

Construindo relacionamentos profundos com fornecedores

JEFFREY K. LIKER E THOMAS Y. CHOI

Resumo Executivo

MAIS E MAIS EMPRESAS ESTÃO contando com seus fornecedores para baixar custos, melhorar a qualidade e desenvolver inovações mais rápido do que os fornecedores de seus concorrentes sejam capazes. Para esse fim, muitos experts concordam que empresas americanas, como suas concorrentes japonesas, deveriam montar *keiretsu* de fornecedores: redes de fornecedores que continuamente aprendem, se aperfeiçoam e prosperam em sincronia com suas controladoras.

Entretanto, a história nos mostra que é mais fácil falar do que fazer. Algumas grandes organizações americanas criaram cadeias de suprimentos que se assemelhavam superficialmente àquelas de suas concorrentes japonesas, mas não alteraram a natureza de seu relacionamento com os fornecedores. Em consequência, as relações entre os fabricantes americanos e seus fornecedores afundaram a seu nível mais baixo em décadas.

Contudo, os relatos do fim do *keiretsu* são superestimados. O modelo japonês de parceria entre fabricantes e fornecedores está vivo e vai muito bem, obrigado, tanto na América do Norte quanto no Japão. Ao longo dos últimos dez anos, as montadoras Toyota e Honda estabeleceram parcerias de sucesso com os mesmos forne-

cedores que estão em conflito com as Big Three* e criaram eficazes keiretsu no Canadá, nos Estados Unidos e no México.

Então, como é que a Toyota e a Honda fazem? Os autores, que estudaram as indústrias automobilísticas americana e japonesa durante mais de 20 anos, descobriram que essas duas empresas conseguiram estabelecer ótimas relações com seus fornecedores seguindo seis passos. Primeiro, elas entendem como funciona o trabalho de seus fornecedores. Segundo, transformam a rivalidade entre fornecedores em oportunidade. Terceiro, monitoram os fornecedores de perto. Quarto, desenvolvem as capacitações desses fornecedores. Quinto, compartilham informações intensa, mas seletivamente. E sexto, ajudam seus fornecedores a melhorar continuamente os processos.

A Toyota e a Honda são bem-sucedidas porque seguem consistentemente essas seis diretrizes. Portanto, elas não apenas se mantiveram competitivas ante as Big Three, mas também redefiniram o campo de jogo.

As Big Three [fabricantes americanas de automóveis] estabelecem metas anuais de redução de custo [para os componentes que adquirem]. Para atingir essas metas, farão qualquer negócio. [Elas desencadearam] um reino do terror, e fica pior a cada ano. Não se pode confiar em ninguém [nessas empresas].

– DIRETOR, EMPRESA FORNECEDORA DE PARTES INTERNAS PARA A FORD, GM E CHRYSLER. OUTUBRO DE 1999

A Honda é um cliente exigente, mas é leal a nós. As fabricantes de automóveis [americanas] nos fazem trabalhar em projetos, pedem a outros fornecedores que façam cotações para eles e dão o contrato a quem der o menor preço. A Honda jamais faria isso.

– CEO, EMPRESA FORNECEDORA DE PARAFUSOS PARA A FORD, GM, CHRYSLER E HONDA. ABRIL DE 2002

*Nota do Tradutor: The Big Three, “As Três Grandes”, são as três maiores fabricantes de automóveis dos Estados Unidos, a General Motors, a Ford Motor Company e a DaimlerChrysler.

Em minha opinião, [a Ford] parece mandar seus empregados fazerem cursos em uma “escola do ódio” para que aprendam como tratar fornecedores. A empresa é extremamente confrontadora. Depois de lidar com a Ford, tomei a decisão de jamais comprar automóveis dessa marca.

– EXECUTIVO SÊNIOR, EMPRESA FORNECEDORA DA FORD.
OUTUBRO DE 2002

A Toyota nos ajudou a melhorar bastante nossos sistemas de produção. Começamos fabricando um único componente e, à medida que fomos evoluindo, [a Toyota] nos recompensou colocando pedidos para outros itens. A Toyota é nosso melhor cliente.

– EXECUTIVO SÊNIOR, EMPRESA FORNECEDORA DA FORD, GM, CHRYSLER E TOYOTA. JULHO DE 2001

NENHUMA GRANDE ORGANIZAÇÃO precisa ser convencida de que as parcerias com ênfase em escala e focadas em tecnologia na economia global são hoje o sangue que corre nas veias da cadeia de suprimentos. As empresas, especialmente em economias desenvolvidas, compram maior quantidade de componentes e serviços de fornecedores do que costumavam fazer no passado. Em 2002, as 100 maiores manufaturas americanas gastaram 48 centavos em cada dólar de vendas para comprar materiais, comparados aos 43 centavos gastos em 1996, segundo a estimativa da revista *Purchasing*. Cada vez mais, as empresas dependem de seus fornecedores para reduzir custos, melhorar a qualidade e desenvolver novos processos e produtos mais rápido que a concorrência. Na verdade, algumas organizações já começaram a avaliar o que seria mais conveniente: continuar a montar produtos por conta própria ou terceirizar toda a produção. A questão não é se as empresas devam transformar seu relacionamento a uma certa distância com fornecedores em parcerias íntimas, mas, sim, como. Felizmente, as recomendações sobre esse

assunto são bastante consistentes: os experts concordam que as grandes organizações americanas deveriam se mirar em suas concorrentes japonesas e formar *keiretsu* de fornecedores – redes de vendedores que continuamente aprendem, se aperfeiçoam e prosperam em sincronia com suas empresas controladoras. (A propósito, não é nossa intenção sugerir que as fabricantes e os fornecedores devam criar complexas inter-relações por meio de participação acionária cruzada, como ocorre com as empresas japonesas.)

