

TROCA DE LIDERANÇA: CALOI x MONARK

Sílvia Vidal Salmasi^()*
*Andrea Pedreira Lopes^(**)*
*Alberto Borges Matias^(**)*

RESUMO

Com as mudanças ocorridas no Brasil no início da década, principalmente com a abertura de mercado, as empresas tiveram que adaptar-se a forte concorrência que se estabeleceu. As reações a este acontecimento foram diversas, refletindo numa mudança das posições ocupadas pelas mesmas.

No setor de material de transporte, houve uma mudança de liderança do mercado brasileiro entre a Caloi e a Monark, devido aos diferentes comportamentos das empresas frente aos acontecimentos e de acordo com a administração adotada.

O bom planejamento, a visão de mercado e a forma de captação e aplicação de recursos são necessários para que a empresa seja eficiente e permaneça com uma boa posição no mercado.

^(*) Graduanda do 6º semestre do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - *Campus* de Ribeirão Preto. E-mail: ssalmasi@hotmail.com e deialopes@hotmail.com.

^(**) Bacharel, Mestre e Doutor pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; professor dos cursos de graduação da FEA/USP - *campi* de São Paulo e Ribeirão Preto e professor do curso de pós-graduação da FEA/USP. E-mail: fmatias@netsite.com.br.

INTRODUÇÃO

O Plano Collor, ao provocar uma abertura do mercado geral brasileiro à competição estrangeira introduziu o aumento da competição no mercado nacional como um todo, introdução de produtos de qualidade superior aos atuais a preços semelhantes aos destes e oferecimento ao consumidor de oportunidades de avaliação da qualidade de produtos e serviços. A entrada de produtos importados no país a preços competitivos fez com que as empresas brasileiras começassem a se voltar para o problema de suas estruturas ineficientes. Viu-se que o parque industrial nacional como um todo estava despreparado para enfrentar a concorrência em regime aberto com empresas estrangeiras. (Barreto e Famá, 1996)

Isto levou empresas líderes no seu setor, como por exemplo a Caloi e a Estrela, a perder mercado e competitividade dos seus produtos apresentando uma ineficiente administração financeira.

No setor de brinquedos a abertura da economia gerou uma maciça entrada de produtos de preço reduzido e que atendiam de uma melhor forma as necessidades dos consumidores em relação a preço e qualidade. Em julho de 1996, o governo para fortalecer a posição competitiva das empresas do setor aumentou a alíquota de 20% para 70%, diminuindo as importações em relação ao ano anterior.

Já no setor de materiais de transporte, o que inclui o ramo de bicicletas, a abertura de mercado teve grande influência nas empresas brasileiras que atuavam nesta gama de produtos já que as importações trouxeram para o mercado nacional produtos elaborados com preços mais reduzidos e com o mesmo nível de qualidade do que os praticados no país.

O mercado nacional apesar de se apresentar favorável no setor de eletroeletrônicos, com possibilidades de crescimento, empresas como a Tec Toy não conseguiram estruturar-se financeiramente após a abertura de mercado e hoje encontram-se aquém de seus concorrentes e sem adequar-se às mudanças que ocorrem no mundo globalizado.

Dessa forma, a estrutura do parque industrial brasileiro, de modo geral, se encontrou despreparada para a geração de produtos competitivos,

capazes de enfrentar concorrência externa, o que torna necessária uma completa reestruturação de diversos setores. (Barreto e Famá, 1996)

Caso Caloi x Monark

Em 1993, apesar do ano ter se caracterizado por inflação crescente, com manutenção de altas taxas de juros, a economia brasileira apresentou desempenho favorável, com o crescimento do PIB em torno de 5%; no setor de material de transporte, o mercado apresentou vigoroso crescimento. As vendas de bicicletas apresentaram crescimento de 73%, sobre 1992, com a Caloi mantendo a liderança nacional do setor, mas quase dividindo o seu lugar com a Monark. Neste ano ambas tiveram o maior crescimento de sua história (Fontoura, 1997).

