



## Toyota, a transformadora

JIM MORGAN

A Toyota provavelmente não é a primeira empresa em que você pensa quando pensa em inovações revolucionárias e em transformações no setor. Na verdade, a Toyota tem muito mais probabilidade de ser considerada uma empresa manufatureira conservadora, eficiente e até chata. E isso não seria necessariamente errado. A empresa certamente não é conhecida por executivos *rock-stars* ou proclamações hiperbólicas e grandiosas sobre o futuro. A empresa adota uma abordagem mais silenciosa, mais cadenciada e muito mais humilde para projetar o futuro. A Toyota acredita em ser menos promissora e mais entregadora.

E entregar eles entregam. Em 2017, a Toyota vendeu 10,5 milhões de veículos em todo o mundo, perdendo apenas para a VW, que vendeu 10,7 milhões. A capitalização de mercado da Toyota foi a maior entre as montadoras, com cerca de US\$ 184 bilhões, com uma margem de lucro de quase 7%, com os menores incentivos veiculares de qualquer empresa. A Toyota e a Lexus superaram a Consumer Reports em termos de qualidade nos últimos quatro anos e conduziram a JD Power e outras pesquisas de qualidade para muitas outras. Eu poderia continuar, mas acho que a maioria concordaria que a Toyota é uma concorrente formidável e, possivelmente, a melhor montadora do planeta.

Apesar do reconhecimento bastante amplo do sucesso da Toyota, muito poucas pessoas reconhecem como sua disposição para desafiar o *status quo* por meio de design inovador de produtos e processos impulsionou o crescimento e o sucesso da Toyota. Na verdade, acredito que nos últimos 40 anos, a Toyota, mais do que qualquer outra empresa automobilística, conduziu mudanças drásticas e fundamentais na indústria automobilística por meio da introdução de processos transformadores e produtos inovadores. De muitas maneiras, a Toyota criou a moderna indústria automobilística que vemos hoje. E acredito que eles continuarão a influenciar o futuro da indústria automobilística, talvez mais do que qualquer outra empresa, por meio de sua incrível capacidade de desenvolvimento de produtos e processos.

A abordagem da Toyota é construída em torno da aceitação de um desafio difícil, trabalhando duro em etapas pequenas e constantes como uma equipe, aprendendo através de experimentação contínua e nunca, nunca estando satisfeita com o atual nível de desempenho da empresa na busca pela perfeição. Ao longo desses quarenta anos, a Toyota introduziu centenas de inovações na indústria, mas vamos considerar quatro exemplos que mudaram o jogo:





*As máquinas que mudaram o mundo: Integração perfeita do desenvolvimento de produtos e processos para fornecer o valor máximo ao cliente em todo o fluxo de valor.*

A história de transformações na indústria pela Toyota começou com a introdução de carros de alta qualidade, econômicos, seguros e de baixo custo, que mudaram completamente as expectativas dos clientes e abalaram o setor automotivo. Esses produtos forçaram uma mudança drástica na indústria automobilística e tiveram efeitos em muitas outras. Embora o STP seja justamente reconhecido como o poderoso sistema de fabricação que ajudou a viabilizar essa mudança, foi o design de produtos e processos que mudou o jogo e serviu como base para um conjunto de produtos e uma cadência de introdução de novos produtos que transformaram a indústria. Designs que definiram um novo padrão de qualidade e confiabilidade no produto para a indústria, algo que os concorrentes tentam fazer até hoje. John Shook frequentemente fala sobre a diferença radical entre os designs de produtos e processos recebidos pelos colaboradores da GM Fremont em comparação com os projetos de alta qualidade que os membros da equipe NUMMI receberam.

Lexus: *Perseguir a perfeição do produto.*

Em 1983, Eiji Toyoda desafiou a equipe da Toyota a construir nada menos que o melhor carro do mundo. Naquela época, até mesmo a ideia da Toyota entrar no mercado de carros de luxo era ridícula. E muitos executivos automobilísticos riram na época - e acabaram sendo contrariados. A Lexus foi lançada em 1989 e, em 1991, vendeu mais que a Mercedes e a BMW para se tornar a marca de luxo mais vendida nos EUA. Ela ainda ficou em primeiro lugar na JD Power pela qualidade inicial e pela satisfação do cliente. A recém-inaugurada marca de luxo desafiou o *status quo* dos carros de luxo europeus e elevou a o nível de tal forma que se tornou a principal marca de luxo em apenas três anos e ofuscou as marcas de luxo norte-americanas. Enquanto o mercado de carros de luxo é pequeno em termos de unidades vendidas, apenas cerca de 10%, é muito importante para a receita, fornecendo até 50% do lucro para algumas empresas automobilísticas. A marca vendeu mais de 300.000 unidades até 2005 e manteve o título de marca de luxo mais vendida até 2011, quando perdeu sua posição depois que um tsunami e um terremoto abalaram sua produção e sua cadeia de fornecimento no Japão. Hoje, a Lexus tem o SUV de luxo mais vendido e, nas palavras de Benjamin Zhang, da Business Insider: "Não há debate: A Lexus é a maior história de sucesso na indústria automobilística dos últimos 25 anos" (Benjamin Zhang, Business Insider, outubro de 2014).