Para as empresas que se intimidam pela perspectiva de construir laços de intimidade com fornecedores a quem elas, historicamente, sempre maltrataram, nossa pesquisa traz notícias más e boas. Primeiro, as más notícias: É muito mais difícil construir um relacionamento com fornecedores do que as empresas imaginam. Durante mais de 20 anos, muitas organizações americanas fracassaram ao tentar estabelecer elos com seus fornecedores. Como parte da onda da qualidade dos anos 80, essas empresas adotaram ostensivamente o modelo de parceria japonês. Elas reduziram o número de fornecedores, deram aos sobreviventes contratos de longo prazo e encorajaram os fornecedores de marca mais conhecida a gerenciar os de marcas menos conhecidas. Elas também induziram fornecedores mais conhecidos a produzir subsistemas em vez de componentes, a assumir a responsabilidade pela qualidade e pelos custos e a entregar just-in-time. Em 2001, o Malcolm Baldrige National Quality Award Committee tornou “parcerias de clientes e fornecedores-chave e mecanismos de comunicação” uma categoria separada na qual seriam julgadas as melhores empresas nos Estados Unidos.

Contudo, enquanto essas empresas americanas criavam cadeias de suprimentos que se assemelhavam superficialmente àquelas de suas concorrentes japonesas, elas não alteraram a natureza fundamental de seu relacionamento com fornecedores. Não demorou muito até que fabricantes e fornecedores estivessem se engalfinhando a respeito da implementação das melhores

práticas, como a melhoria contínua da qualidade e a redução anual de preços. Na virada do milênio, dois fatores adicionais tornaram o custo, novamente, o principal critério na seleção de fornecedores. Primeiro, as empresas conseguiam contratar fornecedores globais com maior facilidade, notadamente aqueles localizados na China. Elas concluíram precipitadamente que o benefício imediato dos baixos custos de mão-de-obra superava o benefício de longo prazo de investir em relacionamentos. Segundo, o desenvolvimento e a disseminação de tecnologias de internet permitiram às empresas promover, mais do que antes, de forma mais eficiente – e mais brutal – uma concorrência entre fornecedores com base em custos. Conseqüentemente, as relações entre fabricantes e fornecedores nos Estados Unidos se deterioraram a tal ponto que, hoje, elas estão piores do que quando a revolução da qualidade começou. Na indústria automobilística americana, por exemplo, a Ford usa leilões reversos on-line para obter os menores preços possíveis para componentes. A GM redige contratos que permitem-na mudar de fornecedor, sem aviso prévio, para diminuir custos. A Chrysler tentou montar um *keiretsu*, mas o processo foi por água abaixo depois que a Daimler assumiu o controle da empresa em 1998. Não é surpresa que as Big Three estejam mais ou menos em guerra com seus fornecedores. Tendo testemunhado o abjeto fracasso das montadoras americanas em criar *keiretsu*, as empresas ocidentais, em sua maioria, têm dúvida de que o modelo possa ser replicado fora da cultura e da sociedade japonesas.

É hora, talvez, das boas notícias. Ao contrário do que acreditam os cínicos, os relatos de fracasso do *keiretsu* são extremamente exagerados. O modelo japonês de parceria de fornecedores está vivo, com ótima saúde e florescente – não apenas no Japão, mas também na América do Norte. Ao longo da última década, a Toyota (uma empresa de \$160 bilhões) e a Honda (\$75 bilhões) formaram notáveis parcerias com alguns dos fornecedores que estavam envolvidos em disputas

com as Big Three e criaram modernos keiretsu no Canadá, nos Estados Unidos e no México. As duas empresas japonesas trabalham em estreita colaboração com seus fornecedores nessas regiões. Dos 2,1 milhões de veículos Toyota/Lexus e do 1,6 milhão de veículos Honda/Acura vendidos na América do Norte em 2003, a Toyota fabricou 60%, e a Honda, 80%. Além disso, as duas empresas terceirizaram de 70% a 80% dos custos de fabricação de cada automóvel para fornecedores norte-americanos. Apesar de aparentemente improvável, a Toyota e a Honda conseguiram replicar, em uma cultura ocidental estranha, o mesmo tipo de rede de fornecedores de que dispõem no Japão. Conseqüentemente, elas cultivam as melhores relações com fornecedores no mercado automobilístico americano, praticam os mais rápidos processos de desenvolvimento de produtos, reduzem custos e melhoram a qualidade ano após ano. Considere as evidências:

- Em 2003, quando a Planning Perspective, uma empresa de pesquisa sediada em Birmingham, Michigan, conduziu a Pesquisa OEM Benchmark, uma das principais mensurações das relações fabricantes-fornecedores da indústria automobilística americana, ela apontou a Toyota e a Honda como as empresas com quem os fornecedores preferem trabalhar. Em 17 categorias, que iam desde confiança até oportunidade percebida, as duas montadoras japonesas lideraram. Foram seguidas pela Nissan, enquanto Chrysler, Ford e GM ficaram em distantes quarto, quinto e sexto lugares. Os fornecedores disseram especificamente que, em relação às outras, a Toyota e a Honda se comunicavam melhor, que mereciam maior grau de confiança e que estavam mais preocupadas com a lucratividade de seus fornecedores.
- Enquanto as montadoras americanas levam de dois a três anos para lançar modelos novos, a Toyota e a Honda têm

se mostrado consistentemente capazes de fazer o mesmo em apenas 12 a 18 meses. No ano passado, um estudo da J.D. Power and Associates mostrou que os fornecedores classificaram a Toyota entre as melhores, e a Honda, acima da média em termos de promover inovações. O estudo descobriu que Chrysler, Ford e GM estavam abaixo da média no mesmo quesito.

