

QUANDO A **GESTÃO DE CRISE**
É COMPARTILHADA COM SEU
FORNECEDOR:



**O CASO DO FORD EXPLORER
E DOS PNEUS FIRESTONE.**



Mais de 250 mortes, bilhões em perdas e o fim de uma parceria centenária. Quando surge um problema de qualidade importante em um produto, a gestão de crises ganha importância estratégica. Claro que a mitigação das consequências para os clientes é o ponto mais importante. Mas o impacto do problema na reputação da empresa (e até mesmo na sua sobrevivência) passa a ser uma questão crítica.

Estes problemas podem ser originados em uma interface entre as responsabilidades da empresa e de seus fornecedores, e a gestão de crise, conseqüentemente, passa a ser compartilhada. Num cenário assim, uma parceria de muitas décadas entre as empresas pode ser entendida como um ingrediente suficiente para que as empresas gerenciem bem a situação difícil.

E sim, uma relação de parceria é uma condição necessária para isso. Mas não é, por si só, uma condição suficiente.

O caso Ford - Firestone, que ganhou grande destaque no noticiário do final dos anos 1990, é uma experiência que nos ensina uma lição importante: uma parceria de quase um século não substitui uma governança adequada e processos compartilhados de projetos, qualidade, informações de mercado e gestão de crise.

Um século de parceria



Henry Ford e Harvey Firestone foram figuras emblemáticas do capitalismo industrial norte-americano no século 20. Fundadores dos grupos que levavam seus nomes, foram parceiros comerciais e amigos próximos por décadas. Bill Ford, atual chairman da Ford, é filho de William Clay Ford e Martha Firestone.

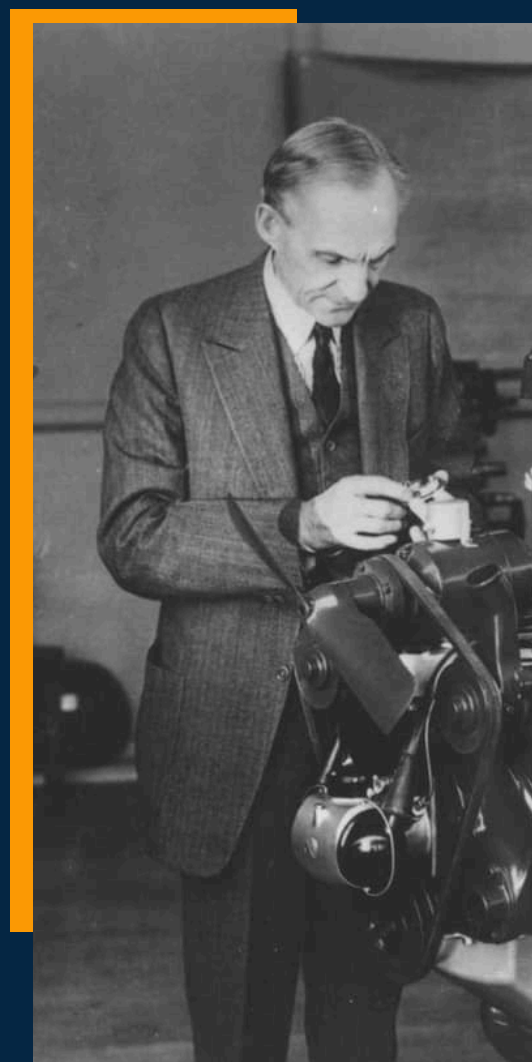
A Firestone era fornecedora exclusiva ou preferencial da Ford desde 1906, num relacionamento que começou com o lendário Modelo T e atravessou guerras, crises econômicas e mudanças tecnológicas.

Mas o relacionamento não sobreviveu a uma crise de qualidade envolvendo acidentes com o Ford Explorer.

O Ford Explorer e seu Projeto

Lançado em 1990, o Ford Explorer era um SUV que buscava combinar uso familiar, confortável e econômico, com alguma habilidade fora de estrada. O modelo substituíva o conhecido Ford Bronco II, e assim como o antecessor, era baseado na estrutura da pick-up Ford Ranger.

Esta estrutura comum era conveniente pelas vantagens de economia de escala e robustez, mas trazia limitações de dirigibilidade e estabilidade, um problema já conhecido do Bronco. Mais alto e mais curto que o Ranger, o centro de gravidade do Explorer também era mais alto, o que exigiu modificações no projeto do carro para melhorar a estabilidade.



