

# Descrição do Estudo de Caso: Dirt Bikes

A Dirt Bikes USA é uma pequena empresa sediada em Carbondale, Colorado, que fabrica e vende sua própria marca de motocicletas fora-de-estrada. Foi fundada em 1991 com o objetivo de produzir motos que pudessem ser customizadas para corridas e motocross recreativo, usando componentes e peças da melhor qualidade provenientes do mundo todo. A empresa continuou a crescer e, hoje, enfrenta uma nova série de desafios e oportunidades. Você foi contratado como consultor e deve aplicar seus conhecimentos em sistemas de informação para ajudar a Dirt Bikes a solucionar alguns dos problemas que enfrenta. Os próximos tópicos contêm informações para você se familiarizar com a Dirt Bikes a fim de executar as suas tarefas.

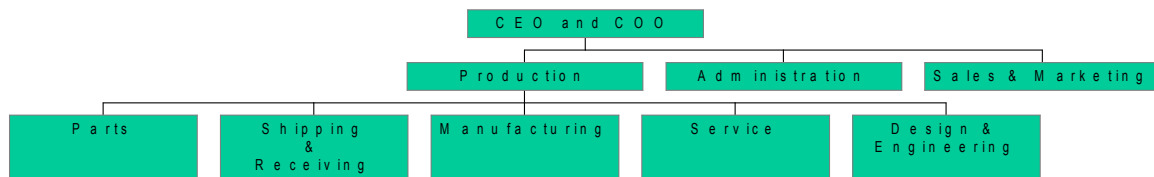
## História da empresa

A Dirt Bikes foi fundada em 1991 por Carl Schmidt e Steven McFadden, dois jovens porém experientes motociclistas com formação em engenharia. Eles perceberam que as motocicletas fora-de-estrada estavam se tornando muito populares nos Estados Unidos, tanto para fins competitivos quanto recreativos. Desenvolveram, então, projetos para motocicletas mais adequadas a trilhas e começaram a usar esses projetos para construir seus próprios modelos, utilizando motores fabricados por outras empresas, como Honda e Rotax Motors, da Áustria. Pilotando uma de suas motos customizadas, Steven venceu a famosa corrida de Barstow a Las Vegas. Havia tanto interesse nas motos de Carl e Steve que eles decidiram abrir uma fábrica capaz de produzir em quantidade suficiente para o varejo. Assim, abriram uma pequena fábrica em Carbondale, que, desde então, vem sendo expandida e hoje abriga 120 funcionários nas áreas de produção, projeto e engenharia, além de uma equipe administrativa e de vendas corporativas com quase 20 funcionários. Ao longo dos anos, a Dirt Bikes aprimorou e expandiu sua linha de produtos, que hoje inclui modelos otimizados para competição e para uso recreativo. Seus modelos de corrida vêm tendo bom desempenho — muitas vezes no primeiro lugar do pódio — nas muitas corridas de motocross organizadas em todos os Estados Unidos, incluindo o circuito Barstow-Las Vegas e as competições da Semana Daytona Bike.

## Organograma

A Dirt Bikes ainda é uma empresa limitada. Carl é o CEO, e Steven, o presidente e diretor operacional (chief operating officer — COO). Cerca de 120 funcionários trabalham nas áreas de projeto, engenharia e produção, incluindo 13 projetistas e três engenheiros contratados. Além de um departamento de peças com quatro pessoas, a Dirt Bikes mantém um departamento de serviços, com dez pessoas, para cuidar de garantias e problemas dos clientes em relação a peças e ao desempenho da motocicleta. Cinco funcionários trabalham no departamento de remessa e recepção da Dirt Bikes. Sua equipe de vendas está composta por um gerente de marketing e cinco representantes de vendas, dois para a Costa Oeste e a parte ocidental do país, um para o Meio-Oeste, um para o

Nordeste e um para o Sul. A equipe de gerência corporativa está composta por um gerente, um contador, um assistente administrativo, dois profissionais de recursos humanos, três secretários e dois especialistas em sistemas de informação que dão suporte aos sistemas, atendendo todas as áreas funcionais. A figura 1 mostra o organograma da Dirt Bikes.



