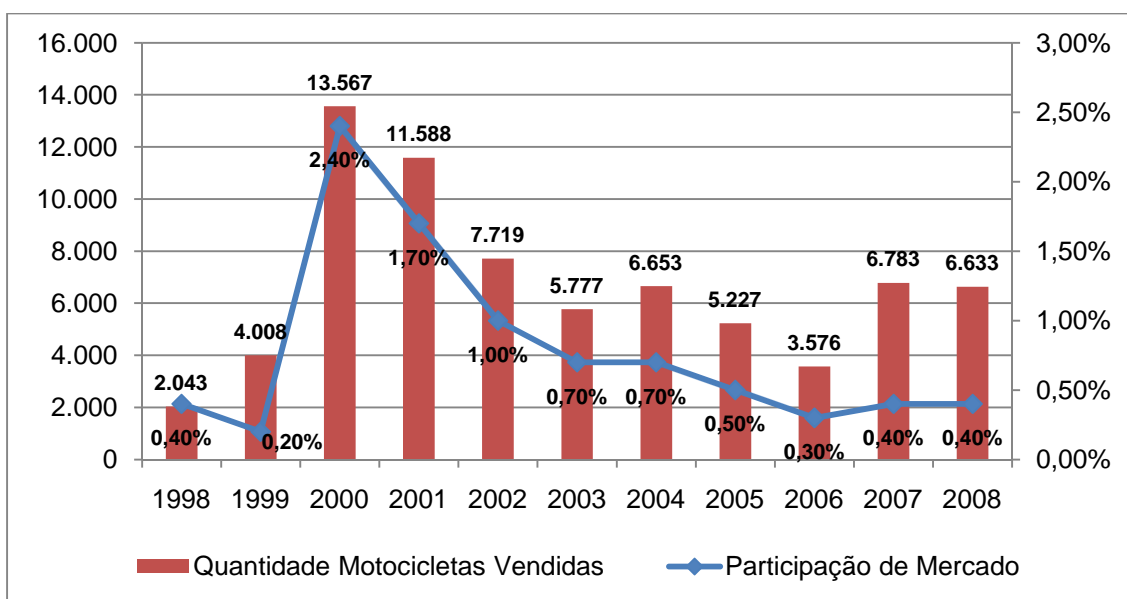


Gráfico 34 – Vendas de motocicletas e participação de mercado da Kasinski

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2007)

Em 2009, a Kasinski foi adquirida pela CR Zongshen, empresa que tem como parceiros o grupo chinês Zongshen, uma das principais empresas da China e atua desde 1992 no setor de motocicletas e Carlos Rosa Junior ex-diretor da Sundown. O objetivo da CR Zongshen é ampliar a capacidade produtiva da empresa para 180 mil

motocicletas até 2011. O investimento anunciado pelo grupo é US\$ 80 milhões no mercado brasileiro (AUTODATA, 2009).

3.7.5 Estratégias da Sundown

A marca de motocicletas Sundown faz parte do grupo Brasil & Movimento, que surgiu em 1993 como fabricante de bicicletas e em 2002 começou a fabricar motocicletas. A empresa entrou no mercado de motocicletas a partir de uma parceria com a empresa chinesa Jinan Qingqi Motorcycle, para a compra de motocicletas que chegavam no sistema CKD (peças desmontadas) e eram montadas na sua fábrica de Manaus.

O seguimento escolhido pela Sundown foi de motocicletas até 125 cc. Os modelos selecionados foram a *scooter* Fifty 50 cc e a cub Web 100. No primeiro ano de atuação da Sundown, a empresa vendeu 3.049 motocicletas, equivalente a 0,4% de participação de mercado.

A fim de manter o controle de qualidade dos produtos montados na fábrica de Manaus, a empresa disponibilizou doze funcionários com formação em engenharia para acompanhar os processos de pré-montagem das motocicletas na planta da sua parceira chinesa.

Em 2003, a Sundown trouxe mais três modelos para o Brasil. A aposta da empresa foi no modelo Hunter 125 SE, que tinha o objetivo de competir com as tradicionais CG 125 cc e YBR 125 cc, da Honda e Yamaha respectivamente. O modelo Hunter 125 SE era importado da China e possuía tecnologia da Honda de motor quatro tempos. A estratégia da Sundown para atrair os consumidores foi oferecer o serviço adicional de seguro contra roubo ou furto, com validade de seis meses, e custava 8% e 12% o valor da motocicleta.

O modelo Hunter 125 SE foi comercializado somente a partir de 2004 e se tornou o modelo mais vendido da empresa, correspondendo a 33% das vendas da marca. A empresa também lançou mais um modelo no mesmo segmento, a Max 125 cc. A Sundown também se aproveitou da saída da CG 125 cc do mercado, e os dois modelos de 125 cc da empresa, corresponderam a 69% das suas vendas no ano.

Decidida a buscar o terceiro lugar no ranking de vendas, a Sundown foi mais agressiva no mercado. A empresa mudou a sua razão social de Companhia Brasileira de Motos e passou a ser chamada de Brasil & Movimento (B&M).

No ano de 2005, os modelos Hunter 125 SE e a Max 125 cc continuaram mantendo o ritmo de vendas. A empresa passou de 12.277 motocicletas vendidas em 2004 para 36.505 em 2005, um aumento de 197% que rendeu 3,6% de participação de mercado, levando a empresa ao terceiro lugar no ranking das maiores montadoras de motocicletas no mercado brasileiro.

Com o grande sucesso em 2005, a empresa começou ainda mais agressiva o ano de 2006. Após um estudo de mercado, a Sundown trouxe para o Brasil a motocicleta mais barata do país, a Hunter 90 cc de tecnologia quatro tempos, que tinha como preço sugerido R\$ 2.990,00. Além da limitação da potência da motocicleta, que estava abaixo das suas concorrentes, o design era antiquado. No entanto, se comparado aos preços da CG Fan 125 cc que custava R\$ 4.660,00 o modelo da Sundown estava bem abaixo do preço de mercado. Outro lançamento foi um modelo *custom*, a V Brade 250 cc. Na categoria de *scooters*, o lançamento foi a Web Evo 100 cc.

Com o objetivo de diversificar a sua linha de produtos e aproveitar o crescimento do mercado, a empresa entrou no segmento de motocicletas *off-road* de 200 cc, lançando os modelos STX 200 cc e Motard 200 cc.

O mercado estava em crescimento e a linha de produtos da Sundown saiu de cinco produtos que eram direcionados ao segmento de *scooter* e *street* de até 125 cc e passou para oito modelos de motocicletas atuando também no segmento de *custom* e *off-road*.

O próximo passo da empresa foi expandir o grupo em proporções maiores. A estratégia utilizada foi ofertar ações na Bolsa de Valores de São Paulo, a Bovespa. Em abril de 2006 a empresa assinalou para o mercado que iria ofertar 8,74 milhões de ações. A expectativa era arrecadar R\$ 200 milhões com essa oferta. Neste mesmo mês, a empresa já tinha superado a quantidade de motocicletas vendidas em 2004 e os sinais de melhorias eram maiores. No entanto, a partir do mês de junho de 2006, uma sucessão de complicações começaram a aparecer contra a Sundown.

O primeiro problema surgiu no envolvimento de três donos da marca Sundown no Brasil, que foram presos na operação da Polícia Federal de Curitiba intitulada de Operação *Pôr-do-Sol*, por sonegar R\$ 150 milhões em impostos. A empresa anunciou em comunicado oficial que os três acusados não faziam parte do grupo de acionistas e também que não ocupavam cargos na diretoria. No entanto,

os três acusados eram o filho e os dois netos de Jaime Rozemblum, dono do Fundo de Investimentos em Participações Tophill, o principal acionista da Brasil & Movimento, controladora da marca Sundown.

Este acontecimento causou complicações para a empresa e a oferta de ações na Bovespa foi descartada. Em julho de 2006, a Honda ganhou uma causa em primeira instância movida contra a Sundown por uso indevido de patentes da Honda no Brasil. A acusação se deu por conta do uso de guarda-volume patenteado de empresa japonesa e que foi implementada no modelo Web Evo 100 cc da Sundown.

E por fim no mês agosto de 2006, os bens da Sundown foram bloqueados pela Justiça Federal. Os problemas ocorridos com a justiça não foram os primeiros que a empresa sofreu. Em 1997 a empresa teve problemas com a Polícia Federal por conta de sonegações de impostos na importação de peças.

Por mais que a empresa tenha vivenciado todas essas adversidades com o seu nome, os números informam que a marca não foi abalada. O ano de 2006 foi um ano espetacular para a Sundown, que saiu de 35.505 motocicletas vendidas em 2005, para 65.106 vendidas no ano. O crescimento foi de 78% em um ano. Os modelos mais vendidos foram a Hunter 125 SE e a Web Evo 100 cc, que juntas representaram 77% do volume de vendas. A participação de mercado da marca foi de 5,1%.

O ano de 2007, passados os momentos de crise, foi um ano estável para a empresa. Sem lançamentos e com a entrada de novas empresas no mercado, a empresa teve crescimento de 35% nas vendas, passando para 5,5% de participação de mercado.

Com o objetivo de atender as solicitações de peças de reposição das suas motocicletas comercializadas no país, a Sundown instalou em 2007, o Centro de Distribuição de Peças, que dispunha de 18 mil itens para motocicletas e bicicletas.

Em 2008, com a entrada agressiva da Dafra no mercado, a Sundown passou a ter um concorrente direto. Sem lançamentos no ano a empresa teve a sua primeira queda nas vendas, justamente no ano em que o setor bateu recorde de vendas. A empresa vendeu 78.320 motocicletas e teve queda de 12% comparada ao ano de 2007. A sua participação de mercado caiu de 5,5% para 4,2%.

O modelo de negócio da Sundown, baseado na compra de modelos da China e montados na fábrica de Manaus, rendeu bons resultados para a marca. Conforme aponta o gráfico 35, a empresa, do início das suas atividades até 2007, teve um

grande crescimento no mercado. Apenas em 2008 com a Daфра é que a empresa perdeu participação de mercado.

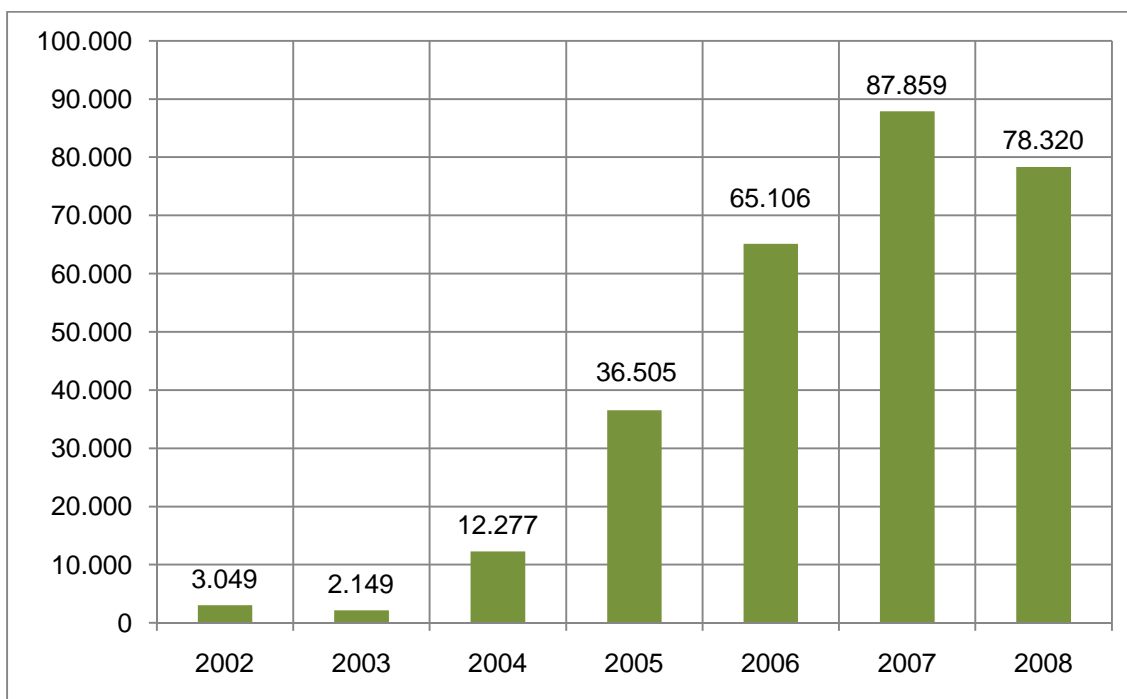


Gráfico 35 – Vendas de motocicletas da Sundown entre 2002 a 2008

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACICLO (2008)

Percebe-se também que o modelo de negócio escolhido pela Sundown permitiu o rápido crescimento das vendas, já que os investimentos para ampliação da fábrica foram direcionados para aumentar a linha de produção e áreas ligadas estritamente com a montagem da motocicleta.

O ano de 2009, para a Sundown, foi ainda mais complicado, por conta da crise financeira mundial e também pela concorrência acirrada. A empresa teve vendas de 27.412 motocicletas, arcando com uma queda de 65% nas vendas, o que foi abaixo do número alcançado em 2005. Este número levou a Sundown a perder o quarto lugar no ranking de vendas para a Daфра. A participação de mercado da Sundown fechou com 2,6% e a Daфра com 4,6% (FENABRAVE, 2009)

Por conta da situação relacionada às ações judiciais com a justiça federal, os sócios da empresa tiveram desentendimentos. A empresa passou por risco de concordata e brigas com concessionários que saiu de um total de 260 em 2008 para apenas 170 em 2009 (Autodata, pag. 52).

Em dezembro de 2009, o Grupo Binnoto, tradicional empresa ligada ao ramo de transporte e logística, assumiu o controle da Sundown.

