

## Volkswagen do México - Produção de Peças para o Automóvel JETTA

*Técnicas de gestão de projetos entregam resultados no tempo e dentro do orçamento.*

Para se preparar para a produção de seu novo Jetta, a Volkswagen voltou-se para uma combinação de plantas internacionais e fornecedores externos para produzir partes do novo motor e conjuntos de eixos do carro.

A *Volkswagen Mexico Components* (VW México) ganhou uma licitação para produzir vários componentes, incluindo os eixos dianteiros e montagem dos módulos laterais. A equipe da fábrica VW México tinha 21 meses e um orçamento de US\$ 3,3 milhões (EUA) para projetar e instalar a linha de montagem e começar a produção em massa de peças.

### Histórico

A VW do México venceu a licitação para o projeto, propondo um custo fixo para a produção de peças. Isso significava que não haveria espaço para derrapagens no orçamento. Qualquer trabalho que ultrapassasse o orçamento seria incorrido como uma perda. O gerente de projeto e equipe teria que desenvolver processos internos para outras equipes seguirem.

A produção do eixo dianteiro e a montagem do módulo lateral foram supervisionadas por um *Project Management Professional* (PMP®) e o projeto foi um dos primeiros a

ser gerenciado pelo escritório de projeto da VW México, o qual forneceu supervisão a todo o portfólio de programas e projetos da produção de componentes do Jetta.

Além disso, um novo fornecedor foi selecionado para o projeto, enquanto o processo de aquisição de equipamentos estava em andamento. Esta adição tardia resultou num atraso de dois meses na aquisição das linhas de montagem.

### Desafios

A equipe VW México, utilizando processos de gestão padrão, conforme descrito em *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (*Guia PMBOK®*), para completar o projeto de linha de montagem dentro do prazo e orçamento.

Para supervisionar o projeto complexo, a VW México estabeleceu um escritório de projetos (PMO), que era responsável por monitorar e controlar o orçamento global e cronograma para os projetos relacionados ao Jetta. Uma vez que a VW do México foi agraciada com o projeto de montagem, o PMO trabalhou junto com o departamento financeiro para obter os recursos necessários. Um gerente de projeto foi selecionado

e o gerente do departamento de manufatura foi nomeado o patrocinador do projeto.

O gerente de projeto, apoiado por um membro do departamento de planejamento, integrou os planos apresentados pelos diversos participantes do projeto para desenvolver uma estrutura analítica do projeto (EAP) e linha do tempo detalhada para o projeto global. A EAP serviu como um roteiro para cada fase do projeto. Enquanto os departamentos de produção e qualidade foram envolvidos ao longo do projeto, outros departamentos poderiam ser consultados sempre que necessário. O gerente do projeto foi responsável pela supervisão da EAP e em envolver outros departamentos nos momentos adequados.

### Solução

Desde a iniciação até o fechamento, o projeto foi dividido em cinco fases, com nove etapas ao longo de dois anos. O cronograma incluía todo o trabalho de aquisição e fabricação de equipamentos através de testes de linha de montagem e otimização. A fase final terminou com o início da produção e a montagem do eixo do módulo lateral. Um plano da qualidade correspondente foi desenvolvido utilizando os padrões

da fábrica de componentes, que foi integrado na linha do tempo.

O gerente de projetos realizou reuniões periódicas com a equipe principal a fim de manter todos os departamentos informados do progresso. O fornecedor da linha de montagem visitou a fábrica em várias ocasiões para rever o progresso e prestar assistência em quaisquer problemas. Departamentos adicionais foram envolvidos, quando necessário, e um relatório de status do projeto - índice de desempenho detalhado para indicar o progresso em relação ao cronograma geral e do orçamento - foi distribuído mensalmente a todos os departamentos. Devido às rigorosas exigências de aderência orçamentária ao plano de projeto, os recursos financeiros foram bloqueados para evitar sobre custo.

Em cada reunião, os participantes tiveram a oportunidade de solicitar alterações específicas para a EAP. As discussões foram documentadas para fins de qualidade e as mudanças foram aprovadas tanto pelo gerente de projeto quanto pelo patrocinador do projeto.

Para garantir que o projeto seria concluído a tempo, o gerente de projeto encontrou formas criativas para resolver questões de calendário criadas no início do

processo: Para compensar o atraso de dois meses no recebimento de equipamentos da linha de montagem, o grupo realizou um treinamento de fabricação, enquanto o grupo de manutenção acompanhou a empresa subcontratada na instalação do equipamento da linha de montagem. Ao realizar estes dois eventos simultaneamente, o gerente do projeto impediu atrasos futuros que pudessem causar novos atrasos no projeto.

Ao longo do projeto, o PMO manteve supervisão para o orçamento geral do projeto. Outros elementos do projeto foram monitorados por membros da equipe do projeto. Por exemplo, um membro da equipe de planejamento monitorou atividades relacionadas com a EAP e o plano de qualidade, enquanto um membro da equipe de qualidade foi responsável por garantir que as partes satisfizessem as especificações de qualidade da empresa.

Ao término de cada fase do projeto, a equipe do projeto analisava o estado geral do projeto e realizava identificação de riscos para as fases restantes. Todas as alterações resultantes da EAP foram aprovadas pelo gerente do projeto e pelo patrocinador do projeto.

O fim do projeto foi marcado pela transição para equipe de produção. O encerramento oficial do projeto ocorreu 12 semanas após que a produção do componente inicial começou.

## Resultados

O time da VW México alcançou e, em muitos casos, ultrapassou os objetivos para a criação da linha de montagem. Especificamente:

- Todo o projeto foi concluído dentro do orçamento especificado;
- A equipe cumpriu todos os prazos de entrega em todas as fases de testes;
- Os eixos dianteiros e módulos laterais produzidos na linha de montagem da fábrica continuaram atendendo às diretrizes de qualidade da Volkswagen.

O time de projeto da linha de montagem do componente do Jetta também desenvolveu uma série de ferramentas e práticas que servem como padrão para futuros projetos na fábrica. As principais lições aprendidas com o projeto permitirão que as equipes de projetos futuros aperfeiçoem a comunicação entre as diferentes áreas da planta da VW do México e garantam o sucesso de novos projetos.

Este estudo de caso foi traduzido do original em inglês "VW Mexico Jetta", disponível em

<http://www.pmi.org/Business-Solutions/OPM3-Case-Study-Library.aspx>

Se você tiver sugestões de revisão para este artigo, envie e-mail para [NoticiasBrasil@pmi.org](mailto:NoticiasBrasil@pmi.org)