No ano de 1994, o mercado de bicicletas se tornou muito retraído no primeiro semestre; houve um aumento nas importações de bicicletas montadas, peças e acessórios e o surgimento de um novo concorrente de peso, a empresa paranaense Sundown, que em menos de dois anos já deteve 20% do mercado. Neste mesmo ano foram vendidas 5,7 milhões de bicicletas segundo dados da Anfaciclo, representando um faturamento de 700 milhões de dólares. Quase um terço foi comercializado por fabricantes independentes e importadores que registraram um crescimento de vendas de mais de 200% nos últimos quatro anos. Mais de 300 pequenas montadoras surgiram após o processo de abertura do mercado. Os importadores também decolaram.

Ainda em 1994, a Caloi ampliou e modernizou os parques fabris, e seus processos de produção, buscando aumento de produtividade, e desenvolvimento tecnológico de produtos, implantou também automatização através de robôs.

Já em 1995, o desafio foi adaptar-se às condições de uma economia em fase de ajustamentos. Os negócios apresentaram períodos cíclicos com a atividade em expansão e posterior retração. A política monetária de manutenção de elevadas taxas de juros, o aumento dos custos de mão-de-obra e insumos, as pressões competitivas internas e a crescente competição dos produtos importados, influenciou diretamente na diminuição dos

volumes e das margens de rentabilidade da Caloi, que apresentou prejuízo no final do Exercício após de ter tido lucro no primeiro semestre deste ano.

A Monark, neste mesmo ano, reagiu às mudanças impostas pela globalização; terceirizou a produção do maior número de peças possível, eliminou algumas linhas de produtos menos rentáveis (deu maior ênfase à fabricação de bicicletas populares usadas como meio de transporte, as menos afetadas pelo declínio das vendas) e enxugou a estrutura organizacional em todas as áreas, cortando para a metade o número de funcionários. Além disso investiu, nos últimos três anos, em máquinas e equipamentos, automatizando grande parte das operações antes feitas manualmente (Fontoura, 1997).

A Caloi preferiu concentrar sua produção nas *mountain bikes* e passou a ceder mercado para as bicicletas importadas (que representaram 40% das vendas deste produto), já que as importações se concentraram principalmente nos modelos esportivos, provocando uma acentuada queda no preço deste modelo (Fontoura, 1997).

No ano de 1996, foram vendidos 4,5 milhões de bicicletas no país, entre nacionais e importadas, o pior resultado dos últimos quatro anos. Além da invasão dos importados, as empresas ressentiram-se da concorrência predatória dos fabricantes clandestinos. O alvo são as pequenas bicicletarias que proliferam pelo país. Elas adquirem os componentes dos fabricantes e de importadoras e montam bicicletas que são vendidas sem nota fiscal (Fontoura, 1997).

No primeiro semestre de 1997, a Abraciclo (entidade que reúne os fabricantes do setor) denunciou a empresa Sundown; que iniciou suas atividades nos anos 80 e no início desta década começou importar peças de bicicletas de Taiwan (sendo uma rival para os fabricantes tradicionais do país); por prática desleal de comércio no Cade, já que esta empresa estava declarando apenas 10% das mercadorias importadas; revelando assim o motivo da sua rápida ascensão no mercado (Fontoura, 1997).

No semestre de 1997 a Caloi assinou um contrato de gestão, por três anos, com a MGDK & Associados com o objetivo de superar a má fase e voltar a emparelhar-se com a Monark. Há quatro anos atrás, os valores de mercado da Caloi e da Monark eram bem próximos, hoje a Ca-

loi está valendo um terço daquela cifra e a Monark teve mais que o dobro de valorização no mercado. A meta da Caloi é que a companhia possa corresponder às exigências do mercado, alcançar a redução dos custos, aumentar a produtividade e a margem de lucro; para isso está prevista uma revisão do portfólio de produtos, além da reestruturação do seu capital para alongar o perfil da dívida (Fontoura, 1997). Além da renegociação das dívidas, implica na reversão da estratégia de diversificação, na criação de estratégias de longo prazo e em maior agressividade comercial. A empresa, inclusive, criou a área de planejamento operacional, cuja função será integrar as divisões comercial e industrial. As mudanças implicam na venda dos direitos de distribuição dos óleos Mobul e dos motores Suzuki no Brasil. A Caloi também deverá deixar de vender peças isoladas para a fabricação de bicicletas. A empresa também pretende reduzir o porte das coligadas Metalurgia Estampotécnica (São Paulo) e Mecânica Cairu (Mococa, interior de São Paulo) (Jabur, 1997).