3.7.6 Estratégias da Dafra

O Grupo Itavema surgiu em 1969 e atuava no setor de transporte de automóveis, com a empresa Sinimbu. A Itavema (Itália Veículos e Máquinas) foi comprada pela família Franco em 1991 e já atuava com distribuição de automóveis da Fiat. A partir de 1997, o grupo diversificou a representação de marcas de automóveis e passou a representar outras montadoras. A sua atuação engloba as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, sendo o maior grupo de concessionárias do Brasil, somando entre distribuição de automóveis e caminhões, um total de 70 concessionárias.

A partir de 1997, o grupo passou a distribuir praticamente todas as marcas de automóveis comercializadas no país, entre nacionais e importados, representando as marcas: Ford, Volkswagen, GM, Peugeot, Renault, Toyota, Nissan, Volvo, Chrysler, Jeep, Mercedes-Benz, Land Rover, Dodge e Mitsubishi, além da Iveco do setor de caminhões e ônibus.

O grupo Itavema atua nos setores de embalagens plásticas com a empresa Globalpack, no setor de logística automotiva, com a empresa Tegma, como corretora de seguros, com a empresa Renove, no setor de leilão de carros, com a empresa Tegmax e também no setor de locação de veículos, com a empresa Autman.

A última investida do Grupo foi no setor de motocicletas. Sem conhecer o setor, mas com muita pesquisa de mercado e parcerias na China e no Brasil, a empresa identificou uma forma rápida e fácil de entrar no mercado de motocicletas brasileiro. Assim, como fizeram a Kasinski e a Sundown, o grupo Itavema entrou com o modelo de negócio. Através de parcerias com montadoras de motocicletas chinesa, a empresa trouxe as motocicletas da China no sistema CKD (peças desmontadas) e começou a montar na Zona Franca de Manaus. Com investimentos anunciados de R\$ 100 milhões, a empresa instalou a estrutura fabril para montar e comercializar em todo o Brasil, as motocicletas da marca Dafra, nome criado pelo grupo brasileiro.

Utilizando o mesmo modelo de negócio aplicado pela Kasinski e pela Sundown, a Dafra entrou no mercado brasileiro de forma arrasadora. Munida de

conhecimento do setor e do perfil dos consumidores, que foram obtidos através de pesquisa de mercado, a empresa montou a sua estratégia de entrada.

A estratégia anunciada pela empresa pretendia vender no primeiro ano de atuação, 60 mil motocicletas, equivalente a 70% das vendas da Sundown em 2007. A empresa pretende vender em 2012, 400 mil motocicletas, ou seja, dentro das contas da empresa sobre o crescimento do setor, é o mesmo que 10% das vendas no mercado brasileiro.

O público alvo escolhido pela empresa foram os consumidores das classes C e D, principalmente pessoas que buscavam comprar a sua primeira motocicleta.

A aposta maior foi atuar no segmento de motocicletas de até 250 cc, com modelos de design contemporâneo e preço baixo, que seriam oferecidos através de financiamento bancário.

A parceria da Dafra se deu com três empresas chinesas: Lifan, Loncin e Zongshen, que são as maiores empresas de motocicletas da China.

No Brasil a empresa fez uma grande parceria com o Banco Itaú, que possibilitou a Dafra, o suporte de financiamento das suas motocicletas e para o banco, a entrada no segmento de motocicletas. O Banco Itaú entrou com investimentos de R\$ 20 milhões pela compra da exclusividade dos serviços financeiros para a Dafra. Além de financiar as motocicletas para os consumidores da Dafra, o banco disponibilizou uma linha de crédito de capital de giro para os concessionários da marca. Em contrapartida, a Dafra ofereceu exclusividade durante dez anos no uso dos serviços financeiros do Itaú, além de recomendar a sua rede de concessionários o uso dos produtos financeiros como: seguros e previdência (ITAÚ, 2008). A associação da Dafra com o Itaú foi primordial para a entrada da empresa de forma espetacular no mercado, já que essa parceria possibilitou crédito aos clientes da montadora e capital para a sua agressiva campanha de marketing.

O modelo de motocicleta lançado pela Dafra foi a Super 100, uma motocicleta de 100 cc para concorrer com o modelo Hunter 100 da Sundown e a Pop 100 da Honda. Comparando o modelo a Super 100 cc e o da Sundown, as duas motocicletas eram muito parecidas, ambas com design antiquado lembravam as primeiras motocicletas da Honda e Yamaha lançadas na década de 1970. A estratégia de preço também foi pensada pela Dafra, já que as suas concorrentes tinham este apelo de custo.

Na categoria acima de 100 cc, o modelo lançado foi a Speed 150 cc, que tinham como concorrentes as tradicionais CG Titan 150 cc e CG Fan 125 cc da Honda, YBR 125 cc da Yamaha, além do modelo EN 125 cc da Suzuki. O preço também ficou abaixo das suas concorrentes.

No segmento *custom*, a Dafra lançou o modelo Kansas 150 cc, que tinha como concorrente apenas o modelo Intruder 125 cc da Suzuki, já que neste mesmo segmento a proposta da Honda e a Yamaha são diferentes, com motocicletas acima de 600 cc.

O quarto modelo lançado pela Dafra foi uma *scooter* de 150 cc, modelo *premium* da empresa. Este modelo tinha como concorrentes a Biz 125 cc da Honda, a Neo AT 115 cc da Yamaha e a AN 125 Burgman da Suzuki.

Quanto à distribuição, a Dafra tinha como aliado o *know-how* adquirido com a venda de automóveis e as próprias redes de concessionárias de automóveis, que foram incorporadas às vendas de motocicletas. A empresa iniciou as atividades com 170 concessionárias, ou seja, 50% a quantidade de concessionárias da Suzuki.

Para o lançamento da marca, a empresa investiu R\$ 25 milhões em propaganda. Decidiu realizar sua divulgação na Rede Globo de Televisão, que detém grande parte da audiência no canal aberto. A empresa fez uma campanha institucional de um minuto com o apresentador Luciano Huck apresentando a chegada da nova empresa no mercado brasileiro. A campanha institucional contemplou o tamanho da rede de concessionárias, a preocupação da marca com o seu estoque para garantir a reposição de peças, a apresentação dos modelos de motocicletas da marca, a tecnologia de cada modelo, a infra-estrutura da sua fábrica em Manaus, além de destacar que a marca Dafra era forte e “nasceu pensando grande”.

O plano de lançamento da empresa contemplou inserções de 30 e 60 segundos nos intervalos dos principais programas de horário nobre da Rede Globo, entre novelas, programas de auditório, futebol e jornais. Simultaneamente ao lançamento na Rede Globo, a campanha foi estendida para os principais canais de televisão aberta. Esta campanha de lançamento durou um mês de divulgação maciça em todos os canais da televisão aberta. Durante o mês de lançamento, o filme de 60 segundos foi exibido nos principais cinemas das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro antes do início das seções.

O lançamento da campanha foi no mês de julho de 2008 e teve grande repercussão, revertida em vendas para a empresa. Conforme apresenta o gráfico 36, as vendas da empresa começaram no mês de fevereiro e a cada mês tiveram um aumento. Foi durante a campanha de lançamento, que a Dafra teve um grande aumento de vendas, ultrapassando a Sundown, e no final do ano, chegou muito próximo das vendas da Suzuki. Vale lembrar que tanto Sundown quanto Suzuki eram marcas que estavam há muito mais tempo no mercado, a primeira desde 2002 e a segunda desde 1992. O crescimento espetacular da Dafra foi definido pela grande campanha de marketing desenvolvida pela empresa.

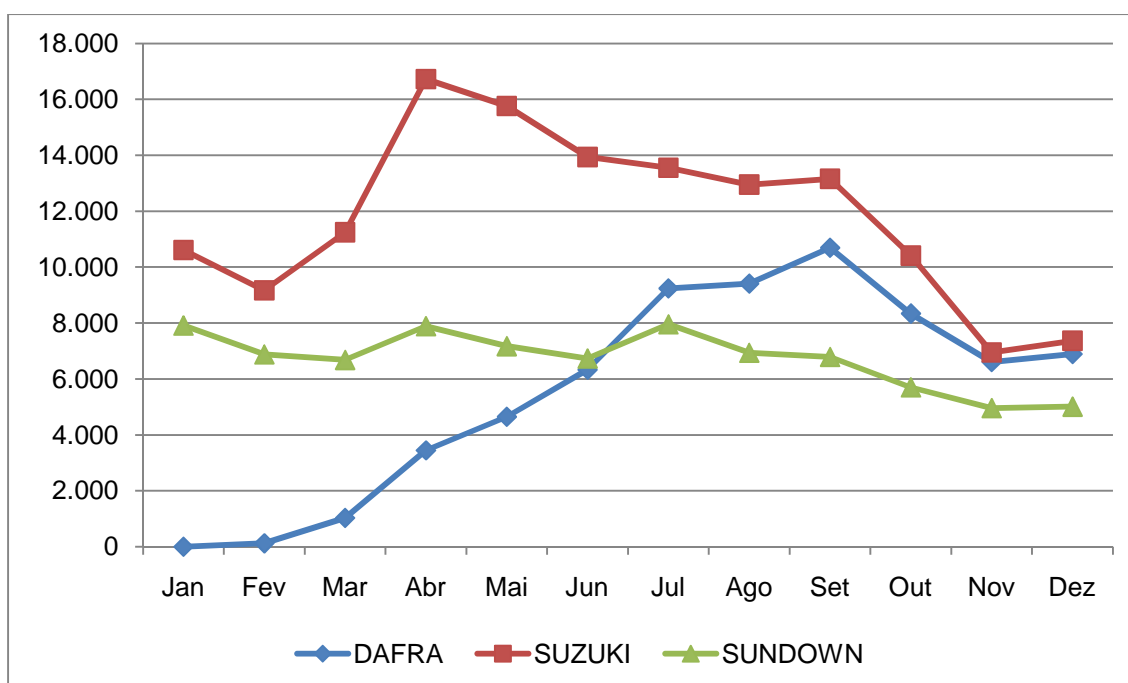


Gráfico 36 – Comparativo das vendas mensais da Dafra, Suzuki e Sundown

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da FENABRAVE (2008)

Os resultados de 2008 demonstraram que as estratégias da Dafra foi acertada, e a empresa alcançou resultados invejáveis tanto para o setor de motocicletas, quanto para qualquer outro setor da economia brasileira.

As vendas totalizaram 66.733 motocicletas, equivalente a 3,47% de participação de mercado, colocando a empresa como a quarta no ranking de vendas.

Dos quatro modelos oferecidos pela empresa, todos tiveram excelentes resultados. No segmento até 100 cc o modelo Super 100 ficou em terceiro lugar, a frente da sua concorrente Hunter 100, da Sundown. No segmento até 150 cc o modelo Speed 150 ficou em 6º lugar e foi a 10ª motocicleta mais vendida somando

do país. No segmento das *scooters* a Laser 150 ficou em 7º lugar, a frente dos modelos Future 125 cc da Sundown.

Já no segmento de *custom*, o modelo Kansas 150 cc foi a motocicleta mais vendida. Este modelo vendeu 12.728 motocicletas e o segundo modelo no ranking vendeu apenas 2.508 motocicletas. Entretanto, nesse ranking de vendas, deve-se considerar que os modelos da Yamaha e Honda são motocicletas acima de 600 cc e não podem ser comparados com o modelo da Dafra, já possuíam proposta diferente e preço superior. Para muitos profissionais do setor, uma motocicleta para o segmento *custom* com apenas 150 cc não teria muita chance de sobreviver. No entanto, a aposta da Dafra teve sucesso.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS

4.1 As Semelhanças e Diferenças nas Estratégias das Montadoras no Mercado Brasileiro

Para analisar este tema, primeiro as empresas analisadas serão divididas em três modelos de negócios. O primeiro modelo são as subsidiárias de multinacionais, que possuem tecnologia própria para o desenvolvimento de produtos e atuam no mercado brasileiro como uma extensão da sua matriz. Neste modelo de negócio, as representantes são a Yamaha e a Honda. O segundo modelo de negócio são as empresas brasileiras que possuem os direitos de produção e comercialização de marcas mundiais. A representante para este modelo é a J. Toledo Suzuki do Brasil. O terceiro modelo são empresas que importam modelos prontos de motocicleta, montam e comercializam no mercado nacional. Neste tipo de empresa, o sistema de importação ocorre pelo modelo CKD (peças desmontadas), na qual as motocicletas chegam ao país totalmente desmontadas e com a aquisição de algumas peças no Brasil, os modelos são montados e vendidos no mercado nacional.

A partir desta divisão, será feita a análise da similaridade entre as estratégias das subsidiárias das multinacionais. As estratégias utilizadas pelas maiores empresas do setor, a Honda e a Yamaha, em algumas questões são muito parecidas. Entretanto, verifica-se que a Honda é pioneira em muitas estratégias, que posteriormente são copiadas pela Yamaha.

O primeiro caso ocorreu na entrada da Honda com fabricação de motocicletas no Brasil. A Honda inicialmente iria montar a sua fábrica na cidade de Sumaré, no estado de São Paulo, mas por conta de uma identificação de oportunidade, mesmo após o início das obras da planta de Sumaré, a empresa optou em instalar-se na recém-criada Zona Franca de Manaus, no estado da Amazônia. Após a sua instalação e o desenvolvimento de estratégias para combater a desvantagem que a empresa tinha em relação à distância da Zona Franca de Manaus e o maior polo consumidor do país, a região sudeste, a Honda ficou mais competitiva no mercado. A partir dessa constatação a Yamaha sentiu a necessidade, já a partir de 1979, de seguir os mesmos passos da sua concorrente e assim o fez em 1986, dez anos depois que a Honda.

