

Desenvolvimento de produtos com base na engenharia simultânea: o caso de um fornecedor automotivo.

**Raquel Ferrari Passamani (FSG/ Estácio de Sá) rferrari.es@uol.com.br
Kazuo Hatakeyama (CEFET/PR)**

Resumo

Este artigo propõe a organização de projetos no estilo engenharia simultânea como uma forma de se obter maior competitividade nos empreendimentos de desenvolvimento de produtos. Para tanto, após mostrar os limites dos modelos gerenciais em processos produtivos e as novas exigências da globalização, analisa-se a concepção de projeto como um empreendimento presente durante todas as ações na empresa. Posteriormente, evidencia-se que a engenharia simultânea é uma eficaz filosofia gerencial e como tal revela-se adaptada para a complexa tarefa de organização de projetos.

Palavras chave: Engenharia simultânea, Organização de projetos, Gestão da Informação

1. Introdução

Diante de uma grande pressão competitiva, em que se aumentam às exigências de prazo, custo, risco e desempenho do produto desenvolvido, as empresas estão buscando novas formas de organizar seus projetos. Isso tem sido constatado em diferentes setores industriais, sobretudo na indústria automotiva. Nesse segmento, não somente o tempo de desenvolvimento de projetos de novos produtos, mas também o tempo de desenvolvimento de projetos de modificação e nacionalização de componentes e módulos - caso típico dos projetos realizados por fornecedores automotivos em países como o Brasil - têm se constituído um problema. As solicitações de modificações em produtos exigem rapidez de repostas com qualidade.

Segundo Kruglianskas (1998), "... em decorrência da demanda incessante dos mercados por novos produtos as empresas para se manterem competitivas são automaticamente obrigadas a diminuir o ciclo de desenvolvimento de novos produtos para lançá-los no mercado, com objetivo de alcançar competitividade". Essa é uma realidade comum segundo a moderna orientação de desenvolvimento de produtos.

Segundo Baxter (1998), "... a atividade de desenvolvimento de um novo produto não é simples nem direta. Ela requer pesquisa, planejamento cuidadoso, controle meticoloso e, mais importante, o uso de métodos sistemáticos. Os métodos sistemáticos de projeto exigem uma abordagem interdisciplinar". Essa abordagem interdisciplinar descrita por Baxter não é uma tarefa fácil, mas é necessária para promover a inovação.

Diante dessas necessidades muitas empresas estão adotando a filosofia de trabalho ES que, além de reduzir diretamente prazos e promover uma vantagem competitiva coloca as equipes interagindo desde o início do projeto, promovendo grandes interações e troca de informações, atuando como um processo que acelera a aprendizagem.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos. Ao favorecer o trabalho integrado a ES se apresenta como uma forma natural de aprendizagem na era do conhecimento.

2. Gestão da Informação na Engenharia Simultânea

Diante de uma nova realidade do mundo dos negócios - novos produtos, novos processos, novas exigências mercadológicas, novas ferramentas - o grande desafio é como gerenciar um crescente e complexo volume de informações e seus diferentes fluxos. Na era do conhecimento, gerenciar um produto com um grande número de itens requer uma nova maneira de trabalhar. Maneira de trabalhar que favoreça os resultados em termos de velocidade, precisão, memorização, custos, prazos e qualidade.

A ES é uma forma de se trabalhar em equipes de projetos (de engenharia, logística, produção, exportação, financeira etc.) que contempla a melhoria dos resultados dos negócios através da melhoria das estruturas de reatividade da empresa ao mesmo tempo em que constitui a estrutura de um núcleo de pró-atividade nos negócios. Ela obriga o desenvolvimento do pensamento sistêmico ao evidenciar a necessidade de uma grande conectividade entre as equipes de projetos. Essa imposição decorre da impossibilidade de se lidar com grande volume e complexidade de informação em estruturas organizacionais simplificadas.

Uma real preocupação no gerenciamento da informação é pensar e sugerir uma forma prática de se controlar a crescente complexidade com auxílio da ES. Na empresa do futuro, fortemente estruturada no conhecimento, o homem e a máquina se aliam em torno dos fundamentos da ES para melhor e mais rapidamente comunicar, integrar e controlar todos os fluxos que determinam os ganhos empresariais. Com relação à empresa do futuro, vale citar Womack em seus dois livros: “A máquina que mudou o mundo” (1992) e mais recentemente “A mentalidade enxuta nas empresas” (1998).

