"A prioridade no Brasil, agora, é sobreviver"

Consultor de gigantes como Mercedes Benz, Fiat, Fras-le e Johnson & Johnson ensina empresas a ganharem mais em período de crises, reduzindo desperdício

Getulio Bittencourt, de São Paulo

Muitas empresas estão assustadas com as perspectivas de recessão no Brasil, mas o TBM Consulting Group, de Durham, na Carolina do Norte, não está. Seu presidente, Anand Sharma, que fundou a empresa em 1991 e abriu um escritório no Brasil em 1994, de fato espera que as dificuldades atuais no Brasil abram os olhos dos empresários para a eficácia do método de reestruturação que preconiza.

Sharma, um nativo da Índia que emigrou para os Estados Unidos há 30 anos e tornou-se cidadão americano, foi vice-presidente de operações da American Stardand Inc e vice-presidente executivo da Productivity Inc. Nas últimas duas décadas, especializou-se em programas de melhoria de produtividade em manufaturas, usando o método Kaizen de melhoria contínua e a administração baseada no tempo, popularizada pela montadora japonesa Toyota.

Seus clientes começaram na indústria automobilística (Chrysler, Mercedes Benz e empresas de autopeças), mas espalharam-se por vários setores da economia, e apresentam resultados fulminantes. Ele mesmo reconhece que ninguém acredita nos números que exibe. Consegue novos clientes não com peças de propaganda, mas com o testemunho e indicação das empresas convertidas. Nesta entrevista exclusiva, ele discute seus métodos.

Gazeta Mercantil - *Sua empresa usa o processo Kaizen de melhorias contínuas, implementado pela Toyota no Japão. O senhor precisou adaptar o sistema oriental para aplicá-lo nas empresas ocidentais?*
Anand Sharma - O sistema de fato não é originalmente japonês. Foi implantado na Toyota depois da II Guerra Mundial por Taiichi Ohno, inspirado no sistema de produção desenvolvido pela Ford Motor Company nos EUA. Trata-se, portanto de uma volta às origens. Quando fundei o TBM Consulting Group em 1991, estabeleci uma aliança estratégica com uma empresa de consultoria criada no Japão por ex-funcionários da Toyota, como Ryuji Fukuda, Yosihiki Iwata, Chihiro Nakao e Shigeo Shingo. Alguns deles trabalharam diretamente com Taiichi Ohno, e mantemos nosso relacionamento até hoje.

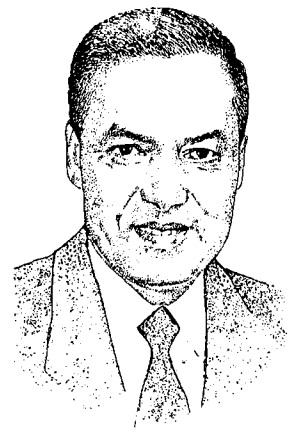
GZM - *Quais são os objetivos de transformação das companhias que o senhor assessora?*
Sharma - Nosso objetivo é tornar as empresas mais enxutas e lucrativas, sem despedir seus funcionários, e eliminar desperdícios. Naturalmente, não podemos oferecer proteção contra as condições de mercado, mas os programas que aplicamos dependem muito da manutenção dos funcionários, porque a idéia é estimular a participação deles. Isso deixaria de acontecer se soubessem que as mudanças vão reduzir seus empregos. Note que os empregados são o único ativo de uma empresa que apreciam com o tempo. O que fazemos é introduzir novas técnicas de produção, formando equipes que em geral podem demonstrar resultados superiores dentro de poucas semanas. A sigla "TBM" é o acrônimo de "time-based management" (administração baseada no tempo).

Método usado por Sharma foi implantado na Toyota após a II Guerra Mundial

GZM - *De que níveis de melhoria o senhor está falando?*
Sharma - Tipicamente, ao final de uma semana, é possível fazer a mesma produção utilizando uma equipe de 20% a 30% menor, ou aumentar a produção com a mesma equipe entre 20% e 30%. É possível também aumentar a produtividade dos funcionários entre 40% e 50%, e reduzir os inventários em até 95% ao longo de dois a três meses. O prazo de produção cai no mesmo período entre 50% e 70%. Isso tudo reduz drasticamente o custo por unidade dos inventários.

