

# **CORPORAÇÃO EM REDE: UM ESTUDO SOBRE A EMPRESA MOTO HONDA DA AMAZÔNIA**

ELIAS DE OLIVEIRA MORAES<sup>1</sup>  
RICARDO JOSÉ BATISTA NOGUEIRA<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Na fase atual do capitalismo, as grandes corporações constituem um dos principais agentes de transformação do espaço. Sendo assim, o objetivo precípua deste estudo é compreender a organização espacial da empresa Moto Honda da Amazônia para efetivar a produção e distribuição de motocicletas no Brasil, utilizando-se como eixo de análise espacial os estudos sobre as redes de localizações geográficas. Inaugurada em 1976 no Pólo Industrial de Manaus, a indústria em tela é uma das mais importantes do país, dado o volume de sua produção que representou em 2013, 82% do mercado nacional de motos. Para isso, organiza uma complexa rede de localizações que efetivamente articulam as atividades da empresa em nível nacional. Trata-se, portanto, de um grande conglomerado industrial que, dotado de recursos financeiros injetados do exterior, fez do conjunto do território nacional sua área de atuação e mercado.

**Palavras-chave:** Honda; corporação; rede.

## **ABSTRACT**

### **NETWORK CORPORATION:**

#### **ASTUDY ON THE COMPANY MOTO HONDA OF AMAZON**

In the current phase of capitalism, the large corporations are a major agents of transformation space. Thus, the main objective of this study is to understand the spatial organization of the company Moto Honda of Amazonia to effect the production and distribution of motorcycles in Brazil, using as axis spatial analysis studies on networks of geographic locations. Opened in 1976 in the Industrial Pole of Manaus, the industry screen is one of the most important in the country, given the volume of its production in 2013 represented 82% of the national motorcycle market. For this, organizes a complex network of locations that effectively articulate the company's activities at the national level. It is, therefore, a large industrial conglomerate, with financial resources injected from abroad, made the entire national territory and its area of operation market.

**Key words:** Honda; corporation; network.

## **INTRODUÇÃO**

Na fase atual do capitalismo, as grandes corporações constituem um dos principais agentes de transformações do espaço. Suas múltiplas localizações e atividades contribuem significativamente com o processo de gestão e transformação de amplas regiões e países.

---

<sup>1</sup> Prof. Msc. em Geografia da Secretaria Municipal de Educação - SEMED/MANAUS; E-mail: [moraes.elias@yahoo.com.br](mailto:moraes.elias@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Prof. Dr. do Departamento de Geografia da Universidade Federal do Amazonas (UFAM); E-mail: [nogueiraricardo@uol.com.br](mailto:nogueiraricardo@uol.com.br)

Controladas por uma empresa matriz, a grande corporação proporcionou na escala mundial, uma nova divisão internacional do trabalho que envolve a produção simultânea, em diversos lugares, das diferentes partes componentes de um mesmo produto, e no conseqüente comércio internacional entre subsidiárias de uma mesma corporação (CORRÊA, 1997). Desse modo, a busca que elas realizam por lugares e regiões privilegiadas pela circulação do capital, como infraestrutura, matéria-prima, baixos salários, incentivos fiscais e mercado consumidor, deve ser considerada como reflexo e condicionante para a atual organização espacial da sociedade capitalista (VALLE, 2007).

No plano geográfico, as atividades da grande corporação suscitam a formação de uma densa e ramificada rede de localizações, além de variados e multidirecionados fluxos que, efetivamente, articulam suas diversas unidades de produção, armazenamento e distribuição de mercadorias.

Com efeito, é a partir desse ponto que se coloca o objetivo geral deste estudo: compreender a organização espacial da empresa Moto Honda da Amazônia para efetivar a produção e distribuição de motocicletas em todo território nacional. Assim sendo, o presente trabalho procura demonstrar como esta empresa produziu o seu espaço de atuação, atribuindo papéis específicos a inúmeras empresas em diversas regiões, para efetivar a produção e distribuição de suas mercadorias em escala nacional, contribuindo para promover a divisão territorial do trabalho e a efetiva integração nacional.

Como objetivos específicos foram elencados: a compreensão das etapas do processo evolutivo das espacialidades do grupo Honda no Brasil e sua importância atual no cenário econômico do país, além da identificação do conjunto de localizações que envolvem a dimensão espacial da empresa. Essa última questão envolve a identificação das seguintes unidades da corporação: sede, filiais, subsidiárias, concessionárias, depósitos, bancos e demais localidades envolvidas pela Moto Honda da Amazônia para efetivar a produção e distribuição de suas mercadorias.

Trata-se de um estudo de caso, cuja escolha foi motivada, sobretudo, pela posição proeminente que a empresa detém no mercado nacional de motos. A Moto Honda da Amazônia é a maior montadora de motocicletas do país e a terceira maior fabricante de motos do mundo.

Suas atividades articulam as diversas regiões do país por meio de empresas filiais e fornecedoras que, de forma estratégica e indispensável promovem a fluidez de mercadorias, capital e informações, consolidando um espaço integrado em todo território nacional e além de suas fronteiras. Como eixo de análise espacial o estudo em questão utilizou-se como

referencial teórico a temática das redes de localizações geográficas; conceito fundamental do temário geográfico cuja representação possibilita a análise de objetos espaciais interligados entre si e que, entre outros aspectos, permite identificar a hierarquia dos nós, o grau de complementaridade entre eles e suas áreas de influência (RIO, 2012).

A pesquisa empírica foi realizada na empresa Honda da Amazônia, viabilizada pelo setor de relações institucionais da empresa, onde realizamos duas pesquisas de campo, durante os meses de agosto e setembro de 2011. Foram realizadas entrevistas com funcionários do setor de Recursos Humanos e do setor de treinamento da empresa. Na ocasião, foi possível o acesso a relatórios referentes às atividades econômicas da empresa, abrangendo as demais unidades subsidiárias.

