

Universidade Nove de Julho **– Uninove –**

Curso:

Mestrado em Administração de Empresas

Disciplina:

Gestão Estratégica Avançada

Análise de estudo de caso GM e Ford

Aluno:

Luiz Valério de Paula Trindade

Professora:

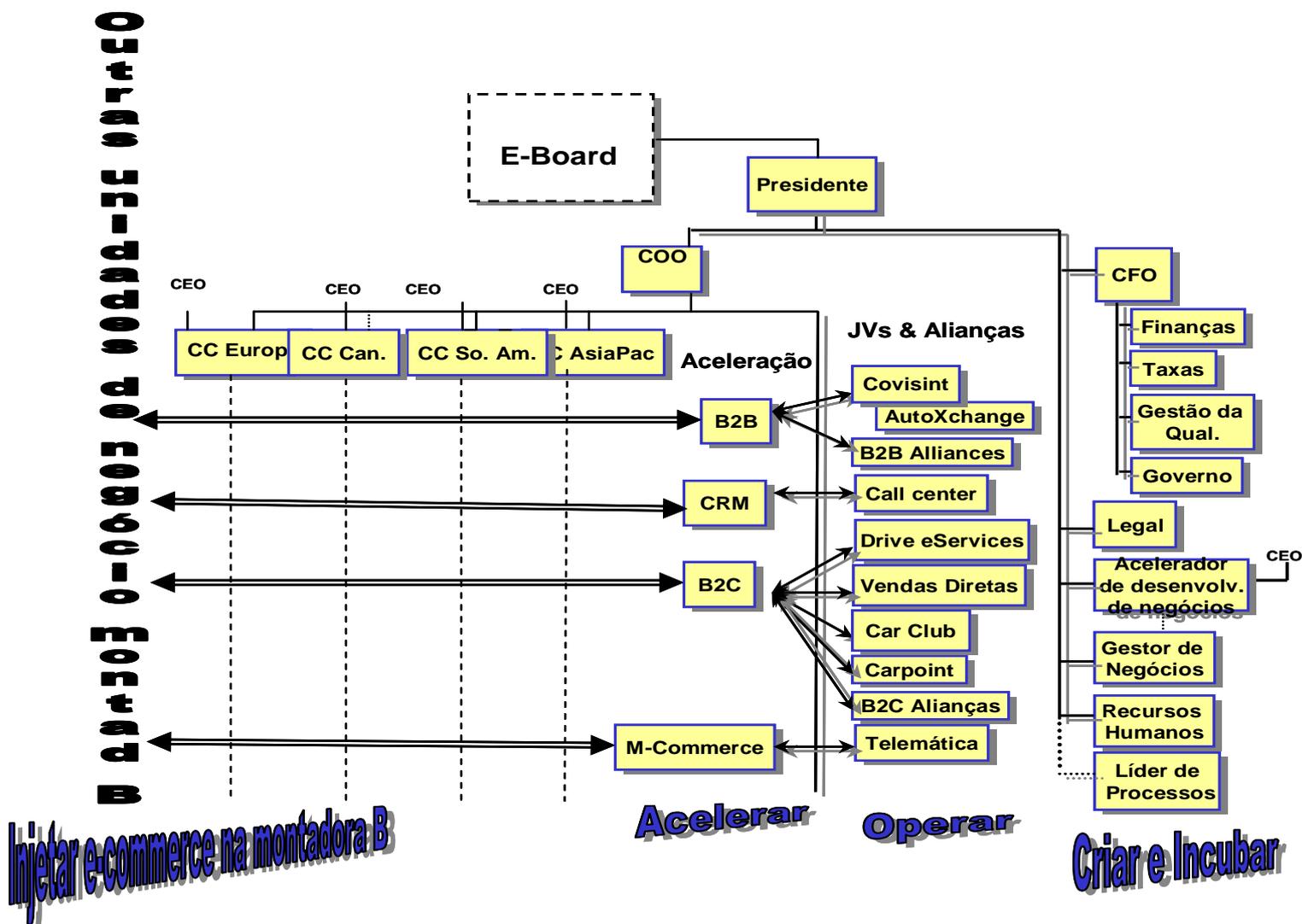
Dr^a Sílvia Novaes Zilber

ESTUDO DE CASO DA IMPLANTAÇÃO DE E-BUSINESS NA FORD E GM

1 – APRESENTAÇÃO DO CASO FORD

- ✓ Em 1999 a Ford começa a conceber sua estrutura “Consumer Connect”;
- ✓ No mesmo ano, a GM idealiza sua estrutura “e-GM”;
- ✓ Ambas surgem para responder ao desafio de começar a operar na Internet, pois essa fase era o auge da “bolha de consumo” e as empresas que operavam no mundo “físico” não queriam perder essa oportunidade;
- ✓ Jac Nasser (presidente da Ford em 1999) queria implantar o modelo “build-to-order” de sucesso da Dell e Cisco na Ford;
- ✓ Planejava ser a primeira montadora a ter e-Business na Internet;
- ✓ Criou o site “CarPoint” que deveria realizar configuração dos carros e vendas pela Internet;
- ✓ Estratégia: “Foco no cliente”: global branding, satisfação do cliente e lealdade, uma idéia de “valor total” para o cliente;
- ✓ As táticas da Ford: manter as marcas, produtos e serviços da montadora na cabeça do consumidor, desde procura do produto, até os passos finais de posse do produto;
- ✓ Deste modo, a estrutura organizacional da empresa é estabelecida de modo a manter esse foco no cliente;
- ✓ Em julho de 1999 foi estabelecida uma nova unidade de negócios na Ford, tendo o líder dessa unidade de negócios o status de vice-presidente. Essa nova unidade estratégica de negócios denominava-se “Consumer Connect”;
- ✓ Estrutura mostra um modo de operar matricial no que se refere às unidades mundiais (Ásia pacífico, América do Sul, etc.), com um bloco responsável pela criação e incubação de joint ventures entre a Ford e empresas de tecnologia de Internet (Microsoft, Yahoo, Web Methods), para a criação de empresas que forneçam os produtos requeridos pela montadora em termos de e-business ;
- ✓ Estrutura chegou a empregar 350 funcionários;
- ✓ Essa unidade de negócio foi sempre deficitária: caiu Jac Nasser, caiu diretor da unidade de negócios, ela foi desativada em 2001/2002;
