Cultura e Liderança

Ainda sobre a Toyota? E a Volkswagen?

MICHAEL BALLÉ

Michael Ballé sobre por que a Toyota ainda o inspira de uma forma que nenhuma outra organização consegue e sobre as lições que os pensadores lean podem aprender com as duas montadoras de maior sucesso.

A Toyota ainda é um exemplo relevante comparada a sua arquirrival número um, a Volkswagen?

Toyota, Toyota... mas a montadora japonesa ainda é um exemplo relevante? E sua arquirrival número um, a Volkswagen? A gente não deveria também estar os observando para aprender com eles? Essas são algumas das perguntas muito válidas que sempre me perguntam e que não consigo responder.

Pessoalmente, como um estudante do lean em suas muitas formas, tenho que dizer que ainda acho a Toyota fascinante, porque ela continua me surpreendendo. De um ponto de vista da manufatura lean pura, a linha de produção que vi no Japão é minha referência - eu nunca vi nada mais lean em nenhum lugar, com *takt* rigoroso,

um fluxo de trabalho suave, uma incrível diversidade de modelos e muito, muito pouco desperdício (pelo menos para mim).

Como empresas líderes estão conduzindo sua estratégia e desenvolvendo sua liderança – [Veja as sessões do Lean Summit 2018]

A Toyota também continua me surpreendendo na forma como reage aos eventos ou alinha seus novos carros. Pelo valor que dou a meu dinheiro, ela continua em primeiro lugar no pensamento lean em termos de 1) desenvolver produtos inovadores, 2) nivelar e tornar lean a produção, 3) reduzir o conteúdo do trabalho e o custo dos equipamentos em suas operações de manufatura, 4) através do compromisso constante de desenvolver as pessoas. Na verdade, os últimos rumores sobre a Toyota substituir robôs por pessoas (não exatamente: a Toyota está escolhendo operadores altamente habilidosos para fazer algumas peças à mão a fim de fazer *kaizen* de suas linhas automatizadas) é um sinal típico de que o pensamento lean está vivo e a todo vapor na empresa.

Tenho que confessar que não conheço muito a Volkswagen pessoalmente - sou um estudante do lean, não do setor automotivo -, mas visitei as linhas de produção da Porsche e me reuni com seus engenheiros. A renascença da Porsche na década de 90 coincidiu com sua iniciativa lean (sim, sim, a correlação não significa necessariamente uma relação de causa e consequência), e a abordagem lean da Porsche é única no sentido que ela focava em reduzir drasticamente o conteúdo de trabalho, em vez do *kaizen* de produtividade do chão de fábrica pela qual muitas empresas são obcecadas. A redução no conteúdo de trabalho foi espetacular e continua até hoje, levando a uma fascinante abordagem modular. Fique sabendo que Ferdinand Piëch, presidente do quadro de supervisores da Volkswagen, insiste em dar o aval pessoalmente para todas as mudanças na definição do módulo.

Se tem uma lição que eu aprenderia com as duas empresas é que a chave para o sucesso no longo prazo é um CEO obcecado por criar produtos para seus clientes

O Dr. Piëch esteve diretamente envolvido com mais carros de sucesso do que qualquer outra pessoa na indústria (assim como alguns fracassos). Akio Toyoda é um especialista em carros e esteve envolvido no projeto de muitos modelos Lexus ou Toyota. Em contra partida, os "problemas" muito discutidos da Toyota aconteceram na época de seu antigo CEO, que fez sua carreira cortando custos na área de compras.

Trabalho com CEOs em uma bse diária e não invejo seus trabalhos - o número de problemas com que eles tem de lidar é impressionante (eu acho isso muita pressão). É tentador pensar que, se alguém consegue fazer tudo

certo, desde o sistema de TI de relatório executivo até a política de contratação da empresa, de alguma forma a empresa terá sucesso. Muitos consultores lean reforçam essa ideia arfumentando que, se todos os processos forem otimizados, o todo terá um desempenho melhor.

A evidência claramente é outra.

A chave para o verdadeiro pensamento lean, seja da forma STP ou Porsche, é se tornar obcecado com o valor para o cliente, desenvolver pessoas adequadamente e ensiná-las como trabalhar melhor em conjunto para que elas desenvolvam processos inteligentes. O melhor é o inimigo do bom, ou, mais precisamente, a otimização é a inimiga da melhoria.

Aqui está outra lição aprendida das duas empresas automotivas de maior sucesso:

- O produto é tudo.
- O produto e o processo são indissociáveis.
- Uma organização deve focar no valor e lidar com todo o resto em uma base *ad hoc*.

Conheça a estratégia e o desenvolvimento de empresas líderes - Participe do Lean Summit 2018

Fonte: Planet Lean.

Publicado em 14/05/2018