Publicações de entidades governamentais disponíveis em sites da ABRACICLO, SUFRAMA, FIEAM e Sindicato dos Metalúrgicos do Amazonas, relacionados com a produção de motos das empresas do Pólo Industrial de Manaus também foram utilizadas, além de pesquisas no site oficial da corporação. A partir dos dados coletados, foi possível a identificação das diversas unidades que compõem o grupo Honda no Brasil, incluindo o papel desempenhado por cada unidade interligada à Honda.

## **AS REDES DE LOCALIZAÇÕES GEOGRÁFICAS**

As redes de localizações geográficas constituem um conjunto de localizações espacialmente articuladas entre si por meio de diversos fluxos – pessoas, informações, mercadorias, capital etc. (CORRÊA, 2006).

Como exemplo de redes geográficas podemos citar: as agências de um banco e o fluxo de capitais e informações que circulam entre si; as redes rodoviária, ferroviária ou aeroviária de uma dada região ou ainda, o conjunto de localizações que formam uma grande corporação: sede, centro de pesquisa, depósitos, filiais e revendedores, localizados em diversas escalas e com possibilidades reais de se articularem entre si. Do mesmo modo, como marca do passado na paisagem, encontramos as redes formadas por trilhas que articulavam poços e campos de pastagem em algumas sociedades primitivas, as regiones do império romano que estavam articuladas entre si por estradas que interligavam parte significativa da Europa, as redes ferroviárias, telegráficas, rodoviárias e de telecomunicações foram e são, cada uma em seu tempo, componentes essenciais para a organização espacial da sociedade (GOMES, 2001). Há na realidade, inúmeros e variados tipos de redes na superfície terrestre, de modo que todos nós estamos incluídos em algum tipo e, simultaneamente, excluídos de um número ainda maior.

Os elementos fundamentais que constituem as redes – localizações, vias e fluxos são elementos fundamentais para a existência, reprodução e transformação do longo e inacabado processo de organização espacial da sociedade. Portanto, as redes estão historicamente contextualizadas.

Na fase atual do capitalismo, e mais notavelmente no início deste novo milênio a importância das redes geográficas nos mais diversos aspectos da vida humana é enorme. Toda organização e expansão do capitalismo, como afirma SANTOS(1999, p. 217), só é possível através de redes, que assumem diversas formas de manifestação na vida econômica, social, política e cultural, tornando-se ainda progressivamente mais importantes.

## **A DIVISÃO TERRITORIAL DO TRABALHO E AS REDES GLOBAIS DE PRODUÇÃO**

A geografia das redes produziu uma nova divisão internacional do trabalho, caracterizada pela produção simultânea em diversos lugares, das diferentes partes componentes de um mesmo produto. Toda essa reestruturação espacial capitalista não poderia ser viabilizada sem a formação das numerosas, complexas e dinâmicas redes, presentes no espaço geográfico, conforme afirma Corrêa (1997).

A busca de maximização do retorno dos investimentos sempre levou os agentes econômicos a aplicarem seus capitais nos lugares mais bem equipados de objetos técnicos e que lhes oferecem maiores possibilidades de lucros. Sendo assim, o recorte espacial da atual divisão internacional do trabalho não é mais o território dos países, como acontecia desde o início da mundialização capitalista.

Em tempos de globalização e de economia informacional, acompanhando a geografia das redes, a divisão internacional do trabalho não mais leva em conta as fronteiras dos países. Manuel Castells denomina esse novo arranjo do capitalismo globalizado de “a mais nova divisão internacional do trabalho”.

O que chamo de a mais nova divisão internacional do trabalho está disposta em quatro posições diferentes na economia informacional-global: produtores de alto valor com base no trabalho informacional; produtores de grande volume baseado no trabalho de mais baixo custo; produtores de matérias-primas que se baseiam em recursos naturais; e os produtores redundantes, reduzidos ao trabalho desvalorizado (CASTELLS, 2000, p. 160).

Num mesmo país pode haver lugares conectados às redes mundiais de produção e outros marginalizados; lugares que produzem bens de alto valor agregado, baseados em indústria de alta tecnologia, e outros que produzem bens desvalorizados com base em

indústrias tradicionais. Essa multiplicidade de posições da mais nova divisão internacional do trabalho é particularmente visível nos países em desenvolvimento, por serem social e economicamente mais heterogêneos, mas ocorre também nos países desenvolvidos.

Esse novo cenário do capitalismo globalizado aumenta a responsabilidade do Estado, sobretudo na esfera local, tanto no sentido de equalizar as possibilidades dos vários lugares de seu território para atrair investimentos, como acerca das oportunidades oferecidas aos seus cidadãos, o que se constitui em uma tarefa muito difícil, acarretando a chamada guerra fiscal entre os lugares. Além disso, as grandes empresas e investidores, em geral, sabem que seus capitais são fortemente disputados pelos vários países e mesmo pelos diversos lugares de um mesmo país e evidentemente jogam com isso para obterem vantagens econômicas, conforme aponta Dias (2001).

Com efeito, a grande corporação constitui um dos principais agentes da organização espacial capitalista e devido ao enorme poder econômico e político que possui, exerce importante influência na gestão do território. Toda ação pensada e efetivada para promover a atuação das grandes empresas, originaram inúmeras outras redes, que se manifestam, sobretudo, em uma cada vez mais complexa rede urbana, na qual as denominadas cidades globais ou mundiais estão no ápice dessa hierarquia, conforme apontam HARVEY (1993), SANTOS (1999) e CARLOS (1990).

Por isso, a geografia das redes, especialmente das grandes corporações, assume posição relevante para compreendermos a organização espacial da sociedade e o capítulo seguinte contribui com essa questão.

## **MOTO HONDA DA AMAZÔNIA E O CONGLOMERADO HONDA MOTOR COMPANY**

A Moto Honda da Amazônia é uma das principais empresas privadas do país. Sua importância pode ser constatada sobremaneira, pelo domínio atual de 82% do mercado nacional de motos, que representou em 2013, o equivalente a 1,3 milhões de motocicletas produzidas no país (ABRACICLO, 2014).

