

GRUPO VOLKSWAGEN: PROCESSOS E DESAFIOS ESPECÍFICOS¹

José Ferro Camacho²

INTELI

1. INTRODUÇÃO

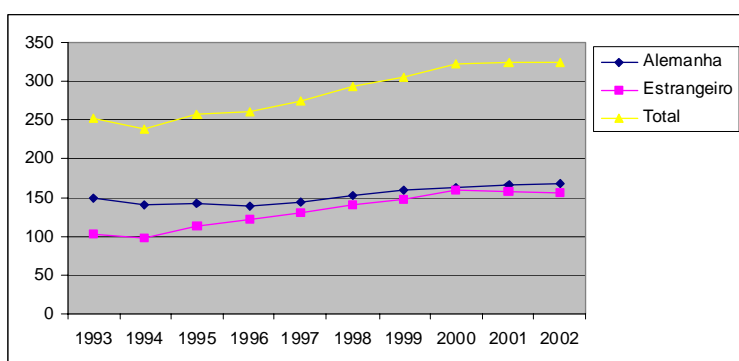
O grupo VW está sujeito a vários desafios, cujas origens não só emergem da dinâmica de uma indústria oligopolística em mudança, mas também do seu peso na economia alemã e do seu profundo enraizamento nos contextos industrial, social e político.

Três aspectos ajudam a definir o contexto: o primeiro resulta do acordo assinado em Agosto de 2001, por 3 anos e meio, na área do emprego e das relações industriais e que, na prática, introduziu maiores constrangimentos à actividade do grupo no estrangeiro; o segundo, cujas consequências não são ainda possível determinar inteiramente, está ligado ao agravamento do desemprego na Alemanha e às iniciativas que o Chanceler Schroeder tem tomado para a introdução de reformas; por último, a grave derrota do sindicato IG Metall nas greves de 2003 fragilizou a sua posição negocial.

Curiosamente, 2001 poderia ter sido o ano em que, seguindo uma tendência lenta mas persistente, o grupo passaria a ter mais trabalhadores no estrangeiro do que na Alemanha, como descrito no Gráfico 1. Na realidade, esta tendência parece ter sido alterada.

Gráfico 1

EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO GRUPO – 1993-2002 (milhares)



Fonte: grupo VW.

¹ Uma primeira versão, reduzida e simplificada, deste artigo foi publicada na revista Economia Pura Ano VI – nº 57 de Maio de 2003.

² jose.camacho@netcabo.pt

Recordem-se, ainda, dois factos: o acordo foi apresentado como uma solução inovadora que, difundida, poderia minorar o desemprego e adequar o modelo social alemão às novas realidades da globalização e do desemprego; Peter Hartz, responsável da VW pelos recursos humanos, tornou-se conhecido pela sua divulgação, juntamente com outras propostas políticas de alteração da regulamentação, que incluíam o encorajamento ao trabalho temporário e de curto prazo.

Por outro lado, Gerard Schroeder, enquanto ainda Ministro Presidente do Governo da Baixa Saxónia, e com assento no Supervisor Board do grupo, teve um papel importante no destino da VW que, mediante a distribuição de capital, continua controlada por este estado federado.

Terá sido o acordo 5000 x 5000, assinado entre o sindicato IG Metall e a Volkswagen, que determinou a decisão de produção do novo Microbus em Hanôver? Assim aconteceu, bem como a do Touran, já em venda.

O primeiro vai fazer renascer o antigo VW Bullis (o popular e mais conhecido “pão-de-forma”), com uma produção esperada de 80 000 unidades, a começar no início de 2005, tendo dois terços da produção como destino o “difícil” mercado norte-americano. “A decisão de o produzir em Hanôver tem um grande significado num tempo em que a localização de produções na Alemanha é posta em causa”, afirmou Bernd Pischetsrieder, o Presidente do *Board of Management* da VW AG empossado em Abril de 2002.