Em boa parte dos trabalhos sobre a nova realidade constituída pela sociedade da informação, nota-se uma grande concordância entre as abordagens: a informação é ao mesmo tempo o foco das preocupações e o vetor para as necessárias transformações.

Na apresentação da obra de Terra (2000), Plonski relata que diversos tipos de organização têm-se dedicado a pensar sobre como gerir o conhecimento, segundo várias perspectivas: gestão de pessoas, modelagem matemática, tecnologia da informação, organização do trabalho, gestão da inovação e outras. Por sua vez, Silva, prefaciando o trabalho de Terra (2000, prefácio) afirma: “... as facilidades de se adquirir conhecimento – de todo o tipo – trazem a necessidade de um gerenciamento maior por parte das empresas, no sentido de aliar a busca de conhecimento à busca de resultados. O conhecimento adquirido deve ser revertido em produtividade, qualidade e soluções inovadoras, para assim se constituir em um diferencial competitivo sustentável”.

Várias organizações se empenham em capturar dados e transformá-los em informação, porém são incapazes de transformar a informação em conhecimento. O que geralmente acontece é que o número de informações é tão grande que acaba sendo difícil de ser transformada em conhecimento (Cf. Nonaka e Takeuchi, 1997; Davenport e Prusak, 1998). Isto deve-se principalmente a uma busca desordenada de informação, gerada por uma desorganização do trabalho.

Através da ES busca-se obter resultados que revertem o conhecimento em um diferencial competitivo sustentável.

Partindo do princípio que o conhecimento é algo em permanente evolução, toda e qualquer experiência em projetos, mesmo as mal sucedidas, será de extrema relevância, pois para um próximo projeto da mesma natureza, certos cuidados serão tomados a partir de uma experiência já vivida. Quase sempre será possível resgatar o essencial das informações chaves através do *know-how* dos membros da equipe, ou seja, conhecimento tácito e/ou da memória documentada do projeto em forma de conhecimento explícito. Esse procedimento facilitará a construção de uma base de dados visando à prevenção, ao controle de riscos e, sobretudo, à aprendizagem coletiva. Esta ação será extremamente favorecida se apoiada em uma organização do trabalho em que a comunicação, interação, documentação, confiança, flexibilidade e controle são elementos de base na orientação das atividades, ou seja, num ambiente de ES.

Sob pressão de uma crescente concorrência, as empresas são conduzidas a estruturarem formas modernas de geração de conhecimento. Cada vez mais, importantes modificações são realizadas em produtos e processos em curtos intervalos de tempo. Não dispor de meios para acelerar a produção de conhecimento e, por extensão, diminuir o valor agregado, é condenar o negócio ao fracasso. A ES possibilita a organização da produção, documentação, difusão e assimilação do conhecimento. Portanto, ela se caracteriza como um dos principais fatores competitivos de qualquer organização.

A ES tem sua base operacional igualmente estruturada nas principais funções de um sistema de informação: alimentação, memorização, recuperação e tratamento. A organização das equipes de projetos e a forma como flui a informação são similares a um modelo cibernético, cujos elementos interagem na mesma intensidade a partir de informações provenientes de fontes primárias.

Evidencia-se nas empresas que o conhecimento existe, mas normalmente não é eficazmente desenvolvido, codificado, mapeado e difundido. A ES pode acelerar a criação de um repositório de conhecimento, ao mesmo tempo em que melhora o acesso a este mesmo conhecimento e, ainda, desenvolve um ambiente e uma cultura organizacional que estimulam a criação intelectual. Segundo Grundstein & Barthès (2004), o processo de capitalização do conhecimento consiste em localizar o conhecimento crucial, formalizá-lo, salvá-lo, distribuir e mantê-lo. O conhecimento torna-se acessível através deste processo de formalização e encapsulamento em componentes de software, fazendo-se bom uso das novas tecnologias para processamento do conhecimento, métodos, técnicas e ferramentas e, em particular, das pesquisas em inteligência artificial.

Uma vez localizado este conhecimento, é necessário salvá-lo através de um meio específico. A escolha deve considerar questões como facilidade de acesso e de manutenção. Um meio adequado pode ir do tradicional papel aos sofisticados sistemas baseados em conhecimento. Com relação à referida pesquisa, as ferramentas que atenderiam as necessidades para gerenciar o conhecimento seriam: trabalho colaborativo (*Computer-Supported Collaborative Work – CSCW*) e gestão de documentos.