Na década de 1980 não existia cadeia de fornecedores para o setor de motocicletas no Brasil, assim a Honda buscou a verticalização para atender a produção. Em São Paulo, a Yamaha seguiu os mesmos passos e também

verticalizou alguns processos produtivos na sua fábrica de Guarulhos. Com a ida da Yamaha para a Zona Franca de Manaus, a verticalização foi acentuada na sua planta de Manaus, que por consequência eliminou os processos produtivos na sua planta de Guarulhos.

Como forma de fortalecer a sua estratégia de verticalização, em 1985, a Honda criou a Honda Componentes da Amazônia, que tinha o objetivo de fabricar peças de motocicletas para atender exclusivamente a sua produção. Após a sua ida para a Zona Franca de Manaus, a Yamaha, que tinha verticalizado a sua fábrica em Guarulhos, continuou o fornecimento de peças para a sua linha de montagem em São Paulo. Mas somente em 2005, a Yamaha instalou a Yamaha Componentes da Amazônia, uma empresa de fabricação de peças de motocicletas, para atender a sua linha de montagem. Entretanto, esta estratégia ocorreu somente vinte anos após a estratégia da Honda.

Outra estratégia aplicada pela Honda foi atrair fornecedores do Japão para instalar-se no Brasil, a fim de atender a sua fábrica em Manaus. Essa estratégia também foi utilizada pela Yamaha, já no início da instalação da sua planta na cidade de Guarulhos, mas como a Honda estava a uma distância muito grande de São Paulo, aplicou esta estratégia com mais empenho.

Quanto ao desenvolvimento de produto, a Honda, já em 1976, trouxe para o Brasil o maior sucesso de vendas de motocicletas do país, a CG 125 cc com tecnologia quatro tempos. Este modelo foi testado pela empresa e se consagrou como o segmento de maior sucesso no mercado brasileiro. Apesar de verificar o ótimo desempenho conquistado pela Honda, somente vinte e quatro anos depois é que a Yamaha do Brasil entrou nesse segmento, com a tecnologia quatro tempos, colocando no mercado a YBR 125 cc.

No lançamento da YBR 125 cc, em 2000, a Yamaha lançou o modelo com as três variações de motocicletas. Em 2002, a Honda seguiu a Yamaha e lançou um modelo médio da CG 125 cc que até então, oferecia apenas duas variações.

A partir de 2005, a Yamaha lançou o seu primeiro modelo de 250 cc, o modelo YS Fazer 250 cc, motocicleta do segmento *street* e em 2006 com o modelo de mesma cilindrada, mas no segmento *trail* (cidade/campo). No entanto, a Honda desenvolveu os dois segmentos em 2001, com lançamento simultâneo de duas motocicletas, a CBX 250 Twister, modelo *street* e a XR 250 Tornado, do segmento *trail* (cidade / campo).

4.2 Os Conflitos entre as Estratégias Globais e as Estratégias Locais das Montadoras que atuam no Mercado Brasileiro de Motocicletas

Para fundamentar esta questão, as empresas analisadas serão apenas a Yamaha e a Honda, já que as demais concorrentes do setor, na qual o presente trabalho pesquisa, não são subsidiárias de multinacionais e assim, as suas estratégias são estritamente locais, não sendo influenciadas por uma matriz.

Na sua entrada no mercado brasileiro, a Honda usou o seu poder de expansão da sua estratégia global para entrar de forma agressiva no mercado brasileiro e obter rapidamente o domínio do mercado. No momento em que a Honda entrou no mercado brasileiro a matriz da empresa estava buscando a expansão de mercado. Ao longo dos anos verifica-se que a Honda sempre esteve à frente do mercado brasileiro de motocicletas e as suas estratégias refletiam o contexto brasileiro.

A localização escolhida para a abertura da empresa, o modelo de motocicleta trazido para o país, o desenvolvimento de novos seguimentos de motocicletas, a verticalização da sua fábrica, todas essas estratégias fazem parte da necessidade da planta brasileira para manter a hegemonia no mercado. Verifica-se que o conhecimento adquirido pela empresa foi expandido pelas demais empresas do grupo pelo mundo. Foi o caso do modelo CG 125 cc, desenvolvido na Indonésia, um país emergente, e foi trazido para Brasil, que tinha a mesma característica.

Ressalta-se que a Honda, na década de 1970, tinha grande conhecimento nos produtos de grande cilindrada e inicialmente na sua estratégia de entrada no Brasil, em 1971, a empresa apenas importava motocicletas desses modelos. No entanto, a partir do momento que a empresa resolveu fabricar no Brasil, foi buscar um produto que já existia no portfólio da empresa, que atendesse realmente o mercado brasileiro. Essa estratégia foi utilizada, porque a estratégia global da empresa era ganhar escala de produção para oferecer produtos com preços competitivos. A estratégia de verticalização, que foi utilizada no Brasil, também foi aplicada por muitas subsidiárias da empresa pelo mundo.

Quanto a Yamaha, verificou-se que a estratégia global do grupo influenciou o desempenho da subsidiária brasileira. O modelo de motocicleta escolhido para iniciar a produção no Brasil foi a RD 50. O segmento que a empresa apostou era o que sempre foi referência no mundo, no entanto não refletia os interesses dos

consumidores brasileiros. As motocicletas do segmento de *MotoCross* da Yamaha, sempre foram as melhores no Brasil, mas este segmento por ser pequeno não trouxe o ganho de escala necessário para uma indústria global como a Yamaha. Notou-se que entre 1990 a 1999, a Yamaha concentrou-se nos lançamentos de motocicletas acima de 250 cc, porém teve uma grande queda nesse período, saindo de 14% de participação em 1993 para 4%, em 1999. Possivelmente, o fato da Yamaha Global desenvolver o mercado asiático, na década de 1990, contribuiu para que a Yamaha Brasil não estivesse estruturada em 1994, para aproveitar o crescimento do mercado brasileiro. O modelo YBR 125 cc, que nasceu para competir com a CG 125 cc e já estava sozinha no mercado desde 1976, demonstra que a empresa não possuía um produto para mercados emergentes e por conta da sua estratégia global, a Yamaha Brasil teve que competir com o modelos criados pela sua matriz, que não gerava competitividade para a empresa no mercado brasileiro. Somente com a conclusão da estratégia do mercado asiático é que a estratégia global da Yamaha passou a favorecer o Brasil nos investimentos para expansão de mercado. O marco para a Yamaha Brasil foi o lançamento da YBR 125 cc, que foi desenvolvido especialmente para o país e trouxe a sua participação de mercado aos patamares mínimos para uma empresa do porte da Yamaha.

Portanto, verificou-se que, possivelmente por influência da estratégia global da empresa, é que a Yamaha Brasil sofreu na década de 1990 e também conseguiu se recuperar a partir de 2000.

4.3 Os fatores que levaram a hegemonia da Honda no mercado de motocicletas brasileiro

A Honda é a maior montadora de motocicletas do mundo e em 2008 a empresa vendeu 9.320 milhões de motocicletas. No entanto, apenas 14,1% das vendas da empresa eram da divisão de negócio motocicletas, a grande maioria, ou seja, 76,7% estavam relacionadas a automóveis, 3,4% de outros produtos e 5,8% de serviços financeiros. Portanto, 94,2% das receitas da empresa relacionadas a motores, que conforme Prahalad e Hamel (1990) é a competência essencial da Honda.

O grande destaque para a empresa é a sua capacidade de expandir o conhecimento em motores, percebidos como produtos, ou seja, automóveis,

motocicletas, etc. Este poder de expandir a sua competência, possibilitou que em muitos mercados a empresa fosse líder.

Em 2008, as únicas regiões em que a Honda não foi líder, foram a Europa, na qual a Yamaha teve uma presença maior, e a China, pois além de existir muitos competidores no país, as marcas mais tradicionais eram as nacionais. Assim, pode-se afirmar que nos mercados em que a Honda atua, geralmente ela é a número um.

No Brasil, apesar de chegar em dois momentos, depois da Yamaha, o primeiro deles na instalação de uma subsidiária para importar motocicletas e o segundo na abertura da fábrica, a Honda superou a Yamaha nos dois períodos. Analisando algumas estratégias globais das duas empresas, verificou-se que a estratégia da Honda em abrir uma planta no Brasil era de expandir o seu mercado de atuação para ampliar o seu ganho de escala e de vantagens em custo. Ao contrário da Yamaha, onde a abertura da planta brasileira fazia parte de uma estratégia de expansão mais moderada. A intenção verificada era de estar presente em todas as regiões do mundo, fornecendo produtos com alta qualidade, que criassem um estado de satisfação para os consumidores.

A estratégia global da Yamaha, criada em 1990, contribuiu para esta afirmação, onde a empresa teve como missão corporativa a seguinte frase: “*Nós criamos Kandô – Tocando o coração das pessoas*”. A palavra Kandô é uma palavra japonesa para designar sentimento de emoção e de satisfação profunda.

Quanto à gestão dos responsáveis pelo sucesso da Honda no Brasil, o maior acerto, que a princípio poderia não fazer muito sentido, foi a ida da empresa para a Zona Franca de Manaus, apesar de já ter iniciado as obras na planta de Sumaré.

Outro acerto, foi no modelo trazido para o mercado brasileiro, que já tinha demonstrado o seu sucesso na Tailândia. Este modelo demonstrou que atendia as necessidades dos consumidores brasileiros e foi o maior sucesso de vendas desde 1976.

A entrada da Honda Global, no desenvolvimento de motocicletas de tecnologia de quatro tempos, foi essencial para a marca sair na frente dos seus concorrentes. No Brasil, o acerto foi trazer o modelo que atendia a necessidades dos brasileiros com a tecnologia quatro tempos. Na década de 1970, possivelmente os brasileiros não sabiam distinguir as diferenças de motocicletas quatro e dois tempos. Mas com o passar dos anos, essa diferença foi verificada e apoiada por grande parte dos consumidores brasileiros. Efetivamente a Yamaha só entrou com essa

tecnologia em 2000 com a YBR 125 cc, somente vinte e quatro anos depois. Assim, a Honda teve muito tempo para buscar a sua hegemonia no mercado brasileiro.

Em 1993, após a maior crise do setor, a Honda soube se superar e preparar-se para aproveitar o crescimento do mercado. A reação da empresa foi muito rápida e demonstrou que estava atenta para recuperação da economia e fazer investimentos para sair na frente da Yamaha.

Em 2004, a Honda retirou do mercado a sua motocicleta de entrada, a CG 125 cc, no qual fez com que a empresa perdesse participação de mercado. Esta estratégia errada acabou coincidindo com a entrada de novos competidores no mercado, afetando ainda mais o mercado da Honda. No entanto, no ano seguinte a empresa trouxe novamente o modelo retirado em 2004, com mudanças significativas no modelo chamado de CG 125 Fan. Assim, verifica-se que a estratégia de retirar o modelo 125 cc do mercado estava acompanhada de uma possibilidade de trazer novamente este modelo no formato mais simples, que no caso seria o modelo CG 125 Fan.

O desenvolvimento de produto no setor de motocicletas levou em torno de quatro anos para novos modelos e dois a três anos em grandes modificações de produtos existentes. Portanto, dificilmente se o modelo CG 125 Fan não estivesse em desenvolvimento, pelo menos desde 2002, a Honda teria respondido de forma tão rápida a baixa de participação de mercado do modelo de 150 cc e lançado novamente em 2005 a CG 125 cc.

4.4 Análise das estratégias das principais montadoras do mercado brasileiro a luz da tipologia estratégica

A presente pesquisa buscou no primeiro momento apresentar um breve panorama da indústria de motocicletas mundial para assim contribuir para compreensão da apresentação do panorama e evolução pela qual passou o mercado brasileiro. Em seguida, identificou-se as principais características do setor no âmbito brasileiro, como: perfil de consumidores, investimentos das empresas, principais associações do setor. Finalmente analisou as estratégias utilizadas pelas empresas do setor e respondeu aos objetivos propostos pela pesquisa.

Para concluir esta pesquisa apresenta-se nesta etapa, uma análise do ponto de vista das tipologias estratégicas dos autores do referencial teórico, para

enquadrar os competidores do mercado brasileiro nos modelos estratégicos propostos pelos autores.

4.4.1 Análise das estratégias das empresas do setor de motocicletas brasileiro a luz da Tipologia de Miles e Snow

4.4.1.1 A Honda e a Estratégia Prospectora

Apesar de trabalhar com o mesmo produto durante 27 anos, a Honda, dentre as empresas analisadas, apresenta as características apresentadas por Miles e Snow (1900). Entre 1971 a 2008, ela conquistou junto aos consumidores admiração por seus produtos. Na entrada da empresa no mercado brasileiro, a estratégia utilizada foi trazer para o consumidor produtos Premium, como forma de se posicionar como uma empresa de produtos de qualidade. Na sua entrada como fabricante de motocicletas, em 1976, a empresa lançou justamente um modelo CG 125 cc com custo-benefício superior à Yamaha. Trazendo uma motocicleta de cilindrada maior, mais potente, mais econômica que o modelo da Yamaha, com tecnologia quatro tempos e com preço competitivo. Este modelo transformou a Honda no ano seguinte como líder do mercado com 79% das vendas (MACIEIRA, 2009). Em 1978 a Honda lançou a Honda ML, modelo de luxo, superior à CG 125 cc e que possuía freio a disco, novidade para a época. Em 1979 a empresa criou uma competição de motocicletas chamada de Fórmula Honda, na qual todos os competidores utilizavam o modelo CG 125 cc. Dessa competição decorreu um novo modelo chamado de Honda Turuna 125 cc, que era uma versão esportiva da CG 125 cc. Em 1980 a Honda lançou o modelo CB 400 cc, a primeira motocicleta brasileira acima de 125 cc. Este modelo atraiu os consumidores interessados em motocicletas desse segmento, que até o momento não dispunham. Na década de 1980, a Honda foi a primeira a anunciar a primeira motocicleta a álcool do mundo, que logo depois foi lançada pela Yamaha. Nesta mesma década a Honda foi uma das empresas mais vencedoras na Fórmula 1 e consequentemente esta reputação gerou impactos no mercado brasileiro. Ainda na década de 1980, a Honda fez doze lançamentos de motocicletas, contra apenas quatro da Yamaha.