GZM - *Parece difícil de acreditar.*
Sharma - Eu sei. Quando dizemos essas coisas para possíveis clientes, a reação em geral é de incredulidade. Por isso mesmo, a maioria dos nossos clientes é indicada por clientes anteriores, que testemunham os resultados alcançados. Deixe-me dar-lhe um exemplo concreto, com o nosso trabalho de consultoria para uma empresa de autopeças, a Sachs. Eles costumavam levar duas a três semanas para produzir um breque, utilizando um processo de produção separada dos componentes e depois de montagem. Convertendo o sistema para uma produção de fluxo contínuo, o prazo foi reduzido para dois dias, e depois, um dia.

GZM - *Que tipo de clientes a TBM atrai?*
Sharma - Entre nossos clientes nos EUA estão a Chrysler, Delphi (empresa de autopeças da General Mortors), Black & Decker, Johnson & Johnson, Unipart, Lantech, Pella Corporation. Na Europa, a Mercedes Benz. No Brasil, estão entre nossos clientes companhias como a Fras-le, Sifco, Santanes, Knorr, Randon, Stumpp, Monroe, Ina-Schaffler e Mercedes Benz.


Anand Sharma

GZM - *Há uma concentração no setor de veículos e autopeças, não?*
Sharma - Sim. Muitas empresas de autopeças são nossas clientes por indicação da Mercedes Benz, porque suprem componentes para os caminhões da empresa alemã. Mas a Santanes, por exemplo, não é do setor automotivo. Aqui nos EUA trabalhamos com empresas de produtos de consumo, embalagens, eletrodomésticos (Black & Decker); gente que produz janelas, móveis, residências, produtos de saúde. É uma lista longa. No futuro próximo, deveremos trabalhar com empresas de outros setores no Brasil, com as quais estamos conversando no momento.

GZM - *A crise cambial brasileira deve prejudicar seus negócios no País, ou abre uma janela de oportunidades novas?*
Sharma - Abre uma janela de oportunidades, porque nosso trabalho é mostrar para as empresas como produzir mais com menos. A desvalorização do real produz principalmente incertezas, mas nossas técnicas ajudam a reduzir o impacto do imponderável. Veja o exemplo hipotético de uma empresa que produz caminhões, e demora um ou dois meses para produzir uma unidade. Vamos imaginar que seu faturamento é de US$ 100 milhões, e que trabalha com uma margem de 50%. Isso quer dizer que seu custo de venda é US$ 50 milhões. Ora, se podemos reduzir o tempo de produção que vai da encomenda até a venda, aumentando o giro do estoque de seis vezes para 24 vezes, seu custo de financiamento cai para um quarto.

Mercedes Benz usará técnica de produção na fábrica brasileira de Juiz de Fora

GZM - *Isso é possível?*
Sharma - Sim. Se você pedisse um veículo na sua especificação, com interior em cor preta e outros detalhes, a General Motors dos EUA, três anos atrás, demorava três meses para entregá-lo. Na Toyota do Japão, o mesmo prazo variava de quatro a cinco dias. É uma tremenda vantagem competitiva. Um problema que existe com as empresas é que tentam agradar os analistas dos bancos primeiro, seus empregados depois, e os clientes no fim. Nós invertemos a ordem: se você agrada primeiro aos clientes e depois aos empregados, os analistas de bancos ficarão, automaticamente, satisfeitos.

GZM - *Em qualquer indústria?*
Sharma - Até onde vai a nossa experiência, em qualquer indústria que produz coisas tangíveis num fluxo. Não experimentamos, por exemplo, com a indústria química, ou com mídia. Mas quando Jim Womack esteve aqui para produzir o livro "Lean Thinking", que é baseado na experiência com nossos clientes, ele demorou seis meses para escrevê-lo. Nós estamos pensando em entrar nessa indústria, porque achamos o prazo longo demais...

GZM - *Pelo menos uma das indústrias que o senhor mencionou como cliente no Brasil, a Fras-le, é conhecida pela qualidade dos produtos.*
Sharma - Nossos clientes são geralmente líderes do setor. É o tipo de empresa que nos procura. As outras, que talvez precisassem mais, não nos procuram com a mesma freqüência, e quando ouvem o que queremos fazer, desistem. Não é que procuramos mudar tudo do dia para a noite. Olhamos para a linha de produtos da empresa, e começamos mudando apenas o que nos parece ter o maior impacto no conjunto.

