

# *Indústria de bicicletas no Brasil*

**Astor Eugênio Hexsel**

Doutorando pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo Professor dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração da UFRGS

**Luiz Antonio Slongo**

Doutorando pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; Professor dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração da UFRGS e da PUCRS

**Fernando Bins Luce**

PhD pela Michigan University, Professor dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração da UFRGS

---

*Resumo*

Neste artigo é apresentada uma avaliação da indústria de bicicletas no Brasil com base em uma série de técnicas de análise de indústria e concorrência. A avaliação é orientada a partir de conjunto de conceitos consensual entre os autores que abordam os temas planejamento estratégico, marketing estratégico e estratégia competitiva.

**Palavras-chave:**

- indústria de bicicletas
- análise de indústria
- concorrência
- estratégia competitiva

## INTRODUÇÃO

Na literatura encontra-se uma série de conceitos e instrumentos úteis para trabalhos relacionados à análise da indústria e da concorrência, com vistas ao planejamento estratégico (Prescott & Grant, 1988). Esse tipo de análise contribui para identificação e avaliação de ameaças e oportunidades do ambiente. Os processos de planejamento estratégico, tanto ao nível de corporação quanto ao de unidades estratégicas de negócio, têm nesse tipo de análise um de seus pilares básicos.

Inúmeras técnicas para análise de indústria e concorrência são levadas em consideração por autores que abordam os temas planejamento estratégico, marketing estratégico e estratégia competitiva. Para efeito deste trabalho consideramos aquelas que, invariavelmente, são abordadas na literatura. Dentre outras, destacam-se como mais referidas as técnicas de: Análise de Portfólio, Matriz BCG, PIMS, Segmentação de Mercado, Segmentação da Indústria, Curva de Experiência e Escala.

Nesse contexto, no presente artigo objetivamos utilizar, no todo ou parcialmente, algumas dessas técnicas para entender a indústria de bicicletas no Brasil.

Considerando-se os fatores limitantes de tempo, recursos e disponibilidade de fontes de informações (Prescott & Grant, 1988), foram selecionadas as seguintes dimensões de análise de indústria e concorrência para emprego neste trabalho:

- matriz atratividade da indústria – competitividade de negócio;
- segmentação de mercado;
- análise da indústria com base nas forças competitivas;
- grupos estratégicos;
- vantagem competitiva e estratégias genéricas;
- dimensões de custos.

Estruturalmente, além desta introdução, o texto está dividido em quatro itens. No primeiro apresenta-se o referencial teórico utilizado para fundamentar o trabalho. No seguinte sintetiza-se os procedimentos metodológicos usados para a sua consecução. No terceiro apresentamos a análise da indústria de bicicletas no Brasil, demarcada pelo referencial teórico. Finalmente, na conclusão, são abordadas as principais implicações decorrentes da análise realizada, com vistas a possíveis reposicionamentos dos atuais ofertantes e/ou entrada de novos ofertantes.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentamos a síntese das técnicas selecionadas para a análise da indústria de bicicletas, no sentido de salientar os aspectos relevantes para explicar a indústria em questão.

### Matriz atratividade da indústria — competitividade do negócio

A matriz atratividade da indústria — competitividade do negócio propõe-se a avaliar a atratividade de dife-

rentes indústrias *vis-à-vis* a posição competitiva atual e a potencial dos diferentes negócios que compõem uma corporação diversificada (Abell & Hammond, 1979).

A atratividade da indústria é avaliada a partir de elementos como: tamanho do mercado e sua taxa de crescimento, intensidade competitiva, sensibilidade a economias de escala e ciclicidade/sazonalidade.

A competitividade do negócio é dimensionada em função de participação no mercado, domínio tecnológico, margens, posição quanto a escala e experiência etc. Com base nessas variáveis, os negócios são classificados em **altamente atraentes, medianamente atraentes e pouco atraentes**.

A observação individual de cada uma das variáveis de atratividade e competitividade permite, por um lado, o entendimento analítico do ambiente da indústria e, por outro, indica os investimentos específicos e necessários para competir eficientemente na indústria (Luce & Hexsel, 1988).

O modelo, em geral, é apropriado para empresas diversificadas, com diversas unidades estratégicas de negócio. Entretanto, sua aplicação também pode ser feita em situações mais específicas — por exemplo, empresas buscando definir posição quanto a produtos e segmentos de mercado.

### Segmentação de mercado

O conceito de segmentação de mercado é central para o planejamento de marketing. Segundo Kotler (1988), "o coração do marketing estratégico é segmentar o mercado, escolher segmentos, gerar oferta para eles e posicionar-se".

Segmentar o mercado consiste em dividi-lo em grupos distintos de clientes que demandam produtos e compostos de marketing específicos. A escolha envolve a mensuração da atratividade e a seleção de um ou mais segmentos para serem abordados. O posicionamento é o ato de estabelecer a posição competitiva viável da empresa e de sua oferta para cada segmento selecionado.

