

Typhoon Computers GmbH

Luis Go

Rafael Fraguas

3 de novembro de 1995. O diretor geral da Typhoon Computers em Viena, Jeff Tsao, enquanto revisava a lista de clientes, demonstrava uma grande preocupação,

“Nosso diretor de vendas, Andy Fok, está conosco há quase um ano, mas até hoje, tem concentrado seus esforços unicamente em 30 ou 40 contas, sendo essas as mesmas desde o dia que chegou. Estou muito preocupado. Nesse setor, onde os componentes dos computadores são observados cada vez mais como produtos básicos, não há garantia de lealdade do cliente. Tal sensibilidade aos preços permite facilmente que, qualquer concorrente que ofereça um dólar mais barato em determinados produto, possa abrir uma conta. Sendo um mercado com muitas oscilações e competitividade, o desaparecimento de fornecedores é muito alto. A alternância de clientes está entre 30% e 40%. É fundamental desenvolver novos clientes para substituir aqueles que se vão perdendo”

No mesmo dia, enquanto comia com um amigo, Andy comentava,

“Meu diretor geral sempre me pressiona para que consiga novos clientes. Entendo perfeitamente suas preocupações, mas manter essas trinta contas me consomem dez horas por dia e seis dias por semana. Se os auxiliares de vendas, que supostamente me ajudariam a rastrear novos clientes, se vão a cada seis meses, como posso ter tempo para viajar, reunir-me com clientes em potencial e conseguir novas contas? Uma grande parte de meu tempo eu dedico a ensinar novos auxiliares. Nunca fui recompensado por isso. Mencionei a Jeff várias vezes para que lhes permita dedicar-se à suas tarefas, e não ocupar-se com responsabilidades diferentes das funções de vendas. A empresa alcançou um tamanho, uma proporção em que as funções devem

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução.

Este caso foi elaborado por Luis Go, MBA 1996, sob supervisão do Professor Rafael Fraguas. Julho de 1996.

Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright © 1996 IESE. Copyright desta tradução © 2016 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via www.iesepublishing.com, escreva para publishing@iese.edu ou ligue para +34 932 536 558.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação, utilizada em planilha ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, por fotocópia, gravação ou outro – sem permissão do IESE.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation.

This case was prepared by Luis Go, MBA 1996, under the supervision of Professor Rafael Fraguas. July 1996.

IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright © 1996 IESE. This translation copyright © 2016 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Alternatively, write to publishing@iese.edu or call +34 932 536 558.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.

estar mais definidas. Não se pode seguir com colaboradores polivalentes quando o negócio, atualmente, é maior do que quando se começou, há dois anos”

Em meados de 1995, em uma tentativa de conter a alta rotatividade, a empresa lançou um sistema de incentivo trimestral que afetava aos colaboradores que não eram remunerados por comissão. Ironicamente, após a aplicação do sistema trimestral de 1995, pela primeira vez, alguns colaboradores demitiram-se de seus trabalhos, incluindo o auxiliar de vendas que conseguiu o maior incentivo.

Em julho de 1995, Jeff contratou outra diretora de vendas, Paula Fu e lhe deu a responsabilidade de desenvolver novas contas em todo território de vendas, colocando-a em competição direta com Andy. Pensava que talvez isso poderia colocar pressão sobre Andy para melhorar e conseguir novos clientes.

O diretor da H&J Computadores, a maior empresa de informática da República Tcheca, Sr. Jirasek, foi visitado por Paula na ocasião da feira Invex Computer de Brno. Após uma rápida reunião, voltou rapidamente a Viena e o Sr. Jirasek conversou por telefone com Jeff para lhe dizer:

“O que você está fazendo? Sua nova diretora de vendas, Paula, me visitou esta manhã e me mostrou a lista de empresas que queria visitar. Cerca de 90% deles compram de mim. Pior, oferecia os mesmos preços que Andy me oferece. O que significa isso?”

H&J Computer era a principal cliente que a Typhoon tinha na República Tcheca. Um dos três distribuidores principais de componentes de computador, fornecendo cerca de 20% da demanda de hardware de computadores (PC) em seu país. Jeff ficou muito preocupado com os danos causados por Paula e começou a analisar possíveis soluções através de uma reestruturação organizacional e uma política de incentivos.

O setor de computadores (PC) na Europa Central

A Europa Central incluía Polônia, República Tcheca, Eslováquia, Hungria, Eslovênia, Croácia, Sérvia, Bósnia, Macedônia, Romênia e Bulgária. Apesar de estar localizada geograficamente na Europa Central, o ambiente político e econômico na Áustria é mais parecido com o da Europa Ocidental. Historicamente, a maioria desses países faziam parte do império austro-húngaro. O império se estendia pelo norte até o sul da Polônia e, pelo sul até a Sérvia e Bósnia. A Áustria teve muitos laços tradicionais, culturais e familiares com esses países e os reforçou durante o período da “guerra fria”, mantendo uma política de neutralidade.

