

O problema é de todos. O lucro também

Como a subsidiária brasileira da Toyota está ajudando os seus fornecedores a se tornar mais eficientes — e assim melhorar a própria produtividade no país

JOÃO WERNER GRANDO

Poucos relacionamentos são tão naturalmente tensos quanto o de grandes indústrias com seus fornecedores. A razão em geral é uma só: a disputa acirrada por margem de lucro. Nessa queda de braço tradicional, para que um dos lados ganhe mais, o outro necessariamente tem de perder. No início de 2006, o empresário Robert Mangels, presidente da fabricante de rodas Mangels, vivia um momento particularmente delicado com um de seus principais clientes, a subsidiária brasileira da japonesa Toyota. A montadora havia acabado de apresentar as especificações do novo modelo do Corolla, que exigiria a mudança de uma série de componentes. As rodas para o novo carro, por exemplo, teriam de seguir o padrão de uma fornecedora tailandesa — com preço 13% menor que o das vendidas pela Mangels até então. "Engolimos em seco", afirma Mangels. Após o período de mal-estar, porém, os engenhei-

ros da Toyota propuseram uma saída. Nos meses seguintes, dois deles fizeram visitas quinzenais à fábrica da Mangels, em Três Corações, Minas Gerais, para ajudar a melhorar a produção e reduzir custos. Ao longo de quase dois anos, a produtividade melhorou em média 12% — mantendo as margens da Mangels a despeito do barateamento do produto. Em 2008, a empresa passou a fornecer também para a picape Hilux, produzida na Argentina. "Trabalhamos duro para melhorar e ganhamos a confiança da montadora", diz Mangels.

Histórias como essa fazem parte de uma nova fase da relação da Toyota com seus fornecedores no Brasil. Antes de inaugurar a fábrica do Corolla, em Indaiatuba, no interior paulista, em 1998, a montadora formou uma rede local de 70 empresas para atender sua produção (hoje há 83 fornecedores). Há dois anos, a Toyota decidiu se aproximar ainda mais desse pessoal. O objetivo era levar

para dentro da fábrica dos fornecedores seu método de produção, que se tornou referência no mundo ao adotar conceitos como produção enxuta e melhoria contínua. Em 2006, o índice de defeitos de peças recebidas desses fornecedores chegava a 186 unidades por milhão. Neste ano, o índice será de 20 peças por milhão — uma redução considerável, mas ainda longe do patamar da matriz, em que há apenas duas peças defeituosas a cada milhão produzido. "Agora nossa meta é ficar abaixo de dez", afirma Celso Simomura, gerente-geral de compras da Toyota. "O impacto disso em nossa competitividade é direto."

A APROXIMAÇÃO COM OS fornecedores está na origem da expansão global da empresa. Nos anos 50 e 60, quando a Toyota começava a ganhar força no Japão, o padrão entre montadoras como Ford e GM era ter uma produção verticalizada, com fabricação própria, desde o motor até os pneus. Sem dinheiro para fazer o mesmo, a Toyota incentivou outras empresas a produzir peças para seus carros — algo seguido mais tarde por suas concorrentes ocidentais. Para garantir que atenderiam de maneira eficiente à produção, a montadora sempre as acompanhou de perto. Logo após se instalar nos Estados Unidos, nos anos 80, organizou os fornecedores numa associação para disseminar seu método de

GESTÃO fornecedores

produção. Hoje a entidade americana engloba 120 empresas, responsáveis por 65% das compras de peças da Toyota no país. Por aqui, as parcerias se intensificaram em 2007, com a criação de um curso batizado de Jishuken — do japonês, "aprender com a mão na massa". Desde então, 56 empresas já participaram do treinamento (veja quadro).

A programação do curso é intensa. Em 2009, as 42 empresas participantes assistiram a dois dias e meio de aulas teóricas, na fábrica da Toyota, em Indaiatuba, seguidas de quatro meses para desenvolver um projeto prático de melhoria em suas linhas de produção. Ao longo desse período, técnicos da Toyota orientaram o trabalho em visitas mensais e, ao final, avaliaram os resultados. Os melhores casos foram apresentados para uma banca composta de fornecedores e executivos da Toyota. Um dos propósitos é a troca de experiências. Uma das sete apresentações realizadas neste ano foi o da paranaense Brose, fabricante de levantadores de vidro elétrico. Combinando soluções simples, como prateleiras mais ergonômicas, e outras complexas, como uma máquina para engraxamento automático de um componente, a produtividade na linha da Brose passou de 26,7 para 40 peças por hora/homem. "A idéia agora é seguir outro princípio da Toyota, o Yokoten: levar essas melhorias para outros pontos da fábrica", diz Rogério de Oliveira, gerente de qualidade da Brose.

EM TODOS OS CASOS, os ganhos são compartilhados — à medida que a empresa reduz custos, a montadora negocia uma redução no preço que paga pelas peças. (A montadora não revela, porém, seu ganho total em redução de custos com o programa.) Em seu projeto deste ano, a equipe da Bosch reorganizou uma das linhas de fabricação de freio a disco e desenvolveu um novo sistema para seu estoque. Ao final, conseguiu aumentar a produtividade em 13,6%. "Após apresentar os resultados à Toyota, discuti-

Fábrica da Toyota, em Indaiatuba: mais de 50 fornecedores do Corolla já foram treinados



Mais perto dos fornecedores

A fórmula da subsidiária brasileira da Toyota para ajudar 56 fornecedores a melhorar a linha de produção nos últimos dois anos...

- 1. UM POUCO DE TEORIA**
Os fornecedores assistem a aulas sobre conceitos do Toyota Production System (TPS) durante dois dias e meio
- 2. APLICAÇÃO PRÁTICA**
Na sequência, cada fornecedor escolhe um problema real de sua fábrica para resolvê-lo com as ferramentas do TPS
- 3. ACOMPANHAMENTO PRÓXIMO**
Ao longo de quatro meses, os fornecedores recebem visitas mensais de técnicos da Toyota
- 4. TROCA DE EXPERIÊNCIAS**
Ao final, todas as empresas apresentam seus projetos de melhoria de qualidade a executivos da montadora

...e o resultado — que indica a queda do número de peças defeituosas por milhão que recebe



(1) Projeção. Fontes: Toyota e Brasa

mos quanto será repassado para o preço final", afirma Bernd Schemer, vice-presidente da divisão de freios da Bosch. "Tudo com base em indicadores precisos, sem imposições. É uma prática diferente da adotada no setor."

O programa ganha ainda mais relevância num momento em que a montadora planeja a inauguração de uma nova fábrica, em Sorocaba, no interior paulista, em 2011. "Como sempre busca reduzir custos com transporte e estoque, toda expansão da Toyota é acompanhada por um reforço na relação com sua cadeia", afirma o consultor José Roberto Ferro, presidente do Lean Institute, especializado no sistema de produção da Toyota. Por isso, na unidade de Sorocaba, que terá capacidade para produzir 150 000 carros por ano, a montadora deverá levar a proximidade com os fornecedores ao extremo: vai estruturar seu primeiro condomínio de fornecedores, todos eles instalados no mesmo terreno da fábrica. As dificuldades que hoje enfrenta mundialmente — a queda da demanda levou a Toyota a um prejuízo de 4,4 bilhões de dólares no ano fiscal encerrado em março de 2009 — parecem não ter abalado a convicção da montadora de que uma parceria estreita com os fornecedores é algo fundamental para ganhar o jogo no longo prazo.