

GISLENE RODRIGUES DE LIMA MACEDO

**ESTRATÉGIAS DE CONCORRÊNCIA NO MERCADO DE MOTO PEÇAS NO
BRASIL**

Projeto de Pesquisa apresentado para a realização da Monografia, Setor Ciências Sociais, Departamento de Ciências Econômicas no curso de Graduação em Economia, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Victor Manoel Pelaez Alvarez.

**CURITIBA
2006**

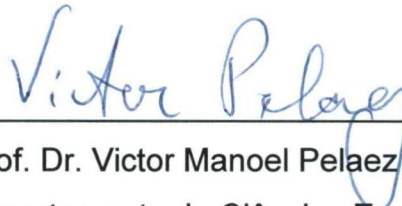
TERMO DE APROVAÇÃO

GISLENE RODRIGUES DE LIMA MACEDO

ESTRATÉGIAS DE CONCORRÊNCIA NO MERCADO DE MOTO PEÇAS NO BRASIL

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Ciências Econômicas, Setor Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

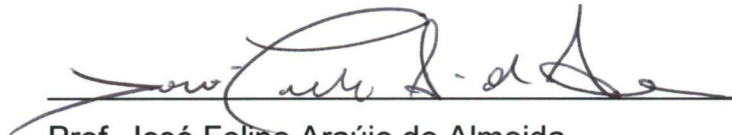
Orientador:



Prof. Dr. Victor Manoel Pelaez Alvarez
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR



Prof. Dr. Walter Tadahiro Shima
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR



Prof. José Felipe Araújo de Almeida
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

Curitiba, 24 de novembro de 2006

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 ESTRUTURA DE MERCADO	7
2.1.1 Grau de concentração	8
2.1.1 Barreiras Estruturais à Entrada	8
2.1.2 Formas de concorrência	10
2.2 ESTRUTURA DE MERCADO EM OLIGOPÓLIO	11
2.2.1 Oligopólio diferenciado-concentrado	11
2.2.2 Oligopólio Concorrencial	12
3 O MERCADO DE MOTOCICLETAS NO BRASIL	14
3.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE MOTOCICLETAS.....	15
3.2 GRAU DE CONCENTRAÇÃO.....	17
3.3 ESTRATÉGIAS DE CONCORRÊNCIA POR SEGMENTO.....	19
4 MERCADO DE MOTO PEÇAS	21
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE MOTO PEÇAS	21
4.1.1 Montadoras	22
4.1.2 Reposição	23
4.2 SEGMENTO BOBINAS	25
4.3 ESTRATÉGIAS DE CONCORRÊNCIA DA MAGNETRON.....	25
4.3.1 Redução de custos.....	26
4.3.2 Importação	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90 a indústria de motocicleta no Brasil expandiu a produção em escala nunca registrada antes neste segmento de mercado. Analisando os últimos 15 anos, a produção de 2005 (em torno de um milhão e duzentas mil motos) foi aproximadamente oito vezes superior ao que se fabricou em 1990, em termos percentuais 828% (ABRACICLO, 2006).

O cenário brasileiro, a partir de 1994, contribuiu para o referido crescimento dado a política econômica atuante naquela circunstância, período em que entrou em vigor o Plano Real, o qual, além de propiciar a paridade cambial, confiabilidade da moeda e principalmente o controle da inflação, fez com que houvesse um aumento da demanda por bens duráveis. Sendo possível, desde então, compras parceladas com prestações fixas, o que antes não era possível devido aos planos econômicos anteriores, que não haviam conseguido controlar a inflação a longo prazo.

A razão da explanação acima, tendo como principal foco o crescimento da indústria de motocicleta, é justificar a razão da ascensão do mercado de moto-peças.

A indústria de motocicleta se divide em: fornecimento às montadoras instaladas no Brasil e mercado de reposição de peças. Cada qual possuindo particularidades distintas, focando as exigências do cliente.

O fornecimento a montadoras, a qual só em 2006 estima-se produzir um milhão e trezentas mil motos (ABRACICLO, 2006), que por sua vez demanda as matérias-primas na mesma proporção, exige o cumprimento de normas estabelecidas por estas, tais como fornecimento exclusivo para produtos homologados; implementação, bem como a escolha de qual sistema da qualidade; melhorias constantes de processo visando reduzir custos; até mesmo a homologação das matérias-primas utilizadas por fornecedores na fabricação de moto-peças.

O mercado de reposição, com características próprias e distintas, dispõe de maior flexibilidade e poder de decisão na fabricação dos produtos. Por outro lado, o preço é um fator de importante relevância, em alguns casos sendo fator decisivo no

ato da compra do bem, decidindo a escolha entre marcas concorrentes. Uma estratégia comum é a utilização da importação de produtos acabados, com o intuito de garantir a competitividade da empresa.

Esta, porém, não é necessariamente a melhor estratégia para todos os produtos, como o caso de baterias, velas, pneus, entre outros, em que há fabricantes no Brasil, com tecnologia avançada e um sistema produtivo desenvolvido a ponto de ser competitivo, no que concerne ao preço e à qualidade, com os demais produtos ofertados de origem não nacional. Obviamente, algumas dessas empresas são multinacionais, como a Pirelli Pneus, em que há um suporte da matriz, que investe em desenvolvimento de novos produtos, tecnologia, melhoramento de processo e em diferenciais, que a torna competitiva não apenas no quesito preço, mas também pela qualidade e a marca.

Por meio deste tipo de organização industrial foram estudadas as estratégias de concorrência adotadas pela empresa Magnetron, produtora de bobinas e sistemas de ignição para motos, a partir do ano de 2000. Utilizou-se como referencial teórico o modelo “estrutura-conduta-desempenho” para estudo do comportamento estratégico da empresa.

Os dados e as informações foram extraídos de pesquisas e estudos feitos por instituições especializadas no mercado de duas rodas, como a Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas e Bicicletas (ABRACICLO) e a Associação Brasileira dos Fabricantes e Atacadistas de Moto Peças (ANFAMOTO).

O trabalho está estruturado três partes. Na primeira fez-se uma revisão da literatura contemplando os seguintes assuntos: estrutura de mercado e oligopólio. Nas demais partes descreveu-se sobre os mercados de motos e de moto peças.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse trabalho utilizou como referencial teórico, a Análise de Estruturas de Mercado.

2.1 ESTRUTURA DE MERCADO

Este item irá expor a formação da estrutura de mercado, ou seja, será discutido com base no modelo de “estrutura-conduta-desempenho” os aspectos: grau de concentração, barreiras estruturais à entrada e as formas de concorrência, utilizando como referência a obra de POSSAS (1985).

O modelo “estrutura-conduta-desempenho” procura características da estrutura do mercado, acerca do seu desempenho em termos de alguma variável escolhida, supondo para isso que as condutas das empresas são fortemente condicionadas pelos parâmetros estruturais vigentes.

