



# O que deu errado na Toyota?

A ausência de processos de fora para lidar com temas explosivos como os que motivaram os recalls de seus carros expôs uma fraqueza de sua cultura

O que está havendo com a Toyota? Parte das análises de especialistas insiste numa interpretação "religiosa" - a empresa estaria sendo punida porque pecou. Relatou muito a admitir os problemas que seus carros apresentaram. Especula-se se o pecado é venial ou mortal. Será que a Toyota sai dessa se admitir sua culpa e prometer mudar de vida, ou já estará condenada?

A revista *The Economist* sugere interpretação mais refinada: o motivo dos males da Toyota é sua cultura. A mesma cultura que tem encantado estudiosos e especialistas nas últimas décadas; a mesma que a levou ao topo batendo GMs e Fords. Eis a ideia: cultura empresarial é uma propriedade que emerge num grupo que interage há muito tempo, não é algo que se possa embutir num sistema. Ela surge com a cristalização dos processos por meio dos quais a empresa tomou (boas) decisões no passado, e reflete os valores que nortearam a tomada dessas decisões.

De tanto fazer o que deu certo, a empresa (qualquer empresa) passa a pensar assim: "esses são os processos certos para planejar, lançar produtos, abordar os segmentos que escolhemos, organizar a venda, dar suporte ao cliente...". Mas, quando tem de fa-



**Processos que determinam a competência para fazer uma coisa definem a incompetência para fazer outras**

zer coisas diferentes daquelas para as quais seus processos se cristalizaram, não dá certo. Processos que determinam a competência para fazer uma coisa ao mesmo tempo definem a incompetência para fazer outra.

Empresas, em certa fase de vida, sempre têm problemas quando colocam pessoas competentes nos processos estabelecidos para cuidar de assuntos diferentes daqueles nos quais suas competências se formaram. *The Economist* diz que a principal questão para a Toyota é seu processo de governança, sua dinâmica interna de tomada de decisão. Ela blindou os executivos de topo dos problemas da operação. É obriga-

ção do pessoal do campo resolver os problemas do campo. Deixar que um problema "suba" níveis hierárquicos é sinal de incompetência e motivo de vergonha. O sistema impede que as más notícias cheguem àqueles que mais têm de saber delas. O fato de não ter processos "não Toyota" para lidar com temas explosivos como os que motivaram os recalls de seus carros expôs uma fraqueza da sua cultura: ela impede a tomada rápida de decisões corajosas, justamente o oposto do que ocorre em suas linhas de produção, onde problemas são resolvidos assim que detectados.

No *board* da Toyota há 29 homens (japoneses), todos *insiders* guardiões da cultura (só houve um *outsider* lá, e saiu logo). Práticas de fora não penetram no sistema. Empresas japonesas, assustadas com o "caso Toyota", estão reexaminando suas políticas de terceirização, sua dependência de fornecedores externos e suas relações com empresas de fora (grande parte dos pedais de acelerador defeituosos, origem dos problemas dos Toyota, foi fornecida por uma empresa americana). Tudo bem, mas talvez deveriam estar também dando uma boa olhada para dentro de si mesmas.

WWW.EPOCANEGOCIOS.COM.BR/CLEMENTE