

O varejo de motocicletas no Brasil Case Blokton

POR **MARCELLO MACEDO E CELSO FRANCISCO**

DESAFIOS DA REDE DE CONCESSIONÁRIAS DE MOTOCICLETAS HONDA BLOKTON Ao mesmo tempo que uma concessionária de veículos que represente uma Marca líder de mercado recebe uma propulsão de vendas espontânea, ela também recebe uma pressão inerente a essa concessão.

A Marca controla a produção, a distribuição, as áreas de atuação, a forma de vender, financiar e receber. Define qual deverá ser o formato das lojas, quais os padrões para atendimento, qual a formação dos técnicos e vendedores. Define quais os produtos e quantidades que o concessionário receberá para vender. Estabelece e avalia os padrões e metas de performance de vendas, serviços e satisfação aos clientes e exige exclusividade. Exclusividade somente do lado da Marca, pois ela concede para mais de uma empresa a mesma concessão, ou seja, há um mercado competitivo “amigo”, onde mais de uma empresa detém a concessão da mesma Marca na mesma região.

Gerir um negócio com relação direta às dinâmicas econômicas da sociedade, em um modelo de negócio com custos e despesas operacionais fixas elevadas, inserida em um mercado altamente competitivo, definitivamente é estimulante...

“Fornecedores poderosos podem capturar mais valor para si mesmos cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou transferindo seus custos para os participantes da indústria.” (Porter, M. – Cinco Forças Competitivas).

Pois bem. É neste cenário que está inserida a Blokton, maior rede de concessionárias da Região Sul do país. Atuando em 23 municípios de diversas regiões do estado do Paraná,

a empresa possui, hoje, mais de 300 colaboradores e é líder em emplacamentos de motos Okm, seminovas, consórcios e financiamento de motocicletas. Porém, apesar desta posição de destaque já vir de longa data, a situação em 2009 era extremamente desafiadora.

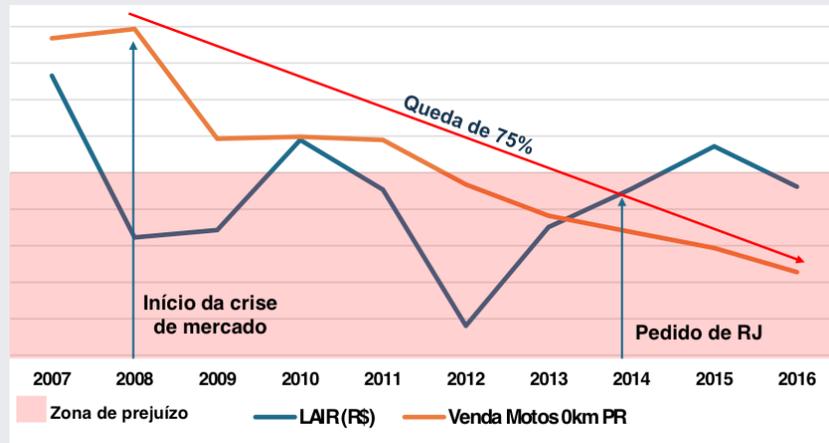
2009 A 2016: TEMPOS DE CRISE O mercado vinha de uma espécie de “época de ouro”. Após o plano Real, o volume de emplacamentos de motocicletas Okm cresceu a taxas acima de 20% ao ano de 1994 a 2007. Em média, o mercado dobrava de tamanho a cada 3 anos, surfando nos aumentos de renda e crédito vivenciados no período. Montadoras e redes de concessionárias tentavam acompanhar o ritmo com lançamentos de produtos que ampliavam as opções aos consumidores, além de expandir suas estruturas, abrindo novas lojas e formando novas equipes. Essas iniciativas consumiam investimentos significativos em capital de giro e benfeitorias, aumentando o patamar de despesas das operações e, conseqüentemente, o ponto de equilíbrio.

A crise financeira mundial de 2008 trouxe um freio abrupto a esse movimento. Inicialmente, o crédito, que antes era abundante e de fácil acesso, tornou-se escasso, restritivo e caro. Apesar da demanda seguir forte, não havia crédito disponível para a efetivação das compras. Nos anos seguintes, o agravamento da situação econômica brasileira resultou no aumento do endividamento das famílias e na queda na procura por veículos. O resultado foi uma queda de 33% nas vendas, já em 2009, e uma espiral negativa de queda durante 8 anos consecutivos. No Paraná, a queda acumulada no período de 2008 a 2016 foi de 72%.

Esse choque pegou todo o setor desprevenido, mas para a Blokton a situação era ainda mais delicada. O investimento requerido nesta “época de ouro” havia sido financiado com linhas de crédito. Com a queda de volume, toda a lucratividade passou a ser consumida pelo serviço da dívida. Em 2010, a Blokton se viu em um mercado em pleno declínio, com capital de giro limitado, um alto ponto de equilíbrio e um alto nível de endividamento.