A estrutura é composta pelo conjunto formado tanto pelo número de produtores e compradores, como pela diferenciação dos produtos nas empresas, pelas barreiras à entrada, pela formação das estruturas de custos, pela integração vertical e pela diversificação.

A conduta está disposta por políticas de preços, estratégias de produto e vendas, pesquisa e desenvolvimento e investimentos em capacidade produtiva.

Finalmente, o termo desempenho pode ser entendido neste contexto pela alocação eficiente dos recursos; atendimento das demandas dos consumidores; progresso técnico; contribuição para a viabilização do pleno emprego dos recursos; contribuição para uma distribuição eqüitativa da renda; grau de restrição monopolística da produção e margens de lucro (FAGUNDES; PONDÉ, 2004, p.02).

2.1.1 Grau de concentração

O elemento estrutural do mercado que habitualmente é associado mais de perto à concentração – bem como as barreiras à entrada - é a presença de economias de escala (POSSAS, 1985, p. 124). Os custos de operação decrescem com a escala, destacando-se os custos de trabalho em função da especialização crescente, de indivisibilidades e do pessoal de manutenção.

O nível de concentração da produção, bem como o de vendas, é o principal fator estrutural a afetar o grau de coordenação das condutas das empresas, pois quando um número pequeno de empresas domina o mercado, não permitindo ao consumidor muitas opções de compra, torna-se muito mais fácil implementar novos comportamentos entre os fabricantes, visando o benefício mútuo, tais como o estabelecimento de um preço mínimo para garantia de uma margem mínima de lucro (POSSAS, 1985).

O grau de concentração do mercado para dadas indústrias acaba limitando um número muito restrito de concorrentes, pois devido à estrutura, principalmente a questão de preço e de custo das indústrias as quais se enquadram neste perfil, estas não permitem abertura de mercado para outras possíveis empresas do mesmo segmento.

2.1.2 Barreiras Estruturais à Entrada

O nível de preços, chamado de preço-limite, consiste em um valor estabelecido, que seja menor do que um preço plenamente competitivo, isto é, seja aquele que não leve a uma maximização de lucros a curto prazo, mas que a longo prazo a demanda seja inelástica. Delimita um nível em que algumas empresas que queiram participar do mercado, não tenham condições de entrada, pelo simples fato de que o preço estipulado pela oferta e demanda não ofereça lucros suficientes aos novos participantes interessados (CASTRO; POSSAS; PROENÇA, 1996).

Uma das possíveis explicações da determinação de preços em oligopólio são as barreiras estruturais à entrada. Sendo que para MARINHO¹ *apud* POSSAS

¹ MARINHO, P. L. Considerações sobre as Contribuições à Teoria de Barreiras à Entrada de JOE BAIN. Disponível em: <http://www.esc.br/cursos/grad/bacharel/econo/artigos/pedro2.doc>. Acesso em 24 set. 2006.

(2006) a idéia central das barreiras à entrada é a existência de um preço limite determinado pelas firmas oligopolistas, que assim impedem a entrada de novos concorrentes.

As barreiras estruturais decorrem de características industriais, tais como tecnologia, custos e demanda. Assim, alguns dos meios utilizados para barrar a entrada de novas empresas concorrentes são por meio de ações estratégicas, tais como diferenciação do produto (inclusive através de inovações tecnológicas); aquisições e fusões; preços predatórios; integração vertical.

As barreiras estruturais podem ser, conforme condições das empresas já existentes no mercado, classificadas segundo FAGUNDES e PONDÉ (2004) como:

- Vantagens absolutas de custos como, por exemplo, acumulação de capital e contrato com fornecedores.
- Ação governamental. Através de políticas econômicas, legislação vigente.
- Requisitos em termos de capital, novas empresas podem ter dificuldade em conseguir um dado montante.
- Economia de escala. Este é um dos grandes responsáveis pela redução do custo do produto, ou seja, quanto maior o volume de produção aumenta o consumo das matérias-primas, o que possibilita uma melhor negociação de preço para estas; aumenta o investimento em equipamentos mais modernos que propiciam o aumento da produtividade com um menor número de mão de obra.
- Economia de escopo pode ser compreendida como ganhos da produção conjunta de dois ou mais produtos pela mesma unidade fabril. Há o aspecto de diferenciação dos itens, uma oferta de um mix de produtos que afeta os lucros do fabricante. Pode ser entendida também como uma venda casada, ou seja, é ofertado ao mercado não apenas um produto, mas outros como bens complementares.

2.1.3 Formas de concorrência

Segundo POSSAS (1985, p. 174) “a concorrência deve ser entendida, como um processo de defrontação (enfrentamento) dos vários capitais, isto é, das

unidades de poder de valorização e de expansão econômica que a propriedade do capital em função confere”.

A concorrência é, resumidamente, caracterizada pelo processo de disputa das empresas em uma sociedade capitalista, na qual cada qual visa garantir o seu espaço, reconhecimento, poder de compra e venda, assim como a obtenção do lucro. Há neste cenário a participação de vários capitais os quais são responsáveis pela expansão econômica da sociedade. STEINDL² apud POSSAS (1987, p. 159):

...não entende o conceito de concorrência como restrito às formas exteriores em que se apresenta – em preços, produtos, vendas, etc – mas ao processo fundamental que, assentado na própria natureza da economia capitalista, é capaz de gerar o movimento incessante em que se realiza a acumulação de capital – sem alcançar qualquer equilíbrio – que conforme e transforma qualquer estrutura de mercados.

A estratégia de concorrência atua no âmbito do processo competitivo como estratégias e planejamento, inclusive mudanças tecnológicas (uma estratégia importante muito utilizada na busca incessante em garantir mercado) das ações das empresas, variando este comportamento para cada tipo de mercado.

As estratégias competitivas que visam acima de tudo a busca pela sobrevivência da indústria no mercado, além de procurar aumentar e garantir sua fatia no mercado tem como principais políticas os preços, as vendas, expansão e diversificação de mercado, com um interesse comum que é a busca pela garantia de uma maior margem de lucro. Dentre os padrões de concorrência, as estratégias competitivas estão onde a autonomia das empresas no processo decisório é mais evidente (POSSAS; FAGUNDES; PONDÉ, 1996).

No contexto das relações entre estrutura e desempenho, a rigidez de preços, é certamente uma das poucas características do oligopólio que não são controversas a nível teórico e empírico. Porém, o enfoque Schumpeteriano deixa claro que a concorrência não se reduz a concorrência em preços, nem mesmo o poder de mercado. Essa teoria é válida até os tempos atuais, tendo como parâmetro empresas líderes no mercado, as quais, apesar do preço ser superior aos dos concorrentes, atende parcela representativa da demanda (POSSAS; FAGUNDES; PONDÉ, 1996).

