

O que eles não viram

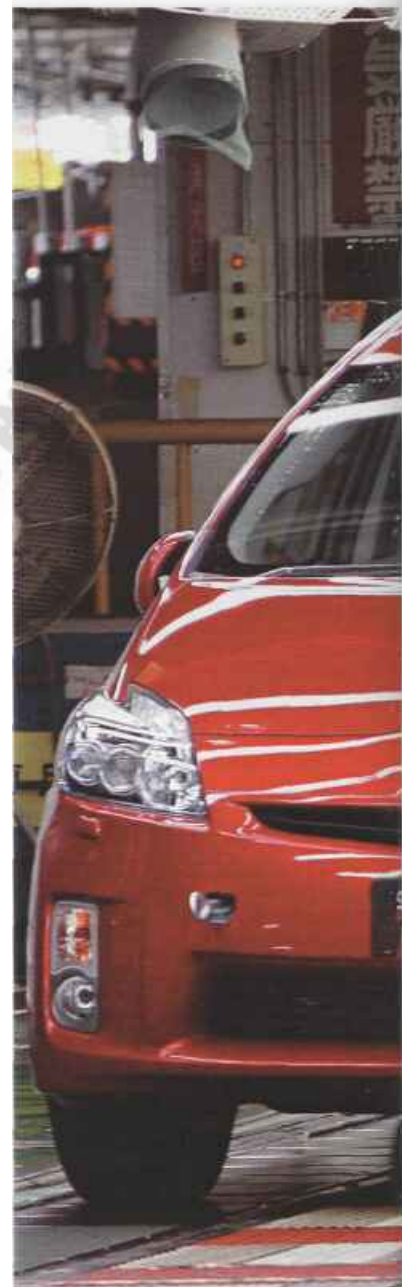
Como explicar que a montadora, celebrada por sua qualidade e seu detalhismo na produção, não tenha evitado um recall de 8,5 milhões de carros, que culminou na maior crise de sua história?

MARIANNA ARAGÃO

Em outubro de 2009, durante uma de suas raras entrevistas, Akio Toyoda, presidente mundial da Toyota e neto do fundador da empresa, fez uma afirmação que deixou jornalistas e especialistas do setor automotivo estarelecidos. A todo-poderosa Toyota, que havia destronado a General Motors do posto de maior montadora do mundo, símbolo máximo da pujança do Japão pós-guerra, estava, segundo o herdeiro, "ávida por uma salvação". A frase era uma clara referência ao livro *How the Mighty Fall* (ou "Como as poderosas caem", numa tradução livre), lançado meses antes pelo guru dos negócios Jim Collins. Segundo Collins, antes de chegar à ruína, as empresas passam por cinco estágios. A Toyota, segundo a afirmação de seu presidente, estaria no quarto — o quinto e último passo seria a "capitulação à irrelevância ou morte". Embora chocante, a declaração parecia se referir apenas ao desempenho financeiro da montadora — como resultado da crise que trouxe o setor automotivo no mundo desenvolvido, a Toyota havia acumulado um prejuízo de 4,4 bilhões de dólares em 2008, algo que não acontecia desde os anos 50, e as receitas de janeiro a dezembro de 2009 viriam a ser 20% menores que as do mesmo período no ano anterior. Com o recall de 8,5 milhões de carros recentemente anun-

ciado, porém, a impressão é que Toyoda sabia que o pior ainda estaria por vir.

Pressionada por uma série de acidentes envolvendo um defeito nos pedais do acelerador de seus principais modelos, a montadora convocou nos últimos quatro meses um dos maiores recalls da história do setor automotivo (o Brasil não foi afetado). "Para uma companhia acostumada a vencer como a Toyota, a crise atual parece uma catástrofe", diz Jeffrey Liker, professor de engenharia industrial na Universidade de Michigan que há 25 anos estuda a montadora japonesa. A situação é mais grave nos Estados Unidos, o maior mercado da Toyota no mundo e de onde vem quase um terço de seu lucro. Só no país são mais de 6,5 milhões de unidades afetadas, de modelos populares como o Corolla Camry à picape Tundra — recentemente o incensado híbrido Prius se juntou ao grupo. O impacto foi imediato. As vendas da Toyota no mercado americano caíram 16% em janeiro, o pior desempenho entre as grandes montadoras. Como resultado, a participação de mercado da Toyota caiu de 18% para 14%, o menor nível desde 2006. "Um recall dessa magnitude abala a confiança do consumidor", diz James Bell, vice-presidente de análise de mercado da consultoria americana KBB, especializada no setor automotivo. "Isso



Uma sucessão

Os erros cometidos pela Toyota

1 **ESCONDEU O PROBLEMA**
Executivos da Toyota admitiram, em reunião fechada com autoridades americanas, que sabiam do defeito no pedal do acelerador há mais de um ano. Só em janeiro o admitiram publicamente



Fábrica da Toyota no Japão: mesmo com os alertas das autoridades, a produção não parou

SHIZUO YAMAWAKI/AGE PHOTO

de tropeços

durante um dos maiores recalls do mundo...