### Análise da indústria com base nas forças competitivas

Os estudos de Porter (1985) contribuíram de forma importante para a análise de indústria. Ele propõe que a dinâmica de uma indústria seja entendida a partir de cinco forças competitivas: ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e competição intra-indústria.

A pressão conjunta dessas cinco forças determina a lucratividade da indústria, pois elas influenciam preços, custos e investimentos — os elementos básicos da rentabilidade. O poder de barganha dos clientes e a ameaça dos produtos substitutos, por exemplo, influenciam nos preços que a indústria pode cobrar de sua clientela. O poder de negociação dos clientes pode, também, influenciar os custos e os investimentos, pois clientes poderosos demandam serviços onerosos. O poder de barganha dos fornecedores determina o custo de matérias-primas e outros insumos. A intensidade da concorrência entre as empresas da indústria

influencia os preços, assim como os custos de competir em áreas como desenvolvimento de produto, propaganda e equipe de vendas. A ameaça de entrada de novos participantes fixa limites à estratégia de preços. A pressão de cada uma das cinco forças é determinada em função da estrutura da indústria, ou seja, das características econômicas e técnicas intrínsecas a ela. A importância dos elementos que definem a estrutura de uma indústria, assim como a intensidade relativa das forças competitivas, varia de indústria para indústria. Abaixo são apresentadas algumas dessas características.

- **O poder de barganha dos fornecedores** é elevado em função de: grau de concentração (poucos fornecedores); inexistência de substitutos para seu produto; importância de sua oferta como componente do produto da indústria compradora; porte das empresas; ameaça de verticalização para a frente.
- **O poder de barganha dos clientes** é elevado em função de: grau de concentração (poucos clientes) em comparação com a indústria ofertante; porte das empresas; alta participação do produto adquirido nos custos totais; disponibilidade de informações sobre o mercado, preço e custo dos fornecedores da indústria; lucratividade de suas operações; ameaça de verticalização para trás.
- **A ameaça dos produtos substitutos** é significativa quando: a evolução tecnológica possibilita redução de custo e preço; as margens elevadas de produção desses produtos possibilitam redução de preço.
- **A ameaça de entrada de novas empresas na indústria** depende das barreiras a essa à entrada. A intensidade dessas barreiras está relacionada aos aspectos: economia de escala; diferenciação de produto (identificação de marcas e lealdade dos clientes); necessidade de capital; política governamental; acesso a estruturas de distribuição.
- **A competição entre os concorrentes** depende de: número e tamanho dos concorrentes; taxa de crescimento da indústria; intensidade da participação dos custos fixos no valor adicionado; pouca diferenciação dos produtos.

Embora a estrutura de uma indústria seja relativamente estável, tendem a ocorrer, ao longo do tempo, modificações estruturais, alterando a intensidade total e a relativa das forças competitivas.

### Grupos estratégicos

Grupo estratégico é um conjunto de empresas, dentro de uma indústria, que segue estratégia similar, segundo um conjunto de dimensões estratégicas (Porter, 1980). Dentre as dimensões estratégicas que definem um grupo estratégico podem ser citadas: imagem de qualidade, integração vertical, escopo geográfico, canal utilizado, serviços e métodos de produção. Uma indústria pode ser formada por único

grupo estratégico se seus componentes seguirem, essencialmente, a mesma estratégia. Em outro extremo, cada empresa pode se constituir em um grupo estratégico. Entretanto, usualmente há número reduzido de grupos estratégicos, o que sintetiza as diferenças estratégicas entre as empresas de uma indústria. O mapa dos grupos estratégicos reflete um determinado momento, podendo se formar novos grupos com base em novos posicionamentos competitivos ainda não identificados/seguidos. Grupos estratégicos não equivalem a segmento de mercado ou estratégias de segmentação, mas são definidos com base em concepção mais ampla da postura estratégica. Os grupos estratégicos diferem, seguidamente, em suas propostas de produtos e marketing, mas isto nem sempre ocorre. Na indústria química, por exemplo, temos situações de identidade de produtos, mas há diferenças nas propostas de produção, logística e integração vertical (Porter, 1980).

A competição tende a ser maior entre as empresas de um mesmo grupo. Entretanto em muitas ocasiões os clientes de diferentes grupos são os mesmos, encontrando-se, constantemente, situações de competição entre empresas que os compõem.

As cinco forças competitivas que definem as condições de uma indústria particularizam-se ao nível de grupo, fazendo com que eles diferenciem-se em termos de atratividade. Consideram-se entrantes potenciais em um grupo tanto as empresas não atualmente na indústria, como outras posicionadas em outros grupos dessa indústria. Produtos substitutos são aqueles produzidos por outras indústrias, assim como os pertencentes a outros grupos da indústria. Os poderes de barganha dos clientes e dos fornecedores tendem a apresentar características peculiares em relação a cada grupo. Além disto, seus poderes poderão, também, ser influenciados pelas compras e pelos suprimentos feitos em outros grupos.