Em 1982, após o lançamento da DT 180 cc da Yamaha, modelo fora-de-estrada, o maior sucesso da marca no país, a Honda anunciou que logo

ultrapassaria a Yamaha, pois iria produzir uma motocicleta do mesmo segmento revolucionária (MACIEIRA, 2009). Para isto os quatro modelos não sofreram modificações para concentrar-se no lançamento.

Acompanhada de uma grande campanha de marketing, em julho de 1982, a Honda lançou o modelo XL 250 R, que acabara de ser lançada nos Estados Unidos e Europa. A motocicleta era muito superior a sua concorrente, mas era mais pesada e com preço superior. Entretanto, este modelo acabou se tornando símbolo de *status* e predominou sobre a DT 180 cc da Yamaha.

Em 1986, a Honda lançou a primeira motocicleta de 750 cc fabricada no Brasil, o modelo CBX 750 F. Este modelo chegava a atingir 210 km/h, velocidade superior a qualquer automóvel da época. Outra observação a ser feita é que em 1987, com índice de nacionalização maior, a empresa modificou a cor de modelo, de preta para branco e vermelha e acabou passando no ano seguinte para azul e branco, atendendo as solicitações dos consumidores (MACIEIRA, 2009).

Em 1988, enquanto a Yamaha concentrou-se no desenvolvimento de motocicletas acima de 600 cc, a Honda buscou consolidar ainda mais a sua hegemonia nas motocicletas de baixa cilindrada e lançou a CG 125 Cargo, uma versão da CG 125 cc de uso comercial com banco individual, preparada para receber baú.

Em 1992 a Honda lançou a primeira motocicleta do segmento Cub, a C 100 Dream, este modelo não possuía o tanque na frente do guidão, evitando que o condutor tivesse que passar a perna por cima da motocicleta para sentar-se. Este modelo foi inovador para o mercado brasileiro, já que era econômico e embreagem automática.

Em 1993 no primeiro semestre do ano, a Yamaha aumentou a sua participação de mercado de 20% em 1992 para 27% no primeiro semestre de 1993. A Honda respondeu ao crescimento da Yamaha, fazendo uma campanha inédita no Brasil de reduzir os preços de venda dos seus modelos, desconto de 23% na CG 125 cc e 9,6% na C 100 Dream. No final do ano, a participação ficou 78,6% para Honda e 21,4% para a Yamaha.

Em 2001 a Honda lançou dois modelos de motocicletas de 250 cc, os modelos CBX 250 Twister e XR 250 Tornado. A primeira para ser utilizada na zona urbana e a segunda na cidade e/ou no campo. Os dois modelos inauguraram os segmentos de 250 cc e ganharam avanço tecnológico.

Após 27 anos de vendas do modelo CG 125 cc, a Honda decidiu retirá-la do mercado. O modelo que substituiu a 125 cc foi CG Titan 150 cc, inaugurando o segmento de *street* de 150 cc. Este modelo tinha o objetivo de conter o crescimento da Yamaha no mercado que passou de 6,1% de participação para 13,1% em 2003 com o lançamento da YBR 125 cc, que era superior a 125 cc da Honda. Apesar da receptividade dos consumidores não ter atendido a expectativa da Honda, e perder ainda mais participação de mercado, já que ficou sem um modelo de entrada, a Honda voltou em 2005 com a mesma CG 125 cc chamada CG 125 Fan que tinha muitas modificações comparadas ao modelo anterior. No entanto, em média um projeto de modificação de produto no setor de motocicletas levava em média três anos.

Assim, a manobra de modificar o segmento de motocicleta de entrada de 125 cc para 150 cc tinha como alternativa para a não aceitação dos consumidores o projeto da CG Fan que estava sendo desenvolvido desde 2001. Caso a aceitação do segmento de 150 cc fosse totalmente aceito, o projeto da CG Fan possivelmente seria descartado.

Observando o crescimento de mercado e também os novos competidores do setor, que baseavam o seu modelo de negócio, na compra de motocicletas da China para a produção via CKD no Brasil, a Honda desenvolveu um novo projeto para concorrer com os novos entrantes. Lançada em 2007, a Honda Pop foi colocada no mercado com uma campanha maciça de marketing que se posicionava como uma motocicleta barata, mas com tecnologia Honda. Apesar de também não atender a expectativa de vendas da empresa, que objetivava vender 120 mil motocicletas no ano e acabou vendendo apenas 72 mil, ainda sim este modelo foi a sétima motocicleta mais vendida do país em 2007. Ficando acima de todos os modelos oferecidos pelos novos entrantes, de tecnologia chinesa.

No ano seguinte, a Honda, apesar de não ter introduzido a tecnologia de injeção eletrônica nos segmentos até 250 cc, que foi feita pela Yamaha em 2005, no modelo YS Fazer 250 cc, a Honda foi a primeira a colocar esta tecnologia no modelo de 150 cc.

Apesar de não fazer parte do estudo, vale ressaltar que em 2009 a Honda lançou a primeira motocicleta bicom bustível do mundo, que funcionava a base de gasolina e álcool.

4.4.1.2 A Estratégia Defensiva da Yamaha

A empresa que se baseia na estratégia defensora no mercado de motocicletas brasileiro é a Yamaha. A estratégia global da Yamaha de atuar e ser referência em motocicletas *racing* e *trail*, todas de tecnologia dois tempos, foi aplicada da mesma forma no mercado brasileiro. Esta atuação demonstra o que Miles e Snow apontam como que os defensores buscam a garantia segura e estável da sua posição no mix produto-mercado. Apesar de identificar o desenvolvimento de mercado pela Yamaha, quando lançou o primeiro modelo *trail* no Brasil, a TT 125 cc, a Yamaha estava aplicando a sua estratégia dentro do mercado. Em 1983 a empresa lançou a primeira motocicleta para competição no país. As duas ações vão de encontro com a estratégia global do grupo.

Ao longo de 1970 a 2008, verificaram-se lançamentos de modelos da Yamaha posteriores aos que foram lançados pela Honda, após assumir o risco de iniciar em novos segmentos ou desenvolvendo de nova tecnologia.

Em 1977, a Yamaha lançou o modelo RS 125 cc para concorrer com a Honda ML. O lançamento da RD 350 em 1986 que concorria com a CBX 750 lançada meses antes. Em 1999 a Yamaha lançou a XT 225 cc, a sua primeira motocicleta de tecnologia quatro tempos, que concorria XR 200 lançado em 1993. Em 2000 a Yamaha trouxe a sua primeira motocicleta competitiva de 125 cc com tecnologia quatro tempos. No entanto, este modelo demorou 25 anos para chegar no Brasil. O modelo de 125 cc da Honda que chegou em 1976, já tinha demonstrado desde o início o seu potencial no mercado brasileiro, mas a Yamaha só acreditou nesse segmento e tecnologia após muito tempo.

Esta estratégia ou falta de estratégia deve-se pela estrutura da Yamaha e de muitas empresas globais. A sua engenharia de desenvolvimento de produto é centralizada na matriz, na qual todos os projetos mundiais saem. Verificou-se que na década de 1990 o Grupo estava voltado a desenvolver e fortalecer o mercado asiático, principalmente a China, Tailândia e Vietnã, justificando então que a engenharia no Japão estava voltada ao desenvolvimento de produtos para essa região. Foi somente no final dessa década que a matriz da Yamaha, após cumprir a sua estratégia na Ásia e verificar o crescimento do mercado brasileiro, que iniciou os investimentos no Brasil.

A competição da Yamaha no mercado brasileiro se deu através de produtos de altíssima qualidade, reconhecidos pelos consumidores, posição esta típica de empresas que utilizam a estratégia dos defensores, e não pelo desenvolvimento de novas tecnologias como fazem os prospectores.

A concentração em atuar até o final da década de 1990, principalmente com modelos *trail* e de alta cilindrada, representa a delimitação de mercado da empresa, característica dos defensores. Verificou-se que a Yamaha concentrou os lançamentos de motocicletas na década de 1990 em modelos acima de 250 cc. Mas nota-se que este mercado perdeu participação nessa época. Saiu de 14% de participação em 1990 para 4% de participação em 1999, não justificando grandes investimentos no segmento. No entanto, verifica-se também que esses modelos lançados no Brasil foram anteriormente lançados em outros países.

É incontestável para os consumidores que o modelo DT 180 da Yamaha, lançado em 1981, foi a melhor motocicleta para fazer trilhas, conhecida como “fusca do fora-de-estrada” e mesmo com o lançamento da Honda do modelo XL 250 R ela continuou atendendo a expectativa. No entanto, por mais que este modelo tenha sido o modelo mais vendido da Yamaha, durante 1981 a 1993, ele nunca representou mais que 10% do mercado, ao contrário da CG 125 cc da Honda que teve média de 60% de participação em 27 anos. E foi este segmento que a Yamaha escolheu para si durante muito tempo e conforme aponta Miles e Snow, características dos defensores, uma parcela estável do mercado para si.

Somente a partir do ano 2000, é possível verificar uma nova atitude da Yamaha, que teve início com a fabricação do modelo YBR 125 cc e foi acompanhado com o lançamento da XT 600 R, a primeira motocicleta produzida no Brasil com injeção eletrônica, o lançamento da YS Fazer 250 cc em 2005, modelo desenvolvido para concorrer com CBX Twister 250 cc de 2001, mas que tinha como diferencial a injeção eletrônica. Além do lançamento em 2006 da XTZ 250 Lander, com injeção eletrônica que concorria com a XR 250 R Tornado, lançada em 2001.

A questão do problema de engenharia da Yamaha é a tecnologia de dois tempos, utilizada durante um longo período, sendo base para o desenvolvimento dos produtos da empresa. O problema administrativo se mostra com a concentração da sua engenharia de desenvolvimento de produtos no Japão, na qual somente a partir da matriz é que os produtos eram desenvolvidos. Observando esta estrutura de controles centralizados, por conta da estratégia global da empresa, no auge do

mercado brasileiro, a empresa não tinha produtos competitivos para concorrer no mercado e saiu de 21,4% de participação em 1993 para 6,1% em 1999. Os riscos apontados por Miles e Snow, de uma mudança no mercado e a empresa não estar preparada para acompanhar, no caso da Yamaha pode ser verificado com a tecnologia quatro tempos.

Na década de 1960, a empresa era reconhecida mundialmente como empresa de tecnologia dois tempos. Apenas em 1969, com o lançamento da XS -1 no Japão, é que a empresa entrou no segmento de motores quatro tempos. Esta entrada se deu por influência da subsidiária americana e ocorreu muito tempo após as suas concorrentes. Entretanto, no Brasil o mesmo erro foi cometido. A fama de empresa de motores dois tempos foi propagada ao longo das décadas de 1980 e 1990. Não existiria problema nessa categorização se o consumidor continuasse a gostar dessa tecnologia, mas não foi isso que ocorreu. Desde o começo da década de 1990 que o grande público das motocicletas não gostava dessa tecnologia. Assim, acabou sendo renovada para quatro tempos, porém a empresa demorou 24 anos para responder. No entanto, ainda hoje os consumidores consideram a Yamaha como empresa de motores dois tempos, que, analisando do ponto de vista de marketing é uma imagem ruim para a marca.

4.4.1.3 A Suzuki e a sua Estratégia Analisadora

Iniciando as suas atividades no segmento de motocicletas de MotoCross e endura, e motocicletas esportivas, a Suzuki atendia de forma satisfatória seu mercado, com o crescimento da demanda e com o acesso a montagem de motocicletas de baixa cilindrada a empresa nesse mercado. No entanto, a estratégia buscada pela empresa não deixou de lado aquele mercado na qual ela tinha segurança e era estável.

De acordo, com Miles e Snow, a estratégia dos analisadores tem as abordagens dos prospectores e dos defensores. O domínio de mercado, no qual a Suzuki conhecia e tinha habilidade para atender o mercado inicial da empresa. Ao mesmo tempo que se mantinha atendendo esse segmento, a Suzuki começou a desenvolver o seu mercado para atuar no segmento de baixa cilindrada, minimizando o risco, sem abrir da oportunidade de mercado.

4.4.1.4 Kasinski e a sua Estratégia Reativa

Surgido do interesse pessoal do empreendedor Abraham Kasinski, que queria continuar atuando do setor automotivo, a Kasinski entrou no mercado com grande interesse e mudar a característica do setor. A empresa esperava montar 20 mil motocicletas no ano de 2000, mas até 2008 a sua produção não ultrapassou 14 mil motocicletas. A empresa teve o pior desempenho em vendas entre 2000 a 2008, vendeu 4 mil motocicletas em 1999 e 13.567 em 2000, e regredindo para 3.576 em 2006, fechando o ano de 2008 com 6.633. As suas principais concorrentes passaram a sua frente logo de início.

Quanto aos produtos oferecidos, nenhum deles fez sucesso. Em 1999 a empresa comercializava cinco modelos, todos até 125 cc, e em 2008 a empresa fechou o ano com seis modelos, dois deles com 250 cc. De acordo com Miles e Snow, os reativos não apresentam coerência entre suas estratégias e suas estruturas e é o que se pode notar na Kasinski. Em 1999 a empresa possuía 100 concessionárias e em 2008 a empresa tinha 110, ou seja, uma expansão pequena para oito anos.