- ✓ Impactos das decisões da matriz americana sobre a filial brasileira: No final de 1999, foi dada pela matriz americana a diretiva para a filial brasileira de “investir em atividades de Internet”;
- ✓ Para isso foi aportado um capital de cerca de US\$ 400 mil inicialmente;
- ✓ Não foi proposta nenhum tipo de estrutura, apenas existia a diretiva: “invistam em atividades de comércio eletrônico”;
- ✓ Sendo assim, cada área que possuía um projeto de comércio eletrônico, era incentivada a implantá-lo;
- ✓ Surgiram centenas de projetos (cerca de 150 num primeiro momento) e não havia exatamente critérios rígidos para sua aprovação;
- ✓ Começou a haver duplicação de atividades;
- ✓ Foi criada uma estrutura de “governança” abaixo da área de Marketing, cuja função era analisar os projetos e priorizá-los para implantação, segundo critérios de: impacto sobre marketing, custos e retorno previsto;
- ✓ Essa área centralizou a verba recebida da matriz e redistribuiu-a de acordo com os projetos selecionados;
- ✓ As pessoas designadas para atividades de comércio eletrônico dividiam seu tempo entre as atividades rotineiras e as dedicadas a comércio eletrônico;
- ✓ Normalmente tinham cargo de supervisores.

Exemplo da estrutura do Consumer Connect (Ford EUA)
MODELO “ACELERADOR DE INICIATIVAS DE E-BUSINESS”



2 – APRESENTAÇÃO DO CASO GM (MATRIZ)

- ✓ Até 1999, existiam várias atividades de e-business sendo executadas pela matriz da GM, porém não havia nenhum tipo de coordenação entre elas, o que resultava em alto custo para a empresa, por duplicação de atividades e falta de compartilhamento do conhecimento adquirido;
- ✓ Por esse motivo, em agosto de 1999 foi formada uma estrutura dedicada a e-business chamada e-GM;
- ✓ Tratava-se de uma unidade de negócios, cujo presidente era vice-presidente da firma global;
- ✓ Investiram em talentos, recrutando um experiente CEO para comandar a nova estrutura e forjaram alianças com empresas de Internet bem sucedidas, como AOL e e-Bay;
- ✓ Entre 1999 e 2000 a unidade de negócios “e-GM” gastou a maior parte do tempo empreendendo o processo de organização;
- ✓ Essa organização chegou a ter cerca de 100 funcionários;