*Figura 1: Organograma da Dirt Bikes*

A empresa mantém uma atmosfera familiar e muito amigável, incentivando o trabalho em equipe, o detalhismo e a qualidade, bem como a inovação e o aprendizado constantes. Funcionários, distribuidores e consumidores de varejo são estimulados a dar idéias sobre como melhorar os produtos e serviços da empresa.

## Produtos e serviços

Os fundadores da Dirt Bikes perceberam que as mais populares motocicletas fora-de-estrada eram de marcas estrangeiras e, assim, decidiram aproveitar sua intimidade com o circuito de corridas e o mercado de motocross nos Estados Unidos. Carl e Steven queriam desenvolver motos com melhor desempenho e aparência do que as concorrentes, e para isso usariam as melhores peças disponíveis. De fato, a Dirt Bikes não hesita em usar componentes de alta qualidade provenientes do mundo todo. Seus motores são da austríaca Rotax e os pneus da Dunlop, mas muitas de suas peças, como suspensões, garfos dianteiros, escapamentos e faróis, são produzidas nos Estados Unidos. A Dirt Bikes fabrica seus próprios modelos, formatando-os de maneira que reflitam o estilo exclusivo pelo qual a empresa é reconhecida. Serviços e peças respondem por cerca de 15 por cento do faturamento total.

Fabricar e vender motocicletas fora-de-estrada é um negócio complexo. As corridas têm muitas variações, incluindo competições específicas para motocicletas de tamanhos diferentes, de curta distância, de longa distância e até mesmo corridas de até seis dias. As motocicletas de enduro são para corridas em estrada de terra, e as de motocross são especialmente projetadas para correr em trilhas estreitas, que podem consistir numa variedade de terrenos: montanhas, ribanceiras, curvas, obstáculos e assim por diante. Atualmente, a Dirt Bikes produz quatro modelos: a Enduro 250, a Enduro 550, a Moto 300 e a Moto 450. As duas Enduros são, evidentemente, para enduros, enquanto as Motos são para motocross. Todas as quatro são muito modernas, com uma tecnologia que inclui partida elétrica e a pedal, estabilizadores de guidão e líquido de resfriamento. A grande maioria das motocicletas é vendida nos Estados Unidos por um preço de varejo que vai de 3.250 dólares a 9.000 dólares. (A Enduro 250 custa 3.250 dólares; a Enduro 550, 7.600 dólares; a Moto 300, 4.295 dólares; e a Moto 450, 8.995 dólares.) A Dirt Bikes faz mais sucesso entre fãs de trilhas e enduros, embora esteja tentando penetrar no mercado de motocross.

## Vendas e marketing

A Dirt Bikes não vende diretamente ao consumidor final, e conta com uma rede de 40 distribuidores concentrados no Oeste e Meio-Oeste dos Estados Unidos. Uma pequena porcentagem das motos é vendida na Europa por meio de distribuidores independentes, que vendem também outras marcas de motocicletas comuns e fora-de-estrada. Motos, peças e serviços da Dirt Bikes, incluindo consertos em garantia, só podem ser obtidos por meio de uma concessionária autorizada Dirt Bikes. Vendas de motocicletas e peças sobressalentes, expedições e montagens — tudo isso precisa ser administrado pela concessionária. Se um cliente potencial mora a mais de 80 quilômetros da concessionária mais próxima, pode comprar uma moto ou peça por meio de uma concessionária de motos independente certificada. O consumidor final só pode comprar peças sobressalentes diretamente da Dirt Bikes se comprovar que mora a mais de 80 quilômetros de uma concessionária autorizada.