Miles e Snow afirmam que os reativos são o tipo não estratégico, pois não possuem direcionamento. A Kasinski é uma empresa que apresenta estas características e demonstra que mesmo com o ambiente em mudança, forçando o seu deslocamento, a empresa não reagiu ao ambiente.

4.4.1.5 A Sundown e a sua Estratégia Reativa

A Sundown iniciou o seu negócio com um planejamento de conquistar a terceira posição no ranking das maiores empresas de motocicletas do país. Até a sua entrada, em 2002, a Honda tinha 86,95% do mercado, a Yamaha 11,31% e as demais empresas, incluindo a Suzuki tinham apenas 1,73%. Assim, era uma oportunidade a empresa entrar e ganhar mercado. Entre 2000 a 2003, o setor teve crescimento acumulado de 93%, chegando a 840 mil motocicletas, com perspectiva de chegar a 1,5 milhões em 2007. Um cenário setorial estimulante para atuar.

A empresa criou a sua estrutura e iniciou as suas vendas. Em 2004, ultrapassou a Kasinski, mas com a chegada da Suzuki, em 2005, ela perdeu espaço

e ficou na quarta posição. Os negócios da empresa continuaram, mas o crescimento na participação de mercado não acompanhou. O setor cresceu 23,4% em 2006 e 32,7% em 2007.

4.4.1.6 A Dafra e o ensaio para uma Estratégia Analisadora

A Dafra, em 2008, teve uma postura de empresa prospectora com sua entrada no mercado de motocicletas. Essa característica é comum aos novos entrantes no mercado. Isto aconteceu com a Yamaha em 1974, que entrou no mercado e anunciava o interesse pelo Brasil e o desenvolvimento no mercado. A Honda em 1976, com a sua fábrica em Manaus, entrou no mercado para dominar o setor. Com a Kasinski foi a mesma coisa e com a Sundown também. Das empresas analisadas, apenas a Suzuki entrou no mercado com uma postura defensiva. No entanto, das empresas que iniciaram com esta postura, apenas a Honda continuou seguindo a sua estratégia, as demais empresas com o decorrer do tempo foram modificando a sua estratégia. A questão principal dos novos entrantes que criam estratégias prospectoras é se manter no mesmo o direcionamento ao longo do tempo com as mudanças do ambiente.

A Dafra, antes de entrar no mercado, estudou o seu consumidor e buscou criar formas de atraí-lo. Esta atração foi buscada nos produtos trazidos da China, nas formas de financiamento e na comunicação que a empresa fez com os seus consumidores. No entanto, a empresa não possuía tecnologia para desenvolver produtos, assim o que a Dafra fez foi trazer modelos prontos da China e montá-los no Brasil.

O problema de engenharia da empresa estava em buscar produtos de qualidade no mercado chinês que atendessem as necessidades dos consumidores brasileiros. Seu problema administrativo trabalhou a questão estrutural, no momento que construiu uma planta para atender uma produção três vezes maior do que a alcançada em 2008, que absorveu o seu crescimento e manter-se atenta as necessidades estruturais. E também o seu foco na abertura de canal de distribuição, ou seja, concessionárias, que foi fundamental para a grande participação de mercado da empresa em 2008. E por fim, o seu problema empresarial foi identificar a grande oportunidade no mercado, dos novos consumidores da classe C que

desejam comprar o seu primeiro veículo, com qualidade aceitável, baixo custo e financiado.

4.4.2 Análise das Estratégias das Empresas do Setor de Motocicletas Brasileiro a luz da Tipologia de Prahalad e Hamel

4.4.2.1 A Competência da Honda

A competência essencial da Honda no Brasil tem sua origem na competência do grupo Honda no mundo, que foi definida por Prahalad e Hamel, como motores de combustão. A empresa desenvolveu um dos melhores motores de transmissões do mundo, que proporciona aos clientes economia de combustível, menos ruído e vibração e aceleração instantânea, fazendo assim que o cliente perceba um valor maior.

O argumento dos autores, para comprovar que essa competência em motores da Honda é diferenciada dos seus concorrentes, é porque nas últimas décadas, essa não foi uma competência dos demais competidores. A capacidade de crescimento da Honda, com a sua competência em motores de transmissão, possibilitou a expansão dessa competência nos mercados de motocicletas, motores de força (geradores de energia), entre outros negócios.

No Brasil sua competência foi colocada a prova. A competência desenvolvida na Tailândia pode ser estendida no Brasil. A sua entrada no país, trouxe aos consumidores brasileiros o acesso a uma motocicleta de baixa cilindrada, para iniciantes, já que na época era quase inexistente esse mercado, de mecânica simples, versátil, mais econômica, prática, já que a tecnologia quatro tempos não tinha o desconforto de exigir do condutor que, o mesmo que atendia as necessidades dos consumidores da época. E deu a liderança de mercado para a empresa no ano seguinte. Analisando do ponto de vista de Hamel e Prahalad, o modelo desenvolvido pela Honda tem valor percebido pelo cliente, já que teve uma média de 60% de participação de mercado ao longo das três últimas décadas. Durante 24 anos a Honda esteve sozinha no mercado brasileiro com uma motocicleta de tecnologia quatro tempos, de baixa cilindrada, que durante estes anos foi diferenciada dos seus concorrentes.

A capacidade em desenvolver projetos com tecnologia quatro tempos, motocicletas resistentes, econômicas e versáteis fez com que a empresa fosse em praticamente todas as categorias a líder de mercado.

Analisando o período da retomada da Yamaha, a partir do ano 2000 a 2008, das dez motocicletas mais vendidas no país, em média sete eram da Honda. E mesmo em 2008, ano em que surgiu novos concorrentes, a Honda teve seis modelos entre as dez mais vendidas.

4.4.2.2 A Competência da Yamaha

Desde o início da chegada da Yamaha no Brasil, a empresa trouxe as motocicletas de competição *off-road* que utilizavam motores dois tempos. Estes motores eram a base para este modelo de motocicleta, já que tinham maior poder de arranque. Na década de 1960, a Yamaha era reconhecida mundialmente como empresa de motor dois tempos e se aproveitou muito dessa habilidade para desenvolver os melhores modelos de motocicletas nessa categoria. Essa habilidade era percebida pelos clientes da empresa em todo o mundo, inclusive no Brasil.

Na década de 1980, a Yamaha era reconhecida no Brasil como empresa com tecnologia dois tempos e que possuía as melhores *off-road* do país. Essa habilidade a diferenciava dos seus concorrentes, que atuavam com maior vigor em outros segmentos. No entanto, por mais que a sua habilidade fosse percebida pelos clientes e a diferenciava dos seus concorrentes, não possibilitava a expansão para novos mercados. A análise é comprovada com a estratégia de diversificação da empresa aplicada a partir da década de 1980.

4.4.2.3 A Competência da Suzuki

A Suzuki, que está no Brasil por meio da associação com João Toledo, não tem participação ativa no mercado brasileiro. Das quatro empresas de motocicletas japonesas, a Suzuki é a única que licencia a sua marca para associados sem interagir nesse mercado. O início da J. Toledo Suzuki do Brasil se deu por interesse pessoal do ex-piloto João Toledo, em trazer para o país motocicletas de *motocross* e *enduro*.

4.4.2.4 A Competência da Kasinski

Surgida a partir do modelo de negócio, na qual a empresa através de parcerias com empresas asiáticas traz modelos prontos para Brasil e apenas monta na fábrica brasileira, a Kasinski iniciou suas atividades mais no discurso do que na prática. Ao longo dos nove anos de vida da empresa, praticamente não se especializou em nada. O melhor momento da empresa foi no ano 2000, antes da entrada da sua concorrente direta, a Sundown, na qual a empresa vendeu 13.567 motocicletas. A partir deste ano a empresa teve uma variação para baixo nas vendas e nunca mais conseguiu buscar a sua proposta inicial. Sem direcionamento e foco, a empresa saiu em 2000 do posicionamento de terceira maior empresa para a sexta, em 2008. Sem competência definida, foi vendida no final de 2009 para uma associação de um empresário brasileiro do setor e a Zonschen, uma das maiores empresa de motocicletas da China.

4.4.2.5 A Competência da Sundown

A Sundown surgiu no mercado brasileiro com uma proposta de fabricar da mesma forma da Kasinski via CKD, motocicletas de qualidade, atraentes e custo baixo. Inicialmente a empresa teve um salto grande nas vendas, principalmente quando anunciou a motocicleta mais barata do Brasil, R\$ 2.990,00. O problema é que os modelos de entrada trazidos pela empresa pareciam as motocicletas da década de 1970, produzidas pela Yamaha e Honda.

A indústria de motocicletas da China começou fazendo cópia das motocicletas japonesas e as três principais montadoras do país foram fundadas apenas no início da década de 1990. É natural que se encontre nesse país cópias das motocicletas japonesas e frequentemente de modelos que já saíram do mercado e estão ultrapassados. O desenvolvimento da Sundown e as escolhas de motocicletas trazidas pela empresa não geraram vantagem competitiva e tampouco alguma competência essencial.

4.4.2.6 A Competência da Dafra

A Dafra, empresa que iniciou suas atividades em 2008, com uma entrada impressionante no mercado de motocicletas brasileiro, não apresentou grandes diferenciais em relação a seus concorrentes. O modelo de negócio da empresa foi o mesmo tentado pela Kasinski e Sundown, com parcerias de empresas asiáticas. No entanto, a proposta trazida era vender para clientes que comprariam a sua primeira motocicleta. Este cliente teria características diferentes dos consumidores tradicionais. O seu maior interesse seria trocar o seu atual meio de transporte, que na maior parte das vezes era público, pelo seu primeiro veículo, a motocicleta. Para esse consumidor emergente, seu conceito de valor é diferenciado dos demais consumidores. O importante para ele é comprar uma motocicleta com qualidade aceitável, de baixo custo, mas principalmente que seja vendida com financiamentos de longo prazo, para que as parcelas estejam dentro do seu poder de compra.

A Dafra soube identificar muito bem este consumidor, e através de pesquisa de mercado com seus clientes potenciais, antes mesmo de se lançar no mercado, elencou suas principais necessidades. A empresa soube identificar que os consumidores da classe C estavam ganhando poder de compra, que os permitiria realizar pequenos financiamentos. Em 2008 a empresa foi uma das primeiras a lançar financiamento de motocicleta de baixa cilindrada, com pagamento em até 48 parcelas, com mensais de até R\$ 150,00.

O mercado já havia sido explorado pela Kasinski, Sundown, Suzuki e também pela Honda, mas mesmo assim, existia espaço para outra empresa. O resultado foi que a empresa saiu de 0% de mercado em janeiro para 3,47% em dezembro.

Dentro do conceito de competência essencial, verifica-se que a Dafra ganhou vantagem competitiva, oferecendo produtos de qualidade aceitável e custo baixo, financiados e atraindo exatamente o seu consumidor pretendido. Mas conforme aponta Prahalad e Hamel, nem toda vantagem competitiva pode ser considerada competência essencial. Por mais que a Dafra possua habilidade em atrair de forma efetiva os consumidores emergentes, comparada a seus concorrentes, ainda assim esta habilidade não a torna competência essencial, não implicando ainda, que esta vantagem seja menos valiosa, apenas não gera competência específica.

4.4.3 Análise das Estratégias das Empresas do Setor de Motocicletas Brasileiro a luz da Tipologia de Porter

4.4.3.1 Estratégia Genérica da Honda

No setor de motocicletas brasileiro, pode-se considerar a Honda como empresa com estratégia de diferenciação. A conclusão é feita a partir da análise da diferenciação criada pela marca da empresa, que é a mais conceituada no mercado, o que se pode observar pelo índice de suas vendas. A lealdade dos consumidores à marca ocorre de forma bastante expressiva. Caso a empresa tivesse o posicionamento de liderança em custo, dificilmente teria se mantido no seu posto com a nova configuração do setor, que ocorreu a partir do ano 2000.

A sua diferenciação também é conquistada através da tecnologia ao longo dos 37 anos da empresa no mercado brasileiro. O modelo oferecido em 1976, a CG 125 cc atendeu ao mercado da época e estava muito acima dos seus concorrentes. A tecnologia de motocicletas quatro tempos foi durante muito tempo reconhecida como diferencial da marca pelos consumidores brasileiros.

Resgata-se aqui a estratégia de entrada da Honda no mercado brasileiro, em 1971, em que a empresa importava os modelos de motocicletas “top de linha” com o objetivo de se diferenciar dos demais competidores, a fim de posicionar-se desde o início como uma empresa de motocicletas de alta qualidade.

Outro diferencial estratégico é a facilidade de compra dos modelos da empresa, que tem por trás a grande quantidade de concessionárias no país. Em 2008 a empresa possuía 770 concessionários, enquanto a sua maior concorrente, a Yamaha possuía 491. O baixo custo de manutenção das peças de motocicletas também era visto como diferencial pelos consumidores, visto que a manutenção de uma motocicleta ocorria mais rápida que a de um automóvel.

A qualidade dos seus produtos também é colocada à prova, uma vez que desde o início da fabricação de motocicletas no país se deu através da CG 125 cc, que foi desenvolvida para países em desenvolvimento e foi testada dois anos antes na Tailândia, e tinha como diferenciais para o mercado brasileiro a tecnologia quatro tempos, economia de combustível, versatilidade e de pouca manutenção. Ao longo dos anos os novos produtos da Honda sempre foram criados a fim de diferenciar-se

dos concorrentes, ainda que muitos dos produtos pioneiros no país foram colocados no mercado pela própria empresa.

4.4.3.2 Estratégia Genérica da Yamaha

A Yamaha também é uma empresa com posicionamento em diferenciação. No entanto, as justificativas são um pouco diferentes da Honda. O posicionamento da Yamaha, com a entrada da empresa no mercado brasileiro, desde o início, foi buscado com a importação de motocicletas esportivas e *trail*. Esta estratégia não era única para o país, mas um posicionamento global do Grupo. A Yamaha era uma empresa que participava frequentemente de corridas de motovelocidade no mundo e muitos modelos da época surgiram baseado nos modelos de competição.