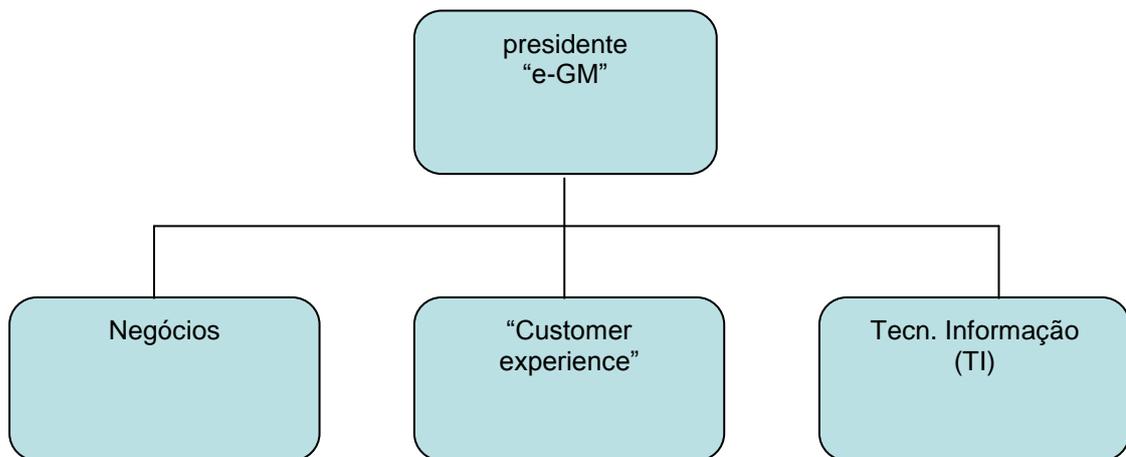
- ✓ Nessa estrutura organizacional simplificada da unidade de negócios “e-GM”, o presidente da unidade coordenava 3 áreas principais: a área de negócios, que se relacionava às áreas corporativas da empresa (produtos e marcas), a área de “customer experience”, relativas às atividades de marketing relacionadas a todas as fases do ciclo de “customer experience” (awareness, research, shop, purchase, maintain e re-purchase) e finalmente uma área de TI voltada para aplicações de e-business.

2.1 – MUDANÇAS NA ÁREA DE TI AMERICANA

- Desafio: a partir de 1996, competição acirrada com as montadoras japonesas;
- Naquele momento: operações de negócios da GM não eram bem integradas com TI: dois segmentos de negócio separados;
- Objetivo: parar diminuição do market share e estimular as vendas num ambiente econômico difícil;
- Para isso: GM acelerou estratégia para alavancar eficiências operacionais globalmente;
- Mudanças chamadas na empresa de “transformação nos negócios digitais”: designado um novo CIO em 1996, que guiou a empresa através da separação de seu fornecedor de TI terceirizado e a conversão para e-business;
- Esse CIO tem importância estratégica na companhia americana;
- Ele redesenhou muitas tecnologias e processos e ajudou o CEO global na mudança cultural empreendida na empresa chamada “Vá rápido” (“go fast”);
- Isso trazia conseqüências em termos de custos e de tempo do ciclo dos processos;
- A partir do potencial de integração das tecnologias de Internet, a empresa investiu cerca de US\$ 1,7 bilhões em 5 anos para livrar-se de sistemas legados e investir em novas aplicações de Internet, objetivando alinhar TI com os negócios;
- Ao ligar essas aplicações de Internet criou-se uma rede de negócios e essa abordagem de integração trouxe melhorias tangíveis nos processos de negócio, desde o chão de fábrica até seus dealers e consumidores;
- Ao trazer os parceiros de fornecimento online e encorajar os dealers a serem parceiros da GM em e-commerce, a empresa reduziu o ciclo de tempo de entrega de um veículo de 70 para 47 dias;
- Como melhorar o tempo de entrega não depende somente de tecnologia, o CIO desenvolveu uma estrutura matricial que mescla as divisões de negócios da empresa com os “talentos” de TI necessários para entregar aplicações globais de e-business ao mesmo tempo que assegura que todas as divisões de produtos em massa estão sintonizadas;
- A GM americana agora é uma empresa matricial, tanto nas áreas de TI quanto nas linhas de negócio;
- Cada unidade de negócios-manufatura, cadeia de suprimentos, vendas e marketing- tem seu próprio CIO que se reporta tanto para o presidente da unidade quanto para o CEO global da empresa;
- Foi criado um novo conjunto de gerentes corporativos (corporate officers), os PIOs (process information officers) que são seniors executivos com objetivo de reforçar padrões de tecnologia e assegurar que os projetos estejam alinhados através das divisões de negócios da montadora GM globalmente;
- Para assegurar esses objetivos, comunicação regular e estruturada entre as unidades é necessária;
- PIOs encontram-se semanalmente para trabalhar em padrões de infraestrutura;
- Eles também se encontram semanalmente com o CEO global e seus CIOs para manter os vários projetos em sincronia global;
- Relatórios periódicos fornecidos aos executivos de TI mantem-nos atualizados quanto ao status dos projetos;
- PIOs também analisam os processos existentes e buscam alavancar a Internet de novas maneiras;
- Eles devem olhar o processo end-to-end e manter o foco no consumidor;