O grande desafio citado por estudiosos do conhecimento, como Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997), é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Para se relacionar o conhecimento tácito com o conhecimento explícito é preciso gerar uma memória, que a qualquer momento possa ser consultada e utilizada como suporte. Entretanto, isto só poderá ser realizado em um contexto de formalização das ações dos membros das equipes. Deve existir um registro, isto é, uma documentação do que está sendo feito, abrangendo dois aspectos: forma e conteúdo. Ao fazer isso consolida-se a passagem do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Caso alguém saia da equipe de projeto,

tudo poderá seguir , mesmo sabendo que parte do conhecimento sempre acompanha o próprio indivíduo.

Com relação à documentação/memória dos projetos, Valeriano (1998) faz algumas considerações:

- Se um projeto não estiver organizado, dele não poderá resultar qualquer sistema de documentação organizado;
- Tome a estrutura e as regras de funcionamento do projeto como bases para estabelecer a organização da documentação;
- Estabelecer um sistema de identificação (numeração) dos documentos e dos desenhos do projeto é fundamental;
- Manter atualizado o plano da documentação do projeto;
- A elaboração dos documentos é tarefa continuada, não funciona dizer: “Quando acabarmos tudo, vamos escrever”;
- Organizar tanto o projeto quanto a documentação com total envolvimento dos participantes do projeto;
- Fixar requisitos de qualidade de documentos e do conjunto;
- Encarar cada documento como um processo, mas sempre incluído no sistema de documentação. Este por sua vez é parte de um projeto como um todo.

É, portanto, fundamental definir uma forma de tornar a inteligência empresarial em uma inteligência empresarial competitiva. Já não basta saber o que fazer, mas fazer o melhor que puder ser feito nos limites dos recursos e objetivos empresariais. É preciso construir uma “inteligência competitiva” para resolver problemas, pois “... a inteligência empresarial/competitiva é o sustentáculo da gestão estratégica que passa pela necessidade de gerenciar o conhecimento”. (REIS, 2001)

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimento. De acordo com essas afirmações pode-se inferir que a inteligência competitiva empresarial é a tomada de decisões, baseada em conhecimentos e sabedoria. A Figura 01 ilustra o caminho a ser controlado para eficaz aprendizagem empresarial.

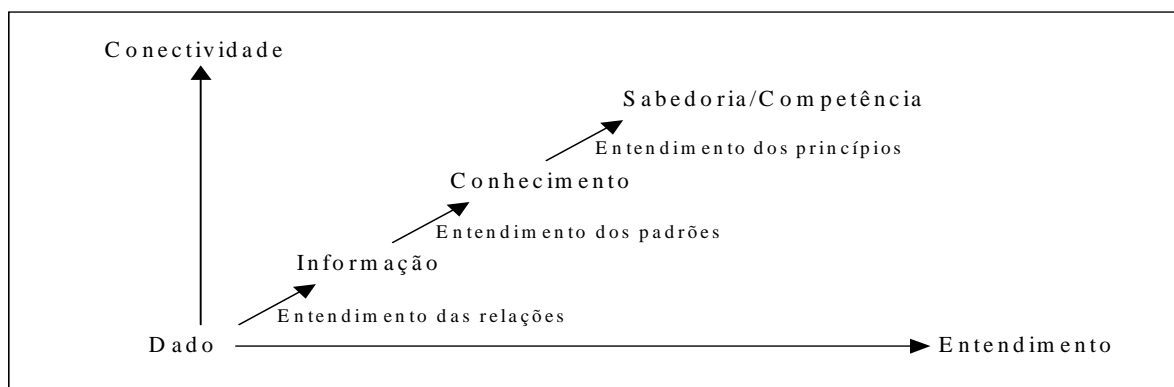


Figura 01 - Fluxos a serem controlados para desenvolver inteligência competitiva

Esta ação seria um primeiro passo para o desenvolvimento do ciclo de inteligência tecnológica a partir do produto da pesquisa. Com frequência, este ciclo de inteligência tecnológica é parte dos chamados planos de ação tecnológica das empresas, nos quais se descreve, em detalhes, os elementos como: quais informações buscar e como aproveitá-las, como documentá-las e comunicá-las, quem deve recebê-las e quais ações promover entre outras. Esse é o fundamento da ES: assegurar a dinâmica da organização do trabalho em equipe.

