

Fujio Cho da Toyota: Aja. Melhore. Repita.

Autor: Mariko Mikami.

Tradução: Odier Araujo.

Entrevista feita por Mariko Mikami em 24 de Janeiro de 2005.

Desde que Fujio Cho se tornou seu presidente em 1999, a Toyota vem experimentando uma onda de prosperidade sem precedentes. As vendas aumentaram 39 %, e os lucros subiram 141 %, chegando a mais de \$11 bilhões. Depois de entrar na companhia em 1960 aos 23 anos, Cho levou o famoso processo de produção da Toyota para as fábricas norte-americanas em 1980. Conhecido por enxergar oportunidades – o veículo híbrido Prius e a marca Scion voltada para um público mais jovem foram lançados sobre seus cuidados – Cho fala que as companhias inteligentes estão sempre se esforçando para melhorar.

O que torna a Toyota tão inteligente (“smart”)?

Eu não tenho certeza se o termo “inteligente” realmente caracterize a Toyota. Muito mais do que tratar dos problemas elegantemente em nossas cabeças, nós executamos. Se as nossas soluções não funcionam, então tentamos algo diferente. Eu gosto de ver a Toyota como uma companhia que não tem medo de sujar as suas mãos. Se você considera isso inteligente, OK.

Então vamos usar a sua definição. Como a Toyota continua inteligente ano após ano?

A Toyota cresceu da invenção dos teares automatizados de Sakichi Toyoda, e o espírito do seu inventor está vivo ainda hoje. O foco está nos resultados, onde a ação é a chave. Eu aprendi quando criança que sempre temos que ir a campo – você sempre se surpreende com o que encontra por lá. E também aprendi a nunca desistir. Se eu errasse em algum projeto, meus chefes nunca falavam sobre culpa. Ao invés disso, eles me mandavam de volta para a mesa de projeto. Bons gerentes

nunca dizem “Faça o que te mandaram fazer”, porque isso transmite aos subordinados a idéia de que está tudo bem se eles não usarem suas cabeças.

As companhias globais estão estudando o Sistema Toyota de Produção (TPS). Conseguirão se tornar tão inteligente quanto a Toyota?

Algumas pessoas acham que se apenas implantarem em suas companhias as nossas técnicas poderão ter tanto sucesso quanto temos. Entretanto, muitos dos que tentam freqüentemente não conseguem. Isso porque não existe um mero processo capaz de transformar um desempenho ruim numa estrela. Você tem que direcionar o modo fundamental de pensar dos seus funcionários. Na Toyota, começamos com duas perguntas: “Onde estamos desperdiçando recursos tais quais tempo, pessoal ou material?” e “Como podemos desperdiçar menos?”. Veja as esteiras de transporte. Alguns fabricantes usam-nas para mover um produto de um trabalhador para outro numa linha de montagem. Mas as esteiras podem realmente desperdiçar tempo, já que os operários têm que tirar o produto da esteira em cada passo da produção. Seria mais rápido se o componente fosse mantido parado e os operários se dirigissem a ele quando necessário. Por mais de 40 anos nos desafiamos tentando nos livrar dos desperdícios, e como resultado temos a Toyota que conhecemos hoje.

Como a Toyota mantém a qualidade enquanto se expande globalmente?

Isso é um grande problema e é algo que temos que conquistar. Nós temos padrões estritos, mas às vezes esses padrões não são alcançados. Então precisamos de uma cultura que não tenha medo de parar a produção. Quando eu trabalhava nos E.U.A, no início as pessoas tinham medo de parar a linha porque não queriam gerar problemas com os seus diretores. Mas no espaço de um ano eles se tornaram

realmente capazes de saber quando deveriam fazer aquilo. No ano passado inauguramos nossos centros globais de suporte, aonde gerentes de plantas de todo o mundo vão para receber treinamento. Aproximadamente nossas 40 fábricas ao redor do mundo competem em qualidade e algumas estão desafiando as plantas no Japão.

Quais outras companhias o senhor considera inteligente?

Você pode aprender muito sobre imagem da marca com a Shiseido, empresa de cosméticos. A Canon é um modelo de expansão global. E há muito tempo eu admiro a GM: quando foram para a Europa nas décadas de 50 e 60, todas as suas subsidiárias se tornaram legítimas européias. Para os estudantes do sucesso, toda companhia pode ser um professor.