

Descrição do Estudo de Caso: Dirt Bikes

Resumo

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.

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 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

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.

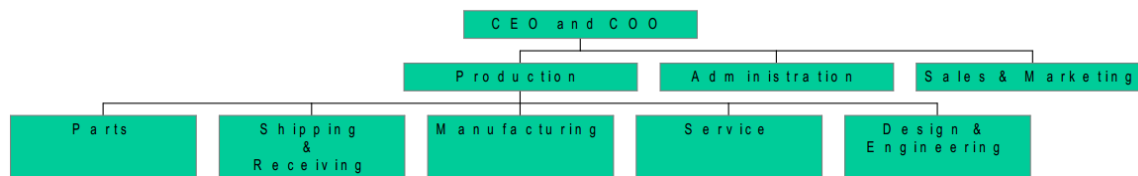


Figura 1: Organograma da Dirt Bikes

A empresa mantém uma atmosfera familiar e muito amigável, incentivando o trabalho em equipe 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. Como planejamento futuro, a empresa deseja investir em um site de comércio eletrônico.