A suspensão mais rígida foi uma decisão importante nesse sentido, mas poderia afetar o conforto do carro. Isso foi compensado por especificações dos pneus e de sua pressão de trabalho.

Adquirida pela Bridgestone em 1988, a Firestone desenvolveu modelos de pneu específicos para equipar o Explorer. Além das questões de resistência e carga, os pneus ainda precisam equilibrar numerosos aspectos técnicos. Entre estes objetivos, às vezes conflitantes, os pneus do Explorer precisavam também ser mais leves, para melhorar o consumo de combustível.

O Explorer foi um sucesso comercial. Uma evolução do modelo, mantendo a base do projeto, foi lançada em 1995, sendo substituída apenas em 2002, após mais de 4 milhões de unidades vendidas, ao longo de 11 anos.



Os Problemas de Segurança

Em 1996, o governo do estado do Arizona notificou a Firestone sobre problemas de qualidade nos pneus, que teriam causado acidentes. A banda de rodagem soltava-se, em alta velocidade, causando o capotamento do veículo. Os engenheiros da Firestone concluíram que as condições de uso estavam acima das especificações dos pneus, limitando-se a recomendar o uso de pneus de capacidade superior.

Entre 1997 e 1998, a Firestone e a Ford observaram um aumento de reclamações envolvendo a separação da banda de rodagem. Um pesquisador notificou a NHTSA sobre pelo menos 21 acidentes relacionados ao problema, mas as respostas do órgão de segurança de trânsito dos Estados Unidos foram inicialmente insuficientes.

Em 1999, Ford e Firestone iniciaram testes com pneus, e organizaram um recall limitado em alguns países que também tinham observado acidentes, como Venezuela, Malásia e Tailândia, assim como no Oriente Médio.

As empresas já tinham sido acionadas na justiça em pelo menos 59 processos, mas ainda não haviam acionado a NHTSA. Posteriormente, descobriu-se que advogados já atuavam em casos fatais desde 1996.



A Crise se Instala

A crise ganhou escala em fevereiro de 2000, quando uma emissora de TV de Houston, Texas, exibiu uma reportagem de 9 minutos sobre falhas em alta velocidade de pneus Firestone em Ford Explorers, associando as falhas a 30 mortes.

A emissora foi inundada por telefonemas e direcionou os telespectadores à NHTSA, que em Março abriu uma investigação preliminar sobre a alta incidência de falhas de pneus e acidentes com Explorers e outros utilitários equipados com pneus Firestone ATX, ATX II e Wilderness.

Iniciou-se então um processo público de atribuição de responsabilidades entre Ford e Firestone. Confrontadas com o fato desconfortável de que o problema era conhecido e vinha sendo subestimado, as empresas passaram a discutir aberta e publicamente sobre as causas, procurando transferir a culpa para o outro lado.

A Ford afirmava que pneus de outros fabricantes não sofriam os mesmos problemas no Explorer, enquanto a Firestone argumentava que, instalados em outros veículos e utilizados na pressão adequada, os seus pneus não apresentavam anomalias. Isso aumentou os questionamentos do público e das autoridades.

Como se constatou durante as investigações, o problema tinha causas no projeto e na fabricação dos pneus, no projeto do Explorer, na interação entre os dois projetos, e na relação entre a montadora e seu fornecedor.

Para atender a especificação da Ford por pneus mais leves e que resultassem em menor consumo de combustível, a Firestone fez escolhas de projeto que pioraram a durabilidade: seus engenheiros reduziram a quantidade de material utilizado na construção dos pneus. Isso fez com que as cintas de aço internas tivessem maior risco de se separarem da banda de rodagem em temperaturas elevadas e com cargas pesadas.



Como vimos, o Explorer tinha um alto centro de gravidade e uma distância entre eixos curta, o que tornava o veículo mais propenso a capotar, se um pneu falhasse em alta velocidade.

E, para suavizar a suspensão rígida e melhorar o conforto, a Ford recomendava aos proprietários uma pressão de pneu mais baixa, de 26 psi (abaixo dos 30 psi normalmente recomendados pela Firestone). Pressões mais baixas fazem com que os pneus operem em temperatura mais alta, desgastando-se mais rápido, e aumentando a probabilidade de falhas.

Adicionalmente, o peso real dos veículos era outro fator que aumentava os riscos de falhas: os carros que deixavam a linha de montagem eram mais pesados do que a Ford havia informado durante a fase de especificação e projeto dos pneus. Por outro lado, a Firestone possuía informações sobre falhas nos pneus a partir de reclamações de garantia, mas nunca agiu profundamente sobre o problema, preferindo atribuir o problema a condições de uso e pressão dos pneus, por parte dos clientes.