O Microbus tem características que o tornariam apropriado para ser um dos veículos a serem produzidos na Autoeuropa: dimensões, complexidade, dimensão da série e data de início de produção³. Mais ainda porque, num contexto VW, o risco de mercado associado fazia deste modelo um candidato a uma lógica de colocação de produções com maiores incertezas fora da Alemanha.

O acordo da Autoeuropa, votado favoravelmente pelos trabalhadores face à possibilidade de despedimento de algumas centenas de operários, vem mostrar, localmente, algumas das facetas do grupo no estrangeiro.

A sua análise não pode ser reduzida às questões de flexibilidade laboral como têm sido colocadas. Uma visão unilateral e não multidimensional do presente acordo não permite mencionar as grandes diferenças que compromissos desta natureza assumem em relação aos contratados na Alemanha. Formação qualificada, em postos de trabalho mais qualificados e maiores salários são somente parte da questão. Mais importante, devido ao sistema de relações industriais e compromissos corporativos que são objecto de análise nos pontos seguintes, é a capacidade dos sindicatos, em coordenação com os comités de empresa na Alemanha, determinarem, de forma decisiva, o que vai ser produzido, onde, como e quando.

³ De acordo com o publicitado, este veículo utilizará a plataforma T5. Embora sendo uma plataforma diferente da actualmente em produção na Autoeuropa – 418 –, a sua introdução até estaria de acordo com a política de distribuição de duas plataformas por fábrica.

O anúncio dos investimentos a realizar nos próximos anos na Autoeuropa pode ser objecto de análise integrando várias vertentes. Revela a vontade da empresa em permanecer em Portugal, o que se traduz numa “normalização” produtiva e social. A transformação do sistema produtivo para a introdução de mais uma plataforma na linha de montagem é um passo adicional para a completa coerência com a lógica estratégica em que cada unidade deve poder produzir, no mínimo, duas plataformas. Recorde-se que a fábrica produz os modelos actuais sobre uma única plataforma cuja montagem é exclusiva de Portugal. A aceitação, por parte dos trabalhadores, dos mecanismos de negociação e contratualização necessários para adequar as horas de trabalho disponíveis ao planeamento da produção definido em Wolfsburg, é o segundo passo num processo de integração da unidade portuguesa no formato comum da presença do grupo no estrangeiro.

2. CONSTITUIÇÃO E PRESENÇA DO GRUPO

O grupo VW é conhecido, para além da marca de que lhe dá nome, por um conjunto de outras que foram agregadas através de operações de aquisição. Após a última reestruturação em termos de marcas, que se seguiu à tomada de posse do actual Presidente do *Board of Management* – Bernd Pischetsrieder –, o grupo é agora constituído pelas áreas de negócio descritas no Quadro 1.

Quadro 1

ÁREAS DE NEGÓCIO DO GRUPO VW

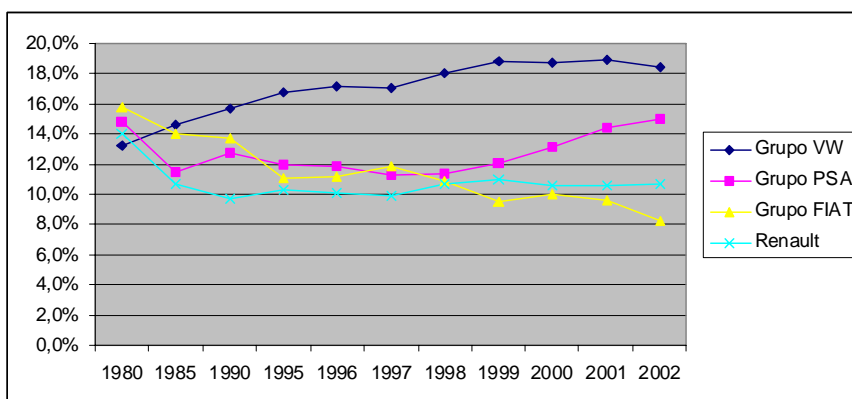
Grupo Volkswagen						
Divisão ou Segmento	Divisão Automóvel				Divisão de Serviços Financeiros	
Linha de Negócio	Grupo Marca VW	Grupo Marca Audi	Veículos Comerciais	Restantes Empresas	Serviços Financeiros	Europcar
Linha de Produto ou Negócio	VW Škoda Bentley Bugatti	Audi SEAT Lamborghini		Serviços Financeiros	Financiamento ao Distribuidor ou Consumidor Final Leasing Seguros Negócios de Frotas	Negócio de Aluguer

Fonte: VW.

