

# TOYOTA: JORNADA NA TEMPESTADE

ACOSTUMADA A SER O BOM EXEMPLO A SER COPIADO EM UM SETOR DE ATIVIDADE PROBLEMÁTICO, A MONTADORA JAPONESA TEM DE RESPONDER AGORA A UMA CRISE DE MERCADO SEM PRECEDENTES, AOS PRIMEIROS PREJUÍZOS OPERACIONAIS DE SUA HISTÓRIA E AO NOVO COMANDO DO NETO DO FUNDADOR –TODOS OS DESAFIOS AO MESMO TEMPO, DESCRITOS NESTA REPORTAGEM



Ilustração: Gabriel Conzo

**N**o ano passado, a Toyota ultrapassou oficialmente a General Motors em vendas de automóveis. Mas a força da empresa japonesa é apenas relativa, de acordo com os especialistas do setor. Assim como seus concorrentes, a Toyota enfrenta o acentuado declínio em vendas e o aumento da capacidade excedente mundial.

Em outras palavras, não é que a Toyota deixou a GM para trás; suas vendas mundiais apenas não caíram tanto como as da concorrente. A Toyota vendeu menos carros em 2008 do que em 2007 – seu primeiro declínio anual em dez anos. No ano fiscal de 2008, encerrado em março de 2009, a nova montadora número um registrou prejuízo operacional equivalente a cerca de US\$ 5 bilhões, o primeiro desde que foi fundada, em 1937. E previa que, em março de 2010, esse prejuízo poderia aumentar para US\$ 5,5 bilhões. “Mesmo tornando-se líder, não é de surpreender que a Toyota não esteja imune à desaceleração mundial”, diz John Paul MacDuffie, professor de administração da Wharton School, da University of Pennsylvania, cujas pesquisas concentram-se no setor automobilístico. Depois de anos de crescimento conservador, a Toyota acelerou sua expansão ao longo da década passada, tornando mais difícil acionar os freios nesta crise. “Ir do crescimento acelerado para um drástico encolhimento é um enorme desafio para a empresa.”

A Toyota e outras empresas japonesas operam em um modelo de negócio que enfatiza a proteção dos empregos a qualquer custo, mas a severidade desse declínio forçou a montadora a tomar algumas medidas que estremecem o pacto de lealdade entre direção e funcionários. No Japão, onde a Toyota emprega cerca de 70 mil pessoas em tempo integral, ela cortou parte de

sua mão de obra temporária. Nos Estados Unidos, também dispensou trabalhadores temporários de uma fábrica de picapes no Texas e adiou planos de construir seu modelo Prius em uma nova fábrica do Mississippi.

“A Toyota talvez saia disso tudo fortalecida”, diz MacDuffie. “A pergunta é: quanto tempo a crise durará e que dilemas não poderão ser resolvidos sem que ela viole seus compromissos e princípios sagrados?”

A DECISÃO DE ALÇAR TOYODA A UMA POSIÇÃO NO TOPO EM UMA IDADE RELATIVAMENTE JOVEM PODE SER UMA DECLARAÇÃO SIMBÓLICA DA DIRETORIA DA EMPRESA PARA MOSTRAR QUE A TOYOTA É FORTE, CHEIA DE TALENTOS E RESILIENTE

De acordo com MacDuffie, durante sua expansão, a Toyota desenvolveu uma rede de subsidiárias independentes, mais autossuficientes, que podem oferecer crédito e financiamento àqueles clientes que se aventuram nos *showrooms*. A empresa também tem caixa suficiente para alimentar o desenvolvimento de produtos inovadores, e seus automóveis mantêm seu valor de revenda por mais tempo do que os de seus concorrentes, o que pode ser outra vantagem em um ambiente econômico de cautela. A Toyota “pode emergir em uma posição melhor, mas este é um jogo muito relativo”, diz MacDuffie, que também prevê que a demanda por automóveis não tende a ser substituída pelo transporte de massa. “A questão é: qual empresa estará em melhor posição para extrair vantagem?”