- Foram contratados 30 executivos, muitos dos quais foram recrutados de fora da empresa, sendo que muitos tinham altas posições em outras empresas, inclusive em empresas ponto.com;
- A próxima preocupação foi com a construção de métricas de negócios, como produtividade, ciclo de tempo, qualidade, tempo de desenvolvimento de produto, ou seja, o CIO queria desenvolver medidas de TI estritamente do ponto de vista de negócios;
- Desmonte do e-G;
- Em novembro de 2001 começou um processo de desmonte da estrutura dedicada “e-GM”, no sentido de integrar as atividades de e-business às diversas áreas de negócio;
- Em fevereiro de 2002, o CEO da divisão “e-GM” foi nomeado para outra divisão da companhia, o desenvolvimento avançado de veículos, área que foi criada a partir de uma reestruturação da empresa, O CEO global da empresa afirmava em novembro de 2001 que o desmonte da área não implicava em uma falta de foco em e-business, que continuava a ser prioridade para a empresa;
- Porém, com a designação do executivo de e-business para essa nova área, parecia haver na empresa uma preocupação mais voltada para produto do que para Internet;
- Essa reestruturação levou à absorção das várias atividades de e-business por áreas determinadas: a área de Telemática e as outras atividades do “e-GM” reportam-se diretamente ao presidente da GM da América do Norte;
- A estratégia por trás dessa decisão tem a ver com o desejo da empresa em reconfigurar os esforços em desenho, desenvolvimento de produto e engenharia visando perspectivas futuras da liderança da empresa no mercado.

Estrutura e-GM EUA



Diante do caso apresentado, identifica-se que a questão central da investigação residia em analisar nas empresas GM e Ford qual a estrutura organizacional mais adequada ou propícia para implementação bem-sucedida de atividades de comércio eletrônico empresa-consumidor (B2C).

A investigação fez uso de duas dimensões durante o processo de coleta de dados:

- 1) Tipo de estrutura organizacional adotada por cada empresa;
- 2) Resultados advindos da estrutura organizacional adotada.

Contudo, é importante ter-se em mente que a estratégia influencia a estrutura organizacional e, por outro lado, é capaz também de ocorrer o processo inverso (informação verbal)¹.

Na medida em que a estratégia em nível corporativo é considerada como sendo uma ação (ou conjunto de ações) visando auferir vantagem competitiva (Hitt *et al.*, 2005), verifica-se que a estrutura organizacional pode tanto contribuir para facilitar o processo de implementação ou, como explicado por Robbins e Langton (2004, pp. 343-345) representar um grande obstáculo devido a resistências a mudanças.

Tais resistências podem ser oriundas das seguintes fontes:

- a) Ameaças à alocação de recursos já estabelecidos;
- b) Inércia da estrutura;
- c) Foco limitado de mudança;
- d) Inércia do grupo;
- e) Ameaça a especialistas;
- f) Ameaça a relações de poder já definidas.