² STEINDL, J. (1946) Pequeno e Grande Capital: Problemas Econômicos do Tamanho das Empresas. São Paulo: Ed. Hucitec/Ed. Unicamp, 1990.

A teoria Schumpeteriana defende que o poder de controle do mercado e os ganhos oligopolísticos sejam encarados não só como condição, mas como motivação básica para o processo de inovação. Fatos comuns existentes na economia são as alterações ocorridas por parte da oferta, ou seja, surgimento de novos produtos e até aperfeiçoamento dos já existentes, fatores decorrentes de inovações apresentadas ao mercado pelas empresas. Neste contexto, a inovação pode ser classificada como uma forma de concorrência, visto que a mesma pode propiciar outras abrangências a fim de tornar as empresas mais competitivas por meio de uma eficiência produtiva; abertura a matérias-primas alternativas ou novas fontes de abastecimento; abertura de novos mercados (POSSAS; FAGUNDES; PONDÉ, 1996).

2.2 ESTRUTURAS DE MERCADO EM OLIGOPÓLIO

O oligopólio caracteriza-se como uma classe de estruturas de mercado com significativas barreiras às entradas, cujas formas de concorrência variam em função do grau de concentração das estratégias de crescimento e de investimento em tecnologia das empresas presentes no mercado.

2.2.1 Oligopólio Diferenciado-Concentrado

A definição de oligopólio concentrado-diferenciado tem como definição, partindo de duas estruturas de mercado distintas, concentrado e o diferenciado, quando poucas empresas em dado segmento, as quais optam pela diferenciação do produto como estratégia competitiva, associado a produção em escala como barreiras à entrada. Como forma de evitar a entrada de novos concorrentes (POSSAS, 1985).

As barreiras de entrada também estão associadas à diferenciação do produto, em uma escala mínima eficiente de produção, o que não é uma característica do oligopólio concentrado como estratégia isolada.

Analisando o oligopólio concentrado individualmente é notória a concentração técnica dos produtos e sua homogeneidade, possibilitando desta forma estratégias como melhoria da qualidade do produto, até aumento da capacidade produtiva através da economia de escala.

Em contra partida o oligopólio diferenciado permite a diferenciação do produto, economia de escopo, visto que diversifica o mix de bens ofertados até a redução de preço como estratégia.

Caracterizando um misto dos oligopólios descritos acima há tipo diferenciado-concentrado tendo como característica principal combinar os elementos dos oligopólios concentrados e diferenciados. Nesse caso, ocorre a diferenciação do produto como forma de competição, utilizando requisitos de escala mínima eficiente, associados em maior ou menor grau à produção de bens de consumo duráveis. Os índices de concentração desses mercados são geralmente mais elevados do que no oligopólio diferenciado, podendo atingir a mesma ordem de grandeza dos oligopólios concentrados, embora os coeficientes de capital sejam em média inferiores aos desses últimos.

2.2.2 Oligopólio Concorrencial

Caracteriza-se principalmente por empresas que fabricantes de bens não duráveis, em que há algumas empresas que detêm participação considerável de mercado, motivo pelo qual se classifica como oligopólio, visto que não há economia de escala e pouca capacidade de diferenciação de produto (MARINHO, 2005).

Situação em que há uma preocupação constante em relação ao comportamento do concorrente, em que pode vir a beneficiar ao consumidor, no sentido em que os produtos têm os preços reduzidos em função da concorrência. Sendo a margem de lucro reduzida, visto que a disputa pela demanda ocorre principalmente em preço (MARINHO, 2005).

Pode ser caracterizado pela alta concentração de produção, situação em que algumas empresas detêm participação considerável no mercado, que além da restrita capacidade de diferenciação do produto há a falta de economia de escala.

Sendo algumas das razões que justificam o motivo pelo qual este tipo de oligopólio pode ser considerado como um dos menos dinâmicos entre os tipos de oligopólio (MARINHO, 2005).

Neste contexto o preço é o principal responsável pela estratégia competitiva do oligopólio, visto que empresas pequenas, as quais não têm capital suficiente que possa sustentar estratégias arrojadas, tais como oferecer ao mercado produtos a preços inferiores ao custo de produção de concorrentes, são eliminadas por firmas que se prevalecem deste tipo de estratégia. Motivo pelo qual é evidente a característica de reduzida margem de lucro na prática deste tipo de oligopólio (MARINHO, 2005).

3 O MERCADO DE MOTOCICLETAS NO BRASIL

Ramo em ascensão, a indústria de motocicletas no Brasil a partir de 1995 cresceu aceleradamente, haja vista que no período, desde o ano de 2000 a média, em percentual, de crescimento ano a ano é de aproximadamente 20% (ABRACICLO, 2006).

O ramo de motocicletas registrou mais um recorde histórico de produção, exportação e vendas no mercado interno no ano de 2005. Foram produzidas mais de 1 milhão e 200 mil unidades no país, crescimento de 14,8% em comparação ao número registrado em 2004 (ABRACICLO, 2006).

A tabela I ilustra não apenas o crescimento da produção de motos, mas também a demanda no mercado local, a qual tem acompanhado o crescimento do mercado.

TABELA I – RELAÇÃO DE PRODUÇÃO E VENDAS DE MOTOCICLETAS NO BRASIL ENTRE OS ANOS DE 1990 A 2005, E A PARTICIPAÇÃO DE VENDAS DESTINADA AO MERCADO NACIONAL.

ANO	PRODUÇÃO		VENDAS	
	Total	% Crescimento Ano Anterior	Total	% Destinado Mercado Nacional
2006*	1.360.000	11,97	1.360.000	87,13
2005	1.214.568	14,87	1.208.795	84,39
2004	1.057.333	10,76	1.069.117	86,23
2003	954.620	10,81	948.817	88,87
2002	861.469	14,38	860.474	91,99
2001	753.159	18,61	752.286	91,89
2000	634.984	34,02	634.409	90,42
1999	473.802	-0,40	474.143	93,19
1998	475.725	11,53	480.496	96,72
1997	426.547	48,07	423.845	95,52
1996	288.073	32,55	290.581	95,69
1995	217.327	53,98	213.522	92,30
1994	141.140	69,12	141.729	90,26
1993	83.458	-3,17	83.802	81,47
1992	86.194	-25,90	89.046	62,01
1991	116.321	-20,73	122.359	93,85
1990	146.735	-12,36	138.629	83,94

FONTE: ABRACICLO

* previsão

3.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE MOTOCICLETAS

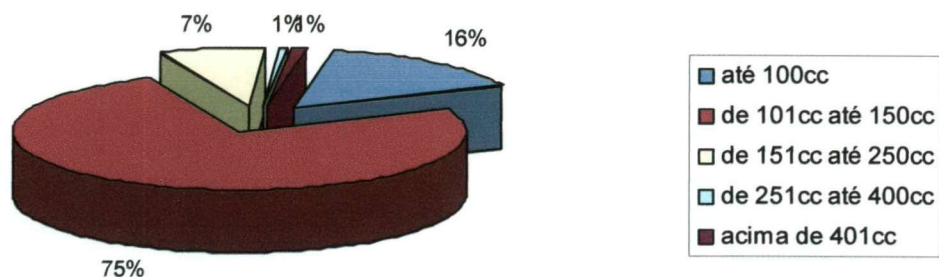
O mercado de motocicletas está segmentado por categorias de cilindradas, das mais populares (até 150cc) até os modelos mais sofisticados e com maior potência de motor.