Havia ainda problemas de fabricação dos pneus. A maior parte dos pneus envolvidos foi produzida na planta da Firestone em Decatur, Illinois. Esta planta teve um prolongado conflito trabalhista entre 1994 e 1996. Um estudo realizado em 2003 pelo National Bureau of Economic Research concluiu que os conflitos trabalhistas afetaram a qualidade dos pneus fabricados na planta, que era significativamente inferior à de outras plantas da Firestone.

Embora Ford e Firestone fossem parceiras históricas, este relacionamento não se materializou através da participação em decisões críticas nos dois projetos, que foram tomadas isoladamente. Isso criou uma zona de risco que não foi corretamente gerenciada. Além disso, ao não buscar uma solução proativa e compartilhada quando os problemas surgiram, o gerenciamento da crise que se instalou foi muito deficiente.

Em 11 de junho de 2000, o ativista de direitos civis Earl Shinhoster sofreu um acidente fatal em um Ford Explorer. A NHTSA incluiu este acidente em sua investigação, que então considerava 21 acidentes fatais. Nas semanas que se seguiram, a investigação cresceu, atingindo 46 possíveis vítimas, e a NHTSA convocou as duas empresas para definirem um plano de ação.

Em 9 de agosto de 2000, Ford e Firestone anunciaram o recall conjunto de aproximadamente 6,5 milhões de pneus. A dimensão e complexidade da operação, concluída em Dezembro, exigiu a parada das plantas da Ford por três semanas, de forma a liberar pneus para as substituições, enquanto a Firestone importou pneus do Japão, aumentou o regime de produção e fez um acordo com os sindicatos para evitar novas paradas.

Apenas nos Estados Unidos, 271 mortos e 700 feridos foram associados aos problemas dos pneus Firestone no Ford Explorer, .



As Consequências

O recall não encerrou o problema, e a relação entre Ford e Firestone continuou a piorar.

A Firestone perdeu 47% do seu valor de mercado em um mês, e o ano de 2000 fechou com queda de 30% nas vendas e um prejuízo de US\$ 750 milhões. A Firestone reconheceu que havia feito pneus ruins, Masatoshi Ono perdeu o posto de CEO, e a Bridgestone emitiu um comunicado lamentando não ter introduzido seus próprios processos de qualidade quando comprou a empresa, anos antes.

Como a Firestone, a Ford foi alvo de centenas de ações judiciais, e perdeu 18% do valor de mercado. O time de gestão de crise da Ford contava então com 500 pessoas, além do aumento dos atendentes nos call centers de 300 para 800 funcionários. O objetivo era posicionar-se positivamente frente aos clientes, apenas como o fabricante dos carros, quase como uma vítima da má qualidade dos pneus.

Em 2001, a Firestone enviou à Ford uma carta encerrando o relacionamento comercial entre as empresas. O novo CEO afirmou que a Ford desviava a atenção dos problemas de projeto do Explorer quando colocava dúvidas sobre a qualidade da Firestone, o que era uma quebra de confiança.

Em resposta, a Ford fez um recall voluntário de outros 13 milhões de pneus Firestone, não relacionados ao caso, elevando o custo a mais de US\$ 3 Bilhões. Um acordo de indenização em que a Firestone pagaria 240 milhões de dólares à Ford ainda demorou outros quatro anos para ser alcançado.

A participação da Firestone no mercado norte americano caiu dos 18%, antes da crise, para os atuais 5%, e nunca recuperou sua imagem de marca centenária. A planta de Decatur foi fechada em 2001.

Apesar dos esforços de comunicação da Ford, o caso continua sendo lembrado pela falta de uma resposta mais proativa quando os problemas começaram a surgir. Além disso, a geração seguinte do Explorer, lançada em 2002, resolvia vários dos problemas de conceito do modelo. E isso, em retrospecto, confirmou que o projeto do Ford Explorer era também parte do problema.

Na esteira do debate público sobre o caso, o Congresso dos EUA respondeu com o TREAD Act, introduzindo requisitos mais rígidos de comunicação de defeitos e notificação de consumidores. Além disso, sistemas eletrônicos de estabilidade e monitores de pressão de pneus tornaram-se equipamentos padrão nos veículos.

O que o Caso nos Ensina

As lições que podemos aprender com o caso vão muito além da indústria automobilística ou da engenharia de pneus. Estudos de casos são laboratórios cujos custos foram pagos pelas empresas que os viveram.