O Gráfico 2 apresenta um detalhe das marcas presentes no mercado europeu. O grupo Volkswagen aparece representado mantendo uma notável liderança de mercado desde 1985. Na realidade, esta liderança reforçou-se até 1999, com um constante aumento da quota de mercado. Na mesma figura, é também possível identificar a estabilidade da marca Renault e uma persistente tendência para a diminuição da presença da Fiat. Por outro lado, o grupo PSA mantém uma subida da sua quota de mercado desde 1998.

Gráfico 2

DETALHE DA EVOLUÇÃO DE ALGUMAS MARCAS NO MERCADO EUROPEU



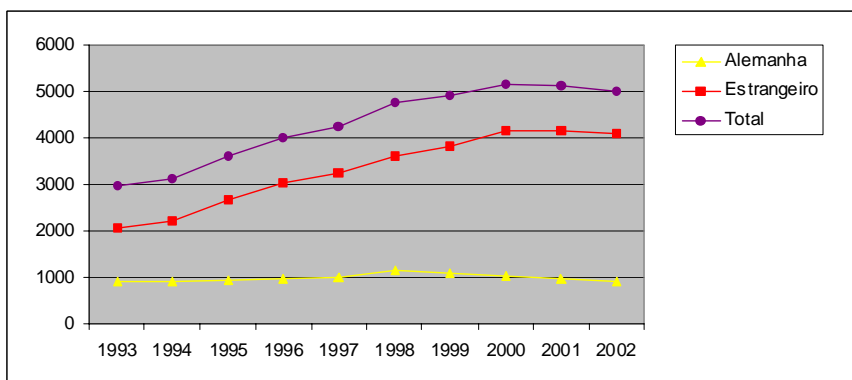
Fonte: CCFA.

Em número absolutos, o Gráfico 3 revela um crescimento desde os 2962 milhares de veículos vendidos em 1993 e até aos 5165 milhares objecto de transacção no ano de 2000. Após este ano, o grupo sofreu uma ligeira quebra para os 4996 milhares vendidos em 2002. De realçar a estabilidade das vendas na Alemanha, em torno de um milhão de veículos vendidos.

No entanto, as vendas da nova versão do *bestseller* Golf, que no seu primeiro trimestre no mercado (Outubro a Dezembro de 2003) revelou uma quebra de 25000 unidades em relação ao projectado, indicia uma realidade a necessitar de monitorização. Na verdade, também a extensão da gama para veículos de topo, uma aposta do anterior presidente, não tem seguido desenvolvimentos significativos no mercado como esperado.

Gráfico 3

VEÍCULOS VENDIDOS PELO GRUPO VW – 1993-2002 (milhares)



Fonte: VW.

A VW, ao contrário da situação do grupo PSA, tem uma estrutura accionista e de governo bastante mais complexa, bem como uma maior influência nas políticas industrial e de trabalho, situação que se entrelaça com a história das últimas décadas da Alemanha.