Os modelos populares representam a maior parcela do total produzido na categoria de até 150cc, em um total de 28 modelos. Em 2004 só do modelo da HONDA, CG TITAN 150 foram produzidas no Brasil 417 mil unidades o que corresponde a aproximadamente 39% do total de motos produzidas (ABRACICLO, 2006).

Quando analisado a divisão por cilindradas tendo como parâmetro a situação de agosto 2005, na qual o Departamento Nacional de Trânsito estimava haver em circulação 7.500.000 motos, em relação a julho de 2006, é possível notar cada vez mais que os consumidores de motocicletas têm concentrado a preferência nas motos com cilindrada acima de 100, devido à redução de preço das mesmas. A Moto Honda, sendo a principal montadora nacional, produz apenas um modelo, a BIZ100. A Yamaha, atualmente, só está produzindo motos a partir de 115cc, NEO AT115; cabendo as demais montadoras o abastecimento das motocicletas de baixa cilindrada. Isso representa um total de 3,4% do total de motocicletas em circulação no país. (ABRACICLO, 2006).

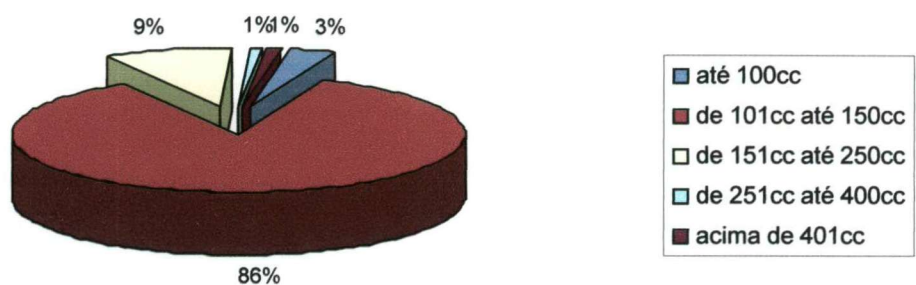
Os gráficos 2 e 3 ilustram o comparativo da situação dos períodos de agosto 2005, em relação à demanda de janeiro a julho 2006, os quais demonstram uma redução de 16% da produção de motos de até 100cc para 3%, no período de 2006.

GRÁFICO 1 - DIVISÃO CILINDRADA - AGOSTO 2005



Fonte: ABRACICLO (2006)

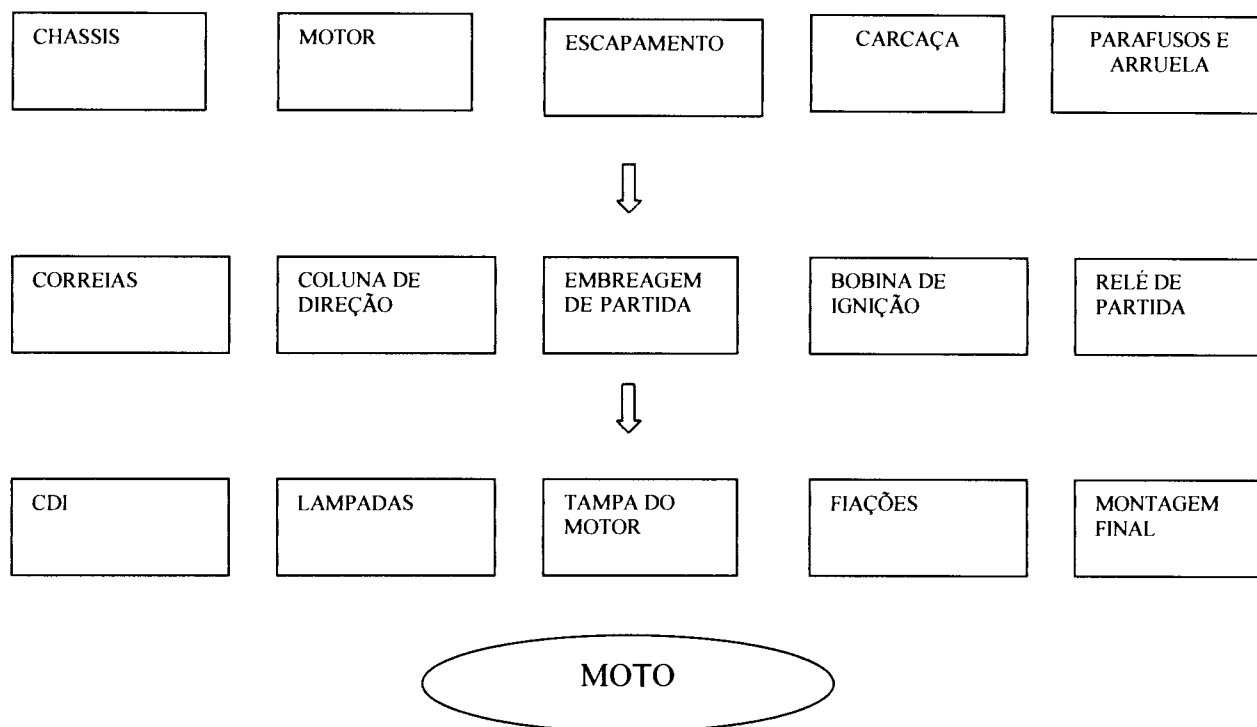
GRÁFICO 2 - DIVISÃO CILINDRADA - JANEIRO A JULHO 2006



Fonte: ABRACICLO (2006)

A cadeia produtiva da indústria de motocicleta se mantém inalterada para os mais diversos modelos, visto que, por mais diferentes que sejam as motocicletas, todas têm a mesma estrutura principal, em partes de motor e chassis, conforme figura 1.

FIGURA 1 – CADEIA PRODUTIVA DE MOTOS NO BRASIL



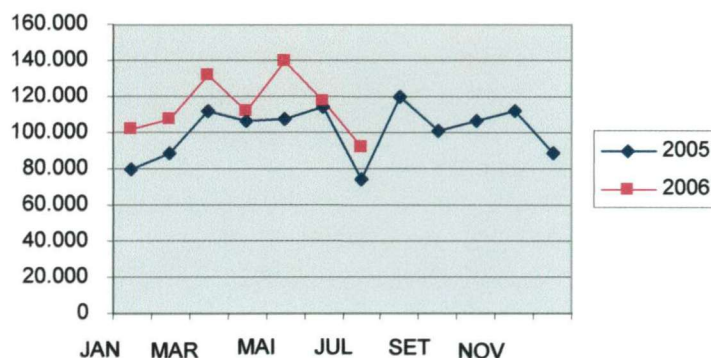
Fonte: HONDA. Catálogo de peças Moto Honda , 2004.

