



SEM TÍTULO, 2003. ALESSANDRA DOS SANTOS. ACRÍLICA S/TELA.

## CASOS

# Dell Computadores

Conhecida por ter um modelo de negócios inovador, a Dell tem sido levada a se reinventar. As razões têm a ver com turbulências no relacionamento com os clientes e com a necessidade de oferecer novas propostas de serviços e produtos, tendo em vista a crescente competitividade do setor. Este artigo analisa as principais respostas dadas pela Dell para reinventar seu modelo de negócios, melhorar seu relacionamento com clientes e permanecer no páreo das principais empresas de tecnologia do mundo.

por **Françoise Terzian** JORNALISTA

Em 1984, o estudante norte-americano Michael Dell decidiu abrir um pequeno negócio com base em um conceito simples: vender computadores pessoais diretamente ao consumidor, sem o uso dos canais tradicionais de distribuição. Com isso, pretendida eliminar interme-

diários, reduzir custos ao comprador e dotar o fabricante do conhecimento de todos os processos de produção e venda de um item.

Além disso, vender dessa forma tornou mais fácil identificar as reais necessidades dos clientes, ouvindo

suas principais reclamações e desejos, e fornecer soluções sob medida. Hoje, mais de duas décadas depois, Michael Dell transformou sua empresa em uma das mais competitivas do mundo no setor em que atua. Neste artigo analisamos as carac-

terísticas do modelo de negócios da Dell, alguns problemas recentes enfrentados pela empresa, a forma como ela os vem superando e as perspectivas para o futuro da companhia, inclusive no Brasil.

**Invenção e reinvenção.** De todas as empresas da indústria de PCs, a Dell é certamente uma das que mais chama a atenção do mercado. A empresa cresceu, transformou-se em sinônimo de qualidade, balançou a concorrência e conquistou milhares de consumidores corporativos e domésticos no mundo todo. Com cerca de 75 mil funcionários, chegou a registrar uma receita de US\$ 57,4 bilhões nos últimos quatro trimestres. Ao que parece, ela só atingiu esse *status* ao escolher caminhar na contramão do mercado.

Por exemplo, em vez de abarrotar o estoque com micros e fechar parcerias com inúmeros distribuidores e revendas, a Dell não produz um único computador enquanto o pedido não chegar em seus sistemas. As vendas são feitas diretamente via Internet ou telefone, assim como o suporte. Cada computador montado pela Dell sai da linha de produção com um registro de identificação, o que facilita a criação de um histórico com todas as informações e ocorrências referentes à vida do produto.

No entanto, mesmo com claros sinais de sucesso de seu modelo de negócios, a Dell decidiu se reinventar. O anúncio, à primeira vista surpreendente, foi feito por Michael Dell durante o evento Tech Day, realizado em setembro de 2006 em

No entanto, mesmo com claros sinais de sucesso de seu modelo de negócios, a Dell decidiu se reinventar. O anúncio, à primeira vista surpreendente, foi feito por Michael Dell durante o evento Tech Day, realizado em setembro de 2006 em Nova York (EUA).

Nova York (EUA). Ele anunciou para uma platéia de analistas de mercado, parceiros, jornalistas e clientes que a empresa está acompanhando as mudanças e evoluções do mercado e que o resultado concreto disso é que a Dell está deixando a “versão 1.0” de lado e entrando na “versão 2.0”.

Na prática, isso significa que sua estratégia está mudando: entre as principais novidades anunciadas estão o redesenho do serviço de suporte ao usuário, o fechamento de uma parceria com a fabricante de *chips* AMD – antes, os processadores de suas máquinas eram apenas da Intel –, atenção especial ao *design* e aos recursos inovadores de seus produtos e a prorrogação de uma aliança global assinada em 2001 com a EMC, fornecedora mundial de equipamentos de *storage* (armazenamento de dados).