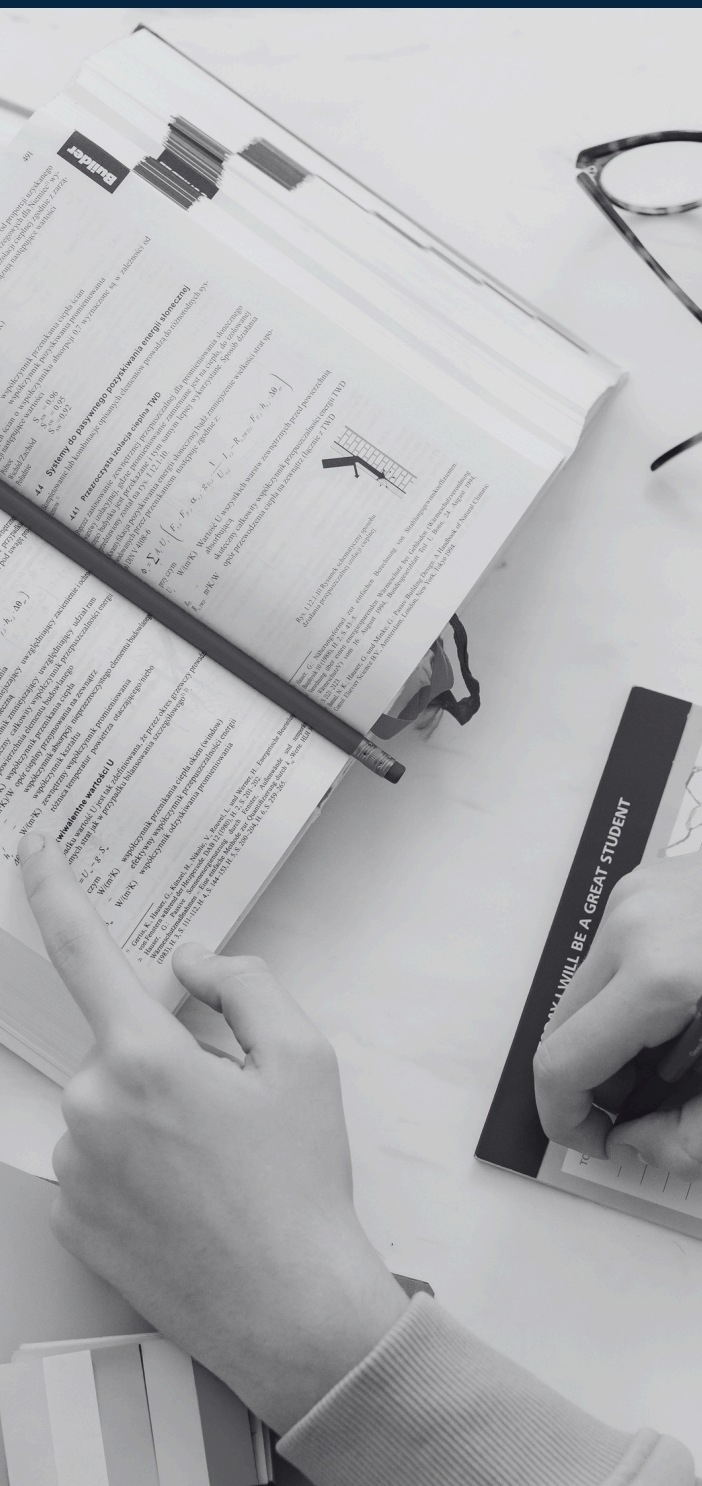


a)Parceria longa não substitui uma governança forte.

Um século de relação, por si só, não criou mecanismos formais de compartilhamento de dados de segurança, responsabilidade contratual clara ou protocolos conjuntos de gestão de riscos. Confiança pessoal e histórica é importante, mas frágil quando os riscos são altos demais.

b) O fornecedor precisa estar envolvido no projeto do produto final.

O caso ilustra uma situação em que o compartilhamento de especificações não é suficiente para que a gestão de riscos permaneça alinhada. Quando os limites das especificações podem criar zonas cinzentas de alto potencial de gravidade, a gestão de risco precisa integrar toda a cadeia envolvida, e os fornecedores críticos precisam estar envolvidos.



c) Dados de campo são um ativo de gestão de riscos.