A construção de um ciclo de inteligência tecnológica é objeto de preocupações relativas aos resultados em projetos: uma metodologia de organização do trabalho de acordo com a ES deve fornecer uma correta orientação de agregação de valor em todas as ações dos membros das equipes de projetos e, dessa forma, definir clara e objetivamente procedimentos interativos e de controle ao longo do ciclo de vida dos projetos. Isto supõe uma adequada estrutura organizacional.

Uma adequada estrutura organizacional, para atender as necessidades desta dissertação, seria uma empresa com uma estrutura de projetos apoiada em um núcleo de inteligência numa posição estratégica. É exatamente este o caso atual da EMBRAER, onde existe uma Gerência de Recursos de Inteligência reportando-se diretamente à vice-presidência da empresa. Nesse caso, trata-se de uma realidade em que a dimensão imaterial como fonte de agregação de valor - aspecto forte das áreas de Inteligência Competitiva (IC) e Informação Tecnológica (IT) será cada vez mais valorizado.

A gestão da informação na ES deverá impactar sobre os seguintes desafios e tendências no campo da inteligência competitiva:

- melhorar a visualização dos meios de agregação de valor nos processos na medida em que -
- definirá meios de aperfeiçoar prazos e custos;
- assegurar a minimização de erros nas informações pela forte interação das áreas funcionais da empresa;
- impor um ativo envolvimento da alta direção para diferentes ações de planejamento da engenharia, logística, compras etc...
- focar as instruções no estrito necessário em termos de procedimentos operacionais;
- agregar objetivamente diferentes áreas funcionais, inclusive, é claro, o pessoal de marketing, sobretudo no início do processo de desenvolvimento de produtos e na sua correta distribuição);
- antecipar oportunidades mercadológicas na medida em que utiliza informações oriundas do marketing, da assistência-técnica e das simulações de desenvolvimento tecnológico;
- geração das reais condições para um gerenciamento “*just in time*” (em engenharia, logística, métodos etc.) e, por extensão, inferências a partir de *brainstorming* (também *just in time*) e
- clara definição de responsabilidade de cada membro da equipe a partir de sua ativa participação nas decisões.

Em síntese, pode-se afirmar que a correta gestão da informação é o principal fundamento da nova forma de organização do trabalho nas empresas.

3. Caracterização da empresa analisada (Faurecia)

A Faurecia é uma das empresas líderes no mercado mundial de produtos para interior de veículos, ocupando primeiro lugar no mercado europeu e o terceiro no mercado mundial de

produtos completos para interior de veículos, com 50.000 colaboradores e presente em 27 países com 156 unidades de fabricação e parceira de todas montadoras.

A planta industrial objeto desta análise é a Faurecia, unidade S. J. dos Pinhais, implantada em 1998, ainda sob o nome e controle acionário da “Sommer Allibert”, e responsável pela fabricação de painéis de porta e painéis de instrumentos. No final de 2000, e através de uma ação internacional, a Faurecia incorporou as unidades automotivas da Sommer Allibert, passando a referida unidade de S. J. dos Pinhais a ser conhecida sob o nome de Faurecia.

Com a aquisição da Sommer Allibert, a Faurecia reforçou sua posição no mercado nacional, pois passou a ofertar um conjunto completo de itens de interiores de veículos. Tem-se, a partir daí, uma estrutura com duas plantas: a Planta da Bertrand Faure em Quatro Barras, responsável pela fabricação de bancos automotivos, e a mencionada planta da Faurecia em S. J. dos Pinhais.

Com o crescimento da empresa no mercado nacional, muito recentemente decidiu-se a implantação de uma nova unidade industrial em São Paulo para atender, no regime *just-in-time*, as plantas das montadoras instaladas naquele estado. A planta de São Paulo deve atender plenamente a demanda local e, ainda, prover o atendimento da Planta da Peugeot no Estado do Rio de Janeiro.

Paralelamente, e com o projeto de implantação de uma planta da Ford na Bahia, a empresa também decidiu pela implantação de uma outra unidade industrial naquele Estado.