As mudanças, entretanto, vão além. A Dell também está abrindo fábricas próximas a grandes centros de consumo e treinando funcionários do *call center* para resolver vários problemas dos consumidores em um único chamado, tendo ainda a perspectiva de investir em novas plataformas para *games*, casas digitais e escritórios

residenciais. A seguir analisamos alguns fatores desencadeantes dessas mudanças e detalhamos em que estas últimas consistem.

**Momento de turbulências.** A Dell enfrenta hoje algumas questões delicadas nos Estados Unidos. Para começar, vários usuários insatisfeitos com o serviço de suporte andaram a fazer muito barulho na imprensa norte-americana durante o primeiro semestre de 2006. Eles reclamaram do tempo longo na linha, à espera de atendimento, e também da demora para ter seus problemas resolvidos. Há poucos meses, a empresa também convocou proprietários de alguns modelos de *notebooks* para um *recall* de 4 milhões de baterias, por conta de risco de superaquecimento, o que poderia levar à explosão do equipamento.

Para agravar esse quadro, em setembro de 2006 a Dell começou a ser investigada pela SEC (*Securities and Exchange Commission*) dos Estados Unidos, por motivos até agora não esclarecidos. Cogita-se que isso tenha a ver com questões ligadas a alguns relatórios financeiros da empresa. Para acompanhar a fase negra pela

qual passou, no segundo trimestre do ano fiscal de 2007 (inicia-se em março e encerra-se em fevereiro), a Dell registrou uma queda de 51% em seu lucro, que foi de US\$ 502 milhões. O fundador diz que a culpa foi da desaceleração do mercado e da estratégia de redução de preços.

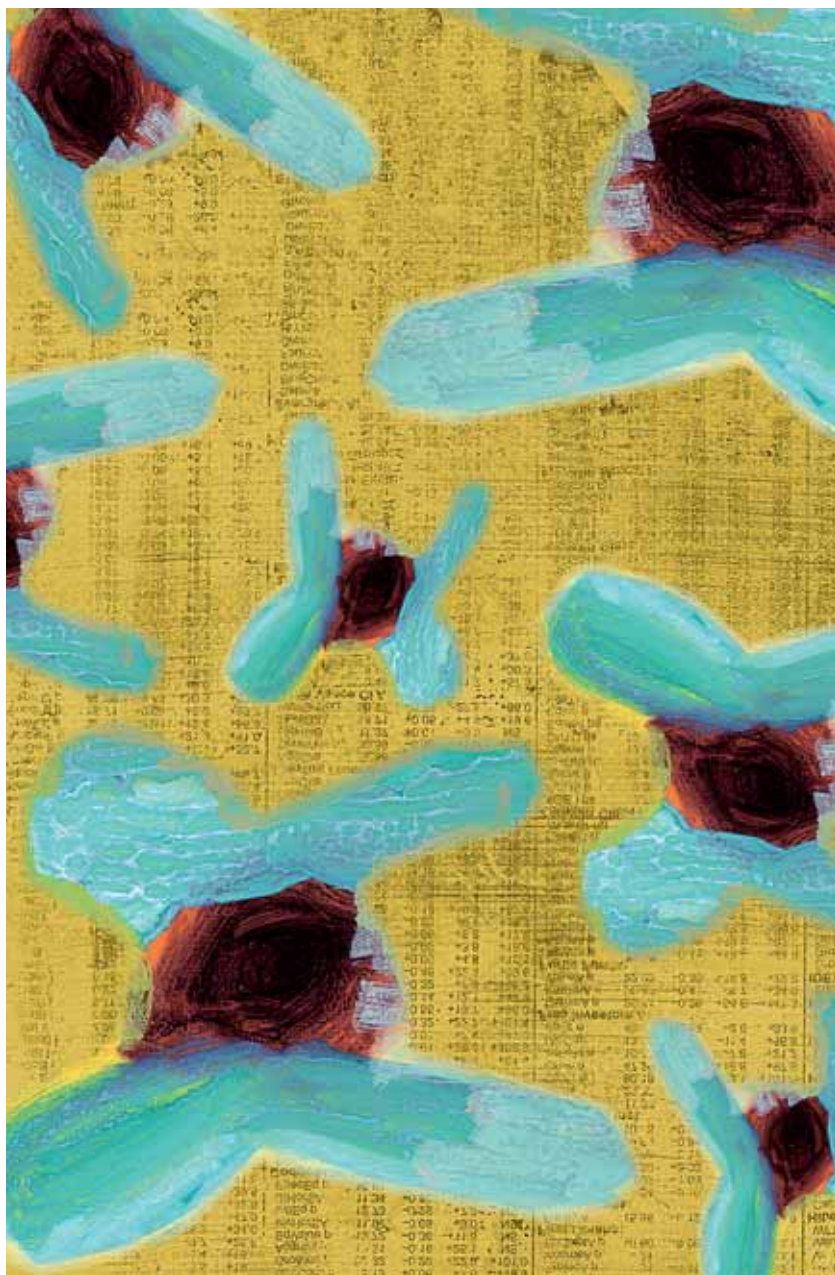
Embora não se pronunciem sobre o assunto da SEC e só relacionem o *recall* das baterias a problemas internos de seu fornecedor, Michael Dell e Kevin Rollins, CEO (*Chief Executive Officer*) da companhia, parecem não demonstrar grandes preocupações com a investigação. Neste momento,