3.2 GRAU DE CONCENTRAÇÃO

Mercado oligopolizado altamente concentrado, a indústria de motocicleta no Brasil é formada basicamente por cinco montadoras, no qual duas dessas, são as principais: HONDA e YAMAHA. Em 2005, do total de motos zero quilômetro vendidas (1.024,203), 95,93% correspondem a modelos fabricados por estas montadoras.

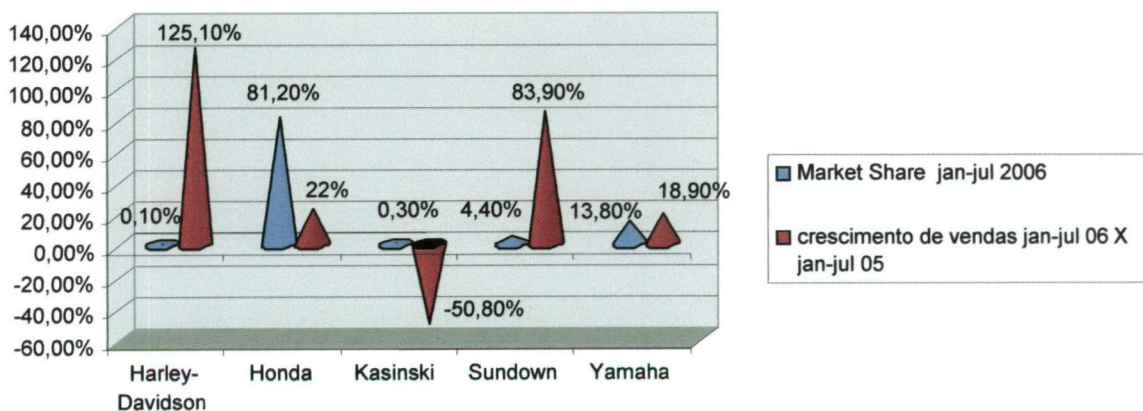
O mercado registrou aumento de 17,5% na produção brasileira de motocicletas no intervalo de janeiro a julho deste ano, comparado com 2005. No total, 804 mil saíram das linhas de montagem das empresas instaladas no Pólo Industrial de Manaus. Em 2005, foram 685 mil motocicletas produzidas no mesmo período. Os dados são da Abraciclo – Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares (ABRACICLO, 2006).

Abaixo é possível visualizar o comportamento mês a mês, observando as oscilações de produção, do ano de 2005 em relação a 2006, conforme gráfico 3:

GRÁFICO 3 - Produção Mensal 2005/ 2006

Fonte: ABRACICLO (2006)

A quase totalidade do mercado nacional de motocicletas é controlada por duas empresas: a Honda com 80,5% e a Yamaha com 15,2%, somando juntas 770 mil do total produzido de 804 mil unidades. Em contrapartida, conforme pode ser visualizado no gráfico abaixo, no qual referencia apenas as vendas ao mercado interno, tanto Harley-Davidson como a Sundown tem apresentado crescimento na participação do mercado e disputado o consumidor, focando cada qual uma demanda específica.

GRÁFICO 4 - Mercado Interno - Participação (market share) x crescimento de vendas

Fonte: ABRACICLO (2006)

A Sundown atende a demanda principalmente das motos de baixa cilindrada, tendo com o modelo a Moto WEB / WEB EVO 97cc, da qual foram produzidas 15 mil unidades de janeiro a julho, do total de 32 mil produzidas, o principal e mais representativo modelo em produção. Sendo o preço, como fator relevante e atrativo, para moto Zero Quilometro, R\$ 5.131,00 (FIPE, 2006).

Em sentido oposto está a Harley-Davidson, que atende um tipo de consumidor muito específico, sendo no Brasil produzidos seis modelos de motocicletas, todas 1450cc, dos quais quatro apresentam preço médio superior a R\$ 65.000,00 (FIPE, 2006).

O mesmo crescimento na produção e venda das montadoras ocasiona, por consequência, uma demanda por peças para reposição das que estão em uso e com o tempo há o desgaste e necessidade de troca. Além do crescimento anual de motos lançadas no mercado, é necessário considerar o que já há em circulação, cumulativamente das aquisições dos anos anteriores, o que justifica o crescimento do mercado de moto-peças. Elas não saem de circulação e demandam por peças de reposição, conforme divulgado no jornal o Estado de São Paulo (25 ago. 2006) o número está próximo a 5,4 milhões de motos.

3.3 ESTRATÉGIAS DE CONCORRÊNCIA POR SEGMENTO

Fatores como o baixo valor de prestações em financiamentos de moto; reduzido custo de manutenção; utilização como meio de trabalho e transporte, além do fato de ser uma alternativa ao trânsito pesado das grandes cidades, justificam o crescimento acelerado do mercado de motos, bem como a facilidade que permitem o acesso das classes média e baixa na compra desse tipo de veículo.

Com exceção da Harley-Davidson, que já tem claramente definido o perfil do consumidor, seleção que ocorre inicialmente pelo preço médio da motocicleta, as demais montadoras atingem um público mais amplo e diversificado, ofertando ao mercado modelos de baixo valor agregado, mais populares até 150cc, até veículos, produzidos no Brasil, com 750cc, fabricado pela Moto Honda da Amazônia, SHADOW 750 (ABRACICLO, 2006).

Apesar de produzirem modelos de baixa cilindrada, a partir de 100cc, até grande potência (600cc à 750cc) Honda e Yamaha focam suas estratégias em modelos de 125cc à 150cc, já que estes são os mais vendidos. Conforme dados disponíveis ABRACICLO (2006) do total de motocicletas fabricadas no país, 29% foram do modelo CG 150 TITAN Honda, em 2005. No mesmo período, do total de 1 milhão e duzentas mil motos produzidas, 84% são modelos de 125 e 150cc fabricadas pelas duas montadoras: Honda e Yamaha.

Tal exposição foi feita a fim de contextualizar o mercado de moto-peças, cuja demanda é caracterizada tanto pelas montadoras quanto pelos usuários de motos que necessitam reparar seus veículos. Nesse contexto, a indústria de moto-peças acompanha os novos avanços tecnológicos das montadoras, ofertando em curto período de tempo, peças no mercado de reposição para modelos de motos recém lançadas.