As barreiras protetoras da indústria como um todo e as que dificultam a entrada de outros ofertantes personalizam-se ao nível de grupo, denominando-se **barreiras à mobilidade**. As barreiras à mobilidade não só protegem as empresas pertencentes a um mesmo grupo estratégico contra a entrada de outras externas à indústria, como constituem-se em impedimentos à mudança de posições estratégicas de um grupo para outro.

### Vantagem competitiva e estratégias genéricas

As tentativas de enquadrar as estratégias empresariais em modelos genéricos têm sido desenvolvidas por diversos autores. Porter (1985) propõe duas estratégias genéricas: busca de vantagens em custos e diferenciação. Estas estratégias são utilizadas visando a obtenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes.

A vantagem em custos é obtida através do desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas a custo menor do que o dos concorrentes para um mesmo conjunto de benefícios ofertados ao cliente.

A vantagem de diferenciação é atingida pelo desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas de forma

tal que gere oferta de benefícios diferenciados, viabilizando um sobrepreço. Esta situação pressupõe ser o custo de obtenção dessa oferta menor do que o diferencial de preço obtido (Luce & Hexsel, 1988).

Quando o escopo das estratégias referir-se a um segmento, estaremos diante de uma posição de foco. Este posicionamento busca vantagem sob forma de diferenciação ou custo em um segmento de mercado e não para o mercado como um todo.

A consecução da vantagem competitiva sob forma de custo ou de diferenciação baseia-se em conjunto de habilidades, recursos e requisitos organizacionais específicos.

### Dimensões de Custos

O planejamento estratégico de mercado baseia-se em dois importantes ingredientes analíticos: análise das oportunidades de mercado e entendimento de custos (Abell & Hammond, 1979).

A posição de custos da empresa resulta de ações específicas ou combinadas quanto a elementos como (Porter, 1985), economia de escala, efeitos da experiência, integração vertical, custos dos insumos, *design* dos produtos e sistemas de distribuição utilizados.

A posição de custos obtida a partir de economia de escala e do efeito da experiência pressupõe a busca de volumes de negócios maiores do que os dos competidores. No caso de economia de escala esses volumes são considerados em dimensão temporal fixa, definida por período, enquanto que na situação de efeito de experiência os volumes dizem respeito a uma dimensão temporal cumulativa e contínua (Luce & Hexsel, 1988). A participação de mercado tem sido utilizada como uma forma de ler a posição de custos de uma empresa (Abell & Hammond, 1979). Entretanto, deve ser salientado que ela tem utilização mais direta no entendimento da posição de custos em relação ao efeito escala e não ao efeito experiência. Para a leitura do efeito experiência, o correto seria utilizar a participação de mercado decorrente da produção cumulativa da empresa (Ghemawat, 1985).

### MÉTODO

Os principais procedimentos metodológicos adotados neste estudo estão a seguir sintetizados.

A coleta dos dados foi feita no período compreendido entre maio e junho de 1989. Os dados utilizados no trabalho foram obtidos através de fontes secundárias e primárias. As principais fontes secundárias foram os registros existentes nas instituições de classe, direta ou indiretamente relacionadas à indústria analisada. Dentre elas destacam-se a ABRACICLO e a ABINEE. Foram também utilizadas como fontes secundárias publicações nacionais e internacionais, especificamente ligadas ao setor, bem como catálogos, folhetos e balanços dos principais ofertantes de bicicletas no Brasil.

As fontes primárias foram: três ofertantes de bicicletas, cinco supridores da indústria, cinco atacadistas e três vare-

jistas de bicicletas e dois conhecedores do setor. Para a coleta de dados primários utilizou-se a técnica de entrevista estruturada, aplicada pelos próprios autores do trabalho.

### A INDÚSTRIA DE BICICLETAS NO BRASIL

Efeturemos a análise da indústria de bicicletas no Brasil, segundo o referencial teórico apresentado. Os conceitos teóricos foram utilizados de forma direta ou indireta e, ainda, de forma interligada em alguns casos. No quadro 1 são apresentadas algumas características dessa indústria.