### “O PRÍNCIPE” SOBE

Em junho deste ano, aconteceu outro marco na história da Toyota. Akio Toyoda, conhecido no Japão como “O Príncipe” por ser neto do

fundador da montadora, ascendeu à presidência da empresa. Formado nos Estados Unidos, Toyoda, 52, tem vasta experiência nas operações globais da companhia.

O professor de administração da Wharton School John R. Kimberly diz que a nomeação não tem relação com a performance do líder atual, Katsuaki Watanabe, que dirigiu a empresa habilmente, dada a gravidade da crise, e passa a ser vice-presidente do conselho administrativo. Embora Toyoda esteja assu-

mindando o cargo quase oito anos mais jovem do que é comum no Japão, o herdeiro foi preparado para essa posição durante anos e sua posse não causa surpresa. “Ele é muito capaz e pragmático e tem, evidentemente, desafios diante de si, mas penso que está bem posicionado para levar a Toyota adiante”, pondera Kimberly.

De acordo com o professor, a decisão de alçar Toyoda a uma posição no topo em uma idade relativamente jovem pode ser uma declaração simbólica da diretoria da empresa. “A mudança neste momento pode ter o objetivo de reafirmar à própria empresa e ao resto do mundo que a Toyota é forte, cheia de talentos e resiliente.”

“Penso que havia o desejo de anunciar uma mudança na liderança mais cedo e de criar uma oportunidade para ele fazer algumas mudanças drásticas”, diz MacDuffie. “Toyoda frequentemente lembra que a alta administração da Toyota é muito conservadora. Ele pode querer fazer mudanças abrangentes. Veremos.”

Lawrence G. Hrebiniak, também professor de administração da Wharton School, assinala que o crescimento rápido da Toyota pode ter trazido problemas a seu sistema de produção. Em uma série de unidades, os trabalhadores mais velhos, com vasto conhecimento sobre as fábricas e os processos, estão se aposentando, deixando seus cargos para trabalhadores que não estão tão preparados. Como resultado, a Toyota, que construiu sua reputação pelos produtos de qualidade superior, vem passando por *recalls* e problemas de qualidade com seus

de vendas nos Estados Unidos. “O *mix* da Toyota não é tão ruim quanto o da GM”, acrescenta ele, porque a montadora japonesa tem alguns sedãs e modelos que são eficientes no uso de combustível, mas não é tão voltada aos carros populares pequenos como a Honda. “Neste momento, não parece que a demanda pelas picapes voltará logo; portanto, a Toyota e a GM estão em posição precária.”

Por outro lado, a Toyota está mais bem posicionada do que seus concorrentes para ajustar seu *mix* de produtos. Cachon observa que a

Wharton School, especializado em questões ambientais. Ainda que os preços de energia tenham declinado, Orts observa que os consumidores estão agora mais sensíveis ao risco de altas no preço da gasolina e vão continuar a se interessar por automóveis que poupem combustível. “Os consumidores não esquecem situações como esta. Eles sabem que não há garantia de que os preços dos combustíveis permanecerão baixos.” Para ele, está claro que a administração Obama tomará providências para aumentar as exigências ambientais dos fabricantes de automóveis.

A Toyota talvez esteja à frente na questão da eficiência de combustível, porque as empresas japonesas, em geral, tendem a ser mais conscientes em relação ao meio ambiente, de acordo com Orts. Ele também afirma que o modelo corporativo japonês, que põe maior peso do que o norte-americano sobre os resultados de longo prazo, pode ser outra razão pela qual a Toyota esteja se saindo relativamente bem na crise atual. “As montadoras norte-americanas perderam completamente os sinais de alerta e assumiram uma visão de curtíssimo prazo.”