o grande foco dos dois é falar sobre a renovação da Dell para se manter crescente no mercado e bem relacionada com os consumidores. Essa é a base da sua chamada “versão 2.0”, na qual o relacionamento com o consumidor tende a aprofundar-se. A empresa anunciou um investimento de US\$ 150 milhões para realizar melhorias nas áreas de serviços e suporte.

Segundo Fernando Loureiro, diretor de assuntos corporativos da Dell para o Mercosul, a Dell acredita que seus resultados mostram sinais claros de progresso. “A empresa está investindo em iniciativas que visam a aprimorar ainda mais a experiência do cliente – é o que temos chamado de Dell 2.0”, diz Loureiro, para quem essas iniciativas irão posicionar ainda mais a Dell como uma empresa de sucesso no longo prazo.

**A reação.** Nos Estados Unidos, a empresa contratou mais de 2 mil novos funcionários para as áreas de vendas e suporte. Além disso, está reciclando o treinamento de mais 5 mil funcionários da área de suporte em todo o mundo. A empresa também conta com dez novos (ou expandidos) centros de contato, incluindo Oklahoma City (Estados Unidos), Edmonton (Canadá), Manila (Filipinas) e Halle (Alemanha). A Dell afirma que os investimentos já resultaram em várias melhorias, inclusive na redução de 50% do tempo de espera nas ligações feitas por clientes.

Entre o investimento de US\$ 150 milhões, a empresa anunciou seu



DellConnect, serviço de diagnóstico via Internet banda larga, para países da América Latina. Desde o final de 2005, ele só era oferecido nos Estados Unidos. Com esse serviço, os representantes de serviço e suporte da Dell podem visualizar o sistema do cliente e assumir o controle deste, corrigindo de forma remota problemas que comprometem o desempenho do computador e provocam frustrações dos usuários. Ronaldo Araki, diretor de serviços da Dell para a América Latina, diz que 94% dos mais de 1 milhão de clientes atendidos pelo DellConnect nos Estados Unidos, até o momento, recomendam o serviço.

O início da parceria com a AMD é outro assunto que também tem causado muitos comentários no mercado. Afinal, até então, os equipamentos Dell só saíam de fábrica com *chips* Intel. Em setembro de 2006, ela anunciou três *desktops* dotados de AMD: os modelos Dell Dimension E520, E521 e C521, voltados aos usuários domésticos e de pequenas empresas. “Estávamos, cada vez mais, recebendo pedidos dos clientes para produtos com AMD”, afirma Dell. Ele nega boatos que pregam que a Dell só passou a usar AMD depois que a Intel começou a fornecer para a Apple. O discurso é de que o consumidor precisa ter opções.

