

PAPO DE OBRA - muito além da obra

Tecnologia Construtiva, PMI, Gestão da Produção, Mentalidade Enxuta, Lean, Mercado Imobiliário, Execução de Obras, Engenharia Civil, Qualidade, Green Building, Triple A, Sustentabilidade, etc

01/03/2010

O Sistema Toyota e a Toyota

As enormes dificuldades recentes da Toyota, da qual os últimos gigantescos recalls são apenas mais um elemento, coincidem com o seu momento de auge, quando se tornou a maior montadora do mundo.

O que significa isso para nós, que temos enfatizado o fato da Toyota ser uma empresa especial, com um brilho próprio, que desenvolveu um sistema de gestão que merece ser compreendido e estendido aos mais diversos ambientes de negócio?

John Shook aponta-nos uma diferença vital, que o próprio pessoal da Toyota sempre destacou, entre o Sistema Toyota de Produção (TPS- princípios, lógica, ferramentas) e o sistema de produção da Toyota (o real, operado pela empresa no seu dia-a-dia). Mesmo em seus melhores anos, o Sistema Toyota (“Toyota Way”) foi (e continua sendo) um sistema ideal que a própria Toyota sempre perseguiu, mas não viveu plenamente em todas as suas plantas ou áreas funcionais, em todos os momentos.

O que gerou os graves problemas atuais e quais serão as consequências e contramedidas somente a própria Toyota responderá, e isso demandará algum tempo. Mas há algum tempo sabíamos que, para chegar ao cume do setor automobilístico, acumulando vitória após vitória frente a competidores muito maiores, a empresa acabara gerando “muri” (sobrecarga), que deve sempre ser evitado.

O crescimento rápido para chegar a ser número 1 do mundo feriu um dos princípios fundamentais do Sistema Toyota, que sempre enfatizou crescimento lento e gradual para garantir a estabilidade. A formação de pessoas que incorporassem totalmente os princípios do Sistema Toyota já vinha sendo diagnosticado e apontado pela empresa como um dos gargalos dessa rápida expansão.

Outro elemento agravante foi o assédio de outras empresas aos seus melhores quadros. Nos EUA e em países europeus, as montadoras rivais, assim como empresas de outros setores, tem retirado quadros executivos da Toyota. Anteriormente eram da área de manufatura e, mais recentemente, incluem-se engenharia, vendas, compras etc.

Por outro lado, as outras empresas montadoras de veículos têm reduzido a distância em relação à Toyota, usando adaptações do próprio Sistema Toyota. Hoje, praticamente todas as montadoras são seguidoras do Sistema Toyota, procurando adotar seus princípios, técnicas e métodos gerenciais. E vêm tendo resultados significativos.

A VW, que explicitou uma ambiciosa meta de tornar-se a número 1 em 2016, vem aprendendo muito com a iniciativa lean da Porsche, iniciada na metade dos anos 90 (ver [Mentalidade Enxuta](#) de Womack e Jones para detalhes). O responsável pela nova fábrica da empresa nos EUA é um ex-Toyota.

Outro competidor que se recuperou bastante nos últimos anos é a Ford, cujo CEO Alan Mulally diz ser um entusiasta do sistema Lean, tendo conseguido ajudar a transformar a Boeing, seu trabalho anterior. E alguns de seus executivos jovens de maior destaque das áreas de vendas e engenharia vieram da Toyota.

A Hyundai é a montadora que mais tem crescido nesses últimos anos. Na matriz, há anos que se estabeleceram metas ambiciosas de alcançar a Toyota, usando para isso o TPS. O presidente para a América do Norte é John Krafick, ex-pesquisador do MIT no projeto que deu origem à “[Maquina que Mudou o Mundo](#)”, foi um dos primeiros engenheiros da NUMMI, “joint-venture” entre Toyota e GM em 1984.

Enquanto isso, no Brasil, não houve recall. A Toyota continua tendo reduzida participação no mercado, menor que 3%. Mas, conquistou em 2010 a condição de marca com os melhores níveis de satisfação dos clientes. E se olharmos para a participação no faturamento, seu desempenho está acima dos 7%, considerando-se o alto valor agregado e preço dos produtos que vende no país (Corolla e Hilux, principalmente), aproximando-se assim da quarta colocada, a Ford.

Seus planos de começar a operar a nova fábrica em 2012 a tornarão mais presente e reconhecida no mercado doméstico. O plano estratégico estabelecido em 2000 de ter 10% do mercado brasileiro não será cumprido. Em grande parte, isso ocorreu devido à falta de capacidade gerencial de supervisionar a construção de novas fábricas em diversos países. Ainda que não deva estar disputando as posições de liderança na próxima década, vai lutar para manter a posição de líder em satisfação dos clientes e manter seus níveis de rentabilidade.

A Toyota pode se recuperar rapidamente. As respostas da empresa poderão ser capazes de reverter essa situação. Após a sua quase falência no ano de 1949, em meio a uma crise financeira profunda, trata-se de uma das maiores crises da empresa.

Isso trouxe danos a sua imagem. Sabemos que leva décadas para construir uma imagem empresarial sólida, mas pode demorar pouquíssimo tempo para perdê-la. Mas como ela desenvolveu o mais poderoso e formidável sistema de gestão dos últimos 50 anos, isso pode permitir uma reviravolta.

Akio Toyoda, um descendente da família fundadora, ao assumir a presidência mundial da Toyota há quase um ano já apontava que era um momento crítico na empresa para evitar o comportamento arrogante tradicional de grandes empresas. Ele pretendia dar uma freada no crescimento vertiginoso e cuidar mais do retorno aos fundamentos (“*back to basics*”). Assim, a maior causa de problemas da Toyota pode ser sua incapacidade de seguir fiel na prática ao seu próprio sistema ideal de gestão.

Ainda vai demorar algum tempo para sabermos se o reinado da Toyota como líder mundial vai ser curto e se ela vai ser destronada por outra empresa, usando as mesmas armas, ou se ela conseguirá se manter solidamente no topo da indústria automobilística mundial por um longo tempo. Podem pairar dúvidas sobre a vitória da Toyota. Mas a vitória do Sistema da Toyota é inquestionável.