Com esta diversificação geográfica definida de forma estratégica nos estados do Paraná, de São Paulo e da Bahia, em princípio e para um dado volume de produção, a empresa terá como responder ao crescimento do parque automotivo nacional.

3. O modelo APQP: o sistema de orientação de projetos na Faurecia

O modelo APQP (Advanced Product Quality Planning / Planejamento Avançado da Qualidade do Produto) tem sua origem nos EUA, por meio do esforço realizado pela General Motors, Ford e Chrysler visando tornar coerente os sistemas da qualidade das empresas montadoras e, assim, também favorecer a comunicação com a cadeia de fornecedores. O APQP é um referencial de qualidade respondendo aos requisitos de certificação e às referências do sistema da qualidade QS-9000.

Em síntese, o APQP oferece um roteiro de trabalho para que os fornecedores cumpram com rigor o planejamento avançado da qualidade do produto. Em linhas gerais, o modelo APQP oferece a seguinte orientação aos fornecedores automotivos: 1) planejamento e definição de programa, 2) especificação das atividades de projeto e desenvolvimento do produto, 3) especificação das atividades de projeto e desenvolvimento do processo, 4) validação do produto e do processo, 5) retroalimentação, avaliação e ação corretiva, 6) metodologia do plano de controle visando auxiliar a produção.

Na qualidade de fornecedor automotivo global, a Faurecia é solicitada a satisfazer as exigências do referencial explicitado no modelo APQP. Visando favorecer a compreensão e operacionalização dos procedimentos do modelo geral, a Faurecia também elaborou e aprovou seu próprio APQP respeitando os requisitos do modelo geral, adaptado às especificidades das atividades da empresa. O documento elaborado pela Faurecia define 5 etapas na execução do planejamento avançado da qualidade do produto, conforme ilustrado na figura abaixo: planejamento e definição do programa; concepção e desenvolvimento do produto; concepção e desenvolvimento do processo e validação do produto e processo.



Figura 02 - O Modelo APQP da Faurecia

As atividades típicas desenvolvidas atualmente pela Faurecia S. J. dos Pinhais, as recomendações de aplicação do modelo APQP começaria na etapa 3 (concepção e desenvolvimento do processo), se reforçaria na etapa 4 e se tornaria ainda mais intensa na etapa 5. Nesse caso, as etapas 1 (planificação e definição) e 2 (concepção e desenvolvimento do produto) seriam – e ,na realidade atual, são – planejadas e executadas pela área de Pesquisa e Desenvolvimento da Europa. Isso significa que, ainda hoje, as etapas iniciais dos projetos – isto é, da idéia inicial até a geração do protótipo – em que existe uma grande oportunidade de agregação de valor, são realizadas na Europa. A unidade Faurecia S. J. dos Pinhais gera o piloto ao final da etapa 3 e finaliza as condições de lançamento ao validar o produto e o processo na etapa 4 e, finalmente, define a produção do produto (etapa 5).

Segundo dados da Revista *Logistiques Magazine* (2001), na atualidade, os fornecedores automotivos são responsáveis por 48% do valor agregado total ao longo da cadeia constituída pelo grupo de fornecedores, montadoras e concessionárias. As montadoras propriamente ditas agregam 34% e as concessionárias ficam com 18%. Ora, com tamanha importância em termos de valor agregado no produto final, é efetivamente preciso um referencial de projetos dinâmico para orientar o trabalho dos fornecedores. É este necessário dinamismo que o modelo APQP torna possível nas etapas dos projetos executados pela Faurecia S. J. dos Pinhais (etapas 3, 4 e 5 do modelo APQP).

Do ponto de vista da divisão técnica do trabalho no estilo ES, executar uma parte das atividades de projeto na Europa (etapas 1 e 2) e outra em S. J. dos Pinhais (etapas 3, 4 e 5) supõe uma enorme e difícil organização das atividades, fazendo, com propriedade, imaginar-se que existem perdas de oportunidades para a aprendizagem coletiva das equipes de projeto e, por extensão, uma perda das condições ideais de eficácia nos projetos desenvolvidos.

A diretoria de Desenvolvimento e Engenharia Industrial é a unidade responsável pelos projetos de produtos dentro da empresa. As atividades de projetos estão concentradas em projetos de modificação e nacionalização de peças.