O departamento de vendas trabalha em estreito contato com os distribuidores. Uma de suas principais responsabilidades é promover agressivamente a Dirt Bikes em corridas fora-de-estrada e outros eventos. Muitos funcionários são também praticantes do esporte, alguns deles competidores oficiais da marca. Recentemente, a empresa montou um Grupo de Proprietários de Dirt Bikes a fim de fomentar relacionamentos mais sólidos com clientes e fazer com que eles compartilhem suas experiências com a marca. A empresa também anuncia em revistas especializadas e usa uma pequena empresa de relações públicas para inserir, nessas revistas, artigos sobre novos produtos e vitórias da empresa em competições. A Dirt Bikes também tem anúncios pagos nessas publicações.

## Dados financeiros selecionados

Fornecemos três planilhas com dados financeiros da Dirt Bikes para sua análise:

- Demonstrativo de resultado e balanço patrimonial resumido de 2003-2005
- Vendas anuais de cada modelo de 2001 a 2005
- Vendas totais de motos no país versus no exterior entre 2001 e 2005

O demonstrativo de resultados e o balanço patrimonial são os demonstrativos financeiros mais usados em administração para avaliar o desempenho de uma empresa. O demonstrativo de resultado, também chamado demonstrativo operacional ou demonstrativo de lucros e perdas, mostra as receitas e as despesas de uma empresa durante determinado período — um ano, trimestre ou mês, por exemplo. O lucro bruto representa a diferença entre a receita (ou vendas) e o custo das mercadorias vendidas. A margem bruta é calculada dividindo-se o lucro bruto pela receita (ou vendas). O lucro (ou perda) líquido é calculado subtraindo-se todas as outras despesas, incluindo despesas operacionais e impostos, do lucro bruto. Despesas operacionais são todos os custos do negócio (tais como despesas de vendas e marketing, gerais e administrativas e a depreciação) que não aquelas incluídas no custo das mercadorias vendidas. As margens líquidas são calculadas dividindo-se o lucro (ou perda) líquido pelas receitas (ou vendas). O balanço patrimonial oferece um ‘retrato’ dos ativos financeiros e obrigações da empresa em determinada data, normalmente o fim de um período contábil. Ele enumera

quais ativos materiais e intangíveis a empresa possui e quanto ela deve a seus credores (obrigações) e aos proprietários (capital dos acionistas, também conhecido como patrimônio líquido). No caso da Dirt Bikes, incluímos apenas os dados mais importantes do balanço patrimonial para sua análise. Em qualquer momento, os ativos de uma empresa equivalem à soma de suas obrigações com o patrimônio líquido. Os ativos correntes incluem dinheiro em caixa, títulos, contas a receber e outros investimentos com probabilidade de se converter em fluxo de caixa dentro de um ano. Obrigações correntes são dívidas a vencer dentro de um ano. Dívidas de longo prazo são obrigações que só vencerão após um ano ou ‘mais. Se a empresa se endividou demais para financiar suas operações, pode ter problemas no futuro para pagar os juros e refinanciar os empréstimos pendentes.

Examinando uma sequência de demonstrativos financeiros, podemos identificar e analisar tendências na solidez financeira de uma empresa. Ao examinar os dados do demonstrativo de resultado e do balanço patrimonial da Dirt Bikes, dê especial atenção às tendências trienais da empresa em termos de receitas (vendas), custo das mercadorias vendidas, margens brutas, despesas operacionais e faturamento (ou prejuízo) líquido. Verifique se as obrigações de curto e longo prazo da empresa estão crescendo e se superam os ativos. Se uma empresa tem mais ativos correntes do que obrigações correntes, é sinal de que provavelmente terá capital de giro suficiente para investir em novos equipamentos e sistemas de informação.

As duas outras planilhas apresentam dados de expedição de motocicletas entre 2001 e 2005 e podem ser usadas para calcular as vendas de motos. Ao examinar essas planilhas, preste atenção nas tendências de vendas. Isso inclui as tendências de vendas de cada produto, as tendências gerais e a proporção das vendas internacionais sobre as domésticas.