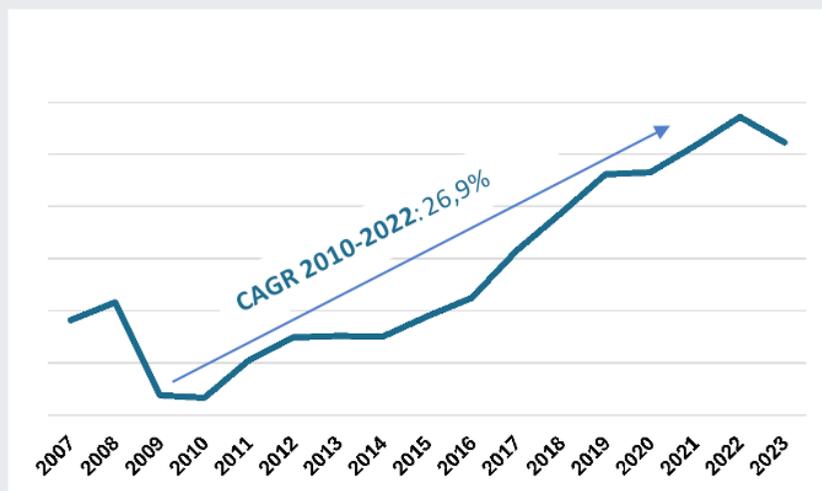
A situação exigiu uma completa reestruturação da equipe, grandes reduções de despesas, renegociação de dívidas e, por fim, o pedido de recuperação judicial em 2014. Foi um período de sobrevivência.

FIGURA 1 | PERÍODO DE SOBREVIVÊNCIA



“FAZER O MESMO COM MENOS” Com um mercado recessivo, foi necessário buscar novas alternativas de receita. A Blokton encontrou no segmento de seminovas uma oportunidade de atacar um mercado praticamente inexplorado, utilizando sua estrutura de lojas e equipe de vendas já existentes. O que iniciou de forma tímida, tomou corpo. De 2010 a 2022, as vendas cresceram em média 27% ao ano (CAGR). Hoje, a Blokton possui o maior estoque de seminovas da região Sul e é um dos principais grupos de concessionária do Brasil na venda de motocicletas seminovas.

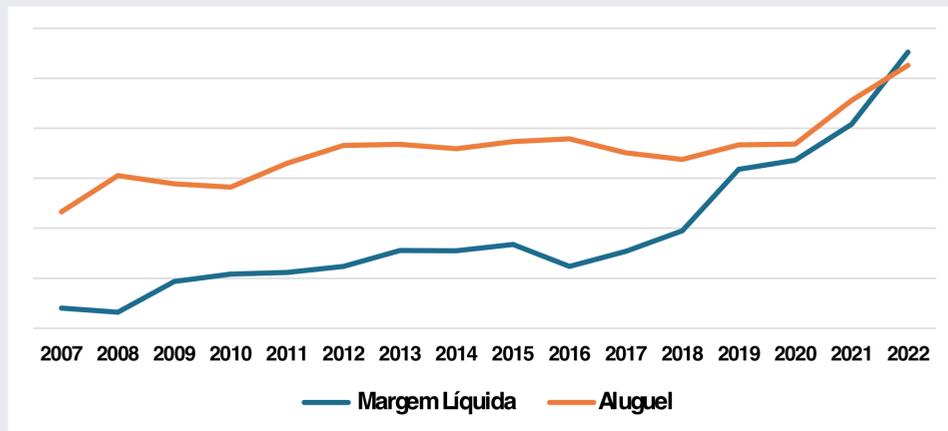
FIGURA 2 | VOLUME DE VENDAS DE MOTOCICLETAS SEMINOVAS



Outro destaque foi o segmento de pós-vendas: todos os integrantes da equipe passaram a ter metas e premiações individuais e coletivas, a linha de peças e acessórios foi ampliada

e novos serviços introduzidos. Um departamento que até então mal conseguia pagar suas próprias despesas, passou a cobrir toda a despesa de aluguel do grupo.

FIGURA 3 | EVOLUÇÃO DA MARGEM LÍQUIDA DO PÓS-VENDAS EM COMPARAÇÃO ÀS DESPESAS DE ALUGUEL. MARGEM LÍQUIDA = MARGEM BRUTA – DESPESAS DE FOLHA DE PESSOAL



2017 A 2024: RECUPERAÇÃO Felizmente, as medidas trouxeram o combustível necessário até que o mercado voltasse a dar sinais de recuperação. Com o risco de perecimento eliminado, a Blokton pôde direcionar a atenção para o longo prazo. Era preciso definir os fatores críticos que trariam a empresa de volta ao sucesso. Os gestores da empresa se reuniram e, em uma visão compartilhada, desenvolveram a visão “Blokton do Futuro”, que serve de alicerce estratégico até hoje.

FIGURA 4 | O QUE FAZ UMA CONCESSIONÁRIA DE SUCESSO?



Essa visão estabeleceu de forma clara, a todos os membros da organização, as prioridades da Blokton para os próximos anos: a Blokton precisa ser **CENTRADA NO CLIENTE**, **VALORIZAR AS PESSOAS**, ter **FOCO NOS RESULTADOS** e ter uma **ESTRUTURA ATUALIZADA**.