- Segundo diversos estudos acadêmicos, a Toyota e a Honda reduziram os custos de produção dos modelos Camry e Accord em cerca de 25% durante os anos 90, o que não impediu que elas continuassem aparecendo no topo dos levantamentos efetuados pela J.D. Power and Associates e pela revista *Consumer Reports* em termos de qualidade inicial e durabilidade de longo prazo. Em comparação com a Chrysler, a Ford e a GM, elas produziram os automóveis mais confiáveis e tiveram o menor número de veículos envolvidos em recalls nos Estados Unidos nos últimos 10 anos.

Como será que a Toyota e a Honda fazem a coisa tão certa, enquanto suas concorrentes fazem tudo errado? Estudamos a indústria automobilística dos Estados Unidos e do Japão há mais de duas décadas. Entre 1999 e 2002, entrevistamos mais de 50 gerentes das duas empresas japonesas, em seu país de origem e nos Estados Unidos, vários executivos que haviam trabalhado em suas subsidiárias americanas e gerentes de mais de 40 de seus fornecedores na indústria automobilística americana. Além disso, visitamos as fábricas da Toyota e da Honda nos Estados Unidos, fábricas e centros técnicos de fornecedores, o Centro Técnico Toyota, em Ann Arbor, Michigan, e o Centro de Compras da Honda of America, em Marysville, Ohio. Nossa pesquisa demonstra que a Toyota e a Honda desenvolveram parcerias com seus fornecedores americanos seguindo abordagens semelhantes.

Amor bruto

Quando a Toyota e a Honda montaram operações de montagem de veículos na América do Norte nos anos 80, estas começaram encorajando a criação de algumas *joint-ventures* entre seus fornecedores japoneses e empresas americanas. Mais tarde, selecionaram empresas locais com potencial para serem transformadas em fornecedoras e começaram fazendo-lhes pequenas encomendas, esperando que atingissem determinados parâmetros de custo, qualidade e entrega. As empresas que passavam por essa etapa eram recompensadas com contratos maiores e, além disso, recebiam aulas de como fazer negócios. (Para saber mais sobre esse assunto, ver o livro de Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* e também *Powered By Honda: Developing Excellence in the Global Enterprise*, de Dave Nelson, Rick Mayo e Patricia E. Moody.)

Quando comparamos os elementos do modelo de parceria da Toyota e da Honda, descobrimos que, embora as duas empresas usassem ferramentas distintas, haviam criado estruturas notavelmente semelhantes. Os experts geralmente enfatizam o uso de instrumentos como *target pricing*,* mas acreditamos que a Toyota e a Honda tenham construído um ótimo relacionamento com seus fornecedores seguindo seis passos distintos: primeiro, elas entendem como funciona o trabalho de seus fornecedores. Segundo, transformam a rivalidade entre fornecedores em oportunidade. Terceiro, monitoram os fornecedores de perto. Quarto, desenvolvem as capacitações desses fornecedores. Quinto, compartilham informações intensa, mas seletivamente. E sexto, ajudam seus fornecedores a melhorarem continuamente os processos. Alguns desses passos se apóiam

* Nota do Tradutor: *Target pricing* é o método segundo o qual a empresa calcula o preço de venda de um produto de forma que ele produza determinada taxa de retorno sobre o investimento para um volume específico de produção.

mutuamente. Por exemplo, se alguns fabricantes acionarem controles sem criar fundamentos para que sejam claramente compreendidos, isso levará os fornecedores a adotarem um comportamento como se estivessem participando de um jogo. Portanto, organizamos os seis passos de uma forma hierárquica dentro da relação de parceria, em que um passo leva a outro. A Toyota e a Honda foram bem-sucedidas não porque usam um ou dois desses elementos, mas porque usam os seis juntos, formando um sistema. (Ver o quadro "A hierarquia na relação de parceria com fornecedores".)

A maior parte dos fornecedores acredita que a Toyota e a Honda sejam seus melhores (e mais exigentes) clientes. As duas empresas estabeleceram altos padrões e esperam o mesmo de seus parceiros, mas ajudam seus fornecedores a chegarem ao nível exigido. Claramente, a Toyota e a Honda desejam maximizar seus lucros, mas não em detrimento de seus parceiros. Como já afirmou Taiichi Ohno, criador do Sistema Toyota de Produção, "Uma empresa controladora que atinge o mais alto grau de desempenho no negócio em detrimento de seus fornecedores está indo em sentido totalmente contrário ao que prega o Sistema Toyota de Produção." A palavra-chave nessa frase é "controladora",* que sinaliza um relacionamento de longo prazo, envolvendo confiança e bem-estar mútuo. Ao mesmo tempo, o relacionamento conota disciplina e a expectativa de melhoria e crescimento. Veja, por exemplo, o programa Construção de Competitividade em Custos para o Século XXI da Toyota (CCC21), que tem por meta a redução de 30% dos preços de 170 componentes que a empresa comprará para sua próxima geração de veículos. Durante nossas entrevistas, não ouvimos dos fornecedores qualquer reclamação sobre o CCC21 sob a alega-

* Nota do Tradutor: O termo controladora (*parent company*) às vezes é traduzido como "empresa-mãe" (*parent*: progenitor, pai ou mãe). Nesse sentido, cabe a associação dos autores a envolvimento de longo prazo, confiança e bem-estar mútuo.