Instalada no Pólo Industrial de Manaus desde 1976, a Moto Honda da Amazônia é a única empresa do grupo Honda que produz motocicletas no Brasil e já exportou suas motocicletas para mais de 60 países.

No plano geográfico, a importância da empresa em questão é enorme. Além de gerar cerca de 30.000 empregos diretos e indiretos, suas atividades suscitam densa e ramificada organização espacial, envolvendo diversas empresas filiais e fornecedoras em diferentes

pontos do país, assim como variados e multidirecionados fluxos que efetivamente articulam não apenas suas atividades, mas também estas com as de outros grupos.

Principal empresa do Polo de Duas Rodas, dentre os vinte Pólos de Produção do Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus – ZFM, esta importante corporação representou, no ano de 2009 cerca de 60% do valor arrecadado pelo Pólo de Duas Rodas que, por sua vez, ocupa a segunda posição em faturamento no Distrito Industrial de Manaus e gera cerca de 12.000 empregos diretos (SUFRAMA, 2010).

Em 2013 a Honda foi considerada a trigésima quinta empresa mais importante do país pela revista Exame, com faturamento anual da ordem de 5.6 bilhões de reais (EXAME, 2014).

A Moto Honda da Amazônia, na realidade, constitui apenas uma fração de um poderoso conglomerado – a Honda Motor Company, com sede na cidade de Tóquio. Portanto, seu poder de decisão é limitado, submetido a interesses sediados fora do país. Trata-se assim, de um exemplo de empresa que está inserida na política global de um gigantesco conglomerado e também de uma empresa inserida na divisão internacional do trabalho.

A Honda Motor Co. foi inaugurada em 1948, no Japão. Diante do sucesso alcançado pela empresa, sua expansão para outros países se tornou inevitável. Seu fundador, Soichiro Honda, acreditava que seus produtos deveriam ser inicialmente exportados para, em seguida, fabricá-los em outros mercados. Assim, na década de 1950, começaram as vendas para os Estados Unidos, dando o passo inicial para o estabelecimento, em 1958, da primeira unidade Honda fora do Japão, localizada em Gardena, na Califórnia.

No plano da produção, a Honda atua basicamente em três segmentos da economia: produção e comercialização de motocicletas, automóveis e produtos de força. Dados da revista Fortune apontam a Honda Motor Co. como a trigésima quarta corporação, no ranking das quinhentas empresas globais mais importantes (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2001, p. 11).

As operações mundiais da corporação estão divididas em seis blocos administrativos, responsáveis por atividades regionais: Japão; América do Norte e Central; América do Sul; Europa, Oriente Médio e África; Ásia e Oceania; e China. O conglomerado Honda gera aproximadamente 178 mil empregos diretos em toda sua rede multifuncional e multilocalizada. Em 2010, possuía 507 empresas subsidiárias, em toda sua rede global (HONDA SOUTH AMÉRICA, 2010).

Com sede na cidade de São Paulo, a Honda South América representa uma das seis sub-holding do conglomerado Honda no mundo e coordena as operações da corporação em toda a América do Sul, onde possui representação comercial em todos os países deste

continente, incluindo importantes fábricas na Argentina, no Peru, Chile e Venezuela (HONDA SOUTH AMÉRICA, 2010).

## **A EXPANSÃO DO GRUPO HONDA NO BRASIL**

O mercado de motocicletas no Brasil praticamente não existia até a segunda metade da década de 1960. Apenas em 1968 o governo autorizou as importações de motocicletas, permitindo o ingresso do grupo Honda no mercado nacional em 1971 com sede em São Paulo.

Nos primeiros anos, a empresa apenas importava e distribuía produtos de sua matriz japonesa. Nesse período, eram apenas motocicletas e as alíquotas eram elevadas, cerca de 105%. Por isso, as vendas de motocicletas oscilavam entre 100 e 200 unidades por mês. Gradativamente foram aumentando para 400 a 500 unidades (HONDA, 2010).

Até o início da década de 1970, o setor automobilístico do país era formado apenas por indústrias de automóvel e caminhões. O Estado brasileiro deu um grande impulso ao desenvolvimento desse setor com incentivos fiscais e investimentos em infraestrutura e na indústria de base, que contribuíram para a instalação, no país, de empresas como Volkswagen, Sinca, Willys, Mercedes-Bens, Scania e Toyota, ampliando o parque industrial automobilístico que já contava com a FNM, a GM e a Ford (DIEESE, 1998, p. 70).

Com uma produção de motocicletas incipiente, o Brasil se constituía, no início da década de 1970, em um mercado incrivelmente promissor, que a indústria japonesa em questão soube perceber. No ano de 1974, em consequência da crise mundial do Petróleo, o governo brasileiro impôs uma taxa praticamente proibitiva sobre a importação de motocicletas: 205%. O efeito foi drástico. Segundo Muylaert (1997) "o volume de importações caiu pela metade, de 24 mil unidades em 1974 para 11 mil em 1975".

Assim, toda essa reestruturação política e econômica no Brasil fez com que a Honda resolvesse construir sua fábrica de motocicletas no país e dar início à produção de motos. Inicialmente, o projeto da empresa era construir sua fábrica na cidade de Sumaré, no Estado de São Paulo, onde a empresa já havia comprado um terreno medindo 1,7 milhões de metros quadrados, em 1974, porém, decidiu construir a fábrica em Manaus, motivada pelos atraentes incentivos ofertados pela zona franca, cuja implantação se deu em 1976, sendo o maior investimento do Pólo Industrial de Manaus.

A decisão da empresa de implantar sua fábrica de motos em Manaus decorria, de um lado, pelo fato de Manaus ser um porto livre; isso permitia importar os mais modernos e vitais equipamentos do Japão, de tecnologia muito avançada e custos competitivos em relação aos equipamentos produzidos no Brasil. De outro, a Honda contou com grandes incentivos

federais, como isenção de vários impostos: imposto de renda, imposto de importação, imposto sobre produtos industrializados, imposto estadual e sobre circulação de mercadorias.

