

## Empresa não seguiu lição da Toyota, diz pesquisador

De São Paulo  
05/12/2008

O maior erro da General Motors foi não ter seguido corretamente os ensinamentos da Toyota, na opinião de José Roberto Ferro, pesquisador do setor automotivo e presidente do Lean Institute Brasil, uma entidade criada para disseminar no Brasil o sistema de produção enxuta inspirado no modelo Toyota.

Para Ferro, falta ainda à direção mundial da GM humildade para entender a cultura dos japoneses, que desde a década de 70 revolucionaram o modelo de produção em linha de montagem, criado por Henry Ford há mais de 100 anos.

"Falta à GM mudar seu modo de pensar para o jeito simples da Toyota", diz o pesquisador. Para ele, a Ford teve um pouco mais de humildade de reconhecer que seus executivos estavam no caminho errado e, assim, foi buscar um profissional fora do mercado (Alan Mullaly, que saiu da Boeing).

Para citar exemplos de diferença de conduta entre as duas maiores montadoras do mundo - GM e Toyota-, Ferro aponta o departamento de compras, que representa 80% dos custos de um automóvel.

Segundo ele, para a Toyota, é clara a relação de longo prazo que deve ser construída com o fornecedor. "A empresa sabe que um carro não pode, por exemplo, sair sem assentos", diz. Já na GM, a relação, segundo ele, beira o confronto. "Na GM, o fornecedor significa custo; por isso, a empresa tenta baixar o preço do assento. Conseqüentemente, o fabricante da peça é visto como problema, algo que atrapalha", completa.

Para Ferro, a filial brasileira da GM, conseguiu, porém, mais êxito do que a matriz na busca por um modelo de gestão voltado a ferramentas adequadas e orientação dos trabalhadores para um sistema de produção enxuta.

Outra diferença entre as duas companhias, na opinião do pesquisador, está nas pessoas. A Toyota trabalha vendo as pessoas como seres comuns. Tanto que seus altos executivos raramente aparecem publicamente.

Já a GM se preocupou mais em escalar o que entende como gênios, segundo ele. No lugar do estímulo ao trabalho em equipe, a montadora americana se preocupou mais em exibir os talentos, afirma. Outra virtude da Toyota, explica Ferro, é expor os problemas claramente, o que estimula os funcionários a não esconder nada.

Apenas no último trimestre, a GM queimou US\$ 6,9 bilhões do seu caixa. O valor de mercado da companhia está em US\$ 1,8 bilhão e o patrimônio líquido está negativo em quase US\$ 60 bilhões. **(MO)**