A hierarquia na relação de parceria com fornecedores

<p>Conduzir atividades de melhoria em conjunto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trocar experiências de melhores práticas com os fornecedores. • Iniciar projetos kaizen nas instalações do fornecedor. • Formar grupos de estudo com fornecedores.
<p>Compartilhar informações intensa, mas seletivamente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer momentos, lugares e agendas específicas para reuniões. • Usar formatos rígidos para compartilhar informações. • Ser exigente quanto à precisão dos dados coletados. • Compartilhar informações de forma estruturada.
<p>Desenvolver as capacitações técnicas desses fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver habilidades nos fornecedores para a resolução de problemas. <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um léxico comum. • Lapidar a capacidade de inovação de fornecedores-chave.
<p>Supervisionar seus fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar relatórios mensais para fornecedores-chave. <ul style="list-style-type: none"> • Fornecer feedback constante e imediato. • Envolver os gerentes seniores no processo de resolução de problemas.
<p>Transformar a rivalidade entre fornecedores em oportunidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprar cada componente de dois ou três fornecedores. • Criar filosofias e sistemas de produção compatíveis. • Estabelecer joint-ventures com fornecedores para transferir conhecimento e manter o controle.
<p>Entender como funciona o trabalho de seus fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o negócio dos fornecedores. • Fazer visitas às instalações de seus fornecedores para verificar como funcionam. • Respeitar as capacitações de seus fornecedores. • Comprometer-se com a co-prosperidade.

ção de que seria injusto. Em vez disso, eles estavam dispostos a atingir a meta proposta pela Toyota. Eles acreditavam que a Toyota os ajudaria nesse intento, tornando seu processo de fabricação mais enxuto. Em função do amor exigente da Toyota, eles se tornariam mais competitivos – e mais lucrativos – no futuro.

Entenda como seus fornecedores trabalham

Sempre que pergunto [a executivos das Big Three] como desenvolveram seu preço target a resposta é o silêncio. Eles baseiam o preço target em nada. O gerente de finanças simplesmente reparte o dinheiro disponível: “Aqui está o que normalmente gastamos com sistemas de freio; aqui o que você irá receber este ano.” Eles não têm a menor idéia de como conseguirão chegar às reduções de custo. Apenas sabem que as querem.

– Executivo sênior, fornecedor de componentes de freio para a indústria automobilística americana, fevereiro de 2002

Diferentemente da maioria das empresas que conhecemos, a Toyota e a Honda se dão ao trabalho de aprender tudo o que for possível sobre seus fornecedores. Ambas acreditam ser capazes de criar os fundamentos de uma parceria apenas se souberem tanto sobre seus fornecedores quanto os próprios fornecedores sabem sobre si próprios. Elas não economizam tempo ou dinheiro enquanto procuram entender as operações e a cultura das empresas com quem fazem negócio. A Toyota usa os termos *genchi genbutsu* ou *gemba* (local efetivo e partes ou componentes efetivos) para descrever a prática de mandar seus executivos às instalações para ver e entender por si próprios como seus fornecedores trabalham. A Honda usa uma abordagem semelhante e ambas as empresas insistem que gerentes de todos os níveis – inclusive o da presidência – estudem seus fornecedores *in loco* para entendê-los.

Esse processo pode levar algum tempo, mas geralmente se prova valioso tanto para os fornecedores quanto para os fabricantes. Em 1987, quando a Honda of America estava flertando com a idéia de usar a Atlantic Tool and Die como fornecedora de trabalhos de estamparia e de soldagem, mandou um de seus engenheiros passar um ano na sede da fornecedora em Cleveland. Durante esse tempo, esse profissional, que era um gerente intermediário, estudou o modo como a empresa funcionava, coletou dados e fatos e compartilhou, informalmente, suas des-

cobertas com seus pares na Atlantic. Com o tempo, eles concordaram com as conclusões do engenheiro da Honda e implementaram muitas de suas sugestões, o que levou a uma sensível melhoria no chão-de-fábrica. Depois de seis meses na Atlantic, o gerente da Honda pediu aos gerentes seniores do fornecedor que lhe mostrassem a contabilidade da empresa, com o que eles relutantemente concordaram. Quando o representante da Honda terminou seu trabalho, já sabia quase tudo sobre as operações da Atlantic e sua estrutura de custos.

Esse conhecimento se provou útil quando as duas empresas começaram a trabalhar em conjunto em 1988. As empresas japonesas tradicionalmente trabalham em sentido inverso quando estabelecem preços para os componentes e serviços que compram. Em vez de seguir a prática americana de calcular custos, acrescentar uma margem de lucro e estabelecer o preço do produto, os executivos japoneses começam com o preço do produto que acreditam que o mercado possa absorver. Em seguida, calculam os custos em que podem incorrer para chegar aos lucros desejados em cada item. Essa prática permite que os executivos estabeleçam preços target: o quanto podem pagar aos fornecedores por componentes e serviços considerando o orçamento para o produto. Dessa forma, quando a Honda submeteu os preços target para as primeiras encomendas que fez à Atlantic, ambas as partes sabiam que o fornecedor teria lucro. Contudo, seria uma margem pequena porque a Honda esperava que a Atlantic, com o tempo, aumentasse sua margem de lucro mediante cortes adicionais de custos.