Assim, o balanço resultou positivo e no dia 09 de Julho de 1975 foi constituída a Moto Honda da Amazônia S/A, no parque Industrial de Manaus, em pleno coração da Floresta Amazônica, demonstrando ao mundo que os incríveis avanços técnicos, científicos e informacionais, conhecidos, sobretudo, a partir da década de 1970 inauguravam uma nova relação espaço-temporal para os grandes grupos econômicos, uma vez que os avanços nos sistemas de transporte e telecomunicações, entre outros, suprime diversas barreiras ao livre fluxo do capital e possibilita a instalação de uma grande corporação em regiões distantes dos principais centros consumidores do país.

No início dos anos noventa começaram a ser importados automóveis e em 1997 foi inaugurada a fábrica de veículos Honda Automóveis do Brasil (HAB), na cidade de Sumaré, que possui uma capacidade de produção de 15.000 unidades/ano. Finalmente, em 2000 iniciaram as atividades das instituições financeiras Banco Honda e Honda Leasing.

No Brasil, a Honda é composta por quatro grandes unidades: São Paulo, que gerencia as atividades comerciais, serviços, consórcios, suprimento e administração; São Bernardo do Campo, onde está sediada a Logística Sumaré Ltda., responsável pela logística da empresa, com destaque para o transporte de peças e motocicletas que circulam entre toda rede da corporação; Sumaré, planta de automóveis e depósito de peças e Manaus, que concentra a produção de motos, como podemos observar na figura 1.

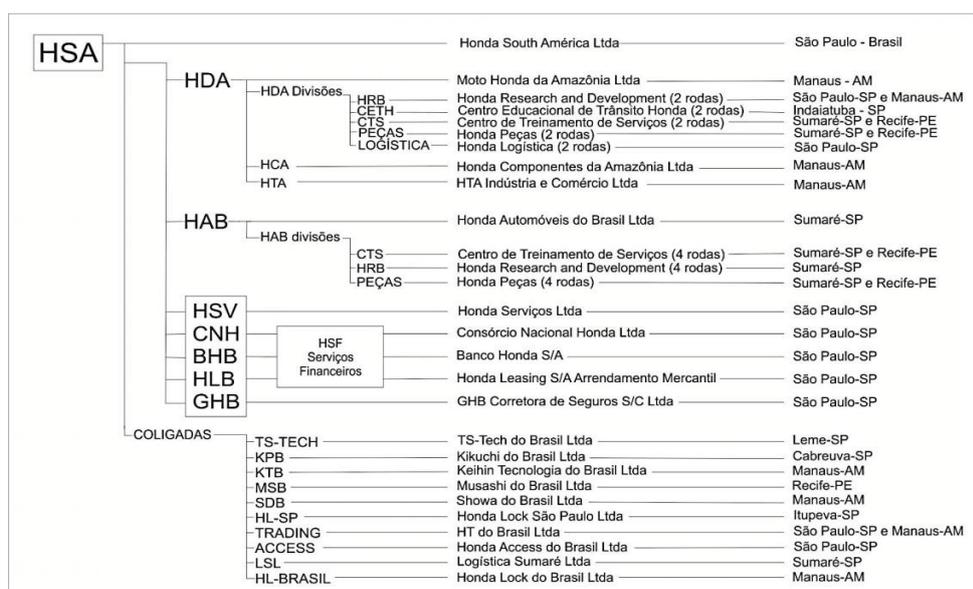


FIGURA 1 - Empresas do grupo Honda no Brasil  
 FONTE: HSA, 2010.

Observando o quadro de empresas do grupo Honda, podemos perceber que além das principais montadoras, existem importantes indústrias que foram criadas com capital parcial ou integral da própria Honda; são as empresas coligadas, fornecedoras de peças, componentes e serviços para a Moto Honda da Amazônia e Honda Automóveis do Brasil. São elas: Honda Access, Honda Lock, Showa do Brasil, Ts-Tech do Brasil, Keihin, Musashi e a Honda Trading.

Todavia, para consolidar uma crescente produção e distribuição de suas mercadorias, a Honda estabeleceu um complexo círculo de cooperação que envolve todas as regiões do país, formado por fornecedores, concessionárias, depósitos, instituições financeiras e transportadoras que promovem a fluidez de pessoas, informações, capital e mercadorias em todo território nacional.

No início de suas atividades a Moto Honda da Amazônia teve que implementar um processo de produção altamente verticalizado, produzindo a maior parte dos componentes que necessitava em sua linha de produção, devido a inexistência de fornecedores locais e pelo mercado incipiente de motocicletas no país que no início, não despertava o interesse de possíveis fornecedores potenciais, como eram os fornecedores das grandes empresas de automóveis do Brasil. Nesse ano, a Honda produziu apenas 2.200 motocicletas.

Durante os primeiros anos, a empresa recebeu apoio de seus fornecedores no Japão para implementar as atividades que, tecnicamente, não eram de seu domínio. Essa fase marca a origem de um processo de concentração de empresas japonesas que migraram para o Pólo Industrial de Manaus para atender a demanda de produção da corporação.

Dez anos após o início de suas atividades, a empresa já havia produzido e comercializado mais de um milhão de motocicletas. Esse número dobrou novamente em 1996 e alcançou uma produção sustentada em mais de um milhão em cada um dos anos que se seguiram na primeira década do século XXI.

Em 2010 a Honda já havia acumulado mais de 13 milhões de motos produzidas no país, como podemos observar na figura 2, que apresenta a quantidade de motos produzidas e exportadas pela empresa desde o início de suas atividades em 1976 no Pólo Industrial de Manaus até o ano de 2013.