4 O MERCADO DE MOTO-PEÇAS

Diretamente influenciado pelo comportamento das montadoras, o mercado de moto-peças acompanha o crescimento e se adapta a necessidade da demanda.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE MOTO-PEÇAS

A ANFAMOTO (2003), Associação Nacional de Fabricantes e Atacadistas de Moto-peças, a maior associação do país neste segmento, que possui em torno de 210 empresas associadas, entre fabricantes e atacadistas, nos fornece um dado aproximado de empresas atuantes do setor no Brasil. Este número inclui tanto fabricantes de sistemas de ignição; componentes derivados de borracha; amortecedores; fabricantes de faróis; carburadores; pedais; cabos de comando; escapamentos; acessórios de motor; parafusos; entre outros.

Por outro lado não se pode ignorar a existência, apesar de não ser o foco de estudo, dos fornecedores de montadoras que não atuam apenas na linha das duas rodas, mas também na linha branca e quatro rodas, como fabricantes de parafusos, estamparias e empresas especialistas em injeção de peças em plástico.

O mercado brasileiro de moto-peças tem diversos fabricantes, bem como variados produtos e até mesmo similares e complementares. São empresas ainda que têm fundamental importância no abastecimento de montadoras instaladas no Brasil, assim como o atendimento do mercado de reposição.

As empresas adotam posturas distintas para fornecimentos direcionados a montadoras e ao mercado de reposição, sendo assim será analisado detalhadamente cada cliente.

4.1.1 Montadoras

Em decorrência dos últimos recordes de produção atingidos pelas montadoras, 981 mil motos produzidas somente pela HONDA em 2005, o mercado de moto-peças cresce, no mínimo, na mesma proporção, atendendo a essa demanda. Por outro lado, isso não significa que toda demanda seja suprida pelo que é ofertado no mercado local, já que há componentes, entre as matérias-primas, que são importados. Devido ao fato das montadoras terem como condição, para produzir as motos no Brasil, a proibição de importação de 100% de seus componentes, há situações estratégicas como no caso na Moto Honda da Amazônia, que tem como fornecedor a Honda Componentes. Essa empresa importa, nacionaliza e vende à montadora matéria-prima já nacionalizada. Dentro desse complexo industrial estão ainda a Honda Componentes da Amazônia (HCA) - empresa do grupo responsável pela produção de vários componentes utilizados no produto final, como escapamentos, rodas, chassi, guidão e outros – e a HTA Indústria e Comércio, que fabrica moldes e ferramentas utilizadas no processo produtivo, bem como motores estacionários (SUFRAMA, 2006).

A Moto Honda da Amazônia é um dos complexos industriais que acumula mais US\$ 520 milhões de investimentos na Zona Franca de Manaus. Atualmente instalada em um terreno com área total de 661 mil m², a unidade conta com uma área construída de 193 mil m², e possui capacidade produtiva de 1 milhão de unidades por ano. Em ritmo acelerado, o trabalho segue os mais rígidos padrões estabelecidos pela marca no mundo, para oferecer produtos de qualidade e alta tecnologia aos consumidores (SUFRAMA, 2006).

Na seqüência, e disputando participação no mercado, a Yamaha Motor da Amazônia também investiu US\$ 150 milhões nos últimos três anos, anunciando ainda a aplicação de US\$ 100 milhões para o próximo triênio, quantia destinada à compra de equipamentos, ampliação das instalações físicas e ao desenvolvimento de novos produtos na Zona Franca de Manaus. A injeção de recursos traduz a meta da corporação de conquistar 20% do mercado nacional, participação que hoje é de aproximadamente 15%. A estimativa da empresa é fechar 2006 com a produção total de 220 mil motocicletas, marca que supera em 54% o volume produtivo de 2004 (143 mil motos) (JORNAL DO COMÉRCIO, 2006).

O fato é que, para atender empresas deste porte e que têm a responsabilidade em garantir a qualidade do produto que estão colocando no mercado, são exigidas dos fornecedores um rígido controle da qualidade e da procedência das matérias-primas, bem como garantia de prazo de entrega. Motivo pelo qual é necessário, por parte dos fornecedores, investimento em sistemas de qualidade que envolve: auditorias internas realizadas pelas montadoras; elaboração e envio de relatório de conformidade do produto; trabalhos com grupos de melhoria, envolvendo principalmente o pessoal de fábrica a fim de melhorar o processo e reduzir o custo, sendo que esta redução deve ser repassada ao cliente; matéria-prima e fornecedor homologados; operador de linha de produção que segue à risca a instrução de trabalho. Esse tipo de controle é conhecido nas fábricas como "I.T.", e pode ser entendido como um manual de todo o processo de produção em cada posto de trabalho, contando com profissionais treinados para acompanhar e monitorar todos os setores da empresa. (CONTRATO DE FORNECIMENTO MOTO HONDA DA AMAZÔNIA LTDA, 1980)

Em função dos projetos das motos, bem como seus componentes serem de autoria das montadoras, ferramental (uso em comodato), as empresas nacionais disputam o fornecimento por meio da qualidade do produto, preço e solidez da empresa no mercado. Em contrapartida, o mercado de reposição movimentada a outra parcela da demanda nacional, compreendida desde a oficina até o lojista, o chamado mercado paralelo.

4.1.2 Reposição

Embora a indústria nacional de motos esteja em crescimento, o fato de as montadoras estarem substituindo muitos fornecedores locais por empresas estrangeiras, através de importações, tem feito com que fabricantes de moto-peças instaladas no Brasil mudem o foco de direcionamento de seus clientes, adequando-se às novas realidades de mercado, passando a focar o também crescente mercado de reposição.

O mercado heterogêneo, no qual se manifesta a segmentação do mercado de moto-peças, através de barreiras à entrada e de exigências tecnológicas específicas de cada produto e processo, propicia um ambiente competitivo para cada segmento.

Com características próprias, e com principal enfoque no preço competitivo, o mercado de reposição, em muitos casos, como alternativa de viabilidade econômica, substitui a produção interna por produtos importados, que vão desde matérias-primas até, principalmente, produtos prontos para revenda. Esta tem sido a alternativa mais viável, devido a vários fatores, entre os quais a valorização do Real, reduzindo o custo da importação; o fato de o governo brasileiro não ter imposto barreiras alfandegárias para produtos, em particular de origem chinesa, sendo 92% do total das importações brasileiras proveniente da China é de origem industrial, privando-os de sobre taxas; associado à política tributária e trabalhista de cada país, em relação à brasileira é possível se ter redução de custos (FIESP, 2006).

Diferente da realidade das montadoras, os produtos produzidos para o mercado de reposição, permitem o fabricante ter a liberdade para fazer alterações de matérias-primas, responsabilizando-se pelo perfeito estado funcional da peça. A importância está no sentido em que matérias-primas similares podem não afetar o produto final, e ao mesmo tempo não só reduzir custo, como também permitir ao fabricante o poder de barganha, não ficando na dependência de um único, ou poucos, fornecedores.