3. A POLÍTICA INDUSTRIAL ALEMÃ

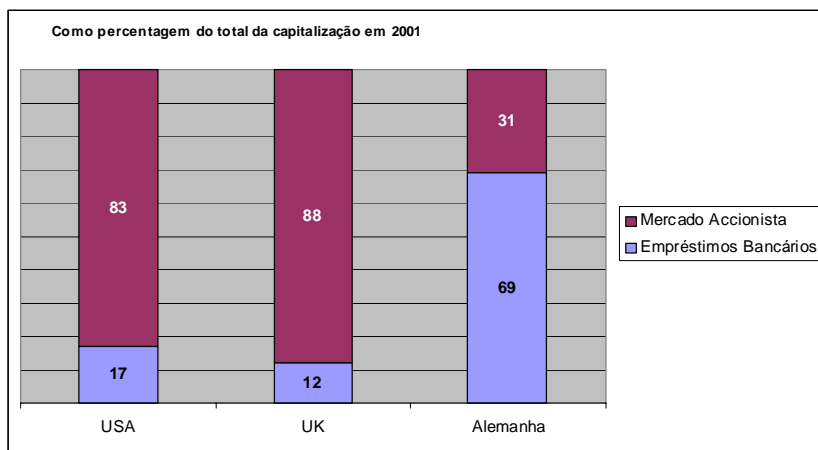
Na Alemanha do pós-guerra, os sindicatos tornaram-se parte da comunidade mais vasta de decisores políticos, assumindo um papel importante na definição da política industrial. Esta acção é realizada mediante uma organização simultaneamente centralizada mas também coordenada com uma forte intervenção ao nível dos comités de empresa, definidos legalmente e funcionando como mecanismos locais de conciliação efectiva.

Por outro lado, o sistema de relações industriais não pode ser separado de um conceito mais abrangente e interactuante de ordem industrial. O caso alemão tem uma especificidade que importa sublinhar:

- ◆ o sistema financeiro é centrado nos bancos e baseado no crédito, com um menor desenvolvimento do mercado de capitais, como Gráfico 4 mostra e o caso da VW assinala. Pode-se, também, sublinhar o seguinte: só uma pequena parte das empresas da indústria automóvel é transaccionada em bolsa – 24 em 3 695 (0,6% – dados de 1996) que, no entanto, contribuía com 84,1% do total da facturação. Destas 24 empresas, 8 eram construtores ou produziam motores e contribuía com 90% do total da facturação do grupo. No entanto, no que diz respeito ao controlo, é necessária uma análise mais fina, onde é possível identificar a real dimensão das participações cruzadas e dos mecanismos de bloqueamento;

Gráfico 4

ESTRUTURA DAS FONTES DE FINANCIAMENTO EXTERNO DAS EMPRESAS USA, UK E ALEMANHA



Fonte: Deutsche Bank, HVB/Mercer.

- ◆ a fragilidade destes foi evidenciada e o orgulho alemão afectado fortemente quando a empresa britânica Vodafone AirTouch tomou o controlo, através de um takeover hostil, do gigante Mannesmann. O caso da VW é significativo do impacto e de como reagiram os seus dirigentes, bem como das precauções que tomaram ao nível político;

- ◆ as empresas alemãs têm um sistema de dois níveis: o *Supervisory Board*, que compreende representantes dos detentores do capital e dos trabalhadores, tem um papel determinante nas decisões estratégicas (incluindo decisões de investimento e desinvestimento no estrangeiro) e designa, ou demite, o *Management Board* que exerce funções operacionais numa base diária;
- ◆ os direitos adicionais de voto dos bancos, actuando como representantes de pequenos accionistas;
- ◆ as ligações entre os grupos industriais e os bancos têm atribuído a estes um papel importante na reestruturação das empresas e de sectores inteiros, nomeadamente em tempos de crise (ou emergência) formando alianças com os representantes dos accionistas e dos trabalhadores. Contudo, notícias recentes sugerem que este modelo pode estar sobre pressão para uma maior performance, dado o insucesso das operações de consolidação com participação da banca alemã. Recorde-se que 2002 foi um dos piores anos de sempre da banca alemã. Por exemplo, o Commerzbank encerrou este ano, pela primeira vez em cem anos, um exercício anual com prejuízo;
- ◆ o sistema alemão de educação e formação, regulado de forma uniforme a nível nacional, gerido numa base tripartida mas de implementação monitorizada pelos trabalhadores ao nível da empresa, tem sido uma peça fundamental na definição do modelo industrial alemão. A homogeneidade nacional dos conteúdos de formação e a gama de competências abordada têm permitido uma evolução no sentido de um alto grau de flexibilidade funcional e de participação;
- ◆ a oportunidade de ascensão social e profissional proporcionada através deste sistema tem, não só induzido um grau superior de envolvimento dos trabalhadores e de estabilidade social, como, no caso VW, condicionado a visão da política de produto da empresa construtora dos “carros do povo”;
- ◆ este conjunto de elementos tem condicionado as orientações estratégicas de gestão numa perspectiva de longo prazo, permitindo investimentos simultâneos em unidades produtivas e em pessoal e encorajando uma inovação tecnológica afastada de uma lógica de rentabilidade de curto prazo;
- ◆ a extensão dos acordos salariais sectoriais a todas as empresas (com ou sem presença sindical) cria uma grande homogeneidade de níveis salariais entre empresas de diferentes dimensões e impede o aparecimento de diferenciais de salários a jusante, bem como uma maior competição baseada no preço; desta forma contrariando uma das vantagens possíveis da subcontratação, ou seja, o acesso a mercados de trabalho diferenciados. No entanto, este não é o caso de várias situações no estrangeiro, introduzindo aqui diferenças de actuação;