Desde o início de suas atividades até o ano de 1999, a Honda esteve focada em atender exclusivamente o mercado nacional. No entanto, a partir de 2000, a empresa iniciou suas atividades de exportação para outros mercados.

| Moto Honda da Amazônia: produção, exportação e acumulados |           |            |            |
|---|-----------|------------|------------|
| Ano   | Produção  | Exportação | Acumulados |
| 1976  | 2.200     |            | 2.200      |
| 1977  | 26.791    |            | 28.991     |
| 1978  | 29.021    |            | 58.012     |
| 1979  | 47.100    |            | 105.112    |
| 1980  | 70.523    |            | 175.635    |
| 1981  | 103.155   |            | 278.790    |
| 1982  | 149.406   |            | 428.196    |
| 1983  | 169.661   |            | 597.857    |
| 1984  | 116.819   |            | 714.676    |
| 1985  | 104.899   |            | 819.575    |
| 1986  | 103.610   |            | 923.185    |
| 1987  | 118.239   |            | 1.041.424  |
| 1988  | 123.902   |            | 1.165.326  |
| 1989  | 126.652   |            | 1.291.978  |
| 1990  | 107.070   |            | 1.399.048  |
| 1991  | 92.204    |            | 1.491.252  |
| 1992  | 67.798    |            | 1.559.050  |
| 1993  | 64.317    |            | 1.623.367  |
| 1994  | 111.105   |            | 1.734.472  |
| 1995  | 180.334   |            | 1.914.806  |
| 1996  | 256.255   |            | 2.171.061  |
| 1997  | 381.182   |            | 2.552.243  |
| 1998  | 435.659   |            | 2.987.902  |
| 1999  | 436.467   |            | 3.424.369  |
| 2000  | 562.564   | 544.452    | 3.986.933  |
| 2001  | 658.152   | 48.550     | 4.645.085  |
| 2002  | 742.426   | 59.094     | 5.387.501  |
| 2003  | 908.213   | 88.509     | 6.207.205  |
| 2004  | 895.658   | 123.875    | 7.102.863  |
| 2005  | 982.014   | 138.726    | 8.084.877  |
| 2006  | 1.132.527 | 123.875    | 9.217.404  |
| 2007  | 1.377.694 | 100.025    | 10.595.098 |
| 2008  | 1.656.424 | 104.700    | 12.251.522 |
| 2009  | 1.234.095 | 48.172     | 13.485.617 |
| 2010  | 1.441.662 | 53.778     | 14.981.057 |
| 2011  | 1.687.436 | 56.822     | 16.725.315 |
| 2012  | 1.397.698 | 87.969     | 18.210.982 |
| 2013  | 1.375.350 | 93.594     | 19.679.926 |

FIGURA 2 - Produção na MHA – 1976 a 2013

FONTE: Moto Honda da Amazônia, 2011.

No ano 2000, a Honda exportou 54 mil motocicletas e só precisou de quatro anos para dobrar esse número. Em 2005, a Honda atingiu o pico de suas exportações com 138 mil motos comercializadas no mercado externo, e nos anos seguintes, estabilizou suas exportações acima de 100 mil unidades e para manter tamanha produção a empresa conta com uma complexa rede de fornecedores sem os quais seria impossível a manutenção de uma crescente produção de motocicletas.

Em 2010 o círculo de fornecedores totalizava 118 indústrias (MHA, 2011), 86 localizadas em São Paulo (72% do total), 22 em Manaus (19%), 2 em Santa Catarina e uma nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Pernambuco, além de conexões com fornecedores internacionais - três situadas no Japão, incluindo o principal Centro de pesquisa, localizado em Hamamatsu, uma na Itália (Honda Itália) e uma nos Estados Unidos (Honda América), demonstrando uma produção descentralizada, incluindo fornecedores no Brasil e no exterior, cuja organização é típica da Nova Divisão Internacional do Trabalho.

Dessa forma, percebemos uma concentração de fornecedores em São Paulo e Manaus, onde está localizada a Moto Honda da Amazônia. Esta situação é sempre alvo de discussões políticas em torno do modelo Zona Franca de Manaus, visto que alguns políticos argumentam que o Pólo Industrial de Manaus gera mais empregos em São Paulo do que em Manaus.

Em sua prática de produção e no relacionamento com seus fornecedores, a Honda adotou o sistema *Just in time*. Esse sistema, introduzido inicialmente pela Toyota, no Japão, foi criado especialmente para reduzir estoques e os custos decorrentes. Com o *Just in time*, o produto ou matéria prima chega ao local de utilização somente no momento exato em que for necessário, com exceção dos insumos nacionais e internacionais.

Para a Honda, os produtos devem ser fabricados ou entregues a tempo de serem montados. Para isso, os fornecedores locais foram treinados para estarem com seus produtos na plataforma da produção, minutos antes de serem utilizados. Enquanto o estoque de fornecedores do exterior corresponde em média a 10 dias da produção e o de nacionais, a 3 dias, não existe estoque para os componentes fornecidos localmente.

Essa política tem repercussões geográficas significativas, pois, embora apenas 22 dos 118 fornecedores da empresa estejam localizados em Manaus, eles respondem por 60% do total de insumos utilizados pela empresa; por sua vez, a Honda abastece com mais de 70%, o mercado nacional de motos. Assim, qualquer desarmonia no abastecimento local corresponde a tribulações para o cumprimento de seus planos de produção, induzindo à aproximação constante com os fornecedores locais.

Em entrevista com um dos administradores da empresa, constatamos um grande esforço por parte da Honda para atrair empresas do Centro Sul e até do Japão para o Pólo Industrial de Manaus. A vinda de empresas para o PIM significa, de um lado, uma grande redução de custos de produção e logística, visto que supera um dos grandes desafios da empresa: a distância dos principais centros consumidores do país. De outro, contribui significativamente com a minimização de riscos à programação da produção. Esses riscos referem-se a possíveis atrasos provocados por acidentes naturais, roubos de cargas, atraso de uma balsa, demora pela liberação portuária, aeroviária etc.