GZM - *O senhor pode dar uma idéia das mudanças envolvidas?*
Sharma - Vamos supor que a sua companhia produz canetas, por meio de um sistema que se desdobra em quatro passos: a construção do corpo, da tampa e do conteúdo (tinta, etc.), seguida pela montagem. Digamos que cada passo demore um minuto de trabalho. Quando você acrescenta, na produção de 500 canetas, todos esses passos separados, temos o equivalente a quatro jornadas de oito horas: são quatro dias para produzir 500 canetas. Ao longo de quatro turnos, você está girando 2.000 componentes. Nosso primeiro objetivo, então, é juntar os quatro processos num só. Com isso, a cada quatro minutos, você tem uma caneta pronta. Na vida real, acaba sendo seis minutos, porque você tem que contar o tempo que leva o transporte de uma máquina para outra.

Produção em fluxo contínuo é uma das armas do lucro e da economia de tempo

GZM - *Isso não introduz novos problemas?*
Sharma - Claro. Agora, se uma máquina quebra, você pára todo o processo. Por isso precisamos ensinar à companhia como usar o pessoal que sobrou na produção para prevenir problemas com a manutenção das máquinas. Se você tem que produzir canetas de cores diferentes, outros passos são introduzidos. Mas veja as vantagens: o volume de componentes circulando pela fábrica caiu 75% da noite para o dia.

GZM - *Se é tão simples assim, porque o senhor não tem mais competidores?*
Sharma - Temos alguns competidores. São principalmente firmas de menor porte, criadas por gente que treinamos aqui e que depois começaram seus próprios negócios. Nós achamos que isso é positivo, porque existem mais problemas no mundo industrial do que temos tempo para resolver. Estamos com todo o ano de 1999 já comprometido com clientes. Há também firmas de grande porte, como a Andersen Consulting; mas sempre que disputamos uma concorrência com a Andersen, vencemos.

GZM - *O que significa "kaizen"?*
Sharma - Kaizen é uma metodologia desenvolvida a partir do programa de produção em tempo da Toyota, em que uma série concentrada de eventos explica os conceitos para os gerentes das empresas num curto espaço de tempo– às vezes um dia, no máximo uma semana. É preciso haver liderança compromissada com os princípios para que o programa funcione. Mas kaizen é só o começo. Segue-se o redesenho do sistema de produção para reduzir o estoque de componentes no almoxarifado e aumentar a rapidez, a eficiência e a segurança das operações.

GZM - *Existem números para descrever resultados específicos?*
Sharma - A fábrica de caminhões da Mercedes Benz do Brasil, por exemplo, fez 850 encontros kaizen até dezembro de 1996, e outros 400 em 1997. Nos primeiros 500 encontros desse tipo, seus executivos descobriram que a produtividade na empresa aumentou em média 12% por cada encontro kaizen. Em três anos, a empresa reduziu o espaço de produção em 30%, o estoque caiu 45%, e o tempo de entrega do produto diminuiu 70%. A nova fábrica de carros da Mercedes Benz em Juiz de Fora também vai empregar o sistema.

GZM - *A TBM já aplicou o sistema em países que enfrentam dificuldades semelhantes às que o Brasil enfrenta agora?*
Sharma - Trabalhamos com uma empresa na Turquia, a Tofaz, que é a montadora da Fiat no país. De fato, a Fiat decidiu que vai produzir seu novo veículo mundial em apenas duas fábricas: no Brasil e na Tofaz da Turquia. Num ambiente de inflação como o Brasil já teve, nova competição e recessão, a Tofaz caiu de uma produção de 200 mil veículos em 1994 para 100 mil em 1998, e tem uma expectativa de apenas 50 mil neste ano. Mas usando nossas técnicas de redução de desperdícios e aumento de eficiência, a empresa sobrevive, e não tem a menor ameaça de fechar.

GZM - *Com base nessa experiência, o que o senhor antevê para o Brasil atualmente?*
Sharma - A prioridade para as empresas, como no caso da Tofaz, é sobreviver. As empresas orientadas para exportação devem crescer. De resto, acho que o máximo que posso dizer é que a desvalorização tem componentes econômicos e componentes políticos. O real valia 60% a mais quatro semanas atrás, e os fundamentos de um país não mudam tanto em um mês. ■