Um pouco de empatia gera um grande entendimento mútuo. A Atlantic assinou um contrato parcialmente porque acreditava que a Honda estava agindo corretamente ao permitir que a empresa tivesse lucro já a partir das primeiras encomendas. Em consequência da visita do engenheiro da Honda, o fornecedor também se sentiu confiante de que, com o auxílio da montadora, seria capaz de reduzir seus custos. Ao demonstrar sua capacidade de

atender aos pedidos da Honda, a Atlantic passou a ter seu nome recomendado pela montadora para seus outros fornecedores. Assim, os negócios da Atlantic aumentaram consistentemente durante os cinco anos seguintes. É interessante observar que, mais ou menos na mesma época, a Atlantic obteve o cobiçado grau de fornecedor Spear 1 da GM. Segundo a montadora americana, esse título certamente levaria à expansão dos negócios da Atlantic, tanto junto à própria montadora quanto a seus demais fornecedores. Entretanto, logo depois dessa certificação, a GM, sem dar mais explicações, reduziu seus pedidos à Atlantic, situação que se manteve ao longo dos dois anos seguintes – e a parceria pressuposta pelo status de fornecedor Spear 1 nunca se materializou.

Transforme a rivalidade entre fornecedores em oportunidade

A Chrysler era nosso melhor cliente, e faríamos qualquer sacrifício por ela. Agora, nos sentimos como se fôssemos apenas um fornecedor qualquer. [Ela] nos colocou em um cesto, junto com todo mundo e hoje somos apenas mais um na multidão.

– Executivo sênior, fornecedora da Daimler-Chrysler,
julho de 1999

Apesar de todos os relatos favoráveis sobre o desenvolvimento de parcerias entre fabricantes e fornecedores, os executivos ocidentais ainda acreditam que o sistema keiretsu seja, em seu cerne, ineficiente e inflexível. Eles pressupõem que, segundo esse modelo, as empresas permanecem presas a fornecedores específicos, uma prática que levaria a custos adicionais e compromissos tecnológicos. Em nossa opinião, essa é uma visão incorreta. Nem a Toyota nem a Honda dependem de um único fornecedor para qualquer coisa; ambas desenvolvem dois ou três fornecedores para cada componente ou matéria-prima que compram. Pode ser que elas não desejem ter dez fornecedores diferentes, como poderia

ser o caso de empresas americanas, mas ambas incentivam a concorrência entre essas empresas já a partir do estágio de desenvolvimento do produto. Por exemplo, a Toyota pediu a diversos fornecedores norte-americanos que criassem pneus para cada um de seus programas de veículos. Então, com base nos dados dos fornecedores e em testes de estrada efetuados pela Toyota, o desempenho dos pneus foi avaliado, sendo que os melhores resultados renderam contratos para seus fabricantes. Os fornecedores selecionados assinaram acordos válidos para o ciclo de vida de cada modelo, mas se o desempenho da empresa decaísse, a Toyota teria o direito de assinar o próximo contrato com outro fornecedor. Se, depois disso, o desempenho do fornecedor melhorasse, a Toyota poderia lhe oferecer a chance de obter outro programa e reconquistar sua participação de mercado.

Existe diferença fundamental entre o modo como as empresas americanas e japonesas alimentam a rivalidade entre fornecedores. Nos Estados Unidos, os fabricantes jogam um fornecedor contra o outro e depois fazem negócio com aquele que conseguir sobreviver. A Toyota e a Honda também incentivam a concorrência entre fornecedores — especialmente quando essa rivalidade não existe —, mas apenas com o apoio de seus fornecedores atuais. Em 1988, quando a Toyota resolveu fabricar automóveis no Kentucky, escolheu, para fornecer os bancos, a Johnson Controls. Esta desejava expandir sua fábrica local, mas a montadora estipulou que ela não deveria fazê-lo, em parte porque isso exigiria um grande investimento que diminuiria a margem de lucros do fornecedor. Em vez disso, a Toyota desafiou a Johnson Controls a produzir mais bancos nas instalações existentes. À primeira vista, isso parecia impossível, mas, com a ajuda dos experts da Toyota em *lean manufacturing*,*

*Nota do Tradutor: *Lean manufacturing* (produção enxuta) é uma filosofia de gestão de processos, derivada, em grande parte, do Sistema Toyota de Produção, que tem como objetivo a produção de bens com cada vez menos recursos.

o fornecedor reestruturou sua linha de montagem, diminuiu estoques e descobriu-se capaz de produzir os bancos para a montadora no espaço já existente. Essa experiência ajudou o fornecedor americano a entender que entregar os assentos just-in-time não era o suficiente; era preciso também utilizar um sistema capaz de levar a uma contínua redução dos custos e melhoria da qualidade. Essa abordagem alinharia as filosofias de operação das duas empresas.

O relacionamento entre fornecedor e fabricante não terminou aqui. Seis anos mais tarde, quando a Toyota desejava desenvolver um fornecedor adicional de bancos, ela se recusou a recorrer a outros fabricantes americanos. Em vez disso, perguntou à Johnson Controls se estaria interessada em formar uma *joint-venture* com a maior fornecedora da Toyota no Japão, a Araco, que estava planejando entrar no mercado americano. Em 1987, as duas empresas chegaram a um acordo e fundaram a Trim Masters, com cada empresa ficando com 40% dos ativos e a Toyota com os 20% restantes.