Analogamente, Hitt *et al.* (2005, p. 341) também expõem que modificações na estratégia da empresa, invariavelmente, conduzem a mudanças em sua estrutura organizacional, porém, de acordo com pesquisas feitas, constatou-se que a inércia geralmente inibe e representa um obstáculo aos esforços de mudanças.

Mais especificamente nas empresas estudadas (GM e Ford) não identificamos evidências claras que nos permitam afirmar categoricamente qual ou quais destes fatores acima relacionados estiveram em ação durante o processo de implantação da estrutura de comércio eletrônico.

Todavia, notamos algumas diferenças entre ambas as empresas que consideramos pertinente destacá-las:

¹ Informação fornecida por Silvia Zilber durante aula do Mestrado em 06/07/2006.

Ford:

- De acordo com Zilber (2005) a motivação da filial brasileira para implantação do comércio eletrônico partiu de uma determinação da matriz nos EUA para “investir em atividades de internet”, sendo que o foco desta iniciativa (chamada de *Consumer Connect*) possuía uma forte característica de ação de marketing.
- A estrutura organizacional da unidade brasileira não sofreu modificações substanciais porque cada área funcional tinha autonomia para implementar seu próprio projeto de comércio eletrônico.

GM:

- Primeiramente, o estudo de caso identificou que havia um objetivo claro e tangível para a implementação do comércio eletrônico, que era aumentar a participação de mercado da montadora por intermédio do incremento nas vendas do veículo Celta. Ademais, a matriz da empresa considerava esta iniciativa como uma forma diferenciada de competir com as montadoras japonesas.
- A empresa criou uma estrutura de comércio eletrônico focada para o atingimento do objetivo, o que demonstra alinhamento entre estratégia e estrutura organizacional.

Entendemos que as duas situações relatadas nos remetem ao conceito de hierarquia de decisões (SIMON, 1965) a qual estabelece que os passos ou as ações dos indivíduos nas organizações estão relacionados aos objetivos e metas estabelecidos em planos hierárquicos superiores. Ou seja, quanto mais claras, tangíveis e melhor comunicadas forem as metas e objetivos estabelecidos pela liderança das organizações, maior será o alinhamento entre elas e as respostas dos integrantes das empresas.

Adicionalmente, observa-se que Hitt *et al.* (2005, p. 344) advogam também que a estratégia de uma organização e sua estrutura possui relacionamento direto ou recíproco.

Estes autores argumentam que o relacionamento recíproco geralmente ocorre de tal forma que a estratégia influencie a estrutura e a forma como a empresa desenvolve suas atividades de criação de valor.

Por outro lado, no processo reverso, requer que a empresa esteja constantemente atenta e vigilante no sentido de identificar até que ponto a forma como vem trabalhando está consistente com a estratégia por ela escolhida.

O autor alerta também que diversas pesquisas apontam ser mais comum que a estratégia promova influências significativas na estrutura do que o processo inverso.

Contudo, identificamos que Mintzberg (2003) possui ponto de vista mais abrangente e defende que a estrutura, por ser a somatória das divisões de tarefas distintas e suas respectivas coordenações, estão sujeitas à influência não só da estratégia como também do ambiente onde a empresa está inserida, da tecnologia, de seu porte, da cultura e valores e do tipo ou estilo de liderança.

Ainda segundo este autor, tais fatores são importantes para atingir o que cunhou como “configurações” básicas das organizações e que “um número limitado dessas configurações explica a maioria das tendências que levam as organizações eficazes a estruturar-se por si mesmas” (*id.*, 2003).

Mintzberg (2006) explica existirem seis mecanismos básicos de coordenação e descentralização capazes de explicar grande parte do que se observa nas empresas, que são:

- a) Organização empreendedora;
- b) Organização máquina (também chamado de fluxo de autoridade formal em, *id.*, 2003)
- c) Organização profissional (também chamado de fluxo de atividade regulamentada em, *id.*, 2003)
- d) Organização diversificada (também chamado de conjunto de constelações de trabalho em, *id.*, 2003)
- e) Organização inovadora (também chamado de *adhocracia*, ajuste mútuo em, *id.*, 2003)
- f) Organização missionária

Adicionalmente, o autor considera existir também um sétimo tipo, organização política, que se manifesta quando não há pressão ou uma parte dominante.

