OPERAÇÃO FORNEC

A fim de melhorar o próprio desempenho, empresas como a Bosch ajudam seus fornecedores a produzir mais com menos

Cristiane Correa

DIVULGAÇÃO

Fábrica da Toyota, no Japão: eficiência em toda a cadeia produtiva

CHEGA UM MOMENTO NA VIDA DA maioria das empresas em que quase todas as melhorias possíveis dentro de suas quatro paredes já foram, de alguma forma, realizadas. Seria o melhor dos mundos caso o ambiente dos negócios não impusesse a ditadura da melhoria contínua e dos ganhos de produtividade e competitividade incessantes. A subsidiária brasileira da Bosch, maior fabricante de autopeças do país, com faturamento de 2,5 bilhões de reais em 2003, recentemente teve de encarar esse cenário. A saída — como vem acontecendo com companhias dos mais diversos setores, em todo o mundo — estava fora de seus limites, dentro da operação dos fornecedores. A lógica da estratégia é relativamente simples. Se os fornecedores ganharem em produtividade, os custos serão reduzidos, a eficiência aumentará e os benefícios serão repartidos com as empresas clientes. O raciocínio vale para montadoras de automóveis, redes de supermercados, como o Pão de Açúcar, ou fabricantes de computadores, como a Dell. "Cada vez mais a competição se dá entre cadeias produtivas, e não apenas entre empresas", afirma Edgar Silva Garbade, presidente da Bosch para a América Latina.

A partir de 2002, a Bosch passou a levar a seus fornecedores os conceitos que ajudaram a japonesa Toyota a se tornar a montadora com maior valor de mercado do planeta. Á filosofia central é eliminar qualquer desperdício de tempo, espaço e recursos. Para ajudar a implantá-la nos fornecedores, a Bosch destacou um time de nove profissionais, que trabalham como consultores. Atualmente, 11 fornecedores participam do projeto, a maioria deles empresas familiares, com faturamento anual na faixa dos 40 milhões de reais. A empresa oferece 340 horas de treinamento a esses fornecedores e, em contrapartida, os ganhos obtidos são divididos entre as duas partes. "Antes da implantação do projeto os fornecedores tinham um índice de acerto de 80% na entrega dos pedidos", diz Cid Fontana Lopez, diretor de desenvolvimento de fornecedores da Bosch. "Hoje atingimos 92%."

LIA LUBAMBO

A equipe de consultores da Bosch: 11 fornecedores treinados

EDOR

Um dos participantes do programa é a Ferplast, situada em Mairinque, interior de São Paulo. Com 260 funcionários e faturamento de 33 milhões de reais, fabrica produtos como engrenagens para limpador de pára-brisa. "A Bosch nos ajudou até a mudar o desenho da fábrica", diz Rene Bourquin Galves, gerente-geral da Ferplast. "Com isso conseguimos melhorar o fluxo de materiais e diminuir o número de funcionários por máquina." Com o aumento da produtividade foi possível iniciar um programa de exportações. Hoje 25% do faturamento da empresa vem das vendas para o mercado externo. ■