A Johnson Controls criou uma barreira de modo a permitir que a Trim Masters pudesse se tornar uma concorrente em todos os sentidos da palavra. Uma década mais tarde, a *joint-venture* havia se tornado a principal concorrente da própria Johnson Controls no negócio de assentos para automóveis. Em 2003, a Trim Master detinha 32% do negócio enquanto a Johnson Controls ficava com 56%. Em razão de seus investimentos na *joint-venture*, a Johnson Controls se beneficiou do sucesso da Trim Masters. A Toyota transformou a necessidade de criar uma concorrência entre fornecedores em uma oportunidade para reforçar seu relacionamento com um fornecedor existente.

Supervisione seus fornecedores

[As Big Three] são como monitores de andar: se tenho de passar deste corredor para o outro, eles me pedem para mostrar o meu passe. Você faz tudo o que pode para atingir os objetivos delas, mas elas sempre colocam barreiras pelo caminho.

– Diretor de engenharia, fornecedora das Big Three,
abril de 2001

Os fornecedores com quem conversamos na Europa, nos Estados Unidos e no México entendem que as parcerias de estilo japonês são relacionamentos entre iguais. Eles interpretam erroneamente negócios do tipo ganha-ganha, acreditando que a Toyota e a Honda confiem em seus fornecedores o suficiente para deixar que façam o que quiserem. Na verdade, as duas montadoras japonesas jamais deixam de exercer o direito de supervisão, pois acreditam que o papel dos fornecedores seja vital o suficiente para justificar essa ação. Elas usam elaborados sistemas de medição para monitorar o modo como seus fornecedores trabalham, estabelecem metas para eles e supervisionam suas operações em tempo integral. Esse controle é o reverso da moeda de confiança que a Toyota e a Honda depositam em seus fornecedores.

A Honda, por exemplo, usa um boletim para monitorar seus fornecedores-chave, alguns dos quais podem ser até de segunda ou de terceira linha. Diferentemente da maioria das mil maiores empresas da revista *Fortune*, que enviam relatórios anuais ou bianuais para seus fornecedores, a Honda prepara relatórios mensais para a alta gerência de suas empresas fornecedoras. Um relatório-padrão tem seis seções: qualidade, entregas, quantidades entregues, histórico do desempenho, relatório de incidentes e comentários. A seção de relatório de incidentes tem uma subseção de qualidade e outra de entregas. A Honda usa a seção de comentários para comunicar como o fornecedor está se saindo. Já vimos comentários do tipo: “Mantenha o bom trabalho”, e

“Por favor, continue com esse esforço. Ele é bastante apreciado”. A Honda também usa essa seção para chamar a atenção para os problemas, por exemplo: “Erros de etiquetagem em [quantidades e descrição do produto]. As correções do processo não foram adequadas”.

A expectativa da Honda em relação a seus fornecedores é de que eles atinjam todas as suas metas em medições de qualidade e prazo de entrega, por exemplo. Se um fornecedor deixa de cumprir sua meta, a reação da empresa é imediata. No começo de 1998, um fornecedor direto deixou de cumprir uma meta de entrega on-time. Em poucas horas, após o não-cumprimento do prazo, o fornecedor foi submetido a um intenso escrutínio por parte da Honda. Ele teve de explicar que providências seriam tomadas para descobrir as causas, em quanto tempo o problema seria resolvido e as possíveis medidas que seriam implementadas para corrigir a situação. Até que isso fosse feito, o fornecedor teve de prometer acrescentar turnos extras, às suas expensas, para tornar as entregas mais ágeis. Tanto a Toyota quanto a Honda ensinam os fornecedores a levar cada problema a sério e a usar metodologias solucionadoras que revelem a raiz das causas. Se os fornecedores forem incapazes de descobri-las, as montadoras enviam equipes, de imediato, para ajudá-los. Os engenheiros das montadoras facilitarão o processo de levantamento de causas, mas são os engenheiros do fornecedor que devem executar as mudanças necessárias.

Em contraste com a maioria das empresas americanas, a Toyota e a Honda têm a expectativa de que os gerentes seniores de seus fornecedores se envolvam sempre que surgir algum problema. Por exemplo, em 1997, quando um fornecedor norte-americano teve um problema relacionado à qualidade do design do produto, o vice-presidente do Centro Técnico da Toyota imediatamente convidou seu equivalente hierárquico para uma reunião, a fim de discutir a questão. Quando o executivo chegou, ficou claro que ele não entendia o problema nem suas causas.

“Não desço a esse nível de detalhe”, disse. Contudo, se desculpou pelo problema e assegurou a seu colega que o resolveria. No entanto, esse nível de envolvimento não era suficiente para os gerentes da Toyota. O vice-presidente do Centro Técnico pediu ao executivo americano para verificar pessoalmente quais eram os problemas e que retornasse, quando estivesse inteiramente a par do assunto, para discutirem as soluções. Mais ou menos na mesma época, a Toyota teve um problema com as bobinas fornecidas pela Yazaki Corporation. O presidente da fornecedora pegou um avião para a fábrica, em Georgetown, Kentucky, e passou algum tempo no chão-de-fábrica para verificar como os operários da Toyota montavam as bobinas. Somente depois que o executivo entendeu pessoalmente a situação, a Yazaki apresentou à Toyota as providências que já tinha tomado para resolver o problema.