Dessa forma, ter as empresas fornecedoras em Manaus tranquiliza a corporação e desencadeia um processo de grandes vantagens econômicas como a redução dos custos com logística, que contribui para diminuir o valor dos insumos, minimizando a acumulação de estoques, no caso dos fornecedores locais este estoque é zero, e assim, a empresa pode oferecer o seu produto final a um preço mais competitivo, contribuindo para manter a sua supremacia de produção e vendas no mercado nacional de motos frente ao aumento do número de grandes corporações do segmento de duas rodas, instaladas no país, nos últimos anos.

Para atender a demanda da produção de mais de três mil motos diariamente, todos os segmentos da corporação e empresas associadas devem funcionar de maneira sincrônica e harmoniosa, como em uma orquestra, em que cada componente responde por uma função necessária ao bom funcionamento do conjunto. Por isso, as ações devem ser constantemente planejadas e alicerçadas em confiança, cooperação e agilidade.

Para a Honda, diminuir custos no processo de produção é uma meta constante, daí a necessidade de trabalhar com uma produção enxuta e com o mínimo de estoque. Nesse

sentido, os incentivos fiscais da SUFRAMA assumem relevância central na manutenção da empresa em Manaus e estes incentivos ganham importância nas negociações da empresa para atrair um número crescente de fornecedores para Manaus.

Mesmo com todo avanço nas áreas de transporte e comunicação, o fluxo de mercadorias vindas do Centro Sul esbarram em constantes dificuldades de logística. Essas dificuldades têm início com o transporte rodoviário, considerando a enorme distância entre São Paulo e Belém que corresponde a aproximadamente 3.000 km. A partir desse ponto, as mercadorias são embarcadas em grandes balsas para percorrerem um trajeto de 1.700 km entre as cidades de Belém a Manaus, navegando pelo grande Rio Amazonas durante cinco dias.

### **A REDE DE DISTRIBUIÇÃO**

A compreensão integral dos processos de produção, circulação, distribuição e consumo podem revelar como se expressam espacialmente cada um destes segmentos da atividade produtiva, visto que cada um deles pode exigir formas espaciais específicas, provocando processos ora de concentração, ora de dispersão geográfica.

Como em toda atividade moderna, a circulação é fundamental na organização da Moto Honda da Amazônia. Dessa forma, a empresa possui uma complexa rede de fixos e fluxos que consolidou um espaço integrado dentro do país e envolve todos os Estados da Federação, como podemos observar na figura 3.

A rede de distribuição de motocicletas Honda difere, em parte, da organização espacial estabelecida pela rede de produção, apresentando outra espacialidade. Caracteriza-se esta, primeiramente, pela dispersão e não pela concentração espacial, o que é em regra geral, próprio do processo de distribuição das mercadorias produzidas por uma grande corporação que atua em nível nacional.

Tratando-se de um bem que a cada ano vem sendo mais e mais utilizado nas grandes e pequenas cidades do Brasil e do mundo inteiro, implicando alta rotatividade dos estoques, à dispersão acrescenta-se uma segunda característica. Trata-se da densidade, ou seja, os focos de distribuição, onde estão os centros de distribuição, originam uma densa rede de concessionárias. Dispersão e densidade são, assim, características da espacialidade da distribuição de motocicletas da empresa em estudo.

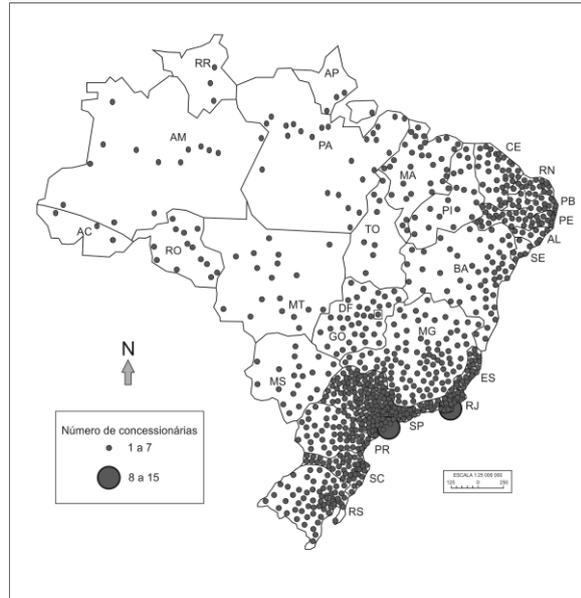


FIGURA 3 - Rede de concessionárias de motocicletas Honda  
 FONTE: Honda, 2011.

No processo de distribuição das motocicletas, a empresa Logística Sumaré Ltda. assume papel relevante. Empresa criada em 1997 com participação acionária do grupo Honda, a LSL é responsável pela parte logística da movimentação de materiais, pelo abastecimento de peças das linhas de montagem da Moto Honda da Amazônia e pela distribuição de motocicletas da corporação no Brasil e para os países para onde a empresa exporta.

O ciclo de distribuição das motocicletas Honda tem início no Japão, que detém as principais atividades de pesquisa, inovação e desenvolvimento de novas motocicletas. Os resultados são repassados para a sede da Honda South América em São Paulo, que determina o que, como, quanto e para onde produzir. Das linhas de produção as motocicletas partem em balsas no trajeto fluvial Manaus-Belém, de onde, em caminhões, são enviadas a 16 Centros de Distribuição no país e, desse ponto, partem para as mais de 800 concessionárias de motocicletas Honda.

Cada centro de distribuição controla uma hinterlândia predeterminada, na qual se realiza a distribuição de motocicletas para as concessionárias da corporação. Vale ressaltar que muitas concessionárias, principalmente as de médias e grandes cidades, são responsáveis pela criação de pequenos postos de vendas, fixos ou temporários, no caso de estandes de vendas em supermercados, feiras, exposições, festivais e eventos de grande aglomeração de pessoas, ampliando ainda mais a rede de distribuição de motos no país. O mapa dos Centros de distribuição Honda podem ser visualizados na imagem a seguir.



