

[Reportagem / General Motors](#) - 29/12/2010

Os desafios de Denise

A americana Denise Johnson, nova presidente da GM do Brasil, tem um caminho difícil pela frente. Para fazer diferença, ela precisa atualizar os carros, mudar a cultura corporativa, frear o avanço dos asiáticos e roubar mercado das rivais Fiat e Volks. Conseguirá?

Por *Darcio Oliveira*



DENISE JOHNSON

Idade_44 anos
 Origem_Lansing, Michigan (Estados Unidos)
 Cargo_Presidente da General Motors do Brasil
 Formação_Engenheira mecânica pela Universidade Estadual de Michigan e mestre em engenharia mecânica e em administração pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Passava das 7 da noite de um já distante domingo de junho quando Ed Whitacre, então CEO da General Motors, telefonou para Denise Johnson, à época vice-presidente de relações trabalhistas da montadora na América do Norte. Whitacre foi direto ao ponto: “Você é ambiciosa?”. Diante da resposta positiva, ele emendou: “Estaria disposta a assumir um novo posto em outro país?”. O país em questão era o Brasil. O cargo, presidente da GM local. Deu, então, 24 horas para ela decidir se aceitava ou não o desafio de comandar a terceira maior operação mundial do grupo. “Não foi nada fácil”, diz Denise. “Tenho marido que trabalha nos Estados Unidos, filhas na escola, uma vida inteira na América.” Mas a proposta era sedutora. Passada a pior fase da história da General Motors, a filial brasileira, uma de suas peças de resistência durante a crise econômica de 2008/2009, teve importância estratégica dobrada. É a partir da reformulação de processos industriais e administrativos nos mercados emergentes, sobretudo na China e no Brasil, que a GM pretende dar início a sua plena recuperação. Além disso, Denise sabia que seria a primeira mulher a comandar uma operação internacional de ponta de uma das grandes montadoras do mundo. Faz bem para o ego.

No dia 1º de agosto, pouco mais de um mês depois do telefonema de Whitacre, Denise desembarcou em São Caetano do Sul (SP), sede da empresa no Brasil, com a missão de apontar a GM para o futuro, tentando transformá-la em uma das subsidiárias mais dinâmicas do mundo. As mudanças serão impulsionadas por um investimento de R\$ 5,4 bilhões, a serem aplicados até 2012 em modernização e ampliação de fábricas, construção de uma nova unidade de motores e componentes em Joinville (SC) e renovação completa da atual linha de veículos Chevrolet, composta por 20 modelos nacionais e importados – dos compactos às picapes S-10, dos sedãs aos esportivos. “A GM do Brasil vai se mover mais rapidamente do que qualquer outra filial no que diz respeito ao lançamento de produtos”, diz Denise. “Esse será o principal desafio de minha gestão.”

A fábrica de Gravataí (RS), a mais nova do grupo, receberá investimentos de R\$ 1,4 bilhão, e terá a capacidade ampliada de 230 mil para 380 mil veículos por ano. Caberá à unidade gaúcha o desenvolvimento do projeto Ônix, como foi batizada a nova família de veículos prevista para o mercado brasileiro. Denise não dá detalhes, diz apenas que os carros sairão da linha de montagem a partir do final de 2012. O que se sabe, no entanto, é que os novos veículos vão substituir o Celta, o Prisma e o Classic. Na sua edição de outubro, a revista especializada AutoEsporte revelou que o primeiro modelo deverá ser uma versão brasileira do Spark coreano, produzido pela DAT (antiga Daewoo), coligada da GM.

Outra fábrica que passará por ampla reforma é a de São Caetano do Sul. A GM gastará R\$ 2,6 bilhões para adequá-la à produção dos modelos incluídos no projeto GSV (Global Small Vehicle). Apesar do nome, são carros de porte superior aos do Ônix. Um deles, um pouco maior do que o Corsa Sedã, servirá como ponte entre o futuro Prisma e o Cruze (sucessor do Vectra, previsto para 2012). “Vamos modernizar também o Campo de Provas da Cruz Alta, em Indaiatuba, ampliar a fábrica de Mogi das Cruzes e preparar a planta de São José dos Campos para dois novos veículos”, afirma Denise. Esta última receberá R\$ 800 milhões em investimentos. Dali sairão os substitutos dos monovolumes Meriva e Zafira.

Os planos de Denise preveem ainda a contratação de cerca de 600 engenheiros até 2012. Ela diz que quer montar uma equipe de primeira linha, voltada o tempo todo à inovação. Um consultor que durante anos prestou serviço à GM do Brasil diz, no entanto, que a nova presidente terá muito trabalho nesse campo. “A GM moldou funcionários burocráticos e cumpridores de tarefas. Se Denise quer inovação deverá investir em processos que mudem a cultura da companhia”, afirma. Estão previstos diversos cursos de treinamento e workshops sobre liderança para todos os GMers do Brasil. “Serão eles os responsáveis por entender e atender aos anseios do consumidor”, diz a presidente.

Proteger mercado talvez seja mais importante do que ganhá-lo, tamanha a quantidade de marcas presentes no Brasil

DEFASAGEM

Poucas vezes se viu, no mercado brasileiro, um programa de renovação completa de produtos num prazo tão curto. Denise é cuidadosa ao falar sobre o mix atual da GM. “É importante dizer que também aproveitaremos o que vem dando certo no Brasil. O recente lançamento da nova Montana é um bom exemplo. E o Agile é um carro extremamente versátil.” Pode até ser, mas o fato é que nenhuma empresa faria uma faxina completa em sua linha se algo não estivesse fora do eixo. “Ocorre que os automóveis da montadora estão defasados”, afirma José Roberto Ferro, presidente do Instituto Lean e especialista na indústria automobilística. “A GM é muito boa em fazer planos, em achar que está tudo resolvido com um punhado de dinheiro. Só acredito quando a empresa estiver, de fato, surpreendendo o consumidor, não apenas pelo preço dos veículos.”

