

## Chat 1

### **A GENERAL MOTORS E SUAS OPÇÕES (\*)**

(\*) In. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6 ed. Rio de Janeiro:Campus, 2000.

Leia o texto e use as questões para se preparar para o “chat”.

1. *Qual é o negócio do GM? Qual é o aspecto técnico mais importante?*
2. *Qual deveria ser o objetivo mais importante para a reestruturação imediata da companhia?*
3. *Qual deveria ser a estratégia da GM?*
4. *Como deveria ser a estrutura organizacional para atender a essa estratégia?*
5. *Quais os fatores a serem considerados na avaliação do mercado automotivo atual?*

Todas as grandes empresas estão sujeitas ao risco de decisões incorretas. Foi por essa razão que a General Motors (GM) sofreu enormes prejuízos. A recente história da megacorporação inclui uma série de altos e baixos devido a decisões estratégicas inadequadas. O primeiro prejuízo da história da GM ocorreu em 1980 (763 milhões de dólares). Quando o Japão iniciou à sua estratégia competitiva nos Estados Unidos, as três maiores montadoras americanas (GM, Ford e Chrysler) amargaram mais de 10 bilhões de dólares no vermelho. Para reverter a situação, a GM iniciou uma profunda reorganização interna. Na nova estrutura, as divisões Chevrolet-Pontiac-Canadá passaram a desenvolver, fabricar e comercializar pequenos carros, enquanto as divisões Buick-Oldsmobile-Cadillac se concentraram nos carros de porte grande. Para criar um estilo corporativo único, a GM passou a desenhar seus carros de maneira que parecessem semelhantes, a fim de manter uma identidade da marca. Isso foi ótimo para um Pontiac, mas um desastre para um Cadillac. Em 1985, a GM comprou a Hughes por 5 bilhões de dólares, mas caiu da 16<sup>a</sup> para a 106<sup>a</sup> posição na lista das empresas mais admiradas da Fortune. Em 1987, sua participação no mercado americano de automóveis baixou para 36%, um declínio de 5%. Em 1989, a GM comprou metade do montadora sueca Saab por 600 milhões de

dólares. A idéia era avançar e crescer. Nessa ocasião, em vez de reduzir a produção, a GM estimulou suas fabricas a produzir mais, reduziu tabelas de preços para incentivar as vendas e negociou um generoso contrato de trabalho com o sindicato americano, pois queria evitar preocupações com greves para não prejudicar a produção.

Todas essas decisões resultaram em menor participação no mercado (20%), encalhes de veículos nas concessionárias e perdas de 4,5 bilhões de dólares. Em 1992, a alta direção da GM verificou que as duas divisões de carros criadas em 1984 tinham se transformado em burocracias rígidas, com administração frágil e duplicação de *staffs* de marketing e engenharia. O colosso americano havia violado o princípio básico dos negócios: em vez de enxugar a organização e aproxima-la mais do cliente, a GM fez justamente o contrário. Logo, os altos custos da organização, coordenação ineficiente, qualidade precária, erosão da marca levaram a perda da participação no mercado. Em 1993, o novo presidente Jack Smith iniciou uma nova reorganização, pois a estrutura estava emperrada. Combinou todas as divisões de carros de passageiros em uma única organização norte-americana e juntou as divisões de administradores e seus *staffs* em um único esqueleto. Foi necessário, mas também insuficiente.

A GM continua diante de novas encruzilhadas. Os mercados globais de automóveis estão crescendo e a competição se tornando cada vez mais agressiva. As pessoas estão redefinindo suas necessidades de transporte diante do transporte de massa. Os estilos de vida estão mudando. As preocupações ambientais estão impactando a engenharia automotiva e os carros estão utilizando combustíveis alternativos. A indústria automobilística está mudando. A alta administração da GM tem muitas escolhas estratégicas pela frente. A estrutura organizacional é fundamental nisso tudo.