

CASO DE SUCESSO: DELL

Muitos se perguntam como a Dell foi capaz de reinventar a indústria de computadores e tornar-se um símbolo da nova economia. A resposta é simples: soube vender de um modo inteligente, do jeito que o cliente quer. Michael Dell fundou a empresa com apenas US\$ 1 mil e uma idéia revolucionária. Decidiu vender computadores pessoais sob medida, diretamente para os seus clientes. A empresa provou que vale a pena tirar partido de oportunidades que os outros estão convencidos que não existem. Enquanto outros fabricantes de computadores vendem seus produtos por meio de revendedores, a Dell procura vendê-los diretamente para o consumidor final, o que lhe permite um corte significativo de custos. Assim oferece o dinheiro poupado em forma de preços mais atraentes para o público.

O interesse do americano Michael Dell por computadores começou muito cedo, desde quando tinha sete anos e comprou a primeira máquina de calcular. Aos 18 anos, ele já anunciava que bateria a IBM. Michael Dell fundou a companhia em 1984, então com 19 anos, enquanto ainda estudava na Universidade do Texas. A empresa foi fundada com o nome de PC's Limited. Para dar o pontapé inicial da empresa, precisava conseguir máquinas a preços baixos. Entrou em uma loja de informática e comprou a prazo todo o estoque de computadores encalhados. Começou a trabalhar no dormitório da faculdade, desmontando os computadores que tinha comprado e adicionando componentes mais sofisticados para vendê-los com algum lucro. Calibrou-os com discos rígidos maiores, programas mais recentes e passou a vendê-los por telefone, com preços em média 20% inferiores aos da concorrência, através de anúncios colocados em revistas especializadas de informática. Sua idéia era vender PCs direto aos clientes, trabalhando com estoques mínimos e passando por cima dos canais de distribuição tradicionais: as lojas. Assim, a Dell tornou-se uma das pioneiras no desenvolvimento de programas de atendimento e suporte a clientes na área de TI.

Em 1985, a empresa fabricou seu primeiro computador com design próprio, o Turbo PC, que continha processadores Intel 8088 com a velocidade de 8MHz. Com os bons resultados de vendas, Michael Dell largou a faculdade para administrar seu negócio em tempo integral. Somente no primeiro ano, a empresa teve um faturamento de US\$ 6 milhões. O sucesso foi tanto que Michael começou a ser assediado para vender sua empresa. Poderia ter aceito a melhor oferta e deixado de trabalhar antes de completar a maioria. Em 1987, a PC's Limited começou a operar também no Reino Unido. Nos quatro anos seguintes, 11 outros países também foram alcançados.

No ano de 1990, a Dell tentou vender seus produtos indiretamente através de supermercados e lojas de computadores, porém o sucesso foi muito tímido e a empresa voltou o foco no seu bem sucedido modelo de vendas diretas ao consumidor. Em 1993, ingressou de vez na chamada "Guerra dos computadores" ao baixar seus preços ainda mais. Uma das barreiras iniciais à venda direta era a de que muitos compradores potenciais receavam adquirir um computador de baixo preço a uma empresa desconhecida. Para contornar esta desvantagem, foi criada a garantia de devolução total do dinheiro nos primeiros 30 dias após a aquisição. Foram anos de uma obsessiva busca pela redução de custos, que resultou numa empresa feita sob medida para a Internet – anos antes de ela existir. Os produtos da Dell eram computadores ideais para vender on-line.

A companhia liderou a migração comercial para a internet ao lançar, em 1994, o site dell.com. Os clientes que o visitassem podiam selecionar um sistema, adicionar ou subtrair várias combinações de componentes — tais como: memória, disco rígido, adaptadores de vídeo, modem — e obter o preço final do sistema em tempo real. Quando a internet surgiu, foi como um presente para a empresa, porque criou um caminho para qualquer companhia se comunicar com qualquer outra. Em 1996 ingressou no comércio eletrônico. Os resultados foram tão positivos que já no ano seguinte, a Dell se tornou a primeira empresa a registrar um volume de vendas on-line no valor de US\$ 1 milhão. Dois anos depois ultrapassou a Compaq e se tornou a maior vendedora de computadores pessoais do mercado americano.

