C-773-PB
Rev. 5/2014

Orbea[1]

María Jesús Grandes
Gaizka Ormazaba

Em uma manhã de janeiro de 2002, Jon Fernández, diretor geral da Orbea, e Miguel Ocaña, vice-presidente do Grupo Mondragón, refletiam no escritório central da Orbea em Mallavia (uma pequena cidade vizcaína) sobre a conversa que acabaram de ter com Martín Lafont, um dos responsáveis por compras da Mercadi.

A referida empresa era uma das cadeias multinacionais de distribuição com maior volume de vendas na Europa Ocidental. Da mesma forma que outras grandes revendedoras, a Mercadi havia entrado recentemente no mercado da distribuição de bicicletas de linha mais econômica, aproveitando seus grandes volumes para competir com distribuidores tradicionais com uma marca própria.

Lafont, o comprador de artigos esportivos para a Mercadi, consultou com Fernández a possibilidade de que a Orbea fabricasse um tipo de bicicleta de montanha (*mountain bike*) para vender nos centros comerciais da Mercadi na Espanha e França. As vendas de bicicletas de montanha tinham aumentado muito durante os últimos anos (em 2001 significavam cerca de 35% do mercado de bicicletas em nível mundial). A Mercadi planejava introduzir um tipo de bicicleta de montanha, a Explorer, cujos requerimentos adaptavam-se bem às bicicletas de montanha de linha mais econômica fabricadas pela Orbea e portanto, Lafont entrou em contato com a mesma no intuito de obter um possível acordo. Para a Orbea, o contrato da Mercadi poderia significar um incremento substancial no volume de vendas, ou seja, valia a pena estudar a proposta.

[1] Alguns nomes e números foram alterados por razões de confidencialidade e docentes.

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução.
Este caso foi elaborado pelos Professores María Jesús Grandes e Gaizka Ormazaba. Dezembro de 2012. Revisado em maio de 2014.
Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright ©2012 IESE. Copyright desta tradução ©2015 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via www.iesepublishing.com, escreva para publishing@iese.edu ou ligue para +34 932 536 558.
Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação, utilizada em planilha ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, por fotocópia, gravação ou outro – sem permissão do IESE.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation.
This case was prepared by Professors María Jesús Grandes e Gaizka Ormazaba. December 2012. Revised in May 2014.
IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright ©2012 IESE. This translation copyright ©2015 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Alternatively, write to publishing@iese.edu or call +34 932 536 558.
No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.

Edição: 8/7/22

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

História da companhia

No ano de 1847, os irmãos Orbea Murua (Juan Manuel, Mateo, Casimiro e Petra) fundaram uma fábrica de armas em Éibar (Guipúzcoa). Em 1930, por problemas familiares, a companhia dissolveu-se, criando-se duas empresas diferentes: uma com o nome "Orbea y Compañía", que empreendeu a fabricação de bicicletas, e outra com o nome "Hijos de Orbea Sociedad en Comandita", que se dedicou à fabricação de cartuchos.

Em 1969, após uma crise interna, a Orbea transformou-se em uma cooperativa industrial e passou a fazer parte do grupo Caja Laboral. Mais tarde, foi incorporada à Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Durante a década dos anos noventa, a empresa adquiriu dois concorrentes que estavam falidos, Zeus e Veneto (o primeiro espanhol e o segundo francês). Em 2002, a Orbea contava com 189 trabalhadores, 140 dos quais eram cooperativistas. Os trabalhadores não cooperativistas eram contratados de forma temporária (normalmente com contratos de seis meses) para tarefas de produção. Não havia uma diferença salarial significativa entre cooperativistas e trabalhadores com contratos temporários, mas entre ambos os tipos a diferença principal era que os primeiros participavam dos lucros da empresa.

O setor

O setor de bicicletas na Espanha durante a última década do século XX havia evoluido de forma irregular. Vários fatores contribuíram para um pronunciado aumento das vendas de bicicletas na Espanha no início dos anos noventa: as Olimpíadas de Barcelona em 1992, os triunfos de Miguel Indurain[2], uma maior sensibilidade pela saúde, o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e uma estratégia comercial bem sucedida por parte das instituições financeiras: que incentiva os depósitos com o presente de uma bicicleta. Tudo isso fez com que, de 1990 a 1993, o volume de vendas de bicicletas na Espanha triplicasse, passando de meio milhão de unidades a um milhão e meio ao ano. Infelizmente, a crise econômica que assolou a economia mundial e, muito particularmente a Espanha, em 1993, fez com que as vendas caíssem drasticamente a partir daquele ano. De fato, de 1996 ao início da década seguinte, a demanda de bicicletas na península ibérica estancou em 600.000 unidades por ano. Esta queda de demanda fez com que um número considerável de empresas espanholas de bicicletas decidissem fechar, entre elas a Torrot, a GAC e a Rabasa.