Após a queda da “cortina de ferro” e da desintegração do regime comunista, a energia empreendedora desses países se ativou como que de imediato. Jovens, muitos deles recém formados, pegavam dinheiro emprestado de seus parentes e vizinhos, viajavam até Singapura para comprar um ou dois computadores, os traziam nas bagagens como equipamentos pessoais e vendiam a um preço cinco ou dez vezes maior que o preço original. Dessa maneira se iniciaram muitos dos negócios locais de computadores dessa região. A partir desse momento, com a rápida ocidentalização das práticas de negócios, muitos se adaptaram e transformaram-se em organizações maiores e mais profissionais.

Embora os mercados de computadores na Europa Central fossem sensíveis a preços e levassem meio ano de atraso tecnológico em comparação ao mercado norte-americano, esse não era um fator principal para o êxito dos distribuidores locais. O afluxo de enormes quantidades de investimento estrangeiro estimulou um grande crescimento nas economias da Europa Central, provocando uma exigência para a automação dos escritórios. O maior problema dos



fornecedores locais para cumprir uma demanda foi a escassez de capital para financiar as importações. Muitos dos distribuidores locais eram recém-estabelecidos e com pouco capital. Com taxas de juros anuais de 14-15% tornou-se desinteressante os empréstimos para financiar os estoques. Além disso, a instabilidade das moedas locais representavam um grande risco para as empresas locais.

Por isso, os distribuidores e importadores locais tentavam encontrar sócios estrangeiros que pudessem fornecer um suprimento de itens “just in time” evitando estoques ou conseguindo condições favoráveis de pagamentos.

Taiwan dominava a fabricação dos componentes principais para o seguimento de baixos preços de computadores. Em 1994, produzia 83% das “placas mãe” a nível mundial (peça na qual todos os processos são coordenados pela unidade central), 80% dos “mouses”, 51% dos monitores, 49% dos teclados, 70% dos gabinetes e aproximadamente 40% das placas de vídeo interface. (Fonte: Dataquest)

Enquanto muitas empresas de Taiwan perceberam a necessidade de estar perto dos clientes e dos mercados, e com isso estabelecer financiamento aos estrangeiros, a maioria das lojas e centros de serviço ainda trabalhavam a partir de Taiwan. Donos e donas de negócios taiwaneses eram muito conservadores. Com tal conhecimento limitado sobre o mercado da Europa Central não enviavam mercadorias aos que não lhe haviam pago antecipadamente.

A maioria dos importadores da Europa Central não poderia investir em containeres de monitores ou teclados para recebe-los em 60 ou 90 dias. Um container de vinte pés poderia levar 300 monitores, 4000 unidades de teclado, 800 gabinetes, ou 10.000 placas de interface. O envio por via marítima era a maneira mais econômica de transporte de produtos volumosos com baixo custo de Taiwan. O transporte aéreo demorava cinco dias mas não tornava competitivo o preço dos produtos. Por exemplo, para um monitor que custava 230 dólares e que pesava 15 Kg., o transporte aéreo seria de três ou quatro dólares por Kg., enquanto que em um container de vinte pés custava 4.500 - 5.000 dólares independente de seu conteúdo. Portanto, mesmo quando os preços eram mais altos na Alemanha ou Áustria em comparação com a importação direta de Taiwan, ainda era mais vantajoso enviar um caminhão para o outro lado da fronteira e comprar os produtos necessários, principalmente ao se tratar de pequenos volumes ou soluções imediatas.

Typhoon Computer GmgH

História da empresa

A Typhoon Computer foi fundada por Jeff Tsao e seu sócio, Dieter Blutsch, em janeiro de 1992. Jeff chegou oito anos antes na Europa. Trabalhou como diretor de vendas no escritório alemão da AUVA Computadores e depois foi transferido para Áustria, antes de estabelecer-se por conta própria. AUVA Computadores era uma fabricante de componentes de PCs. Jeff conhecia muito bem o mercado da Europa Central e conservava boas relações com vários fornecedores de componentes do Extremo Oriente.

Dieter Blutsch, como Jeff, havia trabalhado no setor por cerca de oito anos. Antes de formar a sociedade com Jeff, tinha sido comprador na EMC Computers, a maior distribuidora de componentes de computador na Áustria. Foi uma pessoa chave no início da empresa pois estava muito familiarizado com a situação local. Sendo especialista em software de gestão, projetou os sistemas de computador para a nova empresa.