A diferenciação da Yamaha é buscada principalmente através da qualidade dos seus produtos. É reconhecido mundialmente a preocupação e o tratamento dado aos modelos desenvolvidos pela empresa, que é considerada no Brasil por acabamento como extraordinário. A lealdade dos consumidores a sua marca é evidente, apesar da sua baixa participação de mercado. Os produtos desenvolvidos pela empresa são de qualidade inquestionáveis.

No entanto, apesar do reconhecimento desta diferenciação, a mesma não se reflete nas vendas já que comparada a Honda, o seu número de vendas não é o mesmo. O distanciamento da Honda se dá pelo “apagão” ocorrido na subsidiária brasileira na década de 1990, justamente no momento de crescimento do mercado. Conforme já apresentado anteriormente, isto ocorreu porque a estratégia global do Grupo estava direcionada ao mercado asiático, o que deixou de lado o mercado brasileiro. Esta diferença entre Yamaha e Honda é histórica e não foi iniciado na década de 1990, mas sim em 1976, momento em que a Honda lançou a CG 125 cc, que rendeu 79% de participação de mercado um ano depois. E foi justamente na busca de colocar produtos diferenciados no mercado, ao invés de colocar uma motocicleta como a CG 125 cc da Honda, que fez aumentar cada vez mais a distância uma da outra.

Outra forma de diferenciação da Yamaha se deu por conta de sua tecnologia. Desde o início da entrada no Brasil, a empresa era reconhecida como uma das melhores empresas com tecnologia de dois tempos. Historicamente o seu modelo

DT 180, que foi líder de vendas da marca entre 1981 a 1993, foi conhecido popularmente como a melhor motocicleta fora-de-estrada do mercado.

Após a reestruturação da empresa, que ocorreu a partir do ano 2000, com a entrada da YBR 125 cc, a Yamaha diferenciou-se com o uso de tecnologia de injeção eletrônica nos modelos de 660 cc e fabricou a primeira motocicleta no segmento até 250 cc com a mesma tecnologia. Em 2008 a empresa lançou um novo segmento meio-termo *motard* e *fun bike*, chamada MT-03 que chamou muita atenção pela modernidade do projeto, modelo tradicional na Europa.

4.4.3.3 Estratégia Genérica da Suzuki

A J. Toledo Suzuki Motos do Brasil surgiu em 1992, após a abertura comercial da economia brasileira, como uma empresa distribuidora da marca japonesa no Brasil com modelos de motocicletas de competição e de motocicletas de alta cilindrada. Esta estratégia se deu por conta do interesse pessoal de João Augusto Toledo, fundador da empresa e ex-piloto, e também porque a empresa Caloi tinha uma associação com a Suzuki para produção de motocicletas de baixa cilindrada.

A estratégia genérica da J. Toledo até o início do ano 2000 era enfoque com diferenciação, já que a empresa estava direcionada a distribuir os modelos de motocicletas de competição e esportivas acima de 500 cc voltados a uma pequena parcela de consumidores brasileiros.

Em 1993 as primeiras motocicletas trazidas pela Suzuki do Brasil foram modelos do segmento de *motocross* e enduro, que não eram comercializadas pelas concorrentes da época. Outro segmento explorado no mesmo ano foram as motocicletas de *speed* como a GS 500 E, RF 600 R, GSX-R 750 e GSX-R 1000.

A diferenciação estava na qualidade dos produtos trazidos para o Brasil, que no segmento, eram as melhores motocicletas da época. Ao longo dos anos a empresa continuou atuando de forma segmentada.

4.4.3.4 Estratégia Genérica da Kasinski

A estratégia genérica da Kasinski inicialmente foi de liderança em custo. A empresa comprou os direitos de produzir motocicletas da empresa coreana Hyosung

de baixa cilindrada e entrou no mercado com quatro modelos até 125 cc. A parceria com a montadora coreana possibilitou minimização de custos da empresa em P & D (Pesquisa e Desenvolvimento), já que a empresa desenvolvedora dos projetos era a Hyosung.

No entanto, as vantagens de custos no aumento de escala não foi alcançado pela empresa, uma vez que não quebrou a barreira de 14 mil motocicletas vendidas.

Pela falta de posicionamento claro da empresa, que inevitavelmente reflete nas suas operações, a Kasinski apresenta-se como uma empresa que fracassou no seu posicionamento, o que Porter chama de estratégia do tipo *stuck-in-the-middle* (sem posicionamento). Portanto, a empresa se posicionou com liderança em custo, mas ao longo dos nove anos de atuação fracassou na sua estratégia.

4.4.3.5 Estratégia Genérica da Sundown

A Sundown, que se baseou no modelo de negócio iniciado pela Kasinski, posicionou-se no mercado com a estratégia de liderança em custo. Assim, como a Kasinski, a minimização de custos com P & D (Pesquisa e Desenvolvimento) foi alcançada pela compra de tecnologia asiática. Os custos de publicidade da empresa nunca foram grandiosos e a sua estrutura fabril em Manaus era reduzida, já que a empresa apenas montava as motocicletas na linha de montagem.

Os resultados alcançados pela empresa, entre 2003 e 2007, que passou de 0,7% para 5,5% demonstraram o direcionamento para a sua estratégia. No entanto, a estratégia buscada pela Sundown não criou barreiras de entrada no mercado e em 2008, com a entrada da Dafra, a empresa quase perdeu o seu posto de quarta empresa no ranking de vendas do setor.

O direcionamento da estratégia genérica em liderança em custo da Sundown estava correto, mas ao mesmo tempo esta estratégia não impediu que ela sofresse um ataque de uma nova concorrente, logo no seu primeiro ano de atuação.

4.4.3.6 Estratégia Genérica da Dafra

A estratégia genérica da Dafra é liderança em custo, na qual a partir do seu modelo de negócio a empresa conseguiu grandes vantagens de custo. O modelo de negócio da Dafra foi baseado na importação de modelos de motocicletas da China pelo sistema CKD e montados na Zona Franca de Manaus. O fato do comprador do mercado chinês montar a fábrica na Zona Franca de Manaus possibilitou vantagens de custo em torno de 30%, comparado a Yamaha, Honda e Suzuki.

A liderança em custo também foi conquistada na sua infra-estrutura fabril. A empresa projetou vendas de 60 mil motocicletas em 2008 e a estrutura montada na fábrica compreendia apenas 300 funcionários, equivalente a 200 motocicletas por funcionário. A Yamaha projetou vendas de 350 mil motocicletas no mesmo ano e tinha 4.000 funcionários, equivalente a 87,5 motocicletas por funcionário. O que se nota é que a estrutura de apenas montar as motocicletas em Manaus exige uma estrutura muito mais simples que as empresas japonesas, o que trouxe grandes ganhos de custos para a Dafra. Sua estrutura fabril era mais simples, pois a estrutura principal da empresa é a linha de montagem.

Em termos de minimização de custos com pesquisa e desenvolvimento, por trazer produtos desenvolvidos pelas montadoras chinesas, este custo era quase inexistente para a empresa, comparado a Yamaha e Honda, que possuíam grandes departamentos de engenharia, demandando grandes custos para o desenvolvimento de produto. Vale lembrar as empresas Sundown, Kasinski e Dafra não tinham estrutura alguma de engenharia no Brasil.

Porter afirma que a estratégia genérica de liderança em custo possibilita a criação de barreiras de entradas de novos entrantes e protege a empresa contra as cinco forças competitivas. Entretanto, o modelo de negócio escolhido pela empresa já foi testado por outras duas empresas, o que significa que além de trazer bons resultados, é de fácil imitação, comparado ao modelo da Yamaha e da Honda, sem grandes barreiras, necessitando apenas investimentos financeiros, parceria com empresas chinesas, uma planta na Zona Franca de Manaus, para usufruir das isenções de importações e de outros impostos, assim como uma rede de concessionárias. No caso do modelo das empresas japonesas o fator decisivo é *know-how*, tecnologia e muito conhecimento de produto para o desenvolvimento de motocicletas.

4.4.4 Análise das Estratégias das Empresas do Setor de Motocicletas Brasileiro a luz da Tipologia de Kim e Mauborgne

4.4.4.1 O Oceano Azul da Honda

A estratégia criada pela Honda da década de 1970 pode ser caracterizada como competição no oceano azul. Apesar da década de 1970 ter efetivamente apenas a Yamaha como competidora, a Honda no momento que se diferenciou como o seu primeiro produto, a CG 125 cc, criou um oceano azul, no qual durante muito tempo não foi explorado de forma competitiva pelos concorrentes. No entanto, a conclusão da quebra do trade-off valor-custo só foi concluída após alguns anos, pois a liderança em custo não foi possível de imediato.

O modelo que gerou valor para a empresa, inicialmente tinha um preço superior ao da Yamaha, por conta das propostas que eram diferentes, já que o modelo da Yamaha tinha 50 cc. Mas ao longo do tempo, a Honda conquistou a liderança em custo, que se deve pelo fato de escolher produzir na Zona Franca de Manaus, na Amazônia, e obteve ganhos de isenção de impostos, tornando o seu produto muito competitivo no mercado. Este fato foi essencial para o ganho de custo da empresa, que só foi recuperado pela Yamaha após dez anos da experiência da Honda.

4.4.4.2 A Yamaha e a Iniciativa na Criação de Oceano Azul

Ao longo dos 38 anos da Yamaha, algumas iniciativas objetivaram o desenvolvimento de oceanos azuis no setor de motocicletas. A sua entrada no mercado brasileiro de motocicletas, no momento em que algumas poucas iniciativas existiam no país, e as motocicletas que eram vistas pelas ruas eram todas importadas, foi um bom momento para que isso ocorresse.

O seu início também foi através da importação e como os modelos tiveram boa aceitação no mercado, a empresa iniciou o projeto de construção da sua fábrica, que foi inaugurada no final do ano de 1974. A motocicleta escolhida para fabricação no país foi a RD 50 cc, que na visão da empresa era perfeita para o mercado, um modelo de baixa cilindrada e muito econômico.

Um ano após a abertura da fábrica da Yamaha, em 1975, o governo federal proibiu as importações de motocicletas e a Yamaha ficou sozinha no mercado até novembro de 1976, quando a Honda também inaugurou a sua fábrica. Considera-se que este foi o momento para a Yamaha se consolidar no mercado, um período de quase dois anos sozinha como fabricante de motocicletas.

O *trade-off* valor-custo de Porter, inicialmente foi quebrado. O modelo RD 50 cc da Yamaha era uma motocicleta diferenciada na sua qualidade por ser econômica. Mesmo após a entrada da Honda, o seu custo era inferior ao da concorrente. A RD 50 cc foi lançada por 14,6 mil cruzeiros e a CG 125 cc da Honda 19 mil cruzeiros. No entanto, com a curva de experiência da Honda e as isenções conquistadas por produzir na Zona Franca de Manaus, houve inviabilização da tentativa da Yamaha em buscar a liderança em custo.

Após a investida da Honda, que ganhou a liderança do mercado em 1977, um ano após a sua abertura, a Yamaha apesar de algumas tentativas no desenvolvimento de mercado e produto, acabou criando uma postura de seguidora ao longo dos anos, concorrendo sempre por diferenciação na qualidade e a liderança em custo foi esquecida.

4.4.4.3 A Suzuki e a Concorrência no Oceano Vermelho

A prosposta da J. Toledo Suzuki do Brasil nunca foi competir diretamente com as tradicionais empresas Yamaha e Honda. Apesar disto, sua estratégia também nunca foi criar um oceano azul. A empresa entrou no mercado diferenciando-se das demais concorrentes pelo interesse pessoal do fundador, que gostava de motocicletas de motocross e enduro. Produzindo no Brasil através da importação de modelos prontos que chegavam no formato CKD, a empresa em nenhum momento esteve preocupada na busca das vantagens de custo. O importante era atender ao pequeno mercado existente de consumidores interessados em motocicletas motocross, enduro e posteriormente motocicletas esportivas acima de 500 cc.

Durante a segunda metade da década de 1990, a empresa reforçou a sua atuação nos modelos acima de 250 cc, segmento este que estava em queda nesse período, saindo de 14% de participação em 1990 para 3%, em 1999. A estratégia da empresa era a diferenciação através da qualidade dos seus produtos, já que a

marca Suzuki era representativa neste quesito e por atuar com modelos ignorados pelas concorrentes. No entanto, o rompimento do *trade-off* valor-custo nunca foi buscado. A preocupação maior da empresa era atuar no segmento que as duas empresas não estavam interessadas.

Após o recebimento da licença para Suzuki do Japão para atuar no segmento de baixa cilindrada, a empresa começou a atuar com produtos de baixo custo, mas esta atuação se deu apenas no segmento de baixa cilindrada, não sendo aplicado por toda a empresa, ou seja, não é uma estratégia organizacional da Suzuki.

4.4.4.4 O Trad-off Valor-Custo da Kasinski

A Kasinski é um exemplo de empresa que perdeu o seu foco estratégico. Considerada a primeira empresa a desenvolver de forma efetiva o modelo de negócio de trazer motocicletas prontas da China e de outros países da Ásia, no formato CKD, a empresa não conseguiu se consolidar no mercado. Iniciada em 1999, a empresa foi superada pela Suzuki, Sundown, e em 2008, pela estreante Dafra.

A diferenciação buscada pela empresa estava em trazer modelos que as concorrentes não atuavam, como foi o caso da Comet 250 cc que tinha design esportivo de modelos acima de 500 cc, mas com potencia bem inferior às esportivas.