No passado, a ascensão da Toyota e de outras fabricantes globais de automóveis suscitou a pressão protecionista nos Estados Unidos, mas MacDuffie diz que esse não é mais um problema para a Toyota. “É notável que mercados estrangeiros de automóveis pareçam tão bem se comparados com os das Big Three de Detroit [as montadoras Ford, GM e Chrysler] nesta crise”, observa ele. É improvável que os norte-americanos se voltem contra a Toyota e outras fabricantes estrangeiras agora, porque seus produtos são uma parcela fundamental do mercado e são endossados por consumidores que antes compravam carros norte-americanos. Além disso, a Toyota afastou a possibilidade de restrições protecionistas à importação ao instalar fábricas nos Estados Unidos

UM PROBLEMA PARA A TOYOTA É A VALORIZAÇÃO DA MOEDA JAPONESA, O QUE ENCARECE SEUS AUTOMÓVEIS. INVESTIDORES DO MUNDO TODO AUMENTARAM AS COMPRAS DE TÍTULOS JAPONÊSES, BUSCANDO SEGURANÇA EM UMA ECONOMIA MUNDIAL TUMULTUADA

veículos. Em janeiro último, anunciou um *recall* de 1,35 milhão de veículos em todo o mundo, para reparar defeitos nos cintos de segurança e sistemas de ventilação.

Outro problema para a Toyota é a valorização da moeda japonesa, o que encarece seus automóveis. Investidores do mundo todo aumentaram as compras de títulos japoneses, buscando segurança em uma economia mundial tumultuada. “O iene é uma grande dor de cabeça para os japoneses neste momento”, afirma MacDuffie.

**MÁ APOSTA EM PICAPES**

Gérard P. Cachon, docente de operações e gestão da informação na Wharton School, alerta que a Toyota, como a GM e outras montadoras norte-americanas, tem o *mix* de produtos errado para o atual mercado. Apesar de suas raízes como produtora de automóveis pequenos, a Toyota agora depende pesadamente de veículos maiores, incluindo as picapes, que não são mais as líderes

GM tem estoques para 70 a 75 dias, enquanto a Toyota, com melhor gestão de sua cadeia de fornecimento e de seu sistema de produção, tipicamente tem estoques para 35 a 45 dias. Se a GM pudesse ter a mesma eficiência, diz Cachon, economizaria cerca de US\$ 4 bilhões.

A GM também deve suas dificuldades à necessidade de alimentar uma grande rede de distribuidores que tendem a estar localizados em áreas mais antigas, de baixo crescimento populacional. A Toyota, que formou sua rede de concessionárias décadas depois da GM, tem menos distribuidores, e eles estão situados em áreas com crescimento populacional maior.

A volatilidade dos mercados globais de energia em 2007 e 2008 encaixou-se bem na estratégia da Toyota de investir em produtos mais eficientes em combustível, decisão que remonta ao ano 2000, segundo diz Eric W. Orts, professor de estudos legais e ética dos negócios da

## ASCENSÃO DO PRÍNCIPE

Akio, neto do fundador da Toyota, Sakichi Toyoda, assumiu oficialmente a posição de CEO e presidente do conselho de administração da maior fabricante de automóveis do mundo em junho deste ano. Em sua primeira entrevista coletiva, Toyoda reconheceu que ele e sua equipe de direção estão “começando uma jornada na tempestade”. Ele está certo.

Como as demais montadoras, a Toyota foi atingida pela crise econômica global. A empresa perdeu US\$ 4,6 bilhões em 2008 e espera uma perda ainda maior em 2009. Porém Toyoda sabia exatamente em que barco estava entrando. Sua ascensão ao topo da megacorporação japonesa foi anunciada em dezembro do ano passado.