Desenvolva capacitações técnicas compatíveis

[O termo] “desenvolvimento de fornecedores” dá a impressão de que os fornecedores precisam ser desenvolvidos. A realidade é que nós, fornecedores, geralmente desenvolvemos os empregados [da indústria automobilística americana]. Eles vêm aqui e tentam nos ensinar com mão de ferro como administrar o nosso negócio. Então, temos de lhes dar treinamento sobre o que fazemos!

– Diretor executivo, fornecedor de uma das Big Three, agosto de 1999

A idéia de terceirizar a produção de componentes a partir de países asiáticos com baixo custo de mão-de-obra fascina as empresas ocidentais. Muitos fabricantes americanos de automóveis e seus fornecedores estabeleceram metas multibilionárias para adquirir componentes da China como se isso fosse, por si só, uma façanha. Isso levanta uma questão: Por que a Toyota e a Honda também mudaram para fornecedores chineses e

indianos? De acordo com nossa pesquisa, nenhuma das duas montadoras tem um número significativo de fornecedores nesses países, principalmente porque as empresas locais lhes oferecem vantagens apenas de custos de mão-de-obra. Isso não é suficiente para a Toyota e a Honda, que acreditam que a capacidade de inovação de seus fornecedores seja mais importante que os custos de mão-de-obra.

A Toyota e a Honda investiram pesadamente na melhoria da capacidade de seus fornecedores diretos desenvolverem produtos. Enquanto fornecedores de longa data, como Denso, Aisin e Araco, são capazes de conceber, de forma independente, o design de componentes para a indústria automobilística, os fornecedores americanos ainda não conhecem as montadoras suficientemente para fazerem o mesmo. Por exemplo, pneus são um item crucial para conforto, segurança, dirigibilidade e nível de ruído de um veículo, mas os fornecedores americanos reclamam de que a Toyota e a Honda lhes dão especificações vagas para novos pneus. A Honda não determina o nível de resistência que ela espera; dirá apenas que o pneu terá de “parecer” certo – uma característica difícil de quantificar – e que será ajustado à medida que o design do veículo for sendo feito. Os engenheiros da Toyota desenvolveram um vocabulário especial para descrever o efeito dos pneus nos passageiros. Por exemplo, eles usam *gotsu gotsu* para se referir aos movimentos de baixa frequência e de alto impacto que os pneus transmitem à região lombar dos passageiros e *buru buru* para descrever as vibrações de alta frequência e de baixo impacto que são sentidas no estômago. Os engenheiros da Toyota têm a expectativa de que os fornecedores entendam o que querem dizer e que identifiquem as soluções dos problemas que descrevem. Até que os fornecedores aprendam a entender essa terminologia, usada pelas duas montadoras japonesas, e que sejam capazes de traduzir essas exigências vagas em soluções de design, não conseguem desenvolver novos produtos para elas.

Foi por isso que ambas as empresas criaram programas de engenheiros convidados, em que fornecedores diretos enviam vários de seus engenheiros responsáveis pelo design de componentes aos escritórios das duas montadoras, onde trabalham lado a lado com os engenheiros da empresa controladora durante dois ou três anos. Eventualmente os engenheiros dos fornecedores entenderão o processo de desenvolvimento e ficarão aptos a criar soluções de design para a Toyota e a Honda. Enquanto isso, as montadoras ajudam os fornecedores estabelecendo links de aprendizado, por meio da movimentação de empregados ou mediante o lançamento de projetos de desenvolvimento de produtos transnacionais. Por exemplo, como a Toyota trabalha com a Denso no Japão, as transferências de tecnologia e know-how ocorrem das operações da empresa no país para o seu Centro Técnico em Michigan. Então, a Denso e o Centro Técnico trabalham juntos para desenvolver componentes nos Estados Unidos.

A Toyota e a Honda criaram também checklists com centenas de características mensuráveis para cada componente. Os fornecedores americanos geralmente não dispõem dos dados exigidos pelas montadoras japonesas pelo fato de as outras montadoras não lhes pedir isso. A Toyota e a Honda iniciam o processo de desenvolvimento de produtos com os fornecedores na linha de montagem ensinando-os a colecionar dados. Por exemplo, a Toyota tem a expectativa de receber dados precisos sobre as tolerâncias que os equipamentos do fornecedor podem suportar para que possa fazer o design apropriado de seus produtos. Um de seus fornecedores americanos não dispunha dessa informação relativa a um componente porque, durante décadas, jamais mediu esses parâmetros. Quando a Toyota descobriu isso, ajudou o fornecedor a montar um sistema de coleta de dados antes que ambas as empresas pudessem estudar um modo de melhorar os processos. Obviamente, à medida que os fornecedores desenvolvem as capacitações que

atendam às exigências dos japoneses em relação a dados e design, eles se tornam mais valiosos do que fornecedores de baixos custos sem essas capacitações.

Compartilhe informações intensa, mas seletivamente

Existe um risco em treinar [engenheiros da Chrysler]. Nosso pessoal é extremamente aberto e, assim, não guardará segredos para nossos clientes. Eles não sabem que, mais tarde, os engenheiros da Chrysler usarão isso contra nós: "Fulano de tal disse que você pode fazer isso em uma semana" [e coisas desse tipo].