No final dos anos noventa e início da primeira década do ano de 2000 ocorreram mudanças importantes na competitividade do setor. Em 2002 entraram no mercado espanhol novos concorrentes americanos (Trek e Specialized), italianos (Bianchi e Pinarello) e asiáticos (Giant e Merida) parcela dos fabricantes espanhóis no mercado interno era de 40% aproximadamente. Por outro lado, tinha surgido com força a bicicleta de montanha, que foi introduzida no mercado no final dos anos oitenta pela empresa americana Specialized. Por último, uma mudança muito relevante nos anos noventa foi a explosão do ciclismo em mercados importantes, como os Estados

[2] Miguel Indurain chegou a ganhar cinco *Tours de France*, dois *Giro d'Italia* e uma medalha de ouro nas Olimpíadas de Atlanta de 1996.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Unidos, Austrália e Inglaterra. A aparição de ciclistas de sucesso desses países (especialmente Lance Armstrong) foi um fator decisivo para a globalização do ciclismo que, até então, era um esporte (e um mercado) tradicionalmente europeu.

O mercado de bicicletas de estrada e montanha naqueles anos estava dividido em três grandes segmentos:

1. Bicicletas de linha alta para grandes entusiastas, com preço entre 1.000 e 3.000 euros[3]. Alguns fabricantes (Look, Pinarello, Cervelo e Colnago) centravam-se neste segmento, mas a maioria das marcas presentes na linha alta também tinham bicicletas de linha média. As de linha mais alta deste tipo (as usadas em competições) chegavam a custar 5.000 euros.

2. Bicicletas de linha média, com preço entre 500 e 1.000 euros. Entre os fabricantes de bicicletas com presença neste segmento destacavam-se a Specialized, Trek, Cannondale, Giant e Merida. Estas marcas também possuiam alguma presença no segmento de linha alta.

3. Bicicletas de linha econômica, com preço entre 100 e 500 euros, para as quais existiam muitos fabricantes, e também marcas brancas.

Além disso, havia outros segmentos de mercado, como as bicicletas para crianças e as de passeio, que poderiam ser classificadas dentro da linha baixa e cujos preços eram, em muitos casos, inferiores aos das bicicletas de linha econômica.

Uma característica peculiar do setor das bicicletas era que, geralmente, o prestígio das marcas constituía-se no segmento das bicicletas de estrada. Diferentemente do ciclismo de montanha (também chamado "BTT"), que era uma atividade esportiva relativamente recente, o ciclismo de estrada era um esporte com uma longa história e tradição, com competições duras e míticas, como o *Tour de France*, o *Giro d'Italia* ou a *Vuelta a España*. Além das características técnicas da bicicleta (especialmente seu peso), um elemento chave no posicionamento dos fabricantes de maior prestígio consistia em prover às equipes profissionais. Essa imagem de marca foi aproveitada para depois construir uma imagem de marca no segmento BTT. Deste modo, um posicionamento alto no mercado da bicicleta de estrada tinha um grande paralelismo com o mercado BTT.

Outro elemento crítico no negócio das bicicletas era a relação com o canal. Até pouco tempo atrás, este era formado somente por lojas multimarca, e somente recentemente as grandes revendedoras (generalistas ou especializadas em esportes) haviam começado a ter uma parte significativa das vendas. Mas enquanto as lojas multimarcas vendiam bicicletas de toda a faixa de preços, as grandes revendedoras centravam-se em produtos de faixa média-baixa e, diferentemente das pequenas lojas, não ofereciam os serviços de manutenção.

Orbea

A linha de bicicletas da Orbea incluía 50 modelos de bicicletas urbanas, de estrada e de montanha. Em 2001, as vendas da empresa foram de 31 milhões de euros (as demonstrações financeiras da empresa correspondentes ao ano de 2001 apresentam-se nos Anexos 1 e 2). Durante esse ano, a Orbea vendeu 180.000 bicicletas de diversos modelos. Seus produtos eram vendidos, fundamentalmente, através de

[3] Preço de venda ao público (inclui 15% de IVA).

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post