- ◆ os mecanismos de adaptação, que no caso VW tem passado por uma redução dos tempos de trabalho semanais, em vez de despedimentos ou da redução do salário unitário, sempre que sujeito a ciclos de redução da procura (que não invalida que, no estrangeiro, e em simultâneo, com esta política, não tenha reduzido os contratos a termo). Foi assim na crise de 1993 e existe actualmente acordado, na Alemanha, um “corredor” de flexibilização entre as 21.8 e as 38.8 horas semanais.

Será que uma maior instabilidade de mercado, como parece ser o presente caso, pode ser absorvida pelos mecanismos existentes? Recorde-se que os acordos conhecidos têm reduzido horas de trabalho do primeiro ano da sua aplicação, com base numa retoma posterior, em que estas reduções, em tempo e salários, serão recompensadas.

Recorde-se, ainda, que a proposta de despedimento de 590 trabalhadores do total de 5000 da fábrica Navarra (a que se juntavam mais 2000 nos fornecedores) resultou da crescente quebra de vendas do novo modelo do Polo acabado de lançar. “As coisas não vão bem”, reconheceu Carlos Sucunza, director de pessoal da fábrica, que assegurou que não se trata de algo “conjuntural” mas sim “estrutural”. Em resposta, Esteban Uranga da UGT manifestou a sua total preocupação e assegurou que não se trata de uma “artimanha” para limitar a resposta sindical mas que “isto está sério”. Entretanto, segundo o Diário Vasco, a maioria do comité de empresa (64,5%, representando a UGT, as CCOO e a Confederação de Quadros) aceitou reduzir o tempo diário de trabalho em 10% (repartido em dois anos) e a criação de uma bolsa de 21 horas que se aplicará em função da procura. Em contrapartida, foi retirada a decisão de rescisão de contratos. A negociação de salários foi remetida para data posterior.

De acordo com Pischetsrieder, Presidente do *Board* da VW, “a produção flexível nunca será possível sem um modelo de trabalho flexível”, e a primeira é determinante para a viabilidade do modelo de negócio do grupo.

Por outro lado, os grupos alemães na área automóvel têm uma estrutura accionista com núcleos estáveis – Quadro 2 –, o que lhes confere um comportamento geralmente baseado numa visão de longo prazo e que suporta, também, um posicionamento de mercado e uma política de produto que reflecte a “paciência” resultante de não ter que responder trimestralmente, de forma determinante, ao mercado de capitais.

Quadro 2

PROPRIEDADE E EXPOSIÇÃO EM BOLSA DOS CONSTRUTORES ALEMÃES

Grupo	Distribuição de capital (%)					
Volkswagen	51.4 flutuante	20 Baixa Saxónia	10 controlo VW	12.1 Investidores institucionais alemães	3.5 outros investidores institucionais europeus	3 investidores institucionais USA
DiamlerChrysler	19.0 controlo DC	11.6 Deutsche bank	7.5 Kuwaiti Sheiks	56 investidores institucionais	25 pequenos investidores	
BMW	45.34 flutuante	15.53 Hanna Quandt	15.25 Stefan Quandt	11.62 Susanne Klatten	10.16 GFA Gesellschaft fur Automobilwerte mbH	2.1 empregados
Porsche	45.0 flutuante	55 famílias Porsche e Piech				

Fonte: Bolsa Alemã.