O desempenho da empresa também pode ser considerado muito ruim. Atuando com motocicletas de baixa cilindrada e com baixo custo, se deixou superar pela sua falta de foco e agressividade no mercado. Ao longo de nove anos, a Kasinski continuou com as suas concessionárias limitadas. Nesse período a empresa não superou a marca de 100 concessionárias no Brasil, ante 280 da Dafra, no final de 2008.

Portanto, apesar da sua iniciativa inicial em atuar com vantagens em custo, a Kasinski não buscou em nenhum momento o rompimento do *trade-off* valor-custo.

4.4.4.5 A Sundown e a busca da Liderança em Custo no Oceano Vermelho

A Sundown, que atuava no setor de bicicletas, percebeu oportunidades de crescimento do setor de motocicletas e investiu pesado na oportunidade de ganhar mercado neste segmento.

A empresa, não inovadora na sua proposta, seguiu os mesmos caminhos da Kasinski, com vantagens de ter um foco em ganhar mercado. A diferenciação não foi buscada, pois a empresa não tinha know-how no setor, trazendo assim tecnologia chinesa. Buscou-se então a liderança em custo.

Apesar do bom desempenho da empresa entre 2003 e 2007, na qual chegou a quarta posição no ranking de vendas, em nenhum momento ela buscou o desenvolvimento do seu negócio em um mercado inexplorado.

Os pontos positivos da empresa ficam na conquista de forma superior a sua concorrente direta, a Kasinski, em atingir a liderança em custo, que se deu através da sua parceria estratégica, ao seu modelo de negócio e a sua fábrica na Zona Franca de Manaus.

4.4.4.6 A Dafra e o Oceano Vermelho

A proposta criada pela Dafra não pode ser considerada como a busca de um oceano azul. A empresa foi a quarta a entrar no segmento de motocicletas de baixa cilindrada, com baixo custo. Antes da entrada da Dafra, a Kasinski, Suzuki e Sundown já estavam duelando no mercado. O trade-off valor-custo não foi rompido e a busca da empresa foi alcançar a liderança de custo. Quando escolheu as montadoras chinesas como parceiras, o único objetivo da empresa era competir com vantagens de custo.

Na disputa iniciada em 2008, na qual a Dafra buscou superar as suas rivais, ela conquistou um percentual de mercado muito relevante. Mas sem buscar a inovação de valor e com a grande concorrência do setor que estava recebendo uma grande quantidade de novos entrantes, ficaria cada vez mais difícil para a empresa manter as suas expectativas de lucro e crescimento.

O quadro a seguir resume as estratégias das montadoras analisadas, conforme a tipologia estudada.

Montadora	Abordagem Miles e Snow	Abordagem de Prahalad e Hamel	Abordagem de Porter	Abordagem de Kim e Mauborgne
Honda	Prospectora	Competência Essencial em Motores (4 tempos)	Liderança em Custo	Oceano Azul
Yamaha	Defensiva	Competência Essencial em motocicletas off-road	Diferenciação	Oceano Vermelho
Suzuki	Analisadora	Inexistência de Competência Essencial	Enfoque Diferenciação	Oceano Vermelho
Kasinski	Reativa	Inexistência de Competência Essencial	Sem Posicionamento	Oceano Vermelho
Sundown	Reativa	Inexistência de Competência Essencial	Liderança em Custo	Oceano Vermelho
Dafra	Prospectora	Inexistência de Competência Essencial	Liderança em Custo	Oceano Vermelho

Quadro 4 – Estratégias das Montadoras de Motocicletas no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

CONSIDERAÇÕES

Os resultados da pesquisa revelaram que após a estabilização da economia brasileira, a partir de 1994, o setor de motocicletas observou um grande crescimento na demanda, o que exigiu das empresas atuantes no setor que se reconfigurassem para atendê-la adequadamente.

Outra situação verificada, é que entre 1970 a 2000 novas empresas entraram no setor, mas por não possuírem tecnologia própria e depender exclusivamente do mercado interno, acabaram encerrando suas atividades nos momentos de crise do setor.

Este trabalho procurou estudar as estratégias da indústria brasileira de motocicletas, apresentando a evolução pela qual passou o setor e as mudanças ocorridas nas últimas três décadas.

O argumento para justificar a pesquisa foi de que estudos sobre estratégias do setor de motocicletas brasileiro são escassos, e o ótimo desempenho conquistado pelo segmento nos últimos quinze anos merecia uma análise acadêmica, do ponto de vista estratégico.

O setor de motocicletas brasileiro teve seu início com a chegada da Yamaha e da Honda, no começo da década de 1970, com disputa de mercado entre as duas empresas. A primeira disputa foi na instalação da fábrica no país, na qual as duas empresas buscaram sair na frente como primeiras fabricantes. A Honda cometeu alguns tropeços nesse momento e a Yamaha conseguiu obter vantagem. No entanto, o que pareceu uma falha da Honda, acabou favorecendo a empresa, que recebeu um convite do governo brasileiro para instalar-se na Zona Franca de Manaus. Isto é, o que a princípio parecia um erro, foi decisivo para o ótimo desempenho da Honda. O fato de instalar-se na Zona Franca de Manaus trouxe vantagens competitivas bastante significantes para a empresa.

Fazendo uma leitura do perfil de atuação no Brasil da Yamaha e da Honda, verifica-se que, dificilmente, se a Yamaha tivesse recebido o convite de ir para a Zona Franca de Manaus, teria aceitado. Para aceitar um convite tão desafiador como este, a empresa deveria ter o suporte da sua matriz, assim como teve a Honda. Outro fator decisivo foi a experiência que a Honda tinha em desbravar mercados. Esta característica apresentou-se de forma mais evidente na Honda. Considera-se que a empresa foi a grande desbravadora do setor, pois já no seu início buscou conscientizar seus consumidores de que a motocicleta era um veículo para todos. Possivelmente se a Honda não tivesse o interesse de desbravar o mercado

brasileiro, muitos ganhos conquistados por todos no setor, não existiriam hoje. Assim, a hegemonia conquistada desde 1977, é merecida. Para exemplificar esta afirmação elencam-se algumas atividades criadas pela Honda: lançou motocicleta de baixa cilindrada com tecnologia de quatro tempos, que muito mais sustentável para o planeta; criou o Pólo Industrial de Motocicletas na Zona Franca de Manaus; trouxe para o Brasil grandes fabricantes mundiais de motopeças; criou junto com a Yamaha, a ABRACICLO, associação de classe das montadoras, que tinha como objetivo desenvolver e proteger o setor de motocicleta brasileiro.

Fazendo uma análise da atuação das empresas pelo mundo, verifica-se que a Honda tem um domínio maior em mercados emergentes e a Yamaha em mercados mais tradicionais, de países de primeiro mundo. Um dos motivos, é que a Yamaha tem como estratégia global desenvolver produtos de alta qualidade e muitas vezes acaba tendo preço superior aos seus concorrentes. Do outro lado, a Honda também desenvolve produtos de alta qualidade, mas a sua análise custo-benefício parece fazer mais sentido. A sua preocupação em desenvolver produtos com preço competitivo também é um fator que deve ser levado em conta.

Quanto à discrepância de participação de mercado entre a Honda e a Yamaha no Brasil, alguns motivos podem ser indicados. Primeiro é o fato da Honda ter iniciado a produção no país com um produto voltado a países emergentes. Segundo, a ida da Honda para a Zona Franca de Manaus, possibilitou que a empresa obtivesse ganhos fiscais e instalasse um parque fabril com tecnologia de ponta, porque a importação de maquinários na Zona Franca de Manaus não sofria taxa de impostos, o que lhe rendeu vantagens de custo. Terceiro, a estratégia da Honda foi mais agressiva, já que a empresa buscava ganho de escala. E por último, a estratégia global da Honda influenciou a atuação da subsidiária no Brasil.

Verifica-se que o setor de motocicletas em momentos de crise, é um dos primeiros a sentir seus efeitos e um dos últimos a superá-los. Isto ocorre porque o segmento é dependente de crédito financeiro para que os seus clientes adquiram seus produtos.

Apesar do grande desenvolvimento pelo qual passou o setor nos últimos quinze anos, onde movimento do Pólo industrial de Manaus teve relevância econômica e ofereceu aos consumidores brasileiros, alta qualidade com preço competitivo, se comparado ao setor automotivo, o setor de motocicletas ainda não

possui força para atrair grandes investimentos ao país e também não tem poder para barganhar ajuda do governo federal em momentos de crise.

A pesquisa revelou que existe semelhança entre as estratégias da Honda e da Yamaha, no entanto as principais ações no mercado foram iniciadas pela Honda, sendo que somente alguns anos depois que a Yamaha aplica as mesmas estratégias. Entre as montadoras nacionais, a pesquisa revelou que também existe semelhança nas estratégias adotadas. Após a entrada da Kasinski, verifica-se que tanto a Sundown quanto a Dafra seguiram seus mesmos passos.

Com a entrada de novos competidores, a partir de 1999, observa-se que a Honda e a Yamaha enfrentaram grande concorrência, contudo a Honda foi a empresa que mais perdeu participação de mercado neste novo cenário.

Por ter uma atitude de empresa líder, ou seja, ditar as regras do setor, a Honda cometeu dois grandes erros nos últimos anos, o primeiro foi a retirada do mercado de sua motocicleta de entrada, a CG 125 cc, e o segundo foi a aposta no modelo Pop 100, que não atendeu a expectativa da empresa.

Já em relação a Yamaha, considera-se com um grande erro que após a crise do setor, em 1993, a empresa ficou estacionada no mercado, sem poder de reação para aproveitar o grande crescimento, além disso levou vinte e quatro anos para produzir a sua primeira motocicleta com motor de quatro tempos, de 125 cc.

O uso das tipologias estratégicas possibilitou uma análise mais profunda de cada empresa. A tipologia de Miles e Snow (1978) esclareceu as posturas das montadoras em relação ao ambiente comparado as suas estruturas empresariais. Verifica-se que apenas a Honda apresentou de fato uma postura prospectora, típica de uma empresa líder. As demais empresas adotaram posturas analíticas e defensivas, chegando até a ser reativas.

A tipologia de Porter possibilitou investigar, do ponto de vista do posicionamento de mercado, qual o caminho percorrido pelas empresas na busca de uma lucratividade superior. Verificou-se que a Yamaha buscou estratégia de diferenciação e a Honda, a liderança em custo. Analisando as empresas nacionais, a Suzuki, apesar de entrar, a partir de 2001, no segmento de motocicletas de baixa cilindrada, se posicionou como uma empresa com enfoque em diferenciação, ao contrário da Sundown e da Dafra, que se posicionaram como líder em custos, já que o seus modelos de negócio permitiam este posicionamento. A Kasinski, que

inicialmente pretendia o posicionamento de liderança em custo, perdeu-se ao longo dos anos, considerando-se como uma empresa sem posicionamento.

Com as tipologias de Miles e Snow (1978) e Porter (1980) é possível analisar as empresas estudadas e enquadrar cada uma nas estratégias genéricas dos dois autores.

A tipologia de Prahalad e Hamel (1990) mostrou que exige muito mais que um posicionamento ou postura no mercado, e busca a identificação de uma competência essencial da empresa. Neste caso, a única que se enquadrou nessa tipologia foi a Honda, que através da sua estratégia global conseguiu expandir a sua competência essencial ao mercado brasileiro.

A tipologia de Kim e Mauborgne (1998) exige uma exclusividade da empresa, que além de quebrar o trade-off de Porter, necessita desenvolver ou descobrir um novo mercado para atuar. Das seis empresas analisadas, apenas a Honda identificou um oceano azul, em 1976, no momento que trouxe para o mercado brasileiro o modelo CG 125 cc, que deu a empresa vinte e quatro anos de hegemonia no mercado.

Concluí-se então, através das quatro tipologias estratégicas estudadas na pesquisa, que a empresa com o melhor desempenho no setor é Honda, pois adotou uma postura prospectora, utilizou a sua competência essencial, buscou um posicionamento de mercado definido, que ainda não estava explorado.

Limitações do Estudo e Sugestões de Pesquisas

Durante o desenvolvimento do trabalho, algumas situações vivenciadas, sugerem limitações, e na busca de superá-las, recomendam-se estudos futuros.

A percepção dos executivos de apenas duas montadoras estudadas, pode não refletir as verdadeiras práticas adotadas pelo setor. Assim, a sugestão é que novas pesquisas sejam feitas, considerando como entrevistados executivos de todas as montadoras de motocicletas.

Ressalta-se que o fato da amostra da pesquisa contemplar seis empresas, pode favorecer para que a análise estratégica das empresas sejam realizadas sem o aprofundamento necessário, desse modo, seria importante que as novas pesquisas

contemplassem uma amostra menor de montadoras, possibilitando um enriquecimento das estratégias analisadas.

Pelo fato do estudo ser de caráter exploratório, não foram testadas hipóteses. Vale a sugestão aos novos estudos que realizem estes testes para comprová-los.

O método empregado na pesquisa foi o qualitativo, implicando limitações da metodologia. Assim, sugere-se pesquisas com o método quantitativo.

Referências

ABRACICLO - Associação Brasileira de Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas e Bicicletas. Disponível em www.abraciclo.com.br. Consulta em 06 abril / 2007.

ACEM – Association des Constructeurs Européens Motorcycles, 2007. Disponível em www.acem.eu.

ACKOFF, R. L. Planejamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 1980.

ALEXANDER, J. W. Japan's Motorcycle Wars. Onolulu: University of Hawai'i Press, 2009.

ANSOFF, H. I. Estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: 1993.

ANUARIO FENABRAVE. Anuário da distribuição de veículos automotores no Brasil. São Paulo, 2003.