Quanto aos projetos de novos produtos, estes são desenvolvidos na Europa e a Faurecia S. J. dos Pinhais normalmente inicia sua participação na etapa 3 (concepção e desenvolvimento de processo) do modelo APQP Faurecia, intensificando-a nas etapas seguintes.

Como a Faurecia S. J. dos Pinhais entra na etapa em que o produto já foi concebido e desenvolvido, todo o esforço de aprendizagem e agregação de valor nos projetos são realizados nas demais etapas do APQP.

Ainda na atualidade, e em raros casos de desenvolvimento de novos produtos, engenheiros da Faurecia S. J. dos Pinhais são solicitados a participar do projeto desde a atividade de planificação e definição (etapa 1) na Europa. Porém, nestas situações e na maioria das vezes, a participação se limita a um observador, visando obter as primeiras idéias sobre o projeto do processo a ser realizado pela Faurecia S. J. dos Pinhais.

Atualmente, a Diretoria de Desenvolvimento Industrial da Faurecia S. J. dos Pinhais dispõe de uma equipe de engenheiros de produto e processo, engenheiro de plástico, comprador de ferramentas, técnicos em processos e desenvolvimento de embalagens dentre outros profissionais.

A prática da organização do projeto de modificação de produto com a “Montadora X” tem uma característica organizacional seqüencial (não simultânea ou concorrente) e começa com encaminhamento da solicitação do cliente à área comercial da Faurecia S. J. dos Pinhais que, por sua vez, abre um documento para análise de consulta e passa para a engenharia do produto. De posse da solicitação encaminhada pela área comercial, a engenharia do produto realiza uma consulta da forma de intervenção no projeto (documento conhecido internamente como Consulta de Intervenção) junto das áreas de compras, manutenção e produção. Esta ação gera uma análise técnica, a qual é documentada e retornada para a área comercial encaminhar ao cliente. Recebida as informações solicitadas, o cliente se manifesta validando (ou não) o pedido. Em caso de validação pelo cliente, um pedido de projeto de modificação de produto é emitido.

Uma particularidade na prática do atendimento do pedido do projeto de modificação de produto que vale mencionar é que, em função da natureza da modificação, o projeto também pode exigir uma modificação de processo. Nesse caso, com muita frequência, a engenharia do produto identifica a necessidade de tal modificação e encaminha para a engenharia de processo fazer o necessário.

Quanto à prática da organização dos projetos de nacionalização de produtos, pode-se afirmar que constitui uma experiência ainda muito recente e que uma aprendizagem coletiva está sendo construída sob forte pressão das montadoras que, por sua vez, desejam diminuir o elevado grau de dependência de insumos importados em seus produtos. Esta prática será aqui comentada muito mais em função da crescente importância que ela deverá assumir na realidade futura de curto prazo nos projetos da empresa do que em função da experiência acumulada em diversas repetições.

A prática de organização dos projetos de nacionalização na Faurecia S. J. dos Pinhais está nascendo de forma inteligente. Inteligente porque o projeto está sendo pensado ao longo da cadeia automotiva. Isto é, de um lado, a prática do projeto na relação que deve existir entre Faurecia S. J. dos Pinhais e as Montadoras e, de outro lado, a prática do projeto na relação, que também não pode ser esquecida, entre Faurecia S. J. dos Pinhais e seus fornecedores diretos.

Referências

BAXTER, R. M. (1998) - **Projeto de Produto**: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: Blucher.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK L. (1998) - **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus.

GRUNDSTEIN & BARTHÉS p. 69

KRUGLIANSKAS I. (1998) - **Engenharia Simultânea na Gestão de Projetos Tecnológicos**. Seminário de Gerência de Projetos. São Paulo: IMAM,.

NONAKA, I. e TAKEUCHI H. (1997) - **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.

PASSAMANI R. F. e HATAKEYAMA K. (2001) - **Integração de Projetos Através da Engenharia Simultânea: uma necessidade nas empresas**. São Paulo: SIMEA- XI Simpósio Internacional de Engenharia Automotiva.

TERRA, J. C. C. (2000) - **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora.

VALERIANO, D. L. (1998) **Gerência em Projetos**: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books.

VALERIANO, D. L. (2001) **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books.

WOMACK, J. Et al (1992) - **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Campus.

WOMACK, J. Et al (1998) - **A Mentalidade Enxuta nas Empresas**: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus.

[www. Faurecia.com](http://www.Faurecia.com)