



O desenvolvimento dos recursos humanos é a chave para a excelência da ABLIC em semicondutores analógicos

Desde a sua rebranding em 2018, a ABLIC tornou-se líder mundial em tecnologia e soluções de semicondutores analógicos.

Nobumasa Ishiai,
Presidente e CEO
ABLIC Inc. www.ablic.com

Tudo começou para a ABLIC quando, em 1970, a empresa desenvolveu internamente componentes complexos que levaram à produção do primeiro relógio de quartzo prático do mundo. A rebranding da empresa em 2018 sob a liderança do presidente e CEO Nobumasa Ishiai levou a uma verdadeira transformação da empresa.

"A criação da ABLIC em 2018", explica o Sr. Ishiai, "inverteu completamente a situação de estagnação da empresa. A empresa cresceu paralelamente à sua entrada no sector da electrónica e dos sensores com novas tecnologias, tais como CLEAN-Boost, um sensor de água altamente sensível ligado a Bluetooth".

Nos últimos quatro anos, a ABLIC conseguiu triplicar os seus lucros anuais e melhorar significativamente o seu ciclo de conversão de dinheiro (CCC). Este nível é comparável ao dos gigantes mundiais dos semi-



Takatsuka Unit, sala limpa em Chiiba

condutores.

Estas melhorias de valor baseiam-se na experiência de 30 anos do Sr. Ishiai na gestão de cinco empresas globais e podem ser resumidas em três medidas-chave que têm sido os pontos fortes da ABLIC desde a sua criação.

"Em vez de vender com base no custo, começámos por promover a nossa singularidade ao longo da cadeia de valor, e depois conseguimos que os nossos clientes com-

preendessem a melhoria óptima do preço em relação ao valor total do negócio. A isto chamamos 'venda com valor acrescentado'", explica o Sr. Ishiai.

"Depois reforçámos sete critérios, incluindo estratégias e pontos de controlo para o lançamento de novos produtos, melhorando as nossas competências nucleares e considerando as necessidades dos clientes no processo. Uma delas é conhecida como "expansão horizontal e ascendente". Trata-se de reafectar radicalmente os recursos de investimento e gestão às áreas com melhor desempenho de uma



CLEAN-Boost detector de fuga de água sem bateria

indústria e desenvolver horizontalmente práticas bem sucedidas em todo o mundo para melhorar a rentabilidade. Isto é o que chamamos 'produtos de valor'", explica ele. "Utilizando também os pontos fortes do IDM (fabrico integrado de dispositivos, incluindo wafers e embalagens) para testar rapidamente novos produtos em todos os departamentos responsáveis pelo desenvolvimento, fabrico e marketing e vendas, incluindo um forte empenho na promoção da marca, conseguimos um crescimento mais rápido das vendas após a fase inicial de lançamento".

"A nossa terceira medida é melhorar a precisão das previsões de vendas e compras, externalizar a produção e o controlo de inventário, criar cadeias de abastecimento mais

ágeis em toda a nossa diversificada carteira de produtos e localizações globais, e alcançar CCC e rentabilidade de classe mundial. A isto chama-se 'planeamento de vendas e operações'. Estes trabalhos são executados com métodos de gestão elaborados".

O Sr. Ishiai continua: "Temos agora uma carteira de produtos como nenhuma outra empresa de semicondutores no mundo, com uma vasta gama de soluções de semicondutores analógicos, desde sensores sem bateria e câmaras UV para tecnologia aeroespacial até componentes IC para automóveis e médicos. A concentração nestes nichos de mercado permitiu-nos evitar a concorrência com outros grandes intervenientes, o que constitui uma das principais causas de fracasso para muitas empresas. A nossa estratégia é explorar o mundo em busca de nichos de mercado internacionais, avaliando constantemente os nossos pontos fortes e compreendendo as nossas fraquezas".