No caso estudado, observa-se a seguinte situação:

Ford:

- Consideramos haver evidências de que sua configuração poderia ser classificada como organização máquina, pois havia limitada descentralização horizontal e a tecnoestrutura exercia um papel relevante na organização tendo inclusive status de supervisão. A estrutura matricial adotada pela empresa privilegiava projetos para o mercado (*Consumer-Focused Organization* e *Passion for Serving Customers*) e cada área funcional possuía autonomia para implantar as atividades de comércio eletrônico que considerassem mais adequadas ou pertinentes.

GM:

- Avaliamos que, ao criar uma diretoria de tecnologia da informação (TI), subordinada ao Marketing, totalmente dedicada às atividades do projeto de implantação do comércio eletrônico, sinaliza tratar-se de um arranjo “ad hoc” ou ajuste mútuo. Muito embora a GM também tivesse adotado uma estrutura matricial, seu foco era funcional e operacional. Ou seja, com uma estrutura chamada de “web centrada” com status de gerência e provida de recursos foi possível atender às necessidades dos clientes, dealers e bem como a própria fábrica. Além disso, observou-se também que as atividades técnicas/operacionais de TI foram terceirizadas.

Ressaltamos também que, conforme Rimoli (2006) e Mohr (2005), as inovações podem ser classificadas em incrementais quando são introduzidas pequenas melhorias ou atualizações em produtos, processos ou serviços e radicais quando as modificações promovem mudanças substanciais e de grande impacto.

Viotti (2005) argumenta também que uma empresa pode ser inovadora ou imitadora dependendo de sua postura diante de um avanço tecnológico.

Neste contexto, observa-se claramente que a GM adotou a inovação radical de comércio eletrônico com objetivo alinhado à sua estratégia de crescimento de participação de mercado ao passo que a Ford seguiu um caminho de imitadora frente ao sucesso obtido pela concorrente.

Finalmente, em termos de dificuldades enfrentadas e resultados auferidos por ambas as montadoras, destacamos que:

Ford:

- A principal dificuldade foi a duplicação de atividades, esforços, desperdício de tempo e recursos materiais e humanos e um número excessivo (150) de projetos sem a existência de mecanismos ou métricas adequadas para a avaliação de sua relevância e alinhamento estratégico. Tal situação nos remete a Contador et al. (2005) quando ele alerta que a difusão representa dispersão de esforços e que não contribuem para o aumento de competitividade à empresa.

GM:

- A estrutura de comércio eletrônico totalmente dedicada a essa atividade e alinhada à estratégia da empresa propiciou resultados financeiros e mercadológicos até acima das expectativas iniciais. Pode-se acrescentar também que, além dos resultados de âmbito financeiros, a iniciativa inovadora da filial brasileira bem como as inventivas soluções adotadas para operacionalizar a configuração do veículo por parte do cliente e sua venda pela internet, causaram grande repercussão mundial.

REFERÊNCIAS

CONTADOR; J. C. *et al.* Metodologia para análise e ampliação da competitividade empresarial. Artigo submetido à **Revista de Ciências da Administração da Universidade Federal de São Carlos**.

HITT, M.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Thomson- South-Western, 2005. 6th edition. 512 pages.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Atlas, 2^a edição. 2003

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Bookman, 4^a edição. Porto Alegre, 2006.

MOHR, J.; SENGUPTA, S.; SLATER, S. **Marketing of high technology products and innovations**. Pearson, 2nd edition. New Jersey, USA, 2005.

RIMOLI, C. A. **Ambiente de marketing e alta tecnologia, processo estratégico e cultura de inovação**. Centro Universitário Nove de Julho, 2006

ROBBINS, S. P.; LANGTON, N. **Fundamentals of organizational behavior**. Pearson-Prentice Hall. 2nd Canadian edition, 2004. 406 pages.

SIMON, H. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. FGV. Rio de Janeiro, 1965.

VIOTTI, E. B. **Inovação e competitividade: papel da inovação no desenvolvimento brasileiro**. Brasília, 13 de fevereiro de 2005. Documento preliminar.

ZILBER, S. N. Os impactos da adoção de atividades de comércio eletrônico sobre a estratégia organizacional das empresas: três estudos de caso na indústria. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 6, nº 3, 2005.