O grupo restringirá suas atividades à fábrica principal em São Paulo e à unidade que mantém em Manaus. Além disso reduzirá drasticamente a linha infanto-juvenil, e cortará de 60 para 15 o número de modelos produzidos; em um primeiro momento a produção atual tende a recuar. As perspectivas para os próximos anos são de melhora, mas a dificuldade da empresa vai ser reconquistar a confiança do mercado (Jabur, 1997).

Comparação da Administração Financeira

Como vimos acima as duas empresas possuem métodos administrativos diferentes tanto na administração geral e de marketing quanto na administração financeira. As áreas das empresas são interdependentes mas a administração financeira de qualquer empresa dá uma visão abrangente do todo, podendo diagnosticar a sua situação corrente e as possíveis soluções dos problemas e os pontos fortes que a empresa pode desenvolver.

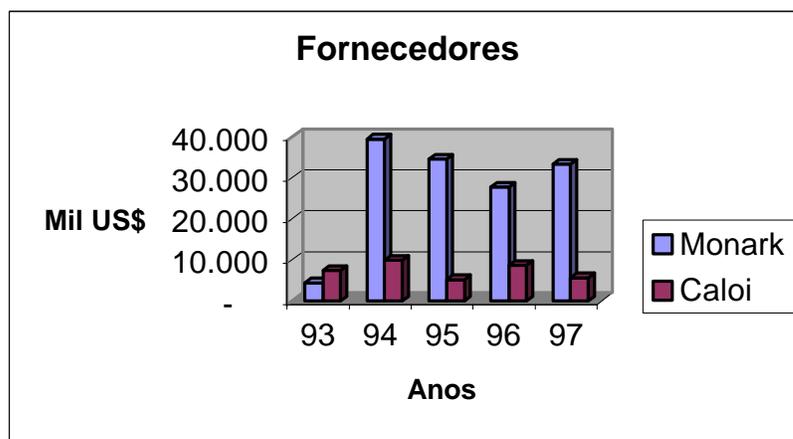
Entre a Caloi e a Monark podemos notar que as administrações financeiras são distintas e a forma com que reagiram às mudanças ocorridas no país foram díspares, acarretando a decadência da primeira e a ascensão da segunda. Podemos

detectar essas diferenças através da análise das demonstrações financeiras e dos índices apresentados pelas empresas.

Análise da Captação de Recursos

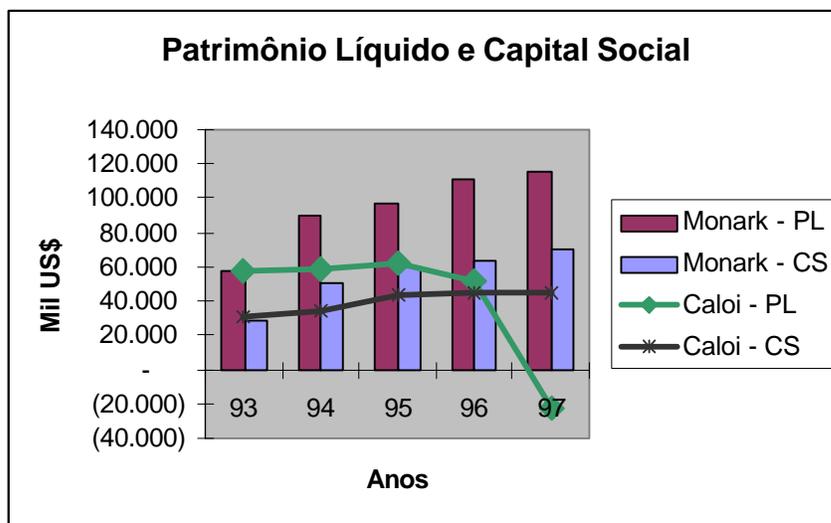
Em relação às captações, as duas empresas são díspares na obtenção de financiamento junto a fornecedores. Enquanto a Caloi possui uma deficiência referente às negociações junto a fornecedores aumentando, portanto, a sua necessi-

dade de capital de giro, a Monark, neste item, tem maior barganha com seus fornecedores, decorrendo numa baixa necessidade de capital de giro e, em alguns anos, tem apresentado folga de capital que pode ser investido em outro componente da administração financeira. Para compensar esta necessidade de capital de giro, a Caloi vem buscando cada vez mais empréstimos de curto prazo e também em contas a pagar a controladas no longo prazo, o que incrementa o seu endividamento.