Sinais de que há riscos novos ou que se tornaram inaceitáveis por fatores imprevistos devem ser captados proativamente e motivar a revisão das decisões. Como ocorreu neste caso, em que a Firestone recebia reclamações de garantia que indicavam o problema, um fornecedor pode ser o primeiro a ter acesso a estes sinais. Em qualquer empresa, sinais vindos de reclamações, devoluções ou assistência técnica precisam ser analisados com seriedade.

d) Gestão de crise compartilhada

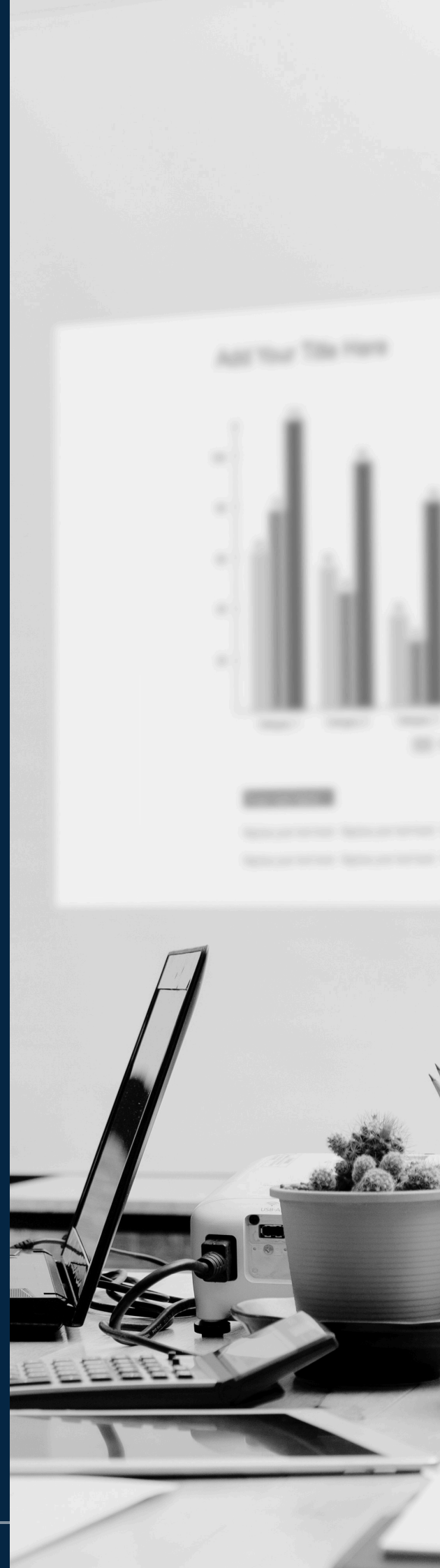
Em uma crise compartilhada, a guerra de narrativas destrói ambos os lados. Em vez de coordenar uma mensagem unificada para tranquilizar clientes e reguladores, Firestone e Ford rapidamente entraram em desacordo aberto sobre a causa, cada uma tentando proteger sua própria reputação, frequentemente à custa da outra. O resultado foi que clientes receberam orientações contraditórias e reguladores se tornaram ainda mais agressivos. Não se trata de “combinar uma narrativa”, pelo contrário, mas agir de forma clara, transparente e honesta.

e) Gestão de qualidade é uma atividade contínua

Uma planta que passa por um longo período de instabilidade, mudanças nos acionistas ou na gestão, como a aquisição da Firestone pela Bridgestone, são eventos comuns que podem causar incerteza sobre processos, cultura de qualidade e responsabilidades. São vulnerabilidades que frequentemente aparecem em crises. Os sistemas de qualidade e de segurança precisam ser reavaliados continuamente. A planta de Decatur vinha fabricando pneus para a Ford por mais de 50 anos, o que não evitou que estivesse no centro de uma crise de qualidade.

f) Transparência proativa com partes interessadas é sempre preferível à transparência forçada.

Quando surge uma crise, o tempo decorrido desde a descoberta interna do problema nunca será considerado aceitável pela opinião pública, especialmente quando as autoridades e reguladores não foram informados prontamente. Em retrospecto, tentar argumentar que o problema não parecia tão grave resulta em uma imagem de desonestidade, incompetência, ou ambos. A percepção de que o problema foi encoberto ou subvalorizado (em um caso que envolvia vítimas fatais) amplia dramaticamente os custos e os danos à reputação.



g) Uma relação centenária pode ser destruída em meses.

Quase 100 anos de negócios conjuntos tiveram pouco valor diante das enormes consequências financeiras e reputacionais do problema. Capital de relacionamento não é infinito, ele precisa ser cultivado com transparência e responsabilidade mútua, especialmente em momentos de pressão.