Para atender a manutenção de mais de 5 milhões de motos em circulação no Brasil, há empresas de perfis diferentes quando comparadas às seguintes situações: fornecimento exclusivo ao mercado reposição, as quais podem manter desde uma estrutura pequena, enxuta de funcionários, até uma unidade fabril com equipamentos modernos e com investimento em mão-de-obra e sistema da qualidade. Há também os fabricantes que atuam no fornecimento a montadoras, já tendo instalado toda uma estrutura como sistema da qualidade, homologação de matérias-primas e fornecedores, inspeção de recebimento e de saída, a qual por mais que possa atuar com foco diferente na reposição o custo fixo acaba sendo o mesmo. Neste contexto, há o principal divisor de custos, pois na reposição podem ser encontrados produtos iguais, de fabricantes distintos, com disparidade de preços.

O problema maior está no fato de que o menor preço nem sempre é sinônimo de falta de qualidade do produto. A diferenciação do custo do produto pode estar associada à estrutura fabril, à mão-de-obra barata, bem como à procedência das matérias-primas. Uma estratégia adotada por muitas empresas é a importação de produtos acabados, que passam a ser revendidos no Brasil.

4.2 SEGMENTO DE BOBINAS

Caracterizado por empresas de médio e grande porte na indústria de moto-peças, há empresas em alguns segmentos que devido a seu tamanho e a sua produção em larga escala inviabiliza a entrada de qualquer outra empresa concorrente no mercado. Porém, os fabricantes de bobinas, que estão segmentados em Ignição, Força e Luz, são formados no Brasil por empresas de pequeno e médio porte. Esses fabricantes apresentam características de processo de fabricação muito similares, motivo pelo qual a empresa que produz modelos de Ignição fabrica simultaneamente os demais modelos.

Atualmente atuam nesse mercado quatro fabricantes cuja forma de concorrência é basicamente preço. É dentro desse contexto que a Magnetron Componentes Ltda. Passou a adotar a estratégia de importação de produtos. Tal decisão se deve ao fato do alto custo interno de produção, sendo que em alguns casos os produtos importados, com impostos e frete, chega à fábrica com 1/3 do custo interno de produção. Outro motivo de importante relevância é diversidade de produtos acrescidos em seu portfólio, sendo que desde abril 2005 até setembro de 2006 mais de 200 itens novos. Essa estratégia mudou o perfil da empresa, passando de fabricante para importadora, na qual aproximadamente 50% do valor de compras são destinados à aquisição de produtos importados (SPECKHANN, 2006).

4.3 ESTRATÉGIAS DE CONCORRÊNCIA DA MAGNETRON

Inserida em um contexto de mercado de oligopólio concorrencial a partir de 2004, a empresa Magnetron tem direcionado seu foco ao mercado de reposição. Tal mudança de direcionamento de mercado se deve ao fato de as montadoras estarem gradativamente aumentando as importações de seus componentes, tais como bobinas ignição e relês.

Neste contexto as estratégias são outras, e apesar da qualidade do produto continuar sendo fundamental, até porque é uma empresa de referência no segmento de bobinas e sistemas de ignição para motocicleta, a Magnetron tem a flexibilidade

de utilizar matérias-primas alternativas, de fazer alterações no processo de produção e principalmente de poder tomar decisões, como troca de fornecedor e até mesmo alterações no produto (SPECKHANN, 2006).

4.3.1 Redução de custos

Sem afetar o aspecto funcional do produto, a Magnetron tem buscado melhorias de processo de produção a fim de reduzir o custo final da peça. Citando casos reais, com uma alteração no molde de injeção de base, foi possível eliminar um dos processos de usinagem, o que reduz o custo de operação na peça.

Através de moagem de canais de injeção dos plásticos como PBT e polipropileno, tem sido possível reaproveitar o que seria a princípio refugo, pois como este material é misturado com o virgem, não altera o produto final.

Outro aspecto é o desenvolvimento de outros fornecedores que ofereçam as mesmas matérias-primas com preços mais competitivos. É o caso de chicotes e cabos, os quais são fabricados, mediante desenho da peça, por dezenas de empresas. Outros exemplos são parafusos e arruelas comerciais comprados de fornecedores não-especializados.

Os itens comerciais têm os preços mais facilmente negociados através de quantidade mínima de compra, relacionamento comercial, concentrando a compra de um mix de produtos em um lugar.

4.3.2 Importação

Diante da conjuntura econômica brasileira, a valorização do Real, somado à abertura do mercado chinês que oferta os mais diversos produtos manufaturados e principalmente a um baixo custo ao mercado, tem impulsionado as importações de produtos prontos substituindo a produção nacional.

A China produz atualmente todos os tipos existentes de moto-peças, sendo em grande quantidade e com mão-de-obra muito barata, o que dilui rapidamente o investimento em ferramental. Essa é uma dificuldade que as empresas brasileiras

encontram quando da sua instalação, já que o retorno ou amortização do capital, muitas vezes é para períodos superiores a 10 anos.

Em função do mercado de reposição não estar necessariamente associado a volumes expressivos de um único bem específico, e sim a um *mix* de produtos ofertados a atacadistas e lojistas, a Magnetron diversificou os itens oferecidos ao mercado, sendo que nos últimos 2 anos acrescentou mais de 200 itens diferentes na lista de preços (SPECKHANN, 2006).

Já que o investimento fabril e em ferramental seria muito elevado para tal proeza, a alternativa foi buscar estes produtos no mercado chinês, como exemplo relês de pisca, lanternas, manopla e suportes das escovas. Isto resulta em gastos mensais da ordem de R\$ 350.000,00 na compra de produtos importados do país em questão (SPECKHANN, 2006).

Um fator importante é que, mesmo com impostos e frete, essas peças chegam ao Brasil com preço competitivo em relação aos demais concorrentes e, diante do custo total, oferece uma margem de lucro que possibilita à empresa manter-se rentável.

Entretanto, há a consciência de que atualmente as importações, principalmente se referindo ao caso China, são possíveis devido a diversos fatores, entre os quais os citados acima, porém não há certeza alguma de que a situação será a mesma daqui a um ou dois anos, talvez cinco ou dez. Diante desta consciência, já existe a preocupação de tornar a fábrica auto-suficiente em caso de barreiras às importações. Ou seja, aproveitando essas mesmas facilidades com o baixo custo, se comparado à realidade do Brasil. Já se estuda a compra de equipamentos como ferramentas e máquinas de tecnologia de ponta, fabricadas na China, para produção de alguns produtos no Brasil.

Aliado a isso, a empresa dispõe de dois engenheiros exclusivos para desenvolvimento de novos produtos para produção interna, fazendo o processo inverso da terceirização, fabricando desde circuitos eletrônicos até fazendo a injeção de peças plástica dentro da fábrica (SPECKHANN, 2006).