Os recursos próprios das empresas possuem uma trajetória diferente nestes últimos cinco anos. A Caloi apresentou Patrimônio Líquido crescente até 1995 e conseqüentes declínios neste item nos anos seguintes, mostrando-se negativo em 1997, devido principalmente aos prejuízos sucessivos apresentados e um Capital

Social constante nos últimos três anos. A sua concorrente brasileira do setor caracterizou-se por um Patrimônio Líquido e Capital Social crescentes indicando um autofinanciamento e portanto tendo uma menor necessidade de capital de terceiros culminando numa maior folga financeira.



Por exigir captações mais freqüentes, a Caloi enfrenta, em consequência, maior incerteza de dispor sempre dos fundos necessários. Aspectos da conjuntura econômica podem, em diversos momentos, limitar a oferta de dinheiro no mercado. Por outro lado, a empresa que recorre freqüentemente ao mercado de captações para viabilizar financeiramente seu negócios sujeita-se evidentemente às incertezas com relação ao comportamento das taxas de juros, podendo absorver incrementos relevantes em seus valores (Assaf,1997).

Segundo Assaf, a opção de se trabalhar com uma estrutura de maior risco, em que as dívidas correntes chegam inclusive a financiar ativos caracteristicamente permanentes, propicia uma vantagem econômica à empresa em termos de menores custos financeiros. Em termos de consistência econômica, os recursos passivos a longo prazo são estruturalmente mais onerosos ao tomador que os de curto prazo, em razão, fundamentalmente, de:

- Menor capacidade de previsão, por parte do prestador, de retorno do capital aplicado;
- Maior risco proveniente das flutuações das taxas de juros. A poupança aplicada a prazos mais dilatados prevê normalmente remuneração maior como forma de compensar variações que os juros venham apresentar ao longo do tempo.

Análise da Aplicação de Recursos

No Ativo da Caloi podemos observar que nos últimos cinco anos a empresa concentrava maior parte do Circulante no financiamento a clientes, ocorrendo em perdas devido a inadimplência, e em estoques. Nos estoques, a empresa apresenta-

se com estoque encalhado e podre, isto devido a uma miopia em marketing que se deu pela persistência em continuar investindo numa linha de produtos mais elaborados que possuíam maior concorrência, já que os produtos importados, que tinham boa qualidade e preços mais reduzidos que os similares nacionais, ocasionaram um alto prazo médio de estoques durante o período de 1993 a 1996, com um pequeno decréscimo em 1997, provocado pela reestruturação da empresa.

Enquanto isso, a Monark especializou-se em produtos mais populares, menos elaborados, para uma camada de renda mais baixa, com uma fatia de mercado que pudesse ser mantida e expandida. O estoque da Monark apesar de possuir um maior montante de capital em valor absoluto mostrou-se melhor administrado do que a sua concorrente brasileira, tendo um decréscimo a partir de 1995 e mantendo-se praticamente constante nos demais anos analisados.

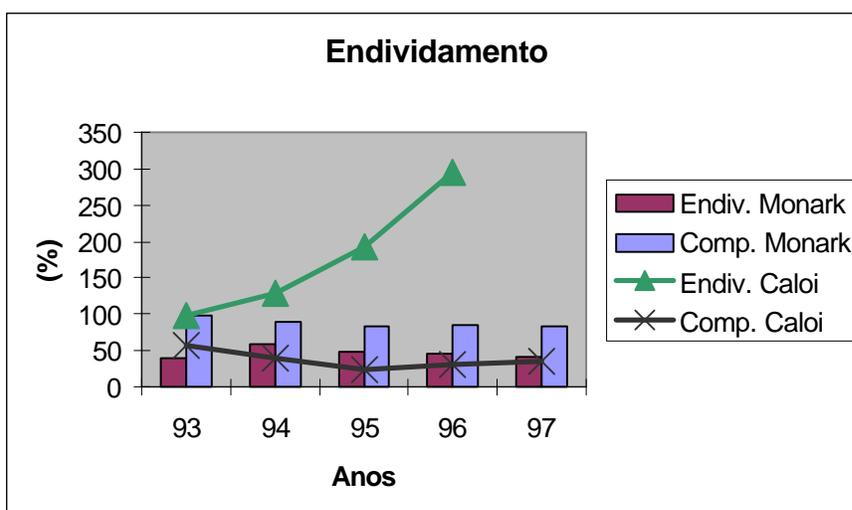
Nas exigibilidades das demonstrações financeiras desta última, as suas aplicações de curto prazo tiveram uma maior participação em relação ao total do Ativo, o que indica um melhor aproveitamento do capital disponível que além de obter rendimento ainda aumenta a liquidez da empresa. No que se refere a este item, a Caloi possui maiores montantes no Ativo Permanente, o que diminui a sua folga financeira no curto prazo, já que a conversão do capital torna-se mais difícil e nem sempre possível no prazo necessário.