Na última década, a GM liderou o setor em apenas duas temporadas – 2003 e 2004 –, na gestão de Ray Young. “Mas naquela época a GM não ganhou dinheiro nem lançou grandes produtos. Comprou participação à custa de volume e promoções frequentes”, diz Letícia Costa, coordenadora de projetos estratégicos do instituto de pesquisas Insper e por 23 anos consultora da atual Booz&Company. A prática não se sustentou nos anos seguintes e a empresa foi rapidamente ultrapassada por Volks e Fiat, mais atentas à atualização de seus produtos.

“Durante muito tempo a GM deixou de reinvestir os ganhos da operação brasileira na própria filial. Tudo o que entrava ia direto para a matriz, e isso é ruim para um setor que vive de capital intensivo”, afirma Letícia. O êxodo do lucro brasileiro, segundo ela, explica em parte a letargia da subsidiária em apresentar novidades. Nos últimos anos, os lançamentos da montadora causaram menos alvoroço do que os das rivais. Enquanto a GM apresentava uma ou outra alteração nos veículos, as concorrentes faziam estardalhaço no nicho mais lucrativo, o dos carros compactos, e lançavam versões fora de estrada (a linha cross, por exemplo), febre entre os consumidores mais jovens. Quando o novo Gol ou o Novo Uno entraram nas concessionárias, a resposta da GM ainda era o Celta. “O ciclo de renovação de nossos produtos ainda é muito longo, de sete a nove anos”, afirma Denise. “Nosso desejo é reduzir esse tempo para quatro anos.”

Ainda assim, a montadora ocupa a terceira posição do ranking, com participação de 19% em um mercado crescente e altamente competitivo. Em 2009, foram comercializados 3,1 milhões de veículos no Brasil. Em 2010, o volume deve saltar para 3,4 milhões e, em 2011, a estimativa é de um avanço entre 5% e 6%. Redução de impostos, crédito farto e financiamento a perder de vista, além do aumento de renda da população, explicam o boom do setor nos últimos anos. No Salão do Automóvel realizado em outubro, em São Paulo, nada menos do que 42 marcas exibiram seus modelos nos estandes do Parque Anhembi, em São Paulo. A GM não ficou de fora da festa. Contabilizou 595,5 mil unidades (incluindo os comerciais leves) vendidas em 2009 e deve fechar 2010 com 650 mil veículos comercializados.

“A Chevrolet vem registrando um crescimento médio de 50 mil unidades ao ano desde 2005”, diz Denise, lembrando que a marca tem no Brasil seu segundo mercado mundial, atrás apenas dos Estados Unidos (na China, a montadora usa uma grife local). O colombiano Jaime Ardila, ex-presidente da filial brasileira, alçado à presidência da recém-criada General Motors América do Sul, conta que a GM do Brasil responde por 65% das vendas na região. Em termos globais, contribui com 8% do faturamento.

O problema para a GM é que os concorrentes seguem o ritmo acelerado de expansão do mercado brasileiro. A Volkswagen obteve crescimento médio de 50 mil veículos nos últimos cinco anos. E a Fiat registrou 40 mil. A italiana acaba de anunciar uma nova fábrica em Jabotão dos Guararapes (PE), orçada em R\$ 3 bilhões. “Proteger mercado daqui para a frente é mais importante do que ganhá-lo”, afirma Letícia, do Insper. É exatamente esta a filosofia de Denise. A americana afirma que a liderança não é sua prioridade, mas sim a estratégia de atingir e manter algo como 22%, num setor com tamanha diversidade de empresas.

Embora a briga direta seja com Volks e Fiat, o que realmente preocupa a executiva é o avanço dos asiáticos. A Toyota, por exemplo, promete para este ano seu carro compacto. A Honda trabalha no mesmo sentido. Denise diz que está atenta à movimentação e vai usar as mesmas armas dos concorrentes: tecnologia e design asiáticos. Não por acaso foi buscar na Coreia do Sul a inspiração para o projeto Ônix.

Mais do que uma família nova de veículos, o Ônix significa o rompimento de uma tradição. Até hoje a maioria dos modelos vendidos no Brasil se baseou nos carros da marca alemã Opel. A partir de agora, a fonte de design e equipamentos será mais diversificada. A GM do Brasil, ela mesma uma desenvolvedora de projetos, passará também a utilizar as plataformas mundiais de inovação espalhadas por países como Estados Unidos, Austrália e Coreia do Sul.

“Acredito que Denise tem mais um desafio do que um problema pela frente. Ela parte de um ponto sólido: o terceiro lugar em vendas em um mercado que, ao lado da China, apresenta um dos maiores índices de crescimento do mundo”, diz Letícia. Pesa a favor, também, o fato de Denise ser engenheira mecânica. Diferentemente de outros presidentes da filial, mais voltados ao setor financeiro, ela fez boa parte de sua carreira de 21 anos na GM na área de manufatura e planejamento, e trabalhou como engenheira-chefe da linha de veículos, no segmento de compactos. Parece ter o que o setor chama de “perfil de produto”. Nada mais propício para a atual necessidade da subsidiária.