

4.2

INTEGRAÇÃO VERTICAL

CASO: TOYOTA

Os objetivos do construtor automóvel japonês *Toyota* são bastante ambiciosos: através da TNGA (*Toyota New Global Architecture* – Nova Arquitetura Global da *Toyota*) a empresa pretende aumentar a segurança dos seus veículos, com *chassis* 30-65% mais rígidos mas 20% mais leves, e simultaneamente reduzir os custos operacionais em 20-40%. Para esse efeito, um pequeno número de plataformas e sistemas de motorização irá passar a ser partilhado por muitos modelos, com até 70-80% de peças standardizadas, enquanto o desenvolvimento será orientado para grupos mais alargados de veículos, permitindo poupanças de 20-30%.¹ E os fornecedores serão fundamentais para o sucesso desta revolução...

Historicamente, a *Toyota* lidera o *keiretsu* (literalmente, fileira económica) mais eficiente do mundo, com cerca de 500 empresas de *tier 1*² a fornecerem-lhe peças e módulos diariamente em *Just-in-Time*, sendo responsáveis por 75-80% do custo total do automóvel.³ Em contraste, na Europa e nos Estados Unidos da América, somente 40 a 50% do custo do automóvel é subcontratado, mas o número de fornecedores de primeiro nível pode alcançar mil empresas.

A interação no seio do *keiretsu Toyota* é baseada em dois princípios críticos:

- Partilha de informação: os fornecedores divulgam os seus métodos de produção, custos e margens à *Toyota* e recebem depois o seu apoio na melhoria da qualidade e redução dos custos das peças fornecidas.
- Relacionamento informal de longo prazo: cooperação permanente e investimento conjunto em novas iniciativas para reforçar a competitividade.

Assim, a *Toyota* e os seus fornecedores têm uma relação de interdependência, que gera uma elevada flexibilidade operacional e um forte dinamismo comercial.⁴

Mas com a TNGA, a *Toyota* pretende ir ainda mais longe: vários dos fornecedores de *tier 1* passam a ter um papel mais ativo no próprio desenvolvimento dos novos modelos e na standardização dos módulos e peças à escala mundial, envolvendo-se nos novos projetos vários anos antes do início da produção. Desta forma, a *Toyota* irá reforçar a colaboração regular com um grupo mais restrito de fornecedores e criar uma verdadeira rede de parceiros globais de excelência.

E numa altura em que os automóveis se estão a tornar cada vez mais CASE (*Connected, Autonomous, Shared and Electric* – Conectados, Autónomos, Partilhados e Elétricos), é previsível que o *software* e as componentes eletrónicas representem brevemente mais de metade do custo total de um veículo. Para sustentar a criação de valor no futuro, a *Toyota* já começou a reestruturar o seu *keiretsu*...



INDICAÇÃO

Complemente a leitura do caso com pesquisa *online* sobre a *Toyota*.

QUESTÕES

Valor Sustentável na Integração Vertical

1. Apresente a cadeia de valor da *Toyota* e descreva as suas principais atividades. (Referências: Tabela 4.2.2 e Figura 4.2.3 nas páginas 217 e 218)
2. Determine quais são as atividades estratégicas, complementares e de base da *Toyota*. (Referência: página 219)

Modalidades de Integração Vertical

3. Exemplifique e comente a evolução da integração vertical a montante e jusante por parte da *Toyota*. (Referências: Figuras 4.2.4 e 4.2.5 nas páginas 221 e 212)
4. Exemplifique e comente as práticas de quase-integração vertical por parte da *Toyota*. (Referência: página 223)

Outsourcing Estratégico

5. Explique a evolução da *Toyota* para o *outsourcing* estratégico. (Referência: páginas 227-8)
6. Quais são os benefícios que o *outsourcing* estratégico pode proporcionar à *Toyota*? (Referência: páginas 229-30)

Custos de Transação

7. Identifique os custos de transação da *Toyota* na interação com os fornecedores. (Referência: Tabela 4.2.5 na página 232)
8. Como é que a *Toyota* reduz os custos de transação através da sua estratégia de integração vertical? (Referência: páginas 233-4)

¹ Marklines (https://www.marklines.com/en/report_all/rep1245_201401) e informação institucional da *Toyota* (<https://animagraffs.com/projects/tnga-v8/> e <https://westburytoyota.com/blog/overview-of-toyota-global-architecture-platform>).

² Ver mais detalhes sobre fornecedores do setor automóvel no capítulo 2 – Análise do Meio Envoltente.

³ Kito, Tomomi; Brintrup, Alexandra; New, Steve e Reed-Tsochas, Felix (2014). *The Structure of the Toyota Supply Network: An Empirical Analysis*, Saïd Business School Research Papers (<http://eureka.sbs.ox.ac.uk/5073/1/2014-03.pdf>).

⁴ Freire, Adriano (1995). *Gestão Empresarial Japonesa - Lições para Portugal*, Editorial Verbo.