#### Quadro 1

##### Características da Indústria de Bicicletas no Brasil

###### Tamanho do mercado

- 2.235.800 bicicletas/ano 89 – US\$ 200 milhões
- Peças de reposição: US\$ 165 milhões/ano 89

###### Estrutura da Indústria

- Indústria dominada por duas grandes empresas, com participações iguais
- As empresas correspondem a quase 100% do mercado

###### Distribuição

- Concentração nas grandes redes varejistas
- Suprimento de pequenos varejistas por estrutura atacadista
- Mercado de reposição dominado por grandes atacadistas
- Assistência técnica desenvolvida independentemente das duas empresas, através de grande número de pequenas oficinas

### Tamanho do Mercado e Evolução

O mercado brasileiro de bicicletas é dominado por duas grandes empresas — Caloi e Monark — que, conjuntamente, têm quase 100% de participação. Apresentou taxas de crescimento significativas até 1980 (ver quadro 2 e figura 1). Nessa década, acompanhando o padrão da economia brasileira, o mercado caiu substancialmente até 1983, retomando o crescimento até 1986. Houve nova queda de 1986 a 1989, observando-se nesse período taxa média negativa de 4,3% ao ano, enquanto, no mesmo período, o crescimento da produção industrial no Brasil foi de 0,2% ao ano, na média (ver quadro 2). O mercado de bicicletas e de suas peças de reposição atingiu cerca de US\$ 360 milhões (ver quadros 3 e 4).

### Segmentos de Mercado

O mercado está segmentado em dois grandes grupos, com participação de mercado semelhantes: transporte e lazer/esporte. Nos últimos anos tem sido observado crescimento significativo da participação do segmento lazer/esporte.

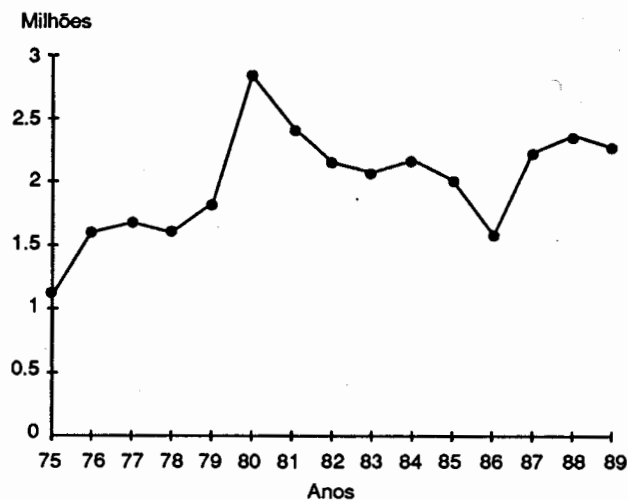
No segmento de transporte há poucos modelos ofertados e as bicicletas são de construção mais robusta com bagageiro, pára-lamas e pneus para chão batido. As bicicletas deste segmento são também de tamanho maior, normalmente com aro 26.

## Quadro 2

### Produção de Bicicletas no Brasil 1975 - 1989

Ano	Produção
1975	1.106.900
1976	1.545.500
1977	1.656.100
1978	1.600.620
1979	1.846.427
1980	2.797.603
1981	2.454.896
1982	2.185.439
1983	2.050.000
1984	2.150.000
1985	2.020.452
1986	2.535.305
1987	2.249.000
1988	2.344.500
1989	2.235.800
Taxa de 75 - 89	5,2%
Taxa de 86 - 89	(4,3%)
Taxa média produção industrial no Brasil de 86 - 89	0,2%

Fontes: • ABRACILO  
• IBGE



Fonte: ABRACICLO

Figura 1: Produção de Bicicletas - Brasil (75-89)

No segmento lazer/esporte há os seguintes subsegmentos: *cross*, femininas, infantis e esportivas.

No subsegmento *Cross* as bicicletas são reforçadas, adaptadas para acrobacias e destinadas à clientela infanto-juvenil (aros de tamanho 20).

O subsegmento Feminino tem bicicletas do tipo delicado (leve e em cores suaves) e sem barra. Este subsegmento tem sido o principal responsável pelo crescimento, nos

últimos dois anos, do segmento lazer/esporte.

O subsegmento Infantil tem oferta do tipo brinquedo e compete com outras alternativas nessa linha. Em razão desta característica, este subsegmento apresenta sazonalidade maior do que as dos outros segmentos.

O subsegmento Esportivo apresenta o maior grau de diferenciação de produto, comparativamente às outras ofertas do setor. As bicicletas são leves, com marchas, pneus esportivos e estreitos, *guidon* especial e outros acessórios específicos. Este subsegmento é pequeno no mercado brasileiro (cerca de 5%), quando comparado ao mercado americano cuja participação no mercado total chega a atingir 60%.

Os dois principais ofertantes do mercado brasileiro (Caloi e Monark) atuam em todos os segmentos, mas há leve concentração da Monark no segmento Transporte e da Caloi no segmento Lazer/Esporte. Esta tendência de segmentação fez a Caloi concentrar seus negócios nos grandes centros urbanos, enquanto a Monark vende mais em mercados nos quais predomina a demanda por transporte (Nordeste e Sul do Brasil).

### Análise da indústria com base nas forças competitivas

A análise efetuada salienta dimensões demarcadas pelos itens abaixo.

#### Competitividade entre as empresas do setor

##### Grupos estratégicos e propostas competitivas

As empresas que disputam o mercado brasileiro de bicicletas seguem propostas estratégicas, permitindo enquadrá-las em dois grupos estratégicos. Um é formado pelos dois ofertantes dominantes, Caloi e Monark, e o outro por pequenas empresas montadoras.