FIGURA 4 - Centros de Distribuição da Moto Honda da Amazônia  
 FONTE: MHA, Pesquisa de campo, 2011.

Há, na realidade, uma rede de localidades centrais, do tipo Christaleriana, comandadas pelo grupo Honda. Esta empresa estende seus tentáculos, fazendo analogia com um polvo, em 833 cidades que dispõe de concessionária Honda, tornando-se estrategicamente acessível nos mais diversos pontos do território.

A respeito da rede de distribuição estabelecida da Moto Honda da Amazônia, podemos ressaltar dois pontos importantes. Primeiramente que ela, em termos espaciais, está organizada de modo desigual. A crescente utilização de motocicletas verifica-se superposta à desigual distribuição da população e da renda no território brasileiro, gerando mercados consumidores desiguais. Assim, se o Estado de São Paulo conta com três centros de distribuição, os demais estados que possuem centros de distribuição, só possuem um e, certamente, isso revela a desigualdade do mercado consumidor no país, refletindo diferenças na densidade demográfica e nas características sociais e econômicas entre os Estados.

O Brasil contava em 2001 com 497 concessionárias de motocicletas Honda, das quais, cerca da metade, estavam localizadas na Região Sudeste. Naquele ano, as regiões Sudeste e Sul somavam 347 concessionárias (70,3 % do total nacional). Em 2010 a Honda já possuía mais de mil concessionárias em todo país.

Na região Norte, os Estados do Pará e Amazonas possuem o maior número de cidades com concessionárias Honda, somando, nestes estados, o total de 40 cidades com concessionárias.

O centro de distribuição localizado em Manaus abastece a rede de concessionárias do Amazonas, Roraima, Acre e Rondônia. Já o centro de distribuição em Belém responde pelas

concessionárias no Pará, Amapá, Tocantins e Maranhão. Com relação às cidades do interior do Amazonas com concessionárias, estas recebem diretamente da MHA, motocicletas transportadas por meio de barcos contratados pela empresa.

A análise da rede de distribuição na Região Norte nos permite perceber os limites da hinterlândia dos centros de distribuição. Estes tendem a reproduzir com grande fidelidade os limites de ação das metrópoles regionais que sediam os centros de distribuição. Como exemplo disso, percebemos Manaus atuando sobre Boa Vista, Porto Velho e Rio Branco, e Belém atuando sobre São Luís, Macapá e Palmas. Como já foi mencionado, a atuação da Moto Honda não apenas reproduz a atuação global das metrópoles, como interfere sobre esta através de suas mercadorias e a geração de novos serviços.

Na Região Nordeste destaca-se a Bahia, com cinquenta e três cidades com concessionárias Honda, que corresponde a 23% do total regional, seguida por Pernambuco e Ceará, ambos apresentando respectivamente trinta e seis e trinta e cinco municípios com concessionárias Honda.

Na Região Centro Oeste a motocicleta tem um papel fundamental e a Honda vem ampliando a sua rede de distribuição em ritmo acelerado, a exemplo das demais regiões do país. Em 2001, essa região possuía vinte e oito cidades com concessionárias; após dez anos, esse número mais que dobrou e hoje conta com uma rede aprimorada, totalizando 72 municípios com concessionárias Honda.

A Região concentrada configura-se como o principal foco da distribuição de motos do país. Das 833 cidades do país com concessionária Honda, 537 encontram-se em cidades dessa região, 64% do total nacional. Nos Estados do Sudeste existem 307 e na Região Sul, há pelo menos 158 cidades com concessionárias. São Paulo segue disparado como o principal centro consumidor do país; possui 153 cidades com concessionárias. Essa demanda fez com que a Honda construísse três centros de distribuição nesse Estado: um na capital, outro em Campinas e um terceiro em São José do Rio Preto. Esse dado demonstra uma segunda consequência da natureza desigual das redes regionais de distribuição e está vinculada ao tamanho da área de mercado dos centros de distribuição: mais densa a rede, como no caso de São Paulo, menor o tamanho da área de mercado, contrastando com os casos de Manaus ou Belém, cuja área de irradiação vai além de seus respectivos limites.

Iniciando suas atividades de exportação no ano 2000, a empresa atingiu o ápice desse segmento em 2005, ano em que a empresa exportou 138.726 motocicletas. Durante todo período compreendido entre 2000 a 2011, a Honda apresentou posição de destaque no que se refere às exportações de motos. Em 2010, exportou 53.778 unidades e participou com 77,7%

das exportações nacionais de motos, dividindo parte do total das exportações nacionais, apenas com a empresa Yamaha, que participou com 23% do total das exportações de motos.

Em 2010, a MHA comercializou parte de sua produção com 35 países do globo. Do total de países compradores, 24 estão localizados no continente americano (68% dos países com destino das exportações). Dessa forma, podemos perceber uma participação proeminente da empresa em pauta no continente americano, cumprindo estrategicamente, parte de uma atuação global de um dos maiores grupos econômicos do mundo. Entre os principais países compradores estão os Estados Unidos, seguido pela Argentina e México (MEDEIROS, 2009, p. 54).

As motocicletas produzidas na Moto Honda da Amazônia com destino ao mercado externo, chegam a Belém-PA, por meio de balsas, cumprindo, até esse ponto do território, a mesma logística das motocicletas com destino ao mercado interno. De Belém, as motocicletas são transportadas em navios para os diversos países de destino. Dessa forma, é importante frisar que a cidade de Manaus não possui frequência regular de navios que atendam o volume das exportações.

Muitos são os fatores que contribuem para a expansão da utilização desse meio de transporte no país. Nas grandes cidades a motocicleta vem sendo cada vez mais utilizada nos serviços de pronta-entrega de diversos tipos – alimentos, remédios, documentos e mercadorias, além dos serviços de moto-taxi etc. Nas pequenas cidades, a exemplo das metrópoles, a motocicleta é o veículo que se adequou à dimensão e à fluidez do trânsito, com grande agilidade, flexibilidade, menor custo de manutenção e facilidades de pagamento.

