



Manufatura

## Sobrevivendo a um ponto de inflexão

JIM MORGAN

A indústria automobilística está passando por uma mudança incrível, e “disrupção” é a palavra na boca de todos. Como as empresas podem sobreviver? Mais uma vez, a Toyota nos mostra o caminho.



Há pouca dúvida de que a indústria automobilística está no meio de uma mudança histórica. Na verdade, você pode dizer que está passando pelo que Andy Grove chamou de “ponto de inflexão” em seu perspicaz livro “Only the Paranoid Survive”. Veículos elétricos e autônomos, transporte sob demanda, intervenção do governo e um campo cada vez maior de concorrentes “iniciantes” têm o potencial para causar disrupção na indústria de uma forma que não vemos desde a introdução da linha de montagem móvel de Henry, e ninguém sabe como a competição vai ser daqui a 10 anos.

Minha bola de cristal está um pouco nublada no momento. No entanto, tive uma experiência semelhante, embora em escala mais limitada, enquanto trabalhava na Ford durante a grande recessão. O sistema de gestão de trabalho em conjunto de Alan Mulally permitiu à Ford focar a empresa e navegar com sucesso nesse período difícil e extremamente incerto.





Essa experiência ficou em segundo plano em uma recente discussão que tive com meu amigo Paulo Couto, vice-presidente sênior de engenharia e tecnologia da TechnipFMC, sobre a incrível palestra que Akio Toyoda deu na Conferência de Resultados da Toyota em maio de 2018. Na conferência, Toyoda-san disse que a indústria estava “entrando em uma era de profunda transformação, a qual vem apenas uma vez a cada 100 anos. As empresas de tecnologia, nossos novos rivais, com uma velocidade muitas vezes maior do que a nossa e apoiada por recursos abundantes, continuam investindo agressivamente em novas tecnologias”. Ele também disse que não tinha todas as respostas. “Uma batalha de vida ou morte começou em um mundo de incógnitas”. Ele prosseguiu dizendo que a Toyota deve “expandir seu investimento em novas tecnologias e novos campos” para competir. Essencialmente dizendo que, como não temos todas as respostas, precisamos experimentar para aprender. Mas esses experimentos em novas tecnologias não serão baratos.

Alguns dos concorrentes da Toyota que enfrentam os mesmos desafios escolheram fechar fábricas, demitir pessoas, sair de segmentos de mercado e reduzir a introdução de novos produtos. Mas Toyoda parece ter uma ideia muito diferente: “O Sistema Toyota de Produção, ou STP, e nossa abordagem de redução de custos são os verdadeiros valores da Toyota. Em todos os locais de trabalho, há uma chamada à ação”. No desenvolvimento de produtos, “a TNGA entrou agora em sua segunda fase. Embora mantendo os melhores projetos e o melhor desempenho alcançado na primeira rodada, agora estamos nos concentrando em atividades para reduzir custos. Eles (TNGA e STP) são o que nos dá uma vantagem competitiva, porque o verdadeiro caráter da Toyota é a melhoria contínua infinita. “Em outras palavras, em vez de demitir pessoas, a Toyota alavancará as capacidades de seu pessoal para inovar, resolver problemas e eliminar desperdícios para gerar o capital necessário para levar a organização adiante”.

Então, quando meu amigo Paulo visitou recentemente a fábrica da Toyota de Kyushu, ele viu isso como uma chance de testar o sistema de gestão da Toyota e de se gabar da capacidade de implementação da estratégia. Ele queria ver o que o pessoal de manufatura sabia sobre essa estratégia, como eles se sentiam a respeito dela e, o mais importante, como a estavam executando. Todos falaram entusiasticamente sobre a estratégia e estavam ansiosos para mostrar-lhe o plano detalhado de como sua área, ou como eles, pessoalmente, estavam contribuindo para o plano. Por exemplo, como a área de estampagem usaria o STP e a capacidade de resolver problemas para lançar três novos veículos sem adicionar pessoas ou aumentar as despesas de capital. Ou como a linha de montagem reduziria o tempo *takt* e reduziria a linha em 30 metros para acomodar os novos modelos com as mesmas restrições. E isso tudo em cima de suas metas anuais de melhoria. Paulo ficou completamente impressionado com o nível de transparência, alinhamento e atitude de todos, desde o presidente até todos os cantos da empresa.

Sei que o tamanho da minha amostra é limitado. Na verdade, é apenas um. No entanto, a capacidade de conectar a estratégia à execução por meio de um sistema efetivo de gestão tem sido uma marca da Toyota.





A longa abordagem de aprendizado intensivo da Toyota aos desafios e sua capacidade inigualável de focar a empresa em um conjunto comum de objetivos é por que eles eles provavelmente emergirão ainda mais fortes após a disrupção. Não por causa de qualquer iniciativa ou tecnologia específica desenvolvida em resposta ao atual desafio ambiental, mas por causa de um conjunto de valores fundamentais e de um sistema de gestão que vincula a estratégia à execução e que foi continuamente aprimorado ao longo de muitos anos.

Toda indústria, e por sua vez toda organização, acabará enfrentando seu próprio ponto de inflexão. Como sua equipe lidará com isso? Meu conselho é que não espere até que isso aconteça para responder essa pergunta.

**Fonte:** [Planet Lean](#)

## Sobre o autor



Jim Morgan é consultor sênior de desenvolvimento de produtos lean no Lean Enterprise Institute. Investigador de longa data e líder na área, ele foi diretor global, de segurança e engenharia SBU na Ford Motor Company durante sua revitalização sob o comando do CEO Alan Mulally. Antes de ingressar na Ford, ele foi vice-presidente da TDM, um fornecedor automotivo global de serviços de engenharia, protótipos, ferramentas, peças e conjuntos de baixo volume. Jim é PhD em Engenharia pela Universidade de Michigan.

Publicado em 02/05/2019