As empresas que formam o grupo dominante apresentam como elementos centrais de suas propostas competitivas custos baixos e identificação de marca. A posição de custos foi atingida através de volumes de produção crescentes, os quais possibilitaram a obtenção de economias de escala/porte em suprimentos, produção e marketing. A identificação de marca decorreu dos elevados gastos promocionais em *mass media*. A estratégia de produto está centrada em uma oferta adequada ao poder aquisitivo da população brasileira — produtos com preços baixos e padrão de qualidade inferior, quando comparados com a oferta existente em outros países.

O outro grupo é formado por reduzido número de ofertantes de pequeno porte como Odomo, Gallo e Tekciclo\*. Essas pequenas empresas são basicamente montadoras, produzindo internamente poucos componentes. Além delas, participam deste grupo, com pequenos volumes, grandes atacadistas que montam bicicletas a partir dos componentes por eles comercializados. A contínua perda de posição competitiva e o baixo volume de negócios das empresas deste grupo (menos de 2% das vendas) indicam a pouca

\* Por ocasião da pesquisa de campo a Tekciclo era recém-instalada e a Gallo estava retirando-se do mercado.

### Quadro 3

Mercado de Componentes  
(Preços de Agosto/89 – com IPI incluso)

Produção/Ano	Unidades/Ano		Consumo das Montadoras		Mercado de Reposição	
	Mil Peças	Mil BTN	Mil Peças	Mil BTN	Mil Peças	Mil BTN
Pneus/Câmeras	11.700	157.213	4.800	64.498	6.900	92.715
Roda Livre	4.060	13.714	2.400	8.107	1.660	5.607
Pé-de-Vela	5.900	26.790	2.400	10.898	3.500	15.892
Corrente (*)	5.600	24.889	2.400	10.667	3.200	14.222
Freios	3.500	19.548	2.400	13.404	1.100	6.144
Aros	10.000	81.777	4.800	39.253	5.200	42.524
Raios (**)	2.500	4.777	1.200	2.293	1.300	2.484
Quadro/Garfo	3.400	70.695	2.400	49.902	1.000	20.793
Caixa/Direção	3.950	3.804	2.400	2.311	1.550	1.493
Selim	3.160	10.838	2.400	8.231	760	2.607
Outros	-	46.005	-	23.285	-	22.720
Totais	-	460.050	-	232.849	-	227.201 (***)

Notas: (\*) Uma corrente para uma bicicleta equivale a mais ou menos 1,35 m  
 (\*\*) Grosas  
 (\*\*\*) US\$ 160 milhões (US\$ 1.00 = 1.38 BTNs)

### Quadro 4

Tamanho do Mercado  
(Bicicletas e Componentes – 1989)

Especificação	Milhões de US\$
1. Mercado de Reposição	164
2. Bicicletas	
• Unidades: 2235800	
• Preço Unitário: US\$ 89.00	
• Total	199
Mercado Total (1+2)	363

viabilidade econômica de suas propostas estratégicas, no momento. Esta situação permite concluir que a análise das forças competitivas da indústria deve ser feita, basicamente, a partir do entendimento das mesmas no grupo dominante.

Em razão do baixo grau de complexidade da manutenção e do conseqüente número elevado existente de oficinas de consertos, as empresas que compõem a indústria de bicicletas no Brasil — tanto as do grupo dominante quanto as outras — não privilegiam, em seus processos competitivos, a assistência técnica.

A nível internacional, segundo Porter (1985), diferentemente da situação brasileira, a existência de grupos estratégicos marca o quadro competitivo da indústria de bicicletas. A qualidade do produto (especial ou razoável) e o tipo de canal utilizado (distribuição exclusiva ou intensiva) são dimensões estratégicas que possibilitam considerar as empresas em grupos estratégicos (Porter, 1983). Os participantes desses grupos possuem barreiras específicas à mobilidade, com relação a tecnologia, imagem de marca e fidelidade do canal de distribuição. O nível extremo dos segmentos de alta qualidade e

altos preços, ainda no contexto internacional, é representado pelas bicicletas de dez marchas, com estrutura leve (ligas especiais) e acabamento esmerado. Nesse segmento há produtos com preços acima de US\$ 1.000. A eventual consideração desse segmento no mercado brasileiro parece não apresentar viabilidade, tendo em vista o pequeno volume dos negócios realizados com bicicletas de dez marchas, pois são os produtos de preços mais elevados (cerca de 30 a 40% mais altos).

No mercado brasileiro houve uma tentativa de criar proposta estratégica semelhante a existente ao nível internacional, quando a Peugeot instalou-se em Minas Gerais. Esta empresa procurou cultivar um segmento de mercado que valorizasse a qualidade e estivesse disposto a pagar mais por uma bicicleta. Dificuldades de suprimento, dentro das especificações desejadas, bem como pouca sensibilidade do mercado em responder favoravelmente a uma proposta desse tipo, teriam sido fatores básicos para o encerramento das atividades da empresa no Brasil.