2 **SÓ AGIU QUANDO PRESSIONADA**
A Toyota decidiu suspender a produção de oito modelos nos Estados Unidos após ter sido obrigada pelo órgão de segurança de transportes americano. Além disso, a montadora está sendo investigada por fornecer informações "imprecisas" sobre o defeito

3 **O PRESIDENTE SUMIU**
A companhia escalou um diretor de qualidade desconhecido do público para falar sobre o recall. Akio Toyoda, presidente mundial da montadora, só se pronunciou sobre o recall quatro meses após o primeiro anúncio, sob pressão da mídia e do governo

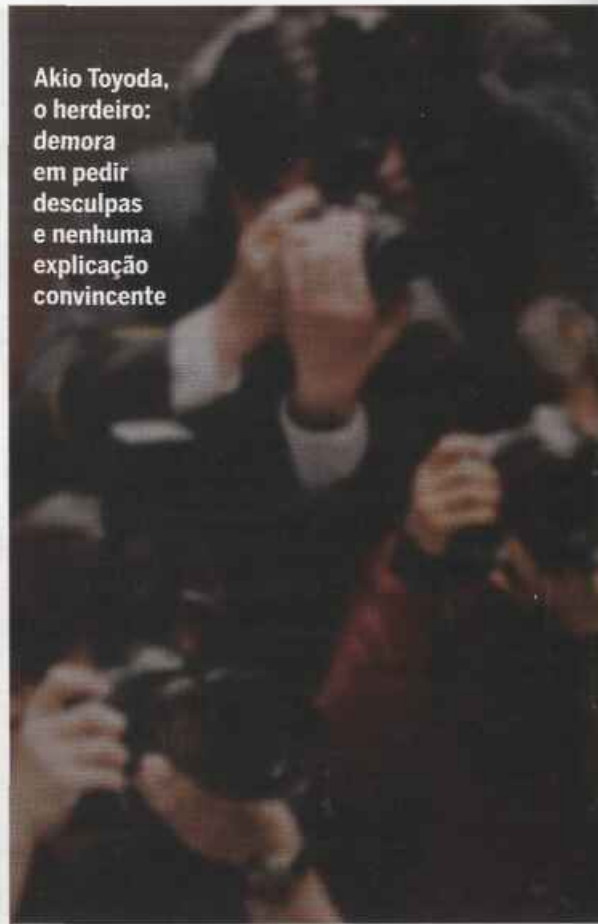
...e o tamanho do estrago

CARROS AFETADOS	8,5 milhões no mundo
MODELOS ENVOLVIDOS	12
QUANTO O RECALL DEVE CUSTAR	2 bilhões de dólares ⁽¹⁾

(1) Estimativa. Fonte: Toyota



DAVID ZALBERG/GETTY PHOTO



Akio Toyoda, o herdeiro: demora em pedir desculpas e nenhuma explicação convincente

Revenda da Ford nos Estados Unidos: de volta ao segundo lugar após o recall

sem falar no prejuízo financeiro." Segundo a Toyota, a maratona de consertos deverá custar 2 bilhões de dólares só no primeiro trimestre — as 1 200 revendas da marca nos Estados Unidos estimam que esse

número seja até três vezes maior.

A concorrência fez a festa diante da tragédia que atingiu um rival que a humilhou nos últimos anos. Quase imediatamente após a convocação do primeiro dos três recalls, no fim de outubro, a GM, a Ford e a coreana Hyundai lançaram uma agressiva campanha de descontos destinada a convencer os consumidores a trocar seu Toyota por suas marcas. Ao oferecer bônus de até 1 000 dólares, a Ford conseguiu aumentar as vendas em 25% em janeiro — e retomar a vice-liderança nos Estados Unidos, perdida para a Toyota em 2007. Até a

combalida General Motors se viu no direito de tripudiar sobre a concorrente. No Salão do Automóvel de Detroit, realizado no início deste ano. Bob Lutz, vice-presidente do conselho de administração da GM, afirmou categoricamente que "a tese de que os carros japoneses têm mais qualidade não parece mais tão verdadeira".