A situação crescentemente caótica do trânsito nos grandes centros urbanos também contribui para a expansão do uso de motocicletas – a lentidão, o congestionamento, a dificuldade de estacionamento nas regiões centrais e o transporte público ineficiente, que atua no limite entre o caos, a precariedade e o ridículo cooperam para o aumento da utilização de motos e segundo previsões econômicas da ABRACICLO (2011), em dez anos as motos serão mais numerosas do que os carros nas ruas do Brasil.

Diante desse cenário a Honda assume posição proeminente. A expansão do setor de motocicletas contribui na mesma ordem com o aumento da acumulação de capital da corporação e engendra a contínua expansão da produção e do consumo de motos, implicando a intensificação das atividades nos espaços já integrados economicamente pelo grupo ou a conquista de novos espaços.

## **CONCLUSÃO**

O estudo em tela procurou analisar a organização espacial da empresa Moto Honda da Amazônia, colocando em evidência como esta grande corporação construiu sua complexa rede multifuncional e multilocalizada para fazer do conjunto do território nacional sua área de atuação e mercado.

Verificou-se tratar-se de uma poderosa indústria de capital e tecnologia japonesa que é parte integrante de um dos maiores grupos econômicos do mundo – A Honda Motor Company, com sede em Tóquio no Japão.

Dotada de recursos financeiros injetados do exterior, a Honda encontrou no Brasil um cenário promissor: excelente infraestrutura em sua base de produção, mão de obra inexperiente no setor industrial, que desde o início de suas atividades pôde ser treinada segundo as práticas e filosofia da empresa, incentivos fiscais, mercado consumidor e capacidade de interlocução com os órgãos governamentais. Dessa forma, a empresa estabeleceu progressivamente um amplo e complexo espaço de atuação que envolve diversas empresas de administração, serviços, atividades comerciais e de gestão financeira, indústrias, depósitos além de uma densa rede de concessionárias que garante à empresa posição proeminente no cenário econômico do país.

Portanto, os círculos espaciais da produção e distribuição de motocicletas Honda atravessaram as regiões do país e consolidaram um espaço de atuação em todo território nacional e além de suas fronteiras, contribuindo com a divisão territorial do trabalho e a consequente integração nacional.

## **OBRAS CONSULTADAS**

ABRACICLO. **Produção de motocicletas**. Disponível em: <<http://www.abraciclo.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

CARLOS, Ana Fani Alessandri. **Espaço e Indústria**. 3ª ed. São Paulo: Contexto, 1990.

CARLOS, Ana Fani Alessandri. **Espaço-tempo na metrópole: a fragmentação da vida cotidiana**. São Paulo: Contexto, 1997.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

COMPLEXO MOTO HONDA DA AMAZÔNIA. **Programa Sobre Rodas** - Edição 32. 03.01.08. Disponível em: <<http://www.youtube.com>>. Acesso em: 18 jan. 2011.

CORRÊA, Roberto Lobato. **Trajelórias Geográficas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

CORRÊA, Roberto Lobato. **Estudos sobre a rede urbana**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

CORRÊA, Roberto Lobato. **Interações espaciais**. In: Explorações geográficas: percursos no fim do século. 2º ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

DIAS, Leila. **Redes: Emergência e Organização**. In: Geografia: Conceitos e Temas. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. **Trabalho e estruturação produtiva: 10 anos de linha de produção**: São Paulo: DIEESE, 1994.

ESPAÇO HONDA. **Números promissores**. São Paulo: Linkpress assessoria e comunicação. V. 31, n. 8, nov/dez. 2003.

EXAME. **Melhores e maiores**. Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

FILHO, Guajarino de Araújo. **Cooperação em clusters: perspectivas para o Pólo Industrial de Manaus**. Brasília: Paralelo 15, 2006.

GOMES, Paulo Cesar da Costa. **O conceito de região e sua discussão**. In: Geografia: Conceitos e Temas. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

HARVEY, David. **Condição Pós- Moderna**. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

HONDA. **Honda no Brasil**. Disponível em: <<http://www.honda.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

HONDA SOUTH AMERICA. **Programa de integração**. São Paulo, 2010, pg. 1-61.

MANGIERI, Ana. Honda: **Tecnologia e inovação**. Jornal da Honda, São Paulo, nov. 2002, p. 16.

MARCELINO, Paula Regina Pereira. **A logística da precarização: terceirização do trabalho na Honda do Brasil**. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

MELO, Eudes Lopes. **A formação de redes de produção na indústria de veículos sobre duas rodas no norte brasileiro**. 2010. 172p. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2010.

MOTO HONDA DA AMAZÔNIA. **Programa de integração do departamento de recursos humanos**. Manaus, 2008.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Relatório geral de observação do comportamento social e trabalhista da empresa Moto Honda da Amazônia**. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br>>. Acesso em: 15 out. 2001.

MUYLAERT, Roberto. **Honda: 25 anos de Brasil**. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 1997.

RIO, Gisela A. Pires. **A espacialidade da economia: superfícies, fluxos e redes**. In: Olhares geográficos: modos de ver e viver o espaço. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

SANTOS, Milton, SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: Território e Sociedade no Início do Século XXI**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SENE, Eustáquio de. **Globalização e espaço geográfico**. São Paulo: Contexto, 2003.

SILVA, Carlos Alberto Franco. **Grupo André Maggi: corporação e rede em áreas de fronteira**. Cuiabá: Entrelinhas, 2003.

SUFRAMA. **Indicadores de desempenho do Pólo Industrial de Manaus: história do PIM em tabelas e gráficos, 1988 a 2008**. Disponível em: <<http://www.suframa.gov.br>>. Acesso em: 15 out. 2010.

VALLE, Izabel. **Globalização e reestruturação produtiva: um estudo sobre a produção offshore em Manaus**. Manaus: EDUA, 2007.