#### Custos e Competitividade

Com o propósito de entender a dimensão custo na estratégia competitiva das empresas do setor procedeu-se a uma avaliação da participação de cada um dos componentes básicos de uma bicicleta na constituição do seu custo total.

Os principais componentes de uma bicicleta (ver figura 2) e seus respectivos percentuais na composição do custo industrial do produto estão relacionados na tabela 1.

Caloi e Monark estão verticalizadas em quase todos os componentes, exceto pneus e correntes. No entanto, a Caloi supre-se, externamente, de pé-de-vela, embora tenha instalações para produzi-lo. A Monark está parcialmente verticalizada na produção de raios (os niples não são produzidos internamente) e adquire, parcialmente, os injetados (pedais e carcaça do selim).

A opção pela verticalização decorreu das dificuldades de suprimento e das oportunidades de redução de custos. Tanto a Monark quanto a Caloi começaram como montadoras de bicicletas, utilizando peças importadas. Passaram, gradualmente, a produzi-las internamente em razão dos pontos indicados acima.

A estratégia de verticalização adotada não conduziu, aparentemente, a vantagens de custos em peças e componentes. Esta afirmação tem como base a existência, no mercado brasileiro, de estrutura de suprimento de peças independente dos dois grandes ofertantes que se mostra

competitiva. Além disto, essa assertiva é reforçada pelo fato de tanto a Monark quanto a Caloi suprirem-se de peças e componentes de terceiros, embora estejam aptas a produzi-los.

As vantagens de custo apresentadas pelas empresas Caloi e Monark têm origem em outras dimensões que não a de fabricação de peças. Essas vantagens devem estar relacionadas a efeitos de escala e experiência em áreas como montagem, marketing e administração.

**Tabela 1**

**Custos de Componente**  
(Composição Percentual – Preços de Agosto/89)

Componentes Básicos de uma Bicicleta	Participação no Custo Total %
Quadro e Garfo	28,1
Pneus e Câmaras	18,1
Aros	11,1
Freios	7,5
Pé-de-Vela	6,1
Corrente	6,0
Roda Livre	4,6
Selim	4,6
Raios	2,6
Caixa de Direção	1,3
Outros	10,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