– Diretor de engenharia, fornecedor da Chrysler,
agosto de 1999

Quando a Chrysler tentou montar um keiretsu americano no começo dos anos 90 (ver Jefferey H. Dyer, "How Chrysler Created an American Keiretsu", HBR, julho-agosto, 1996), ela compartilhou enormes quantidades de dados e manteve numerosas reuniões com fornecedores. A filosofia da Chrysler parecia ser: "Se inundarmos os fornecedores com informações e mantivermos com eles uma linha de comunicação constante, eles se sentirão como parceiros." Entretanto, a Toyota e a Honda acreditam em comunicação e compartilhamento de informações com fornecedores de forma seletiva e de forma estruturada. As reuniões têm pautas, horários e locais claros e predefinidos e os formatos de troca de informações com fornecedores são rígidos. As duas japonesas sabem que compartilhar grandes quantidades de informação com todos é o mesmo que assegurar que ninguém terá a informação certa no momento necessário.

A Toyota e a Honda compartilham informações cuidadosamente quando estão desenvolvendo novos produtos junto a seus fornecedores. A Toyota, por exemplo, divide componentes em duas categorias: aqueles que os fornecedores podem, eles pró-

prios, fazer o design e aqueles que precisam ser obrigatoriamente desenvolvidos na Toyota. A primeira categoria inclui consoles de chão, tetos solares, espelhos, maçanetas e outros pequenos componentes. Os fornecedores podem criar componentes como esses sem muita interação com os engenheiros da Toyota porque essas partes funcionam de modo relativamente independente do resto do veículo. A segunda categoria inclui as partes que interagem com a carroceria. Esses componentes devem ser desenhados em maior colaboração com os fornecedores. A Toyota insiste que eles sejam desenvolvidos em suas instalações, em estreita colaboração com seus engenheiros, pelos fornecedores. No Centro Técnico da Toyota as “oficinas de design” abrigam fornecedores que dividem o mesmo espaço e trabalham no mesmo projeto. Eles fazem o design de componentes para novos modelos usando os sistemas de CAD da Toyota. Os fornecedores devem trabalhar ali porque a Toyota lhes dá acesso a uma boa quantidade de informações com direito de propriedade e é preciso que trabalhem lado a lado com os engenheiros da montadora, especialmente nas fases iniciais de um novo projeto.

O mesmo princípio – de que inundar as pessoas com dados diminui o foco enquanto informação focada leva a resultados – se estende à estratégia. A Honda utiliza apenas uma única reunião da alta gerência, ou *jikon*, para o compartilhamento de planos com cada fornecedor. As reuniões envolvem uma equipe da Honda – geralmente dois vice-presidentes de gestão de fornecedores e diversos vice-presidentes assistentes – e outra do fornecedor. O *jikon* acontece em até três meses antes do fim do ano fiscal, que é quando a maioria dos fornecedores toma decisões de investimento e faz planos estratégicos. Apenas os principais fornecedores tomam parte dessas reuniões, que ocorrem em nível regional e global. A Honda convida um fornecedor de cada região para o *jikon* global, realizado todos os anos em Tóquio. Em 2003, a empresa realizou reuniões one-on-one com 35 fornecedores norte-americanos. As discussões não entram em assuntos

operacionais e cobrem apenas questões estratégicas prioritárias. A Honda revela a seus fornecedores os tipos de produto que planeja introduzir e que tipos de mercados têm a intenção de cultivar nos anos à frente. Em seguida, a empresa discute a orientação estratégica do fornecedor em termos de tecnologia, globalização, principais investimentos (como bens de capital e expansão de fábricas) e as idéias sobre novos produtos. As reuniões também cobrem as melhorias que serão necessárias em termos de qualidade, custos e de entrega dos produtos dos fornecedores.

Promova atividades conjuntas de melhoria

Somos um fornecedor-modelo para a Toyota. Ela aperfeiçoa seus sistemas e nos mostra como [a implementação dessas mudanças] irá melhorar [também o nosso sistema de produção]. Tivemos conversas com um chamado expert em melhorias da área de compras de [uma das Big Three]. Ele queria ver o que estávamos fazendo, mas não tinha quase nada a contribuir.

– Diretor de vendas, fornecedor das Big Three, julho de 1999

Muitos fornecedores americanos comemoraram quando foram contemplados pela primeira vez com contratos da Honda ou da Toyota. Eles sabiam que, além dos negócios, teriam oportunidade de aprender, melhorar e reforçar sua reputação com outros clientes. Como a Toyota e a Honda são modelos de *lean management*, elas induzem melhorias gerais junto a seus fornecedores.

A Honda, por exemplo, mobilizou determinada quantidade de engenheiros para permanecer nos Estados Unidos e eles são responsáveis pela promoção de eventos de *kaizen* (melhoria contínua) nas instalações dos fornecedores. Enquanto outros fabricantes de automóveis devotam de um dia a uma semana para desenvolver fornecedores, a Honda reserva 13 semanas para seu programa de desenvolvimento, que inclui a criação de uma linha de produção modelo na fábrica do fornecedor. Os

plô, a Toyota vê sua iniciativa CCC21 não como um programa de redução de preços, mas como um modo de criar um ambiente desafiador que motive seus fornecedores a desenvolver ações de melhoria. Ela tem plena consciência de que, para alcançar redução de custos da ordem de 30%, os fornecedores deverão questionar cada um de seus pressupostos operacionais.

Para ser bem-sucedida, um empreendimento prolongado de *lean manufacturing* deve ter a liderança da montadora, parcerias entre ela e fornecedores, cultura de melhoria contínua e um aprendizado conjunto da empresa e de sua rede de fornecedores. É isso que a Toyota e a Honda estão, em última análise, tentando conseguir por meio da reintrodução de seu keiretsu nos Estados Unidos.