_____. Anuário da distribuição de veículos automotores no Brasil. São Paulo, 2004.

_____. Anuário da distribuição de veículos automotores no Brasil. São Paulo, 2005.

_____. Anuário da distribuição de veículos automotores no Brasil. São Paulo, 2006.

_____. Anuário da distribuição de veículos automotores no Brasil. São Paulo, 2007.

_____. Anuário da distribuição de veículos automotores no Brasil. São Paulo, 2008.

AUTODATA - Disponível em www.autodata.com.br. Consulta em 10 de julho / 2007.

BAIN, J. S. Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BREMNER, B.; TASHIRO, H. Japanese Bike Makers Hit the Wall in China. BusinessWeek, 2006.

CAMPELO, A. M. C. Atuação da Suframa na Administração Aloísio Campelo: Período 03 de janeiro de 1975 a 15 março de 1979. Manaus, 1979. Disponível em www.suframa.com.br. Consulta em 30 de novembro de 2009.

CHANDLER, A. D., Jr. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

COLOMBO, C.P.S.T.N.R. – Dissertação de Mestrado: Estratégias de Construção da Marca Yamaha no Brasil. São Paulo. PUC-SP, 2006.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. Strategic Management Journal, V. 11, pp. 365-383, 1990.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ERNST & YOUNG. Indian Automotive Industry. 2009.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento Estratégico na Prática. São Paulo: Atlas, 1991.

FLICK, U. Qualidade na Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.; HAYASHI, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. Anais do XXII Enampad, Foz do Iguaçu, 1999.

GIMENEZ, F. The benefits of a coherent strategy for innovation and corporate change: a study applying Miles and Snow's model in the context of small firms. Creativity and Innovation Management, vol. 9, no. 4, 2000.

GOOLD, M. Design, learning and planning: A further observation on the design school debat. California Management Review; Summer 1996; 38, 4; ABI/INFORM Global pg. 94.

HAFSI, Taieb; Martinet, Alain-Charles. Estratégia e Gestão Estratégica das Empresas: um Olhar Histórico e Crítico. Revista de Administração Contemporanea, Curitiba, v.12, n. 4, p.1131-1158, Out./Dez. 2008.

HAMBRICK, D. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. Academy of Management Journal, vol. 2, p. 97-113, 1983.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. Introduction to social network methods. Riverside: University of Califórnia, 2005. Disponível em: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/index.html>. Acesso em: 15 out. 2009

HONDA ANNUAL REPORT. 2008. Disponível em www.honda.com.

ITAÚ, BANCO. Comunicado ao Mercado. Disponível em: http://ww13.itau.com.br/portalri/comunicados/LeXML.aspx?arq=out_20080117.xml&ano=2008&idioma=Port&AspxAutoDetectCookieSupport=1. Acesso em 20 fev. 2008.

JAMA, Japan Automobile Manufacturers Association. The Motor Industry of Japan. 2007. Disponível em www.jama.or.jp

JAMES, W. L.; HATTEN, K. J. Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach : Miles and Snow strategic archetypes in banking. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 161-168, 1994.

JENNINGS, D. F.; HINDLE, K. Corporate Entrepreneurship and Equifinality: an Empirical Analysis of Strategy-Structure-Performance. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2004.

JOÃO, B. N. Estratégias Emergentes. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão Estratégica de Negócios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renée. Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *The Academy of Management Journal*, v. 36, n. 3, 502-526, 1993.

_____. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, January-February, 1997.

_____. Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, v. 47, n. 3, 2005.

_____. *Estratégia do Oceano Azul*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LORANGE, P. *Implementation of Strategic Planning*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MACIEIRA, F. Motocicleta: A Evolução das Máquinas que Conquistaram o Mundo. São Paulo: Alaúde, 2009.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, C. e ROSSMAN, G. B. Designing Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

MARTINS, T. S.; CRUZ, J. A. W.; REIS, J. A.; Guindani, R. A. A Influência da Tipologia Estratégica de Miles e Snow no Grau de Orientação para o Mercado em Instituições de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Paraná. XXXII Enanpad, 2008.

MATTAR, F.N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Papirus, 1999.

MCDANIEL, S. e KOLARI, J. Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. Journal of Marketing, Vol. 51, No. 4 (Oct., 1987), pp. 19-30

MERRIAM, S. B. Qualitative Research and Case Study Applications in Education. San Francisco, California: Jossey Bass Publishers, 1998.

MILES, R. E; SNOW, C.C. Organizational Strategy, Structure, and Process. Nova York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN, H. Organizational Strategy, Structure and Process. Academy of Management Review, 1978.

MILES, R.; SNOW, C. Fit, Failure & The Hall of Fame. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.. Generic Business Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). Advances in strategic management. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v.5. p.1-67.

MUYLAERT, R.; FIALDINI, R. Honda: 25 anos de Brasil. São Paulo: DBA, 1997.

NTS – National Transportation Statistics.U.S. Department of Transportation Research and Innovative Technology, 2008.

PARNELL, J. A.; WRIGHT, P. Generic Strategy and Performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. British Journal of Management, vol. 4, no. 1, p. 29-36, 1993.

PASCALE, R. T. Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success. Califórnia Management Review. Vol. XXVI, n. 3, 1984.

PLIGHER, F. A. Arte, Mito e Tecnologia: A motocicleta como fenômeno cultural do Século XX. Dissertação apresentada ao Instituto de Artes da Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. Harvard Business Review, Jul./Aug. 1998.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RUMELT, R. P. "A Teaching Plan for Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry," Japanese Business: Business Policy, The Japan Society, New York, NY (1980), p. 2.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNILL, A. Research Methods for Business Students. 2. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types : a comprehensive assessment of reliability and validity. Academy of Management Journal, v. 33, n. 4, p. 817-832, 1990.

SINDIPEÇAS. Desempenho do Setor Autopeças. 2009.

SINGER, P. I. O "Milagre Brasileiro" Causas e Conseqüências. Cadernos CEBRAP, número 6. São Paulo: CEBRAP, 1972.

SMITH, K. G.; GUTHRIE, J. P.; CHEN, M-J. Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organisational performance. Academy of Management Proceedings, p. 45-49, 1986.

THOMPSON JR., A. A. Planejamento Estratégico – Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TONOOKA, E. Investimento direto japonês na década de 80: Uma análise dos seus determinantes no Brasil e no mundo. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

VICO MAÑAS, A. Estratégia nos Negócios: Conceitos, Alternativas e Casos. In: CAVALCANTI, M. (Org.). Gestão Estratégica de Negócios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

YAMAHA. O 50º Aniversário da Yamaha Motor: Paixão, Kandô e o Futuro. Shizuoka: Yamaha Motor CO.,2005.

ZACCARELLI, S. B. Estratégia e Sucesso nas Empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. Estratégia Moderna nas Empresas. São Paulo: Zarco, 1996.

ANEXO

ANEXO 1 - Carta de Apresentação

São Paulo, 10 de janeiro de 2010.

Prezado ***

Sou mestrando da PUC-SP e estou desenvolvendo, com intuito exclusivamente acadêmico, um estudo científico que dará base à minha Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas.

O estudo tem a orientação do Prof. Dr. Antonio Vico Mañas e tem o objetivo de estudar a indústria brasileira de motocicletas, identificando a evolução do setor, assim como as mudanças ocorridas nos últimos anos. Deste modo, como a Abraciclo é a representante das principais montadoras no setor brasileiro de motocicletas, convido-o para participar deste estudo.

Solicito encarecidamente a cooperação do senhor, e peço-lhe por gentileza que me receba pessoalmente, em data e horário a ser agendados, para que possa entrevistá-lo nesta matéria.

Ressalto que o conteúdo da entrevista tem como único fim o que foi acima explicitado, isto é: caráter acadêmico.

Entrarei em contato por telefone para verificar a possibilidade de agenda.

Agradeço antecipadamente a atenção dispensada,

Prof. Daniel Marim
Mestrando – daniel.marim@hotmail.com
Tel. Contato: (11) 8765-9742

Prof. Dr. Antonio Vico Mañas
Orientador – avico@puc.br



Programa de Pós-graduação em Administração
Rua Monte Alegre, 984 - 4º Andar – Sala 4E-04
CEP: 05014-901 - Perdizes - São Paulo - SP
Telefone: (11) 3670-8513
www.pucsp.br

ANEXO 2 - Roteiro de Entrevista

Analisar a evolução do mercado brasileiro de motocicletas;	1.	Entre 1900 a 1952 as motocicletas que eram vendidas no mercado brasileiro eram importadas. No entanto, após esse período, algumas iniciativas como a da Monark em 1953, a Lambretta em 1955, a Vespa em 1958 e L. Herzog em 1960 começaram a fabricar motocicletas no Brasil. Podemos considerar que o mercado de motocicletas brasileiro iniciou-se apenas com a entrada da Yamaha no Brasil em 1970?
	2.	No seu entendimento, analisando os períodos de dificuldades que o setor passou nos 40 anos de existência, as montadoras têm reagido bem às crises?
	3.	Durante as décadas de 80 e 90 algumas empresas tentaram entrar no setor de motocicletas. Que fatores o senhor acredita que influenciaram para a saída dessas empresas?
	4.	A indústria de motocicletas, até 1993, era um setor que tinha pouca representatividade no Brasil. De 1970 a 1993 apenas as empresas Honda e Yamaha sobreviveram no mercado. Ao que o senhor credita a baixa representatividade do setor nesse período?
	5.	Ao contrário de alguns países emergentes asiáticos que iniciaram o setor automotivo com as motocicletas, no Brasil foi com o automóvel. O senhor acredita que esse fator foi crucial para a baixa representatividade do setor até 1994?
	6.	Após o recorde de produção do setor de motocicletas em 1983 (219 mil), o setor teve uma queda, no ano seguinte, estabilizou-se até 1990 e agravou-se em 1993 (83 mil motocicletas). Podemos considerar que esse período foi uma década perdida para o setor?
Avaliar o mercado de motocicletas no Brasil, as principais mudanças ocorridas no setor e suas implicações na competitividade do setor;	7.	Em 94 uma motocicleta de 125 cc custava 40% do valor de um Gol 1000, hoje equivale a apenas 20%. A que o senhor credita essa diminuição de percentual?
	8.	Durante as décadas de 80 e 90 algumas empresas tentaram entrar no setor de motocicletas. Que fatores o senhor acredita que influenciaram para a saída dessas empresas?
	9.	De 1994 a 2008 o setor de motocicletas cresceu uma média de 25% ao ano. Que fatores ocorreram para alavancar esse crescimento do setor?

	10.	O senhor acredita que a cadeia de fornecedores da indústria de motocicletas tem acompanhado o mesmo ritmo da evolução das montadoras?
	11.	Que ganhos a indústria obteve com o aumento de escala que o setor obteve nos últimos 15 anos de crescimento das vendas?
	12.	Com quase 40 anos de existência, o senhor acredita que o setor de motocicletas já está maduro o suficiente, para ser mais representativo na economia brasileiro, para ter mais força e receber o apoio do Estado, assim como ocorre no setor de automóveis?
	13.	Que influencias positivas / negativas o senhor acredita que o governo brasileiro tem feito nos últimos anos para a indústria de motocicletas?
	14.	Que impactos positivos a ZFM trouxe para a indústria de motocicletas?
Identificar as estratégias adotadas por cada empresa do setor no mercado brasileiro.	15.	O senhor acredita que a estratégia da Honda em instalar-se na Zona Franca de Manaus em 1976, foi arriscada para a época?
	16.	O senhor acredita que o fato de produzir na Zona Franca de Manaus gerou vantagem competitividade para a Honda, entre 1976 a 1985?
	17.	É possível afirmar que o fato de estar na Zona Franca de Manaus foi essencial para a grande participação de mercado alcançada pela Honda?
	18.	A demora da Yamaha na instalação da sua planta na Zona Franca de Manaus, teve impactos negativos para a marca?
	19.	O senhor acredita que o fato da Yamaha comercializar até 1999, apenas motocicletas de baixa cilindrada com tecnologia 2 tempos, foi fator decisor para a discrepância de participação de mercado comparado a Honda?
	20.	O senhor acredita essa discrepância vai continuar?
	21.	Em 1994, com a entrada do Plano real, a Honda fixou a sua tabela de preços de motocicletas. Como o setor percebeu essa estratégia?
O perfil dos consumidores brasileiros	22.	Qual a sua análise quanto ao perfil dos compradores na década de 90 e na década atual? Existem diferenças?
	23.	É possível afirmar que hoje o comprador de motocicletas conhece melhor os produtos oferecidos do que anteriormente?
	24.	Podemos afirmar que hoje o setor de motocicletas atende as expectativas dos consumidores em termos de inovações de produtos?

	25.	O senhor acredita que o consumidor de motocicletas brasileiro, analisa o custo de manutenção da motocicleta antes de decidir a sua compra?
	26.	Historicamente, o setor de motocicletas é um dos primeiros a sentir as crises macroeconômicas brasileira e o último a sair. Que fatores o senhor acredita que influenciaram para que isso ocorra?
	27.	No seu entendimento, analisando os períodos de dificuldades que o setor passou nos 40 anos de existência, as montadoras têm reagido bem às crises?
	28.	Estamos presenciando uma invasão de empresas nacionais e chinesas no setor. Que fatores, além o crescimento da demanda por motocicletas, o senhor acredita que tem atraído essas empresas.
	29.	Como a Abraciclo vê a entrada dos fabricantes chineses no mercado brasileiro?
	30.	A invasão das indústrias de motocicletas chinesas no mercado brasileiro, pode ser considerado ?
	31.	Conforme metas de produção anunciadas pelas principais montadoras do país antes da crise financeira mundial de 2008, o setor projetava vendas de 3 milhões de motocicletas em 2012. Em 2009 o setor fechou com menos de 1,6 milhões de Motocicletas vendidas. Qual a estimativa do setor para atingir a marca de vendas de 3 milhões de motocicletas?
	32.	Qual a perspectiva para o setor para os próximos cinco anos?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)