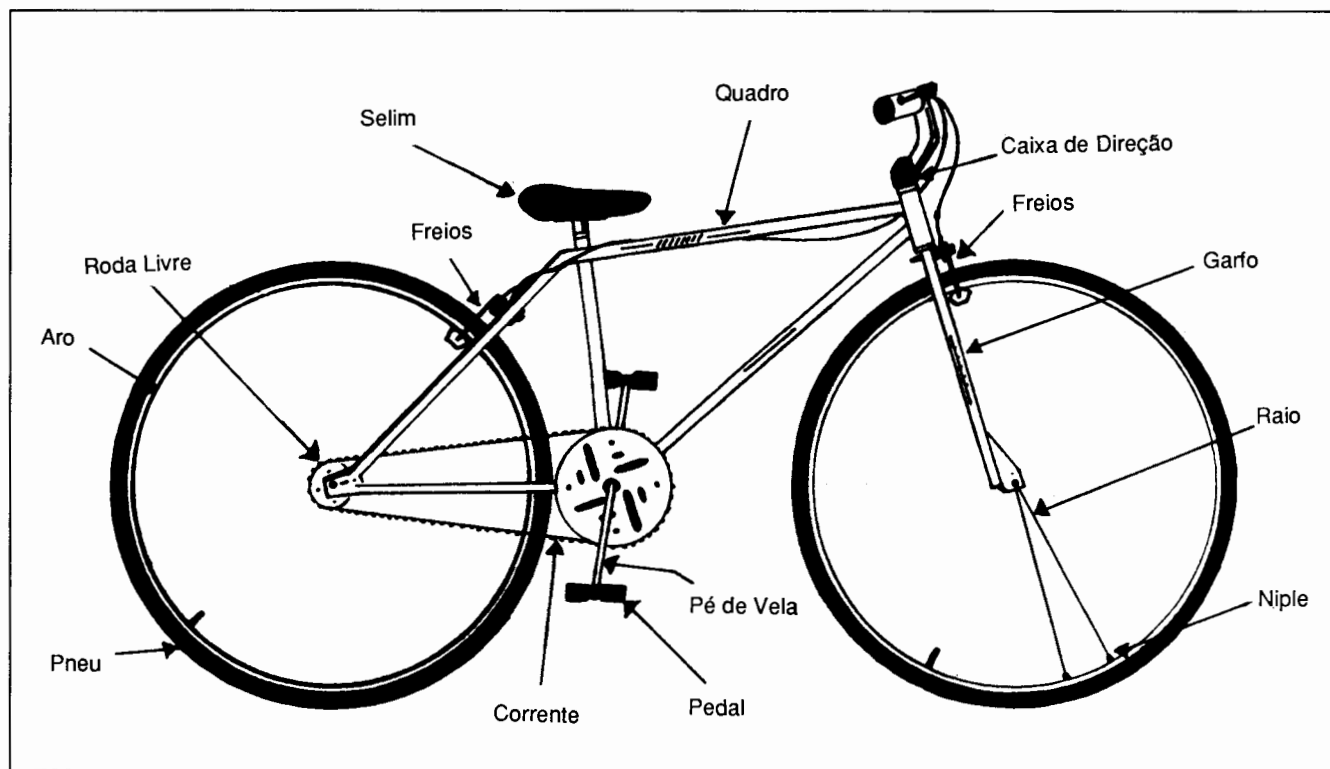
**Poder de barganha dos clientes**

A distribuição de bicicletas concentra-se nas grandes redes varejistas, destacando-se: Hermes Macedo, Mesbla, Arapuã e Casas Pernambucanas. Os pequenos varejistas são atendidos por empresas atacadistas. A posição de barganha da estrutura varejista, representada por grandes cadeias, é fator marcante na determinação dos preços médios da indústria. As negociações, de modo geral, são realizadas no estilo leilão, fazendo-se a escolha com base, preponderantemente, na variável preço.

As peças de reposição são distribuídas através de grandes atacados como: Sunei, Izapa, De Angeli e Casa Mercúrio, em São Paulo; e Arduin, no Rio Grande do Sul. Estes atacados vendem para outros menores, para varejos e oficinas de manutenção.

**Poder de barganha dos fornecedores**

Existe no mercado brasileiro estrutura de suprimento



**Figura 2: Principais Componentes de uma Bicicleta**

que permite a montagem de bicicletas, independentemente da Caloi e da Monark. Pequenas montadoras existentes no mercado são evidências dessa possibilidade. Essas empresas adquirem os componentes no mercado, exceto o quadro e algumas peças da direção que são produzidos internamente.

Observa-se nessa estrutura de suprimento o domínio de reduzido número de ofertantes para cada tipo de componente. De modo geral, esses ofertantes concentram-se na fabricação de somente um componente, atuando basicamente no mercado de reposição.

As empresas Caloi e Monark estão aptas a produzir, internamente, quase todos os componentes, exceto pneus e correntes. Esta situação induz-nos a concluir não existirem na estrutura supridora elementos tecnológicos e de concentração de oferta, com exceção de pneus e correntes, que dão aos supridores poder dominante junto às duas maiores empresas do setor.

Tem-se observado, no entanto, gradativo aumento de porte dos supridores de roda livre, pé-de-vela, raios e pedais. Estes supridores estão se expandindo com base no cultivo agressivo ao mercado de reposição, cujo porte não é desprezível (US\$ 160 milhões/ano). Isto pode estar indicando gradativo aumento do poder de barganha desses supridores, com base em custos menores decorrentes de seus portes/volumes.

Na estrutura de suprimento algumas situações particulares merecem destaque. Em pneus/câmaras e em correntes a oferta é dominada por um ou dois ofertantes. Esses ofertantes têm proteções baseadas em elementos tecnológicos e em custos decorrentes do efeito escala, a partir de ampla linha de produtos relacionados (custos compartilhados). A Pirelli produz linha completa de pneus destinados aos mais variados usos e a Omark produz correntes para motosserras e máquinas agrícolas.

Em pé-de-vela há forte posição da Duque, decorrente de seu porte e de um domínio tecnológico específico em forjaria, qualificando melhor o produto (forjaria a frio). A empresa está também expandindo suas atividades em roda livre, tendo instalado uma planta para tanto, recentemente.

Em aros a Eninco apresenta posição significativa, participando com aproximadamente 50% do total de mercado desse componente. Sua posição de custo é reforçada pelo escopo de sua linha de produtos, visto que ela atende também o mercado de aros para motocicletas.

## CONCLUSÕES

Neste estudo salienta-se, especialmente, as dimensões da indústria de bicicletas no Brasil as quais merecem destaque, a título de conclusão.

- O tamanho do mercado de bicicletas no Brasil é de US\$ 360 milhões e tem se mantido relativamente estacionário nos últimos anos. Um melhor entendimento dessas dimensões, entretanto, requer a consideração de parâmetros para julgamento. O valor desse mercado deve ser avaliado em relação a outros, para que se possa concluir acerca de seu significado e porte. Por exemplo, o tamanho desse

mercado equivale ao do de lava-roupas, lava-louças e secadoras no Brasil que, segundo a Associação Brasileira da Indústria Eletro-Eletrônica (ABINEE), era de aproximadamente US\$ 350 milhões em 1988. Da mesma forma, as taxas de crescimento devem ser julgadas em relação a indicadores gerais de evolução econômica, como por exemplo PIB e produção industrial.