Em uma era em que os dados avançam abruptamente nas empresas, trabalhar com equipamentos de *storage* (armazenamento) é um negócio altamente rentável. Sabendo disso, a Dell renovou, por mais cinco anos, sua aliança com a EMC na oferta de soluções de armazenamento

**Apesar do esforço da empresa para superar os desafios do mercado local, a carga tributária no Brasil é hoje um dos principais desafios a serem enfrentados pela Dell. As medidas de redução que o governo tomou tiveram impacto bastante positivo, porém há muito ainda para ser feito.**

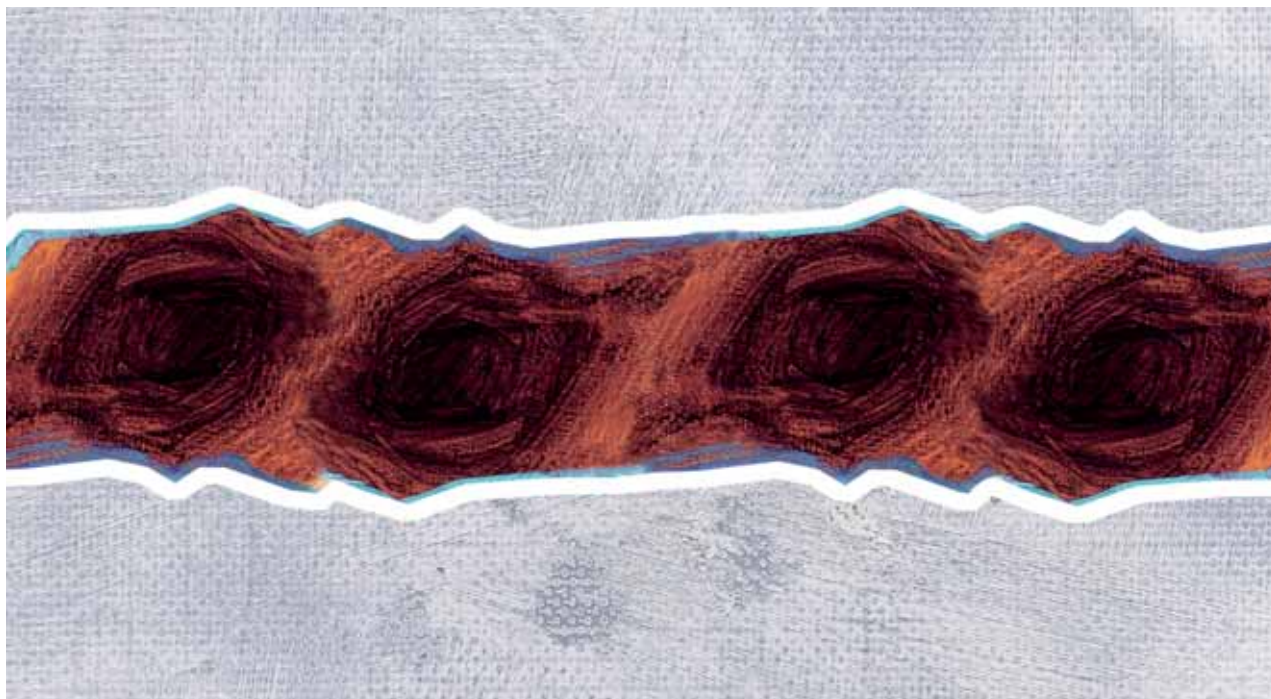
SAN (*Storage Area Network*) para organizações de todos os portes. Desde o início, a Dell e a EMC implantaram um modelo único de colaboração das áreas de vendas, marketing, engenharia e fabricação. A relação das duas empresas rendeu bons frutos. De acordo com a consultoria IDC, a Dell está posicionada entre as dez maiores fornecedoras de sistemas de armazenamento em disco, com o maior crescimento em receita no ano de 2005.