Além de reduzir custos como a margem de lucro de terceiros e as despesas fixas dos mesmos, se ganha em tempo de vida útil de ferramentas e melhor aproveitamento das matérias-primas na qualidade final do sub-produto. Isso se deve ao fato de empresas terceirizadas, que utilizam desde a ferramenta, molde e insumos do cliente, tendo como base as terceirizações realizadas no período de

1998 a 2004, não terem a mesma preocupação em utilizar e aproveitar da forma mais adequada, onerando a Magnetron (SPECKHANN, 2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando analisados os dois segmentos de mercado destinados ao fornecimento de moto peças são notórias as distinções entre as necessidades e exigências de montadoras em relação à demanda da reposição.

Fatores determinantes de fornecimento a montadoras são: produção em escala, que além de capacitar a empresa a atender a aumentos esporádicos de demanda, reduz o custo final do produto, bem como há a especialização de produção, melhoria da qualidade; aliado à contratos de comodato com ferramental, disponibilizado pelo cliente sob condição de fornecimento exclusivo do produto fabricado no molde em questão, reduzindo o investimento; e o fato de o mercado ser concentrado, limitando a entrada de novos concorrentes inicialmente pelo preço do produto.

Mas é principalmente depois de iniciado o processo de fornecimento que fica mais evidente as exigências e os custos fixos envolvidos no atendimento às exigências das montadoras: contratação e treinamento de pessoal especializado na implantação e manutenção dos padrões de qualidade exigidos e monitorados por meio de auditorias. Assim, os recursos necessários à manutenção desses serviços, com um preço competitivo, só são viabilizados por empresas de médio e grande porte.

Em contrapartida, a realidade e as características do mercado de reposição possibilita a existência de empresas de pequeno, devido à estrutura enxuta que minimiza os custos fixos, na medida em que existe uma flexibilidade muito maior nos critérios de escolha da origem da matéria-prima e dos fornecedores. Neste segmento, as empresas tendem a privilegiar a economia de escopo, diversificando a linha de produtos, além de buscar alternativas de produção como a utilização de mão-de-obra com baixa qualificação no processo fabril reduzindo custos, a fim de atingir um preço mais acessível à realidade do mercado consumidor.

Foi neste contexto estrutural dos diferentes segmentos de mercado que a empresa Magnetron, mudou o seu foco de produção: de fornecedor das montadoras para o mercado de reposição, reestruturando-se no sentido de transformar-se de

fabricante para importadora, a fim de ofertar produtos com preço competitivo, e com qualidade, bem como diversificando o mix de produtos.

De importante relevância, é o fato de que o investimento é basicamente em estoque de peças, além de despesas com frete e custos de importação, o que é repassado ao preço do produto; possibilitando uma permanente atualização de produtos com o que há de novidade no mercado, até mesmo com exclusividade por um período de tempo até que a concorrência também produza ou até importe.

Tal estratégia tem permitido a Magnetron consolidar sua marca no mercado de moto peças, bem como atender clientes de norte a sul do país, diversificando não apenas os produtos ofertados, mas também os perfis de clientes, como oficinas até distribuidores de grande porte. De igual importância, é a descentralização do faturamento da empresa, ou seja, não tendo em um único cliente a concentração representativa do total faturado, como por exemplo, 60% antes focado a um número restrito de clientes. Atualmente, já em outro cenário, não comprometendo a estrutura e nem mesmo definindo a permanência da empresa no mercado em caso de perder o faturamento de algum cliente em potencial (SPECKHANN, 2006).

REFERÊNCIAS

ABRACICLO. Associação brasileira dos fabricantes de motocicletas, ciclomotores, motonetas e bicicletas. **Indústria de Motocicletas comemora melhor desempenho dos últimos 30 anos em 2005. Outros dados. Vendas. Produção. Mercado interno, exportações e gráficos.** Disponível em: <<http://www.abraciclo.com.br>> Acesso em: 15 jun. 2006

ANFAMOTO. Associação brasileira dos fabricantes e atacadistas de motopeças. **Setor bate record. Em 2004 montadoras ultrapassaram a meta estipulada e produziram mais de 1.050.000 veículos.** Disponível em: <http://www.anfamoto.com.br/abril_2005/setor_bat.htm> Acesso em 30 mai. 2005.

CASTRO, A.B; POSSAS. M. L.; PROENÇA, A. **Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

HONDA. **Catálogo de peças Moto Honda.** Disponível em CD, edição 2004.

CONTRATO DE FORNECIMENTO MOTO HONDA DA AMAZÔNIA LTDA. Assinado em 1980.

ESTADÃO. **Número de motos no Brasil dobra em 6 anos.** Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/autos/noticias/2006/abr/25/57>> Acesso em 25 ago. 2006.

FAGUNDES, J.; PONDÉ, J.L. **Barreira à entrada e defesa da concorrência: Notas Introdutórias.** Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/barreiras_a_entrada_e_defesa_da_concorrenca.pdf> Acesso em 18 de jan. 2004.

FIPE. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. **Tabelas de preços médios.** Disponível em: <<http://www.fipe.org.br/indices/veiculos/query.asp?v=m>> Acesso em 24 de set. 2006.

FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **BRASIL X CHINA: Briga de David e Golias.** Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/download/pesquisa/apres_depar_parteIV.pdf>. Acesso em: 09 de out. 2006.

JORNAL DO COMERCIO. **Yamaha investe US\$ 100 milhões.** Disponível em: <<http://www.jcam.com.br/materia.php?idMateria=42190&idCaderno=2>> Acesso em: 09 de out. 2006.

MAGNETRON. **Balanço Patrimonial Magnetron Componentes Ltda.** São José dos Pinhais, PR. Set. 2006.

MARINHO, P. L. **Considerações sobre as Contribuições à Teoria de Barreiras à Entrada de JOE BAIN.** Disponível em: <http://www.uesc.br/a_uesc/est_org/depto/dcec/artigos/pedro2.doc>. Acesso em 24 set. 2006.

POSSAS, M. **Estrutura de mercado em oligopólio.** 1º ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1985.

POSSAS, M. **A Dinâmica da Economia Capitalista: uma abordagem teórica.** São Paulo: Brasiliense, 1987.

POSSAS, M. L.; FAGUNDES, JORGE; PONDÉ, J.L. **Política antitruste: um enfoque Schumpeteriano.** Disponível em: <<http://www.editorasingular.com.br/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20-20Ensaio.pdf>>. Acesso em 15 de jul 2006.

SPECKHANN, M. Sócia e gerente de vendas Magnetron. Entrevista realizada na sede da empresa em São José dos Pinhais, Paraná, em 27 set. 2006.

STEINDL, J. **Pequeno e grande capital: problemas econômicos do tamanho das Empresas.** São Paulo: Ed. Hucitec/Ed. Unicamp, 1990.

SUFRAMA. Superintendência da Zona Franca de Manaus. **Moto Honda na Feira Internacional da Amazônia.** Disponível em: <<http://www.suframa.gov.br/fiam/v3/materias.cfm?ident=122>> Acesso em: 09 de out. 2006.