- A pesquisa identificou dois grupos estratégicos. A relevância do grupo dominante é marcante, portanto a Indústria de Bicicletas no Brasil deve ser entendida, no momento, tendo-o como base. No entanto, deve ser destacado que outros grupos relevantes podem se formar, independente da situação atual. A referência do estudo à situação internacional ilustra essa possibilidade.
- Um novo entrante, querendo competir nessa indústria aos moldes do grupo dominante, deverá transpor um conjunto de barreiras. Em função do porte dos dois maiores ofertantes, um novo entrante deverá buscar uma participação significativa de mercado para conseguir operar a custos baixos. Os custos baixos são a base de sustentação da Caloi e da Monark — um novo entrante deverá enfrentar essa situação. Indicativos do porte das duas grandes ofertantes podem ser observados pela posição de seus balanços em 31/12/89, na qual o patrimônio líquido das mesmas somava, aproximadamente, US\$ 45 milhões. Considerando a imagem dos dois principais ofertantes e os gastos promocionais atualmente empregados para sustentar essa posição, um novo entrante deverá, necessariamente, investir maciçamente em propaganda. Para tanto, têm-se como referência as verbas dos atuais ofertantes para propaganda, superando US\$ 3 milhões anuais. Vale considerar serem os investimentos em propaganda de elevado risco, em razão de sua intangibilidade. Além disto, o novo entrante deve dispender mais recursos do que os atuais ofertantes, pois precisa fazer uma marca. Levando-se em consideração os investimentos a serem realizados (promoção, ativos fixos e capital de giro) e a necessidade de recursos para atingir volumes e participações de mercado que possibilitem a obtenção de vantagens de custo, um novo entrante deverá estar em condições de operar com fluxos de caixa negativos, por longo período.
- Considerando as baixas taxas de crescimento atualmente existentes na indústria, a capacidade ociosa dos atuais ofertantes, seus portes e a concentração, um novo entrante poderá ser fortemente repellido. Este cenário indica que ele só atingirá um porte significativo, para obter vantagens de custo, se conseguir roubar fatias de mercado dos dois atuais ofertantes.
- O tamanho do mercado de reposição e o seu crescente domínio por parte de alguns ofertantes têm-lhes propiciado vantagens de escala frente às empresas Monark e Caloi. Esta posição indica tendência de aumento do poder de supridores, decorrente de vantagens em custos.

• O fortalecimento de uma estrutura supridora, baseado em baixos custos, poderá estimular o crescimento do grupo das empresas de pequeno porte, cuja estratégia assenta-se hoje, basicamente, na montagem. A viabilidade de expansão desse grupo ocorrerá em função da importância dos custos dos componentes no custo total de uma bicicle-

ta. Se eles forem significativos e os pequenos ofertantes conseguirem contrabalançar as posições de custo dos grandes ofertantes em marketing, montagem e administração, o processo de entrada poder-se-á intensificar. A eventual ocorrência desse movimento alterará a posição das forças competitivas da Indústria.

---

### Abstract

This study evaluates the Brazilian Bicycle Industry using several techniques for analysis of industry and competition. The techniques were selected among the most commonly used by authors in the fields of strategic planning, strategic marketing and competitive strategy.

#### Uniterms:

- bicycle industry
- industry analysis
- competition
- competitive strategy

---

### Referências Bibliográficas

ABELL, Derek F. & HAMMOND, John S. *Strategic marketing planning: problems and analysis approaches*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., p. 6-7, 103-130 e 213, 1979.

CRAVENS, David W. *Strategy marketing*. Illinois: Homewood, Richard D. Irwin, 2 ed., 1987.

GHEMAWAT, Pankaj. Building strategy on the experience curve. *Harvard Business Review*, p. 145, Mar./Apr. 1985.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. Strategy intent. *Harvard Business Review*, May/Jun.

1989.

HAX, Arnold C. & MAJLUF, Nicolas S. *Strategic management: an integrative perspective*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1984.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementations and control*. New Jersey: Prentice-Hall, 6 ed., p. 279, 1988.

LUCE, Fernando B. & HEXSEL, Astor E. Vantagem competitiva de custo e participação de mercado. *São Paulo: Revista de Administração*, v. 23, n. 3, 7 p. 3-9, jul/set. 1988.

PORTER, Michael. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, p. 129 e 137, 1980.

\_\_\_\_\_. *Teacher's manual to accompany cases in competitive strategy*. New York: The Free Press, p. 84, 1983.

\_\_\_\_\_. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, p. 5, 11, 97-117 e 236, 1985.

PRESCOTT, John E. & GRANT, John H. A manager's guide for evaluating competitive techniques. *Pittsburg: Interfaces*, nº18, p. 10-22, May/Jun; 1988.

Recebido em janeiro/91