

Indústrias Catatech: A Questão do Comércio Eletrônico

Marisa Rivera, CIO das Indústrias Catatech, uma companhia internacional que produz ferramentas elétricas de medição, sorveu o seu expresso e olhou para o tráfego através da janela de seu escritório em Paseo de La Castellana, no centro de Madrid. Há muito que ela via este dia se aproximando, e esteve avaliando como abordaria o CEO, Carlos Fernandez. Ambos tinham background e histórias de sucesso similares mas, apesar disso, ela e Carlos praticamente nunca se relacionaram bem. Carlos discretamente se recusou a ouvir os seus avisos sobre a emergência do poder da Internet, comentando que “Por ora não devemos entrar nisto.” A notícia que Marisa tinha em suas mãos deveria mudar este cenário: uma cópia das telas do website “E-herramientas”, uma companhia até então desconhecida para ela. Ela estava aterrorizada pelo que viu, uma linha de produtos muito similar ao da Catatech, disponível 24 horas por dia, em qualquer lugar do mundo via Federal Express, completa com a descrição dos produtos, recomendação de uso, e um projeto de Help do tipo “Pergunte ao Expert.” De onde veio esta companhia e como ela pôde representar esta ameaça para Carlos, obrigando a Catatech a responder rapidamente?

Histórico da Empresa

A Catatech foi fundada em 1911 por Jose Fernandez, avô de Carlos. A linha de produtos sempre foi a mesma: ferramentas profissionais de medição para eletricitas, vendidas por uma equipe com um bom conhecimento de como as ferramentas são usadas. Frequentemente, os próprios vendedores eram ex-eletricistas. A empresa lutou pela sobrevivência por bons anos, mas posteriormente começou a expandir internacionalmente através, principalmente, da aquisição de pequenas empresas locais. Tipicamente, a Catatech manteve a gerência local no lugar, e permitiu a estas unidades considerável autonomia em suas operações, desde que atingissem as suas metas financeiras. Embora todas as unidades operacionais oferecessem um conjunto básico de produtos, poderiam haver diferentes estruturas de preços para estes produtos em cada região, bem como, alguns produtos adicionais especificamente preparados para mercados locais

Em 1998, o faturamento da Catatech foi de aproximadamente US\$2 bilhões. A organização experimentou um crescimento firme e um fluxo de caixa saudável. Carlos foi altamente reconhecido por ter mantido o curso estabelecido por seu pai e avô, garantindo que analistas do mercado e os membros do conselho de administração não fossem surpreendidos negativamente. O perfil de Carlos foi discreto, calmo e conservador; um homem orgulhoso das realizações de sua empresa e reconhecido pela comunidade.

A Organização da Informática

Marisa Rivera estava no cargo há 5 anos, após 10 anos como gerente geral de uma unidade de negócios da Hewlett-Packard em Barcelona. Antes disso, foi uma analista de mercado de tecnologia da informação e pesquisadora da Morgan Stanley em Londres. Suas principais realizações na Catatech foram supervisionar a seleção e implantação de um pacote de ERP, e usar esta mudança tecnológica como plataforma para uma audaciosa e bem sucedida reorganização para aumentar a eficiência da cadeia de suprimentos global da companhia. Este trabalho diminuiu os custos de estoque em mais de 20% e aumentou dramaticamente a qualidade do processo de entregas. Durante sua gestão, ela dirigiu um significativo processo de modernização dos computadores desktop da companhia, bem como, um projeto de automação da força de vendas baseado em notebooks.

Estes projetos foram bem sucedidos, mas Marisa ficou desgastada com as enormes discussões na diretoria a cada passo do caminho. Marisa gostaria que Carlos tomasse algumas decisões, mas ele preferia ficar fora dos debates e

Sarah Kaull, ICEX Corporation, e Espen Andersen, Norwegian School of Management e The Concours Group, prepararam este caso mais como base para debates do que para ilustrar o tratamento efetivo de uma situação administrativa. O conteúdo é baseado em uma situação real mas informações de identificação e alguns eventos foram omitidos.

© Copyright Sarah Kaull and Espen Andersen, 1999, 2000

Translated to Portuguese by João Paulo Tinoco, 2000

deixar que a diretoria tomasse as decisões através de um longo processo de negociação. Ela raramente falava com Carlos diretamente e quando isto acontecia podia-se sentir uma certa tensão. Ela era sincera e direta enquanto Carlos era taciturno. Ainda assim, ele quase sempre apoiava o ponto de vista de Marisa, e ela nunca teve problemas para garantir a aprovação de seu orçamento operacional anual e de fundos para investimentos em infraestrutura.

A organização da TI estava situada em 3 locais principais, Madrid, Singapura e Rockford (Illinois). Madrid, com 90 pessoas, era a maior unidade, enquanto Singapura e Rockford tinham aproximadamente 30 pessoas cada. A empresa tinha os mesmos sistemas para finanças, ERP e manufatura, embora fosse permitida uma considerável adaptação local destes sistemas

O Dilema

A divisão de marketing de Madrid estava muito interessada no comércio eletrônico e alguns grupos informais estavam investigando as possibilidades de negócios e as opções tecnológicas. A unidade dos EUA, sentindo um agudo impacto da Internet, colocou no ar um site próprio para que os clientes pudessem obter informações sobre os produtos e a localização dos distribuidores. A popularidade do site estava crescendo, incluindo uma quantidade significativa de acessos provenientes do exterior dos Estados Unidos.

Marisa observou esta evolução e agora sentia a necessidade de uma decisão de como abordar o comércio eletrônico. As experiências e iniciativas localizadas sobre a Internet deveriam ser formalizadas, e logo. Para isto era necessário orientar Carlos e a diretoria, uma estratégia preliminar, uma iniciativa organizacional e custeio inicial. Marisa estava preocupada porque isto representava um afastamento da cultura de independência das corporações locais. O grande poder das organizações de venda locais tornariam difícil de ser executada uma estratégia de consenso e ainda, a variação local dos sistemas de apoio às operações poderiam significar que uma estratégia global de comércio eletrônico seria difícil e com altos custos de implementação. A abordagem mais simples seria permitir que uma organização de marketing, por exemplo, a dos Estados Unidos, gerenciasse o comércio eletrônico globalmente. Mas isto poderia ser visto como um enfraquecimento dos esforços de marketing e de vendas das outras localidades.

Marisa pensou: "A Catatech precisa avançar agora ou nós podemos sair do mercado!" Ela precisava encontrar uma forma de comunicar a urgência da situação para a companhia e para Carlos. Através de seus processos regulares a empresa poderia levar anos debatendo a questão até tomar uma decisão e a coragem de custear o projeto. O que ela deveria fazer?