Na “versão 2.0” da Dell, a empresa também passa a atuar mais agressivamente nos campos de serviços – hoje respondendo por 10% do faturamento – e no nicho das pequenas e médias empresas, chamado pelo mercado de SMB (*Small and Midsize Business*). Essas áreas são as que mais crescem não só na Dell, mas em todo o mundo. A empresa tem hoje 5% de participação do mercado das pequenas, 19% das médias e 35% das grandes empresas, de acordo com os números do IDC para o segundo trimestre de 2006. Para avançar nesse segmento, a Dell lançou, em 2006, a primeira edição do Prêmio Dell de Excelência em Tecnologia para Pequenas e

Médias Empresas, com o objetivo de reconhecer empresas do segmento que utilizam tecnologia de maneira criativa e inovadora, levando seus negócios a uma maior produtividade por meio deste advento.

**Resultados.** Apesar das dificuldades e das reestruturações, Loureiro lembra que a liderança da Dell em diversos segmentos é a prova de que o modelo funciona. No segundo trimestre de 2006, a Dell manteve, pelo sexto trimestre consecutivo, a liderança no mercado de servidores no Brasil, com 40,6% de participação, e, no mercado de *notebooks* corporativos, tem ao redor de 21,28% de participação.

Em novembro de 2006, a Dell anunciou seus resultados do 3º trimestre. A receita para o período foi de US\$ 14,4 bilhões, resultado operacional de US\$ 824 milhões e lucro por ação de US\$ 0,30, encerrando o trimestre com US\$ 11,6 bilhões em caixa e investimentos. Isso representa uma melhora considerável em relação ao trimestre anterior. “Todos esses números comprovam que o modelo da Dell continua sendo vantajoso e eficiente”, diz Loureiro. No entanto,



isso não significa que a empresa deva ficar parada.

**Brasil.** Em 1999, a Dell anunciou a abertura de sua primeira unidade de produção na América do Sul com a instalação de uma fábrica/centro de serviços em Eldorado do Sul, Rio Grande do Sul. Inaugurado em 2001, em Porto Alegre, o Centro de Desenvolvimento de Software da Dell no Brasil foi o primeiro fora dos Estados Unidos a desenvolver *software* para uso interno. Com isso, a filial brasileira consegue trabalhar em sincronia com outros centros na Índia e Rússia e outros grupos de Tecnologia da Informação (TI) na Europa, Estados Unidos e Japão.

Para fazer seus produtos chegarem mais rapidamente aos clientes, a Dell está construindo novas fábricas perto dos grandes centros

de consumo. Um exemplo disso é o que acontece no Brasil. A fábrica de Hortolândia, interior de São Paulo, a ser inaugurada em 2007, irá produzir os mesmos equipamentos já montados no Sul. O *call center* da empresa está sendo expandido em Eldorado do Sul, onde se concentra toda a área de vendas e pós-venda, além da produção já existente no país.

Apesar do esforço da empresa para superar os desafios do mercado local, Loureiro lembra que a carga tributária no Brasil é hoje um dos principais desafios a serem enfrentados pela Dell. “As medidas de redução que o governo tomou tiveram impacto bastante positivo, porém há muito ainda para ser feito”, afirma. A companhia sugere, por exemplo, que a isenção de PIS-Cofins poderia ser estendida a todos os produtos de TI, e os componentes poderiam ser

isentos de II. Dessa forma, o mercado iria se aquecer e o chamado “mercado cinza” (de computadores montados sem pagamento de imposto), outro inimigo, sofreria uma redução significativa.

No futuro, a Dell espera crescer ainda mais no mercado corporativo brasileiro. Loureiro revela que os lançamentos de novos produtos serão baseados em *feedback* de clientes, com *design* diferenciado e ecológico, bem como a ampliação do portfólio de serviços com o lançamento de novas ofertas, tais como o DellConnect, lançado em setembro de 2006 (serviço de suporte remoto).

---

Françoise Terzian  
Jornalista  
E-mail: fterzian@gmail.com