Quanto ao seu passado pessoal, o Sr. Ishiai diz: "A minha experiência de liderança e a minha longa carreira na indústria transformadora permite-me trazer uma perspectiva



Sinal de trânsito no Aeroporto Internacional de Tóquio

de especialista. Aprendi muito com líderes talentosos no estrangeiro, tais como Jack Welch. Quando trabalhei no Centro de Excelência na

sede da GE Plastics nos EUA, ele ensinou-me a "ser suficientemente



ABLIC autocarro em uso em Tóquio

louco" para não ter medo, para não ficar preocupado, para não ter dúvidas. Só tem de se concentrar no seu objectivo e perseguir-lo com paixão."

"Outra lição importante que aprendi foi com o meu mentor, Nani Beccalli (antigo CEO da GE International), que falou sobre a autenticidade e a importância de ser sempre você mesmo.

Para além dos seus colegas, a inspiração veio do pai de Ishiai, quando os dois fizeram um teste impressionante juntos no novíssimo Shinkansen (comboio de alta velocidade). "Muito do brilhantismo tecnológico do Japão no passado está profundamente gravado na minha memória", revela ele. "Num futuro próximo, gostaria de ver o Japão voltar a ser o inovador técnico do mundo. Através da cultura *monozukuri*, faremos avançar a ABLIC como uma empresa global, com empregados de todo o mundo a trabalhar pelo mesmo futuro de progresso, dentro do Grupo Minebea-Mitsumi".

"Aqui na ABLIC, vou transmitir aos meus empregados toda a minha experiência, como funciona um semicondutor, desde a entrada até à saída".

É importante lembrar que a ABLIC é uma empresa analógica, não uma empresa digital de semicondutores.

"Ser um fabricante de semicondutores analógicos requer conhecimentos especiais e um processo de concepção muito detalhado", diz o Sr. Ishiai, "mas o resultado é um produto inteligente e de alto valor que não pode ser encontrado em mais lado nenhum. Quero que mais pessoas conheçam esta verdade o mais depressa possível, porque o estado actual do nosso mundo não só necessita do nosso produto, como também beneficiará dele. Tornará o mundo um lugar mais pequeno, mais inteligente e mais habitável para os ODS (Objectivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas)".

"O meu credo foi formado a partir das minhas experiências passadas: viver a vida com humildade, calor e gratidão", acrescenta o Sr. Ishiai. "Esta mentalidade nasceu de *monozukuri*, o que reflecte a força das empresas japonesas, muitas vezes definida pela sua elevada qualidade. O domínio do produto e a rapidez são elementos essenciais desta cultura, mas penso que o aspecto mais importante é o capital humano da empresa. São eles que fazem as mudanças e mantêm o negócio em andamento. Mesmo se tiver o melhor produto do mundo, se as pessoas que trabalham na empresa não estiverem motivadas, o produto não irá melhorar e as vendas irão diminuir. Motivar os nossos fun-

"O estado actual do mundo precisa dos nossos produtos inteligentes que contribuem para a sociedade e a tornam um lugar mais pequeno, mais inteligente e mais agradável para se viver".

cionários é uma das minhas principais prioridades, o que nos permitirá inovar e alcançar um crescimento sustentável e contínuo".

A ABLIC reconhece que o *monozukuri* não só desempenha um papel importante no processo de fabrico, como está profundamente ligado à satisfação do cliente.

"Em japonês, a atitude de satisfazer o cliente é chamada *omotenashi*, um objectivo primordial para nós", diz o Sr. Ishiai. "Este objectivo é alcançado através dos nossos pontos fortes acima mencionados; é um processo totalmente interligado".

A marca ABLIC, um nome criado a partir de ABLE e IC (circuito integrado), expressa o facto



Cartaz em Ginza, Tóquio

de a tecnologia de semicondutores abrir possibilidades e ter sido central para o sucesso da empresa nos seus vários negócios. Segundo a Ishiai, o logótipo da ABLIC "reflecte a nossa visão empresarial de inspirar os clientes com soluções analógicas 'pequenas, inteligentes e simples' de semicondutores. Esta forte imagem de marca é um diferenciador de outras empresas B2B e uma das principais razões pelas quais os nossos empregados se orgulham do seu local de trabalho".