Próximos Passos

Este estudo de caso foi preparado para alertar sobre o impacto que uma crise corporativa, originada na interface com fornecedores, pode ter sobre seus negócios. Você pode pensar que uma crise deste tipo é causada por uma combinação rara de eventos, ou pode acreditar que seu negócio não tem aspectos tão críticos.

Mas a realidade é que problemas similares a estes ocorrem frequentemente, em empresas dos mais variados segmentos e portes. Talvez sua crise não fique tão famosa quanto a que envolveu Firestone e Ford, mas pode provocar um efeito até mais devastador para o seu negócio.

Empresas que tratam gestão de fornecedores como tema estratégico reduzem significativamente a exposição a crises desse tipo.

É nesse contexto que aplicar as técnicas de gestão que previnem este tipo problema é muito importante: estas técnicas são acessíveis e poderosas. Fale com a Zinneke e avalie os processos de gestão de riscos na sua cadeia de fornecedores.

ORANGE BOOK DA ESTRATÉGIA DE COMPRAS

Um guia de referência para te levar, com toda segurança, nessa jornada. Nele, você encontra:



Fale
Conosco !

- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras
- As ferramentas e metodologias para a Estratégia Global de Compras e para a construção de Estratégias das Categorias. Passo a passo.
- Os fundamentos conceituais e estratégicos que suportam a metodologia
- Exemplos de aplicação prática
- Templates e modelos de gestão
- Prompts de IA para você usar esta tecnologia com segurança

BOOTCAMP ESTRATÉGIA DE COMPRAS

Um treinamento intensivo e focado para você aplicar na prática os conceitos e ferramentas da Estratégia de Compras



Fale
Conosco !

- Revisão dos conceitos, ferramentas e práticas
- Exercícios práticos e simulações
- Certificado de Participação
- 1h de Mentoria com um consultor da Zinneke
- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras

WORKSHOP DE COMPRAS ESTRATÉGICAS (IN-COMPANY)



Fale
Conosco !

Utilizando a abordagem learning-by-doing, durante o Workshop o time de compras da empresa revisará a Estratégia Global de Compras, e aprenderá a construir as Estratégias de Categoria, com apoio do time da Zinneke. O objetivo é a apropriação das metodologias pela equipe, que será capaz de utilizar as práticas mais avançadas de forma autônoma e perene, para qualquer segmento

- Diagnóstico
- Revisão dos conceitos, ferramentas e práticas de Estratégia de Compras
- Exercícios práticos e construção dos processos em situação real da empresa
- Certificado de Participação
- 4 seções coletivas de acompanhamento do projeto com um consultor da Zinneke
- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras

TRANSFORMAÇÃO ESTRATÉGICA EM COMPRAS (CONSULTORIA)



Fale
Conosco !

Não tem recursos na equipe para a adequada intensidade da revisão da sua Estratégia de Compras? A Zinneke pode alocar os recursos necessários e realizar o projeto para você, com o tempo de dedicação da sua equipe que você estabelecer, com total garantia.

- Desenho do projeto sob medida, de acordo com suas necessidades
- Remuneração da equipe de consultores atrelada ao sucesso do projeto
- Treinamento da equipe para apropriação e perenidade da solução
- Consultores experientes e com fit cultural
- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras
- Suporte permanente e gratuito por 1 ano após entrega do projeto

Fale conosco

Conheça as soluções da Zinneke para a Gestão de Fornecedores. Diferentes soluções, com diferentes níveis de profundidade, mas todas elas trazendo um impacto marcante para seu negócio.



Escaneie o QR-code e fale conosco



www.zinneke.com.br

(19) 9 9356-2637

zinneke@zinneke.com.br



Este material e seu conteúdo são propriedade intelectual de Zinneke Consultoria e Gestão Ltda, e todos os direitos são reservados.

O material se destina ao uso profissional e educacional pela pessoa que o recebeu diretamente da Zinneke. Cópias adicionais ou autorização para reprodução ou outros usos podem ser solicitadas em zinneke@zinneke.com.br.

Créditos das imagens: Fotos via Canva. Fotos via unsplash.
Todos os demais elementos gráficos por Zinneke Consultoria e Gestão Ltda.

Zinneke Consultoria e Gestão Ltda.
Avenida Antônio Artioli 570, FLIMS B1, Sala 107 - Swiss Park, Campinas - SP, 13058-215

