

Projetos de Capacitação na Cadeia Automotiva

Por Marcelo Mignoli

A partir de 1990 se acirrou a competitividade entre as montadoras de veículos no Brasil devido a abertura de mercado para novos competidores, determinando o fim de uma situação de estagnação e protecionismo que havia consolidado um mercado dominado e dividido entre quatro das grandes montadoras globais (Ford, Volkswagen, General Motors e Fiat).

A partir desse cenário, além de buscarem melhores processos de produção dentro de suas fábricas, as montadoras, já estabelecidas, e as novas montadoras que chegaram ao Brasil, passaram a adotar o modelo de outsourcing, transferindo a seus fornecedores as atividades produtivas que tradicionalmente faziam parte de suas atribuições. Esse novo processo demandou uma nova necessidade para o mercado de produção de automóveis: a de capacitar os fornecedores da cadeia automotiva para exercerem esta nova atividade com a qualidade e produtividade exigidas pelo novo contexto competitivo.

Nessa época foram priorizadas as capacitações nas ferramentas de planejamento e garantia da qualidade do produto/processo produtivo, bem como análise e solução de problemas (ex.: APQP, PPAP, FMEA, MASP, entre outras). Porém, com o passar do tempo, as montadoras aqui instaladas tiveram a possibilidade de reinserir suas filiais nas estratégias e requisitos formulados pelas matrizes em âmbito global e, portanto, surgiu a necessidade de capacitar os fornecedores nos requisitos específicos dos clientes, guiados pelas políticas corporativas das montadoras já instaladas e pelas recém chegadas no mercado brasileiro.

No início, as próprias montadoras assumiram o papel de capacitar os seus fornecedores, mas devido ao aumento da demanda e ao número de fornecedores incluídos na cadeia de fornecimento, as montadoras passaram a utilizar empresas de treinamento e consultoria especializadas na capacitação de pessoas para atuarem junto aos seus fornecedores nessa tarefa. Esses projetos vêm capacitando os fornecedores e distribuidores da indústria automotiva proporcionando, assim, um padrão de qualidade para toda a cadeia de fornecimento.

Inicialmente os projetos de capacitação foram voltados ao sistemista ou tier 1, ou seja, o fornecedor direto das montadoras. Incluindo as montadoras já instaladas no Brasil antes de 1990 e as que se instalaram após esta data, podemos destacar os projetos de capacitação para os fornecedores da Ford, Peugeot, Citroën, Mitsubishi, que demonstraram, ao longo desse período, melhorias substanciais no entendimento e, principalmente, no atendimento dos requisitos destes clientes.

Porém, com o passar do tempo e com a exigência da melhoria contínua, ao longo da cadeia de fornecimento, o alcance dessa capacitação necessitou ser ampliado e hoje atinge os demais "tiers" da cadeia, ou seja, os fornecedores dos sistemistas. Empresas, tais como Visteon, Arvin Meritor, Johnson Controls e Benteler são exemplos de empresas, que ao longo dos anos, visualizaram essa necessidade e iniciaram projetos para desdobrar ao longo da cadeia de fornecedores os seus próprios requisitos e os requisitos agregados de seus clientes diretos, as montadoras.

Esses projetos de capacitação devem facilitar o acesso aos fornecedores. As atividades realizadas necessitam ser monitoradas pelos clientes, portanto é necessário estabelecer um planejamento adequado, que se resume nas seguintes etapas:

- 1) Diagnóstico (levantamento das necessidades do projeto).

- 2) Desenvolvimento do material de treinamento (apostilas, dinâmicas, jogos etc).
- 3) Levantamento de dados sobre o fornecedor (endereço, pessoas de contato etc).
- 4) Planejamento dos treinamentos (calendário com datas, horário e local).
- 5) Preparação do site na web para facilitar a comunicação (inscrições on-line, publicação de calendários de treinamentos, administração dos treinamentos realizados).
- 6) Comunicação e envolvimento dos fornecedores no projeto (workshop, carta convite etc).
- 7) Realização dos treinamentos programados (conforme calendário de treinamentos).
- 8) Feedback ao e do cliente (resultados, avaliações dos treinamentos etc).
- 9) Aperfeiçoamento do programa (ações de acordo com o feedback).
- 10) Próximos passos (desenvolvimento de novos produtos e serviços).

Com o passar do tempo, esses projetos ganharam uma proporção ainda maior, pois foram estendidos à capacitação do próprio cliente mandatário do requisito específico. A experiência na realização desse trabalho nos mostra que além de capacitar os fornecedores, um outro aspecto que deve ser levado em consideração é a capacitação das diversas áreas internas dos clientes nos requisitos que serão atendidos pelos fornecedores. Nesse momento surge a pergunta: Capacitar o próprio cliente nos seus requisitos específicos? E, então surge a resposta natural: Sim, pois nem todas as áreas de atuação do cliente, que têm interface com os fornecedores, conhecem a totalidade dos requisitos a serem atendidos. É então que o projeto de interface cumpre o papel de melhorar a comunicação entre as partes para um melhor entendimento e atendimento aos requisitos.

Atualmente, com a necessidade de redução dos custos de produção resultante da concorrência globalizada, além dos requisitos específicos, outros temas foram identificados como necessários para a qualificação do fornecedor automotivo, tais como Lean e Seis Sigma.

Como perspectiva futura, visualizamos um mercado crescente nesse tipo de atividade, visto que nos próximos anos novas montadoras e eventualmente seus fornecedores devem se instalar no Brasil, devido à demanda crescente do nosso mercado consumidor, tornando a preparação da cadeia de fornecedores e distribuidores automotivos uma estratégia para alcançar os padrões de qualidade e produtividade requeridos pelo mercado global.

Marcelo Mignoli é consultor do Setec Consulting Group, formado em Tecnologia de Processos de Produção e especialista em Qualidade e Produtividade (mmignoli@setecnet.com.br).