

Porque Toyota e Honda vencem na crise

As montadoras parecem não sentir a queda na venda de automóveis como suas concorrentes

José Roberto Ferro

Presidente do Lean Institute Brasil

Os períodos de crise fazem surgir os verdadeiros campeões. Nos momentos de expansão do mercado, muitos parecem surfar tranquilamente e se beneficiar. Porém, quando os consumidores fogem e se tornam mais críticos e seletivos, as coisas mudam muito.

Parece ser o caso do mercado automotivo no Brasil nos primeiros três meses do ano. As vendas de automóveis e comerciais leves tiveram queda de mais de 17% neste primeiro trimestre, com relação ao mesmo período do ano passado. Mas a queda tem impactado as diferentes marcas em magnitudes muito diversas. Abordando apenas as marcas com maior volume de vendas, notamos que Citroën, Fiat e Volks estão se tornando os grandes perdedores com a diminuição das vendas, respectivamente, de cerca de 47%, 27% e 22%.

Já outras marcas, como GM, Renault e Ford, estão perdendo moderadamente: queda de vendas de, respectivamente, cerca de 18%, 15% e 4%.

Mas há marcas que conseguiram não apenas ampliar sua fatia de mercado, como, e mais surpreendente ainda, exibir aumentos reais de vendas.

É o caso da Toyota e da Honda, que parecem não sentir a crise como outras concorrentes. Ambas tiveram significativos aumentos em vendas neste primeiro trimestre.

A Toyota, por exemplo, vendeu 41.055 veículos no primeiro trimestre, crescimento de mais de 12% em comparação com mesmo período do ano anterior. Já a Honda, por sua vez, vendeu 32.857 unidades de janeiro a março, também apresentando um crescimento superior a 12%.

O que faz tais empresas conseguirem esses resultados tão expressivos em um período de enorme declínio? Ambas tem estratégias parecidas e sistemas de gestão semelhantes. Vejamos alguns dos elementos que as tornam tão especiais.

Em primeiro lugar, uma obsessão pela qualidade. Embora muitas outras empresas também se preocupam com a qualidade, acabam priorizando garantir os volumes de produção e vendas acima de tudo.

Entretanto, essas duas montadoras levam essa orientação a um novo patamar. Desde que começaram a comercializar e a produzir seus veículos no país, Toyota e Honda lideram as pesquisas de satisfação dos clientes, não apenas com os produtos em si e sua durabilidade, como também com os serviços oferecidos pelas concessionárias e elevado valor de revenda.

Além disso, têm uma grande preocupação com a eficiência e custos, além de estabelecer relações de confiança de longo prazo com suas concessionárias e principais fornecedores.

As estratégias de investimentos focalizam em poucos produtos e em baixos volumes, com incrementos graduais, para poder garantir os elevados níveis de qualidade e eficiência e também enfrentar as oscilações do mercado.

Desse modo, na contramão do setor, essas duas empresas estão ocupando plenamente a sua capacidade produtiva neste momento e, ainda, estão investindo em ampliações.

A Honda, por exemplo, está investindo R\$ 1 bilhão em sua segunda fábrica no país, em Itirapina, no interior de São Paulo, que vai empregar cerca de dois mil funcionários, para a produção do novo Fit, e deverá dobrar, assim, a capacidade produtiva da empresa no Brasil de 120 mil unidades por ano para 240 mil.

Do mesmo modo, a Toyota também está investindo em uma nova fábrica, desta vez de motores, na cidade de Porto Feliz, interior de São Paulo, com capacidade de 70 mil motores por ano a partir de 2016.

Tanto Toyota quanto Honda têm tido uma estratégia consistente de crescimento lento, com foco em valor para os clientes, e no desenvolvimento de capacitação local em manufatura, engenharia etc.

Outras empresas cresceram mais rápido e até prosperaram. Mas na hora da crise, as diferenças de estratégia aparecem, e a superioridade do enfoque que valoriza qualidade e uma visão de longo prazo torna-se evidente.

Muitas montadoras têm se dedicado a copiar algumas das técnicas e ferramentas de gestão desenvolvidas pioneiramente pela Toyota, seguidas, em grande medida, pela Honda. E, com isso, têm tido melhorias em seus desempenhos.

Porém, a mudança essencial na filosofia de gestão e no modo de pensar e fazer as coisas ainda não foi feita. Talvez este momento possa ser utilizado para a reflexão e a definição de uma nova etapa no sistema de gestão e na estratégia dessas outras montadoras. Para o bem delas e dos clientes.

Toyota e Honda têm tido seus percalços, equívocos e dificuldades no país. Não são empresas perfeitas, mesmo porque isso não existe. Mas seus desempenhos recentes contrastam radicalmente com o desempenho do setor.

Fonte:

Época Negócios - 14/04/2015