No dia 4 de novembro de 1999, a Dell emitiu a sua primeira nota fiscal no Brasil. Foi uma festa com a presença do próprio Michael Dell. Ele desembarcou no país certo de que repetiria o sucesso de vendas entre os consumidores domésticos, como conseguiu nos EUA. Assim como na matriz, adotou aqui o

sistema de encomendas por telefone ou pela internet. Nada de vendedores ou showrooms que aumentassem custos. O primeiro ano foi gasto na busca da liderança entre os consumidores comuns. Mas logo se deparou com uma barreira difícil de ser ultrapassada. A Dell percebeu a força de um concorrente desconhecido nos Estados Unidos, uma infinidade de pequenas lojas especializadas em montar o PC ao gosto do freguês. Conhecido como mercado cinza, esse comércio representava 70% das vendas de PCs e sobrevivia graças ao contrabando. “Como não é nosso hábito perder dinheiro e tempo, mudamos o nosso foco”, afirmou o então vice-presidente da Dell no Brasil, Fernando Loureiro. Assim adotou a estratégia de curto prazo onde todas as atenções se voltavam para os grandes consumidores. A Dell passou a oferecer descontos generosos na venda de computadores e servidores para empresas, a ponto de provocar protestos entre os concorrentes.

A partir de 2004 a companhia expandiu seus produtos para multimídia e entretenimento com o lançamento de televisores, handhelds e jukeboxes digitais. Em fevereiro de 2005, apareceu em primeiro lugar no ranking das "Empresas mais admiradas", publicado pela revista Fortune. No ano seguinte inaugurou sua primeira loja própria em um centro de compra na cidade de Dallas. O principal objetivo era proporcionar aos clientes uma maior interação com os produtos da marca, permitindo assim que eles pudessem testar, tirar dúvidas com a equipe de vendas e efetuar a compra.

A Dell é uma empresa que chama a atenção pelo padrão de vendas. Para os executivos da companhia e para os clientes esse é o grande diferencial da empresa. Enquanto outras companhias produzem em larga escala, a Dell produz um produto diferenciado. É o que os executivos da empresa chamam de “modelo direto de vendas”. Essa idéia é baseada em alguns conceitos simples e bem aplicados. O mais importante deles é que a Dell não tem estoque de produto. A produção só começa quando o produto é encomendado e de acordo com a especificação de cada cliente. Mas não é só o modelo direto de vendas que é marca registrada da Dell. Outra característica da companhia é que a Dell mantém uma equipe de assistência técnica própria. A empresa não trabalha com assistência técnica autorizada porque já tem todos os dados do computador do cliente no seu cadastro. Assim que o cliente entra em contato, imediatamente tem todas as informações sobre sua máquina. A Dell sabe exatamente o que o cliente tem no seu equipamento e por isso também pode solucionar rapidamente possíveis problemas. Atualmente cerca de 80% das complicações são resolvidas pelo telefone, aumentando a qualidade do produto e diminuindo os problemas para seus clientes.

Em 2008, pretende conquistar a liderança do mercado de computadores no Brasil. Atualmente, quem detém a maior fatia desse segmento no país é brasileira Positivo Informática. Para isso, a estratégia da companhia é incisiva. Ela pretende atuar agressivamente no mercado de varejo e lançar novos produtos, como servidores mais potentes a preços competitivos. O mercado brasileiro, segundo o diretor geral da Dell Brasil, Raymundo Peixoto, está em plena expansão, pois além dos incentivos fiscais e do programa de inclusão social, o país acompanha a tendência do crescimento mundial.

Michael Dell não é conhecido pelo seu carisma nem visão. Apenas pelo seu grande jeito para os negócios. Seu modelo de negócios é o que levou a sua empresa diretamente para o topo. Segundo a revista Forbes ele é o quarto homem mais rico dos Estados Unidos e o 12º do mundo, com uma fortuna avaliada em mais de US\$ 17 bilhões. A Dell é hoje a fabricante de sistemas de computadores que apresenta o maior crescimento da indústria, ocupando a primeira posição no ranking mundial das empresas do setor. A empresa vende mais de 10 milhões de computadores anualmente.



Empresa: Dell (Site: www.dell.com)

Contato: através do site

Ramo de atividades: indústria de computadores e eletrônicos

Funcionários: 90 mil

Faturamento: US\$ 61,1 bilhões