

## A Honda acelera, mas não avança

Joaquim Castanheira

Por que a líder em motos perde espaço num mercado que não pára de crescer.

O Brasil se transformou num país que anda sobre duas rodas. Desde meados da década de 90, as vendas de motocicletas em território brasileiro registram uma impressionante série de recordes sobre recordes. Entre 1999 e 2006, o mercado praticamente triplicou de tamanho até chegar a 1,5 milhão de unidades. Para este ano, a expectativa é de um novo salto, na casa dos 30%. Antes de 2015, acreditam os especialistas, o setor manterá taxas de expansão igualmente vigorosas. Em um cenário desses, esperava-se que a Honda, a sempre líder absoluta do mercado, nadasse de braçadas e aproveitasse como ninguém o momento de euforia. Pois bem, o que se vê, na realidade, é uma derrapada histórica da montadora japonesa. De 1999 para cá, quase 12 pontos percentuais de sua participação de mercado evaporaram-se. Nesse mesmo período, a empresa foi parar nos tribunais em função de uma disputa com sua rede de concessionários, justamente o elo que a une ao público consumidor. Mais: uma das principais apostas da empresa para reconquistar o tempo perdido, a moto POP 100, lançada no final de 2006, tem registrado vendas em marcha lenta, 50% abaixo das estimativas iniciais. Há mais problemas à vista. Nos próximos meses, motos chinesas começam a rodar nas ruas das cidades brasileiras. E, se o roteiro de outros países se repetir por aqui, elas provocarão um bocado de dor de cabeça aos fabricantes locais. A Honda já sentiu o cheiro de ameaça. "Nosso lema sempre foi "Espírito Alerta", diz Kazuo Nozawa, vice-presidente da Honda no Brasil. "Mas agora estamos em estado de guerra."



**A POP 100** As vendas da moto recém-lançada ficaram 50% abaixo das expectativas

O impacto dessa situação nos negócios da empresa é grande. Do faturamento de R\$ 5 bilhões no Brasil, cerca de 65% vem dos veículos de duas rodas. O restante é recolhido com a venda de carros, segmento no qual ela vai muito bem. Modelos como o Civic têm fila de espera de mais de dois meses. Para levar um Fit para casa, o cliente espera um mês. As vendas de carros da marca subiram 18% em 2006. Neste ano, deverão crescer mais 25%. O bom desempenho sobre as quatro rodas pode ajudar os japoneses a melhorar o equilíbrio sobre duas rodas – sobretudo aproveitando os investimentos de marketing para a marca. Além disso, apesar de seus problemas atuais, a Honda possui um arsenal capaz de estancar e até reverter a perda de mercado. Sua participação tem caído, é verdade. Mas todas as outras marcas somadas possuem apenas 25% do total

da Honda. Com seu porte avantajado, a empresa também consegue taxas de financiamento para seus produtos muito mais competitivas do que as dos rivais. Seu consórcio nacional representa um precioso canal de vendas. Atualmente, são 1,3 milhão de cotas ativas, metade delas ainda não contemplada – ou seja, é como se a Honda tivesse 650 mil motos vendidas e ainda não entregues. Discretamente, a empresa também faz sua lição de casa. No final do ano passado, a capacidade da fábrica de Manaus subiu para 1,35 milhão de unidades, eliminando um gargalo na produção. Nos próximos dois anos, a empresa pretende reduzir em 20% os custos de sua linha de montagem. "Repassaremos esse ganho para o preço dos produtos", garante Nozawa. Um amplo programa de aprimoramento da rede, batizado de ASA, entrou no ar há pouco mais de três anos. As instalações de todos os pontos-de-venda estão sendo modernizadas.

As dificuldades da Honda têm outras origens. A companhia padece de alguns males típicos de uma liderança longa e hegemônica em um mercado que se abre repentinamente. Colossos corporativos como IBM, General Motors e Sears já sentiram os efeitos colaterais dessa supremacia. Algumas empresas saem fortalecidas. Outras, simplesmente não saem. "Companhias líderes tendem a se afastar dos anseios do consumidor", afirma Roberto Rinaldi, da ProBusiness, consultoria especializada em gestão. "Além disso, elas demoram a perceber que o setor está mudando e reagem lentamente." Em março de 2004, por exemplo, a Honda resolveu interromper as vendas de motos de 125 cilindradas e lançou um modelo de 150 cc. Em sua avaliação, o mercado já se encontrava "maduro" para produtos mais sofisticados. As concorrentes não acompanharam a iniciativa. Um ano depois, a Honda voltou a oferecer motos com 125 cc. A Honda perdeu um ponto percentual no período. Segundo Nozawa, não foi um recuo na decisão. "Quando lançamos a 150, já tínhamos planos de voltar com a 125", diz ele.

Foto: Zeca Caldeira



**NOZAWA, VICE-PRESIDENTE**  
"Agora, estamos em estado de guerra"



**MOTOS DA LIFAM** Montadora chinesa é apontada como a possível parceira da Dafra.

Alguns executivos do setor lembram que, de qualquer forma, a Honda ficou sem o chamado produto de entrada, ou seja, o primeiro veículo comprado por um consumidor – algo como o Uno, Pálio ou Celta entre os automóveis. "Nos últimos anos, o País se estabilizou, o crédito expandiu e a renda cresceu", diz um desses executivos. "Muitos usuários de transporte público ganharam condições de comprar seu primeiro veículo, uma moto." É o que o consultor Rinaldi chama de públicos emergentes, cujo surgimento geralmente passa despercebido de empresas com posição dominante no mercado. "Elas estão habituadas a vender para um consumidor já estabelecido", afirma ele. Com suas motos baratas e de baixa cilindrada, Sundown, Yamaha e até a Kasinski se aproveitaram desse

fenômeno.



Fonte: Abraciclo

No final do ano passado, a Honda tentou laçar esse consumidor com o lançamento da POP 100, vendida por algo próximo de R\$ 4 mil. De acordo com estimativas do mercado, cerca de R\$ 10 milhões foram investidos na divulgação do produto. Os resultados iniciais, porém, decepcionaram. Nos primeiros dois meses de 2007, pouco menos de 20 mil unidades foram comercializadas.

A estimativa de vendas da própria Honda era o dobro disso, segundo Nozawa. "A moto tem um design inovador e, por isso, é necessário um tempo para o consumidor se habituar", diz ele. "Não temos dúvidas sobre o sucesso desse veículo."

O caso demonstra que a empresa pode ter dificuldades para enfrentar os chineses. Eles chegarão ainda neste ano por intermédio da Dafra, dos grupo Itavema, dono de dezenas de concessionárias de motos e automóveis (leia quadro ao lado). Ao desembarcar por aqui os chineses encontrarão a Honda em um momento delicado na relação com seus 650 concessionários. Uma discussão sobre o contrato de concessão entre a montadora e a Assohonda, associação que reúne as revendas da marca, terminou nos tribunais. A entidade afirma que as exigências da empresa são "leoninas" e se queixa particularmente de restrições à comercialização de veículos de outras marcas e às taxas cobradas pela Honda. Nozawa responde. "Os contratos apenas formalizam procedimentos já adotados há anos entre nós", diz ele. "Mas, quando colocamos essas cláusulas no papel, eles reagiram." É mais um problema que a Honda encara no Brasil.

R\$ 5 bilhões é a receita da Honda no Brasil. Motos respondem por 65% do total.

**Fonte: Istoé Dinheiro, ano. 10, n. 495, p.60-63 19 mar. 2007.**