Em relação ao Ativo, podemos notar que a Monark apresentou um alto financiamento de clientes até 1995, quando nesta data com uma retração na sua eficiência em relação à alta competitividade de mercado, restringiu sua política de concessão de crédito diminuindo, portanto, o montante investido na conta de clientes.

Análise dos Indicadores

O Endividamento da Caloi é crescente nos últimos cinco anos, estando sempre muito acima do padrão e no ano de 1997, com o Patrimônio Líquido da empresa negativo, torna-se impossí-

vel calculá-lo. Já a sua concorrente direta, Monark, tem um bom controle de seu endividamento, estando sempre abaixo do mercado, com exceção do ano de 1994, fato ocorrido devido à abertura de mercado.



A política de Imobilização do Patrimônio Líquido das duas empresas são díspares. A imobilização da Caloi é praticamente o dobro da Monark em todos os anos analisados. Vale ressaltar que a primeira vem utilizando no último ano recursos de curto prazo para financiamento do Ativo Permanente, aumentando conseqüentemente o risco da quitação de suas dívidas.

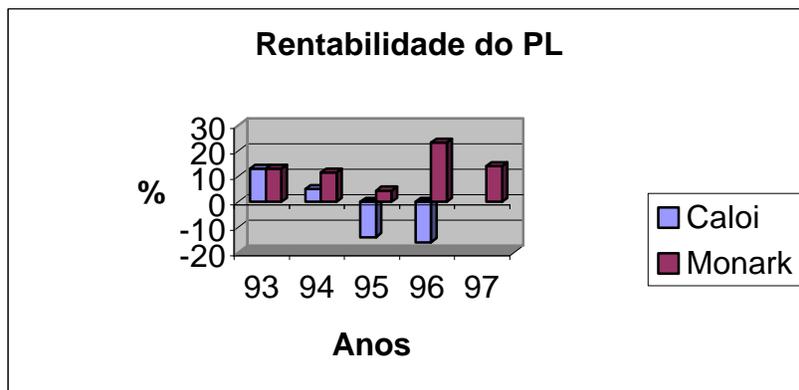
A Liquidez Corrente da Caloi esteve sempre acima do padrão até 1996, sofrendo uma brusca queda em 1997, já que um dos componentes desse índice é o estoque, e este tendo seu montante reduzido significativamente nesse ano, provocou esta queda. Podemos então observar que a Liquidez Seca desta é sempre baixa, e portanto o cumprimento de suas obrigações pode ficar comprometido. A Monark possui uma boa

Liquidez Corrente que apresenta-se constante e acima do padrão nos cinco anos analisados, e com um menor investimento em estoques do que sua concorrente brasileira, garantindo uma boa Liquidez Seca.

A Caloi possuiu um alto Prazo de Renovação de Estoques, com exceção dos anos de 1994 e 1997. Já a Monark sempre apresentou ser mais eficiente nesse item e estando sempre abaixo do padrão, principalmente em 1995, em que este índice era metade do mercado. Em relação ao Prazo Médio de Recebimento de Vendas, a última sempre esteve com este índice crescente e acima do mercado. Em contrapartida, a Caloi apesar de também possuir esse índice elevado, em 1997, apresentou uma melhora significativa nesse item, aproximando-se do estabelecido pelo mercado.