Segundo o presidente, a visão da empresa de "pequeno, inteligente e simples" reflecte-se nas oito linhas de produtos únicas da sua carteira, todas elas alinhadas com os SDGs da ONU.

"Estamos sempre à procura de recursos naturais e renováveis para avançar", diz ele. "A nossa carteira consiste exclusivamente em produtos semicondutores analógicos e concentramo-nos na qualidade".

Com produtos excitantes em preparação, a Ishiai diz que a I&D da empresa está principalmente centrada em novas aplicações e componentes de produtos, em vez de novos produtos em si. "Acreditamos que é uma abordagem mais directa, imediata e centrada no cliente", explica. "Pode-se falar de desenvolvimento de aplicações em vez de investigação e desenvolvimento. Por exemplo, a nossa tecnologia CLEAN-Boost precisa apenas em algumas gotas de água e converte-as em energia. Esta tecnologia abre possibilidades ilimitadas e, após o seu lançamento no mercado, recebeu um prestigioso prémio do IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) nos Estados Unidos da América. Estamos a explorar novas aplicações para esta tecnologia relacionada com sensores de fuga de água para edifícios residenciais e de escritórios,

bem como no sector da enfermagem. Penso que o desenvolvimento de aplicações é uma ótima abordagem para transformar um problema numa solução. É um verdadeiro acto de equilíbrio, uma vez que os clientes exigem não só um preço decente, mas também um funcionamento preciso e sustentável".

A pesar de ser uma empresa japonesa, a ABLIC está a ultrapassar os seus limites. "Os nossos esforços e os nossos clientes são globais", diz o Sr. Ishiai, "as vendas e o design estão nos EUA e na Europa, enquanto que as operações de fabrico estão espalhadas por vários locais na Ásia".

Manter esta forte presença global na indústria é uma prioridade para a

"Temos actualmente novas parcerias em desenvolvimento. Estamos a procurar trabalhar com novas agências de design e profissionais externos no Japão e no estrangeiro. Colaboramos também com os principais professores universitários para desenvolver novas tecnologias".

"Quando se trata de parceiros comerciais internacionais, não vemos limites", diz o Presidente. "Onde quer que haja necessidade, estamos dispostos a colaborar com outros. Concentramo-nos nas actuais prioridades e tendências globais, onde podemos oferecer as nossas aplicações de nicho para demonstrar a nossa força e elevado nível de especialização. A nossa estratégia para o futuro con-



O conhecimento de *Monozukuri*, uma prática geracional

ABLIC. "Actualmente, 70% das nossas vendas vêm de fora do Japão, e queremos aumentar ainda mais esse valor. Atribuo a impressionante capacidade da empresa para alcançar tudo isto em tão pouco tempo à ética de trabalho dos nossos empregados", diz o Sr. Ishiai.

"Estamos estruturados para minimizar perdas de tempo e estrangulamentos e para identificar melhorias em cada processo em benefício dos nossos clientes. A diversidade geográfica do nosso negócio permite-nos assegurar que todos os nossos clientes possam beneficiar de toda a gama de serviços que oferecemos. A nossa presença global permite-nos oferecer um apoio abrangente aos nossos clientes, independentemente da sua localização. Orgulhamo-nos da nossa velocidade de comunicação, o que nos permite responder aos pedidos dos clientes em 24 horas, independentemente da sua localização no mundo".

Outro aspecto importante é trabalhar com os melhores profissionais do mundo.

siste em expandir a nossa presença na Europa e nos Estados Unidos, onde vemos o maior potencial".

Embora a situação já seja favorável para a empresa, o Sr. Ishiai olha para o futuro com a intenção de o melhorar.

"O valor acrescentado, na minha opinião, vem não só do fabrico de produtos de alta gama, mas também da imagem de marca atractiva da ABLIC, do desenvolvimento de produtos, da qualidade de vendas e serviço, e da motivação dos empregados, que por sua vez satisfaz plenamente os clientes. Esta é a nossa mentalidade de *monozukuri*, transmitida de geração em geração".