A CONVOCAÇÃO DE RECALLS POR

questões de segurança é algo relativamente comum na indústria automobilística. A produção de um único modelo envolve a junção de mais de 20 000 peças, que muitas vezes saem da fábrica sem a realização de todos os testes necessários. No entanto, se administrados corretamente, pouquíssimos recalls deixam marcas indelévels na imagem da companhia. O que chama a atenção no caso envolvendo a Toyota, além da assombrosa quantidade de veículos envolvidos, é a seqüência de trapalhadas da

montadora ao lidar com o incidente. Primeiro, a empresa cometeu o mais grave dos pecados diante desse tipo de crise: optou por esconder o problema — como se isso fosse possível. Segundo relatórios divulgados pelo Departamento Nacional de Segurança de Trânsito dos Estados Unidos, a Toyota vinha sendo alertada das falhas no sistema de aceleração de seus carros desde 2007. Nos últimos dois anos, autoridades do governo americano alegam ter visitado os escritórios da empresa, no Japão, pelo menos três vezes, sem que seus executivos tivessem tomado nenhuma providência a respeito. Mesmo após os primeiros sinais públicos do problema, em outubro, a Toyota levou quatro meses para assumir o problema e anunciar uma solução: a instalação de uma barra de reforço no acelerador. "Os engenheiros da Toyota são obcecados por detalhes", diz Liker, da Universidade de Michigan. "Eles só se manifestam quan-



EVERETT KENNEDY/REUTERS/VEPACORRIS

do têm certeza. O problema é que a demora pareceu leniência aos olhos dos americanos."

O fato de Akio Toyoda ter se manifestado somente no dia 9 de fevereiro, quando a crise já beirava o incontrolável, colaborou para essa percepção. (A imprensa americana passou a se referir a Toyoda, um herdeiro espalhafatoso para os padrões de sua família e dos executivos japoneses em geral, de presidente *no show*. Em meio à crise, ele simplesmente desapareceu.) Para lidar com o recall, a Toyota designou como porta-voz oficial o americano Jim Lentz, presidente da montadora nos Estados Unidos. O problema é que Lentz, embora seja um profissional reconhecidamente competente, não fazia sequer parte do alto escalão da Toyota. E, por não ser um homem de engenharia, tampouco conseguiu explicar a origem das falhas. Foi, juntamente com a montadora, massacrado pela opinião pública, que passou a

acusar a Toyota de complacência com os acidentes. "Nessas horas, é fundamental que a autoridade máxima da empresa se mostre comprometida com uma solução", diz Jason Vines, que foi chefe de relações públicas da Ford durante o polêmico recall envolvendo os pneus da Firestone, há dez anos. "Os consumidores querem respostas e a Toyota não as está fornecendo." Até agora, nem mesmo Toyoda conseguiu explicar a origem dos defeitos nas peças. Embora tenha se desculpado publicamente pelo ocorrido, o

Segundo especialistas, na ânsia de ultrapassar a GM, a Toyota abriu mão de sua obsessão por qualidade

herdeiro limitou-se a responder às indagações dos jornalistas com um mero *shirimasen* ("eu não sei", em japonês).

Em teoria, pelo sistema *lean* de produção celebrizado pela montadora, qualquer trabalhador deve interromper a linha de montagem sempre que diagnosticar um problema na fabricação do veículo. Como, então, explicar que falhas graves tenham passado em branco, numa quantidade tão grande de carros e por tanto tempo? Para especialistas ouvidos por EXAME, a Toyota foi vítima de seu próprio gigantismo. "Na ânsia de ultrapassar a General Motors e tomar-se a maior montadora do mundo, a empresa vinha operando no limite", diz José Roberto Ferro, presidente do Lean Institute, especializado no sistema Toyota de produção. "Havia pressão por redução constante de custos. Além disso, a abertura de novas fábricas não permitia o treinamento adequado de todos os profissionais." Tal política de crescimento desenfreado permeou toda a gestão de Katsuaki Watanabe, o primeiro presidente profissional da Toyota — o que apresou sua sucessão e a volta da família Toyoda ao poder. Akio Toyoda assumiu o comando da montadora em junho de 2009, seis meses antes do previsto. Apaixonado por carros (ele é piloto amador de corridas), o herdeiro de 53 anos é — ou pelo menos era — a grande esperança de salvação da companhia.

Ainda é cedo para aferir o tamanho exato do estrago provocado pelos recalls da Toyota, sobretudo no que diz respeito à sua reputação. No entanto, é consenso entre analistas e especialistas do setor que a aura de qualidade inquestionável que a montadora construiu ao longo de mais de meio século de existência — e que sempre permitiu que seus carros fossem vendidos com certo prêmio — foi profundamente abalada, justamente num momento de recrudescimento da concorrência. Hoje, Ford, a alemã Volkswagen e a coreana Hyundai já oferecem veículos de qualidade semelhante e com design de maior apelo junto ao consumidor. "Essa é uma mancha difícil de ser apagada", afirma Bell, da KBB. "Pode levar muitos anos até que a Toyota consiga se recuperar completamente." •