O novo CEO é antigo na empresa, na realidade: está lá desde 1984. Em 2000 foi designado membro de seu conselho de administração e foi vice-presidente -execu-

tivo da corporação entre 2005 e 2009. Toyoda também já atuou como *chairman* da Toyota Motor Europe e da Toyota Motor (China) Investment, além de ser CEO da Toyota Motor North America e auditor corporativo da Toyota Boshoku Corporation, experiências que lhe dão uma visão significativa e abrangente do negócio.

No início de agosto, ele fez sua primeira aparição pública desde que assumiu o comando, para anunciar o novo carro esportivo da montadora, a preço acessível, cujo protótipo deve ser mostrado já no próximo Tokyo Auto Show. Em outubro último, Akio surpreendeu o mundo ao dizer que a Toyota está a um passo da capitulação para a irrelevância ou morte, citando as fases terminais de uma empresa como descritas pelo pensador da gestão Jim Collins. Mas suspeita-se que tenha sido pressão para o governo japonês desvalorizar o iene.

que empregam milhares de pessoas.

“As pessoas viram a Toyota chegar aqui e investir em produção e empregos, ser uma empresa cidadã e promover causas filantrópicas”, explica Orts. “A Toyota construiu essa imagem cuidadosamente e tem uma reputação muito forte, que está sendo recompensada agora, quando não há qualquer indício de sentimentos nacionalistas ou protecionistas contra ela.”

### POUCO AFEITA ÀS AQUISIÇÕES

Em muitos setores, uma retração econômica torna-se, tipicamente, uma oportunidade para empresas fortes fazerem fusões convenientes e aquisições de concorrentes mais fracos. Embora a Toyota seja uma sobrevivente, MacDuffie diz que não há razão para esperar que vá tentar consolidar o setor. “A Toyota sempre foi muito clara quanto a querer crescer organicamente, não por meio de aquisições. Tem uma cultura forte e não é fácil implantá-la em outras empresas.”

MacDuffie aponta que a Toyota tem sido, inclusive, modesta no uso de alianças, como seu acordo com

a GM para importar veículos no Japão. “Eles colaboraram entre si, mas penso que tem mais a ver com o objetivo da Toyota de ser vista como boa cidadã corporativa, isto é, de ter um relacionamento amigável com a GM, ainda que a Toyota a supere, em vez de ter com ela um comportamento competitivo.”

De acordo com Kimberly, a Toyota enfrentou uma turbulência econômica similar nos anos 1950, quando quase faliu. Desde então, a empresa manteve uma postura financeira relativamente conservadora, que pode estar dando bons frutos agora. “Meu palpite é que sua natureza fiscal conservadora a ajudará a acalmar a tempestade de um modo que outras empresas não poderão fazer”, diz ele. “Você não verá a Toyota buscar seu governo para um socorro econômico. Eles terão maior resistência do que muitos de seus concorrentes.”

Evidentemente, os concorrentes da Toyota em solo norte-americano estão buscando ajuda do governo, ajuda essa financiada pelo contribuinte. Kimberly observa que a Toyota também se beneficiaria se a GM, a Ford e talvez mesmo a Chrysler recebes-

sem ajuda que lhes permitisse sobreviver à crise. Isso porque a Toyota confia, basicamente, na mesma rede de fornecedores que supre as grandes de Detroit. Se qualquer das empresas norte-americanas fechar, muitos fornecedores também fecharão suas portas, deixando a Toyota com menos opções de parceiros em seu sistema de produção, que estimula a participação deles em inovação, desenvolvimento de produtos e eficiência de operações.

Kimberly acrescenta ainda que uma concorrência forte mantém a Toyota afiada. “Ela é parte do ecossistema de montadoras de automóveis e picapes e precisa da concorrência para mantê-la no jogo como uma concorrente de primeiro time. Ela extrai bastante força e muito de sua incrível resiliência da concorrência. Se a GM ou a Ford falisse, um pouco da pressão se esvairia, mas, considerando o que elas representam, isso se voltaria contra a Toyota.” **M**

### HSM Management

© Knowledge@Wharton