Prius: *Nunca fique satisfeito e eleve continuamente o nível do produto, do processo e das pessoas.*

Muito antes de alguém na indústria automobilística pensar em projetar para a sustentabilidade ambiental, em 1997 a Toyota lançou o primeiro híbrido elétrico a gás, o Prius. Em 1990, durante um período de incrível sucesso, o presidente da Toyota, Eiji Toyoda, lançou um desafio perguntando “como vamos evitar sermos





complacentes enquanto empresa?”. Ele desafiou sua equipe de pesquisa e desenvolvimento a melhorar drasticamente sua maneira de desenvolver produtos e criar um produto para o século 21. Mais uma vez, boa parte do setor zombou do veículo com design estranho e previu que ele, na melhor das hipóteses, seria relegado a um pequeno nicho de mercado.

No entanto, no Prius, a Toyota projetou um produto que criava demanda onde não existia e mais uma vez obrigou o restante da indústria a seguir sua liderança. Claramente, o híbrido foi um grande sucesso, com vendas acumuladas de mais de 6 milhões de Prius e mais de 10 milhões de veículos híbridos até janeiro de 2018. Além disso, o Prius forneceu o modelo para veículos sustentáveis que vieram posteriormente.

*Mirai: Assuma a visão para o longo prazo, trabalhe com uma abordagem baseada em conjunto para tecnologias futuras desconhecidas e experimente para aprender.*

Mirai significa futuro em japonês, e esse veículo movido a hidrogênio pode ser o experimento mais ousado da Toyota até o momento. Entendo o debate sobre a eficácia potencial das células de combustível como uma fonte alternativa de energia e, francamente, achei a quantidade de críticas na Internet sobre esse tema alarmante. No entanto, muitos dos que criticam parecem estar perdendo dois pontos-chave: 1) A Toyota continua investindo fortemente em várias tecnologias diferentes, incluindo bateria elétrica, híbridos e hidrogênio em uma variedade de tipos de veículos. 2) Desde o início, a equipe do Mirai sabia que eles estavam trabalhando em um produto que não receberia ampla aceitação por muitos anos, provavelmente por décadas. Yoshikazu Tanaka, o engenheiro químico do Mirai, disse a Jeff Liker e a mim em uma entrevista no Japão:

“O hidrogênio é algo que nunca esperamos que se espalhasse rapidamente. O uso de hidrogênio não será iniciado de repente apenas por causa desse carro. Estávamos pensando muito no longo prazo. Na verdade, muitas vezes usamos a frase 'daqui a 100 anos' para fornecer à equipe a imagem certa. Queríamos ser os pioneiros a iniciar esse movimento em direção a uma sociedade baseada no hidrogênio". Tanaka prosseguiu dizendo: “Sabemos que somos apenas uma pequena pedra no grande mar. Não há garantia de sucesso, mas se você não fizer nada, se não der um primeiro passo, nada acontecerá”.

O Mirai é uma peça importante de uma estratégia de longo prazo para a empresa reduzir as emissões de CO2 em 90%. No entanto, ao contrário de empresas como a Tesla, a Toyota planeja uma abordagem baseada em conjunto para enfrentar o desafio. Mitsumasha Yamagata, engenheiro-chefe do Toyota Power Train Product Planning, prevê que até 90% de todos os veículos em 2030 ainda usem algum tipo de motor a gasolina e explicou:





“Desenvolver motores com maior eficiência de combustível usando gasolina e sistemas híbridos será a melhor maneira de causar impacto (na redução de emissões), e continuamos comprometidos com isso. Ao mesmo tempo, podemos usar a tecnologia desenvolvida para os propulsores em veículos elétricos e de célula de combustível”.

Isso é consistente com estudos de organizações como o Centro para Pesquisa Automotiva (CAR), que descobriu que “o Mirai é o projeto de desenvolvimento mais desafiador da Toyota, porque exige não apenas produtos inovadores, mas a transformação de toda a infraestrutura global. No entanto, eles estão abordando isso como um desafio, um aprendizado profundo, com experimentos e equipes de trabalho que dão passos incrementais em direção a uma visão convincente”.

## Um modelo manual de transformação?

Como eu disse, a Toyota pode não ser a primeira empresa em que você pensa quando pensa em desenvolvimento de produtos e processos transformadores, mas talvez ela devesse ser. Os métodos e as práticas que a Toyota usa foram adaptados e aplicados com sucesso por empresas grandes e pequenas, em uma ampla variedade de indústrias e lugares em todo o mundo. E é precisamente por isso que o desenvolvimento lean de produtos e processos (LPPD) é importante: porque é tão acessível para muitos. Você não precisa de um CEO genial rock-star e não precisa ser uma startup do Vale do Silício para desenvolver continuamente os melhores produtos e processos do setor e projetar para o futuro. E o que pode ser ainda mais importante; além de serem altamente eficazes, os princípios e as práticas do LPPD criam um ambiente mais respeitoso, muito mais saudável e muito mais “adulto” para os membros da equipe. E isso pode transformar os transformadores.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](#)

Publicado em 25/09/2018