CENTRADA NO CLIENTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelência no atendimento: atender bem com agilidade em todas as etapas da venda e pós-vendas. 2. Encantamento: É ter empatia (se colocar no lugar do outro) com o cliente, tentando sempre surpreender suas expectativas.
VALORIZAR AS PESSOAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atenção aos nossos colaboradores, com acompanhamento próximo dos gestores. 2. Equipe capacitada, motivada (com vontade de fazer), focada, resiliente e reconhecida.
FOCO NOS RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestores comprometidos e exigentes com nossos parceiros, colegas e equipes. 2. Estratégia bem definida com metas claras e objetivas.
ESTRUTURA ATUALIZADA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lojas bem cuidadas, equipamentos atuais. 2. TI atual – <i>hardware</i> e <i>software</i> com capacidade de sustentar o crescimento da empresa.

As competências empresariais necessárias eram bastante diferentes daquelas que trouxeram a empresa até aqui. A gestão do endividamento precisou dar lugar à gestão do investimento. Sua expertise em “apagar incêndios” precisou se transformar na expertise em “gestão de projetos”. Uma das primeiras iniciativas foi o restabelecimento dos departamentos de Marketing e Recursos Humanos, que haviam sido praticamente extintos nos anos anteriores. Em paralelo, uma agenda de encontros com gestores, rodas de conversa com colaboradores e pesquisas com clientes ajudavam a guiar as ações táticas que suportavam essa estratégia.

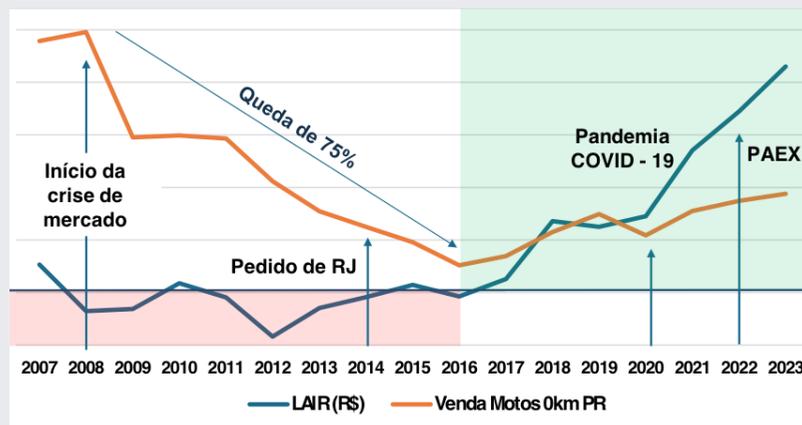
“FAZER MAIS COM O MESMO” Foi nesse momento que a Blokton estabeleceu a parceria com a FDC através da J. Valerio – associado regional da FDC –, entrando no programa PAEX (Parceiros para a Excelência). A empresa ainda estava em recuperação judicial e seguir atingindo suas metas era imprescindível. Com a ajuda da FDC, a revisão do Plano Estratégico ganhou profundidade e consistência. A visão “Blokton do Futuro” deu lugar a um novo **Mapa Estratégico** (Figura 5), com objetivos ligados a Indicadores de Performance e Metas, acompanhados mensalmente em assembleias específicas. A Blokton conseguiu estabelecer um sistema de gestão próprio com mais autonomia e agilidade. Deu início a um trabalho estruturado, principalmente nas áreas de recursos humanos e tecnologia. As ações voltadas aos seus colaboradores proporcionaram a Blokton a certificação GPTW – Great Place to Work® em 2023 e 2024. Tecnologia passou a ser um tema central, com a introdução de políticas de governança, novas ferramentas e otimização de processos.

FIGURA 5 | MAPA ESTRATÉGICO DA HONDA BLOKTON



Em 2023, a Blokton levanta a recuperação judicial e atinge importantes marcos do Plano de Crescimento. Deixa de ser uma empresa de risco para a marca Honda, tornando-se uma protagonista do crescimento da marca no estado do Paraná e um modelo de inovação em processos internos, vendas e gestão de pessoas, gerando Resultado Operacional acima da média do setor e crescendo acima dos principais concorrentes. Dentre outros, sobressaem os resultados obtidos no aumento de produtividade, de capital de giro, liquidez geral e lucratividade.

FIGURA 6 | PERÍODO DE RECUPERAÇÃO



Olhando para trás, dois aprendizados destacam-se como pontos fundamentais: primeiro, a importância de um plano bem estruturado que consiga desenvolver as competências empresariais necessárias para que a articulação dos recursos da empresa de fato gere valor

aos clientes. Em seguida, a relevância de conseguir comunicar esse plano para todas as pessoas da organização de forma efetiva, clara e constante para com efeito engajá-las na sua execução. Todos os resultados alcançados só foram possíveis graças ao valioso trabalho em equipe e dedicação de todos os colaboradores da Blokton.

MARCELLO MACEDO é Graduado em Administração de Empresas pela FGV-SP e MBA pela London Business School. Atualmente Diretor Geral no grupo de concessionárias paranaense Honda Blokton.

CELSO FRANCISCO é diretor financeiro no grupo de concessionárias paranaense Honda Blokton.