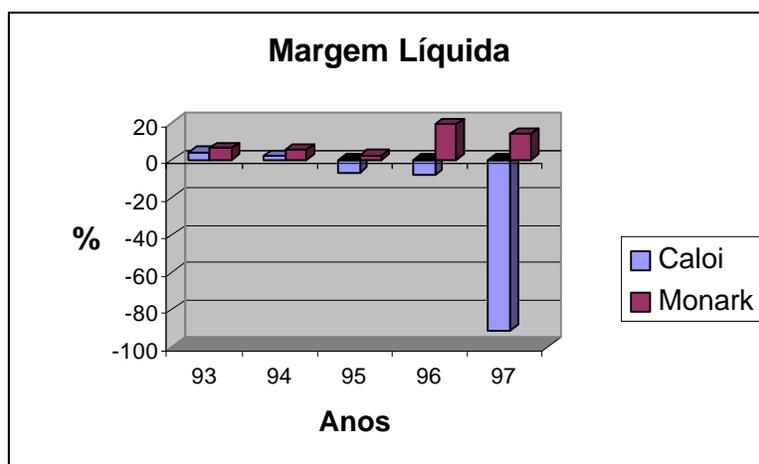
A Rentabilidade do Patrimônio Líquido da Caloi reduzindo-se drasticamente no decorrer dos últimos cinco anos, enquanto que a Monark esteve sempre muito acima do mercado. No que diz respeito a este índice, a Margem Líquida e o Giro do Ativo da última estão correlacionados, o

que observamos através da Análise de Regressão. Neste tocante, a rentabilidade da Caloi só está correlacionada com a sua Margem Líquida.



A diferença entre as margens das duas empresas é substancialmente significativa. Enquanto a Caloi vem em franco declínio, chegando em 1997 a -91%, a Monark possui

uma excelente Margem Líquida, sempre acima do padrão, apresenta-se nesse último ano 20 vezes acima do mercado.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi visto, as empresas analisadas possuem administrações financeiras distintas. Numa situação de mudança no país, e conseqüentemente da concorrência do mercado no ramo de material de transporte, as empresas reagiram de

maneira oposta acarretando a troca de liderança entre as mesmas.

Num mercado globalizado como o atual, a visão de mercado e um planejamento da área financeira com as demais, é um ponto de grande importância, pois as mudanças são constantes e a interdependência entre as áreas é evidente e necessária. Este é um ponto diferenciador que

garantirá a empresa um bom lugar no mercado, e na sua ausência pode acarretar dificuldades na sua manutenção no setor.

Foi o que percebemos no caso analisado entre a Caloi e a Monark. Ambas as empresas inseridas num mesmo mercado, com marcas consolidadas, e tendo praticamente a mesma qualidade de produtos a serem oferecidos, a última adaptou-se às mudanças e conseguiu a liderança que anteriormente era da Caloi. Este é um ponto relevante já que em apenas cinco anos as posições das empresas no setor se inverteram.

Através da análise do Modelo de Insolvência Alberto Borges Matias, percebe-se que a Caloi encontra-se insolvente enquanto sua concorrente nacional, Monark, apresenta-se solvente. Podemos assim notar que um bom planejamento e uma adequada captação e aplicação de recursos, além da visão de mercado, são essenciais para que a empresa se mantenha solvente e possa crescer no setor.

BIBLIOGRAFIA

CD ROOM – EXAME – O melhor dos anos noventa, Abril Multimídia, 1996.

FONTOURA, M. Hora de pedalar: A Caloi quer sair do prejuízo. *Revista Exame*, São Paulo, 16 julho 1997, p.60

INTERNET, www.caloi.com.br,
www.uol.com.br, www.cade.com.br,
www.altavista.com.br.

JABUR, M.A. Caloi reduz custo do endividamento. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 nov 1997, p. C-4.

MATARAZZO, D. C. *Análise Financeira de Balanços*, 4ª ed., São Paulo, Atlas, 1997.

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO – Bicletas Caloi S/A, 1993, 1994, 1995, 1996 e 1997.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.J. *Administração Financeira*, trad. Antonio Zorato Sanvicente, São Paulo, Atlas, 1995.

SOUZA, M.S.; FAMÁ, R. Gestão de Risco Bancário: Acordo de Basiléia. In: *I SEMEAD*, 1996, p.442-469

WESTON, J. F.; COPELAND, T.E. *Managerial Finance*, The Dryden Press International Edition.