

FORD: Pequenos Casos

FORD: O Taurus

Fonte: Instituto Juran

A Ford deu outro exemplo célebre no início da década de 80, quando usou intensivamente o *benchmarking* para criar a linha de carros Taurus e Sable. Depois de definir, através de inúmeras entrevistas, as 400 características de um carro que eram mais importantes para o cliente, a Ford saiu em campo e procurou sistematicamente as melhores dessas características em outros carros, copiando-as ou aperfeiçoando-as. No primeiro ano do modelo, a Ford achou que teve sucesso em 320 dessas características e, mais tarde, acrescentou outros sucessos. Quando a Ford deu à linha Taurus um remodelamento de US\$700 milhões para o modelo de 1992, repetiu o processo de *benchmarking*. Foi buscar do outro lado de Detroit a idéia da Pontiac de colocar três controles de som básicos perto do volante, para que o motorista não tivesse que ficar procurando os controles do painel no escuro para mudar de estação ou aumentar o volume.

O Departamento de Contas da FORD

Fonte: Instituto Juran

Juran lembra-se, com uma certa graça, o que aconteceu quando a Ford chegou à conclusão de que 600 pessoas do departamento de contas a pagar não estavam fazendo o trabalho certo porque os fornecedores da Ford estavam gritando pelo seu dinheiro. Depois de reduzir de 600 para o número de funcionários automatizando funções que antes eram feitas manualmente, a Ford foi buscar ajuda externa e fez *benchmarking* com sua parceira japonesa, a Mazda. Quando a Mazda respondeu que tinha seis funcionários no departamento de Contas a Pagar, a Ford não acreditou que tivesse 75 pessoas para cada uma que a Mazda tinha, fazendo a mesma coisa.

A Mazda provavelmente havia entendido mal a pergunta e a Ford perguntou de novo. A resposta foi "é, são seis pessoas mesmo". Por isso a Ford resolveu estudar detalhadamente o sistema da Mazda e ficou espantada com o que

descobriu. A Mazda tinha basicamente um sistema quase sem faturas, o que eliminava um fluxo inteiro de documentos.

Os contadores da Ford passavam a maior parte do tempo tentando conciliar diferentes tipos de documentos. Mas a Mazda achava que cada carro que saía da fábrica tinha um pára-brisas. Nunca remetia um carro com dois pára-brisas ou sem pára-brisa. Assim, a Mazda contava o número de carros expedidos e multiplicava o número pelo custo de um pára-brisas. Já que havia apenas um fornecedor de pára-brisas, a Mazda fazia apenas um cheque para o custo total de todos os pára-brisas e mandava pagar. Bem, não era tão simples assim, mas era basicamente assim que funcionava. Conclusão: o departamento de contas a pagar da Ford acabou reduzido a 200 pessoas e planejavam-se ainda maiores cortes de pessoal.