Uma análise breve permite visualizar as produções das empresas alemãs no estrangeiro. Em 2001, as marcas alemãs produziram 5.7 milhões de veículos na Alemanha e 4.4 milhões de veículos no estrangeiro. Este último valor representou um aumento de cerca de 4% em relação ao ano anterior (VDA, 2002). Contudo, é necessário fazer uma análise mais detalhada deste valor. Assim, enquanto que as linhas de montagem situadas na Bélgica ou nos EUA assinalaram crescimentos de 18 e 23% respectivamente, situação inversa teve lugar em Espanha ou no México com reduções de 13 e 11% respectivamente.

De acordo com a mesma fonte, é possível descrever as produções alemãs no estrangeiro por segmentos. Assim, 1.5 milhões de veículos situam-se no segmento médio – baixo (uma redução de 3% em relação a 2000) mas continuam a representar a parte maioritária da produção com 37,8%, seguindo-se os pequenos veículos com 24.2 por cento e a gama média com 17,8 por cento. Os veículos de nicho representam, neste *ranking*, 11,4 por cento.

4. SHAREHOLDERS, STAKEHOLDERS E GOVERNO DO GRUPO

4.1. Decisões na VW: co-determinismo e rentabilidade

Em 1960, a Volkswagen Works Limited passou a ser transaccionada em bolsa e foi parcialmente privatizada, continuando quer o Governo Federal quer o Governo da Baixa Saxónia a deter 20% cada um, enquanto que uma lei especial – VW Act – criava um estatuto especial para a empresa, onde este último governo mantém uma *golden share* dominante.

As características determinantes do sistema de governo da empresa resumem-se da seguinte forma:

1. qualquer detenção de capital acima dos 20% não introduz direitos de voto adicionais;
2. o estado detém duas posições no *Supervisory Board*;
3. decisões sobre novas unidades produtivas ou de deslocalização exigem uma maioria de dois-terços deste *Board*;
4. o VW Act requer que os bancos recebam uma autorização antecipada de cada pequeno accionista antes de uma assembleia geral. Além de muitos accionistas não concederem essa autorização, o esforço para a obter dos outros torna impraticável este mecanismo para os bancos que, como resultado, estão aqui mais sub-representados do que noutras empresas.

Desta forma, a influência do governo regional manteve-se forte, mesmo após o Federal ter vendido a sua participação em 1998. Dos 25 membros que em 2002 pertenceram ao *Supervisory Board*, quatro elementos faziam parte do IG Metall, sete dos Comitês de Empresa, dois eram representantes do Governo da Baixa Saxónia, a que se deve adicionar um ministro retirado, enquanto três eram pessoas com longo passado no grupo. Os restantes elementos representam empresas alemãs (ThyssenKrupp, Preussag, E.ON, Siemens, TUI) ou bancos e associações de accionistas. Este tipo de composição, que se mantém inalterado desde a privatização em 1960, em combinação com a regra descrita no ponto 3, induz um acordo tácito entre trabalhadores e governo regional no sentido da manutenção do emprego local.

Esta colaboração ultrapassa o formalismo do sistema de co-determinação alemão e funda-se no percurso histórico do grupo após a guerra, assente numa colaboração muito estreita mesmo em momentos de crise, e na subida gradual da influência do IG Metall entre os quadros⁴ que se traduz numa forte representação deste nos comitês de empresa. Este enquadramento tem-se mantido inalterado, mesmo quando os conservadores da CDU estão no governo.

O *takeover* hostil da Mannesmann, como referido, colocou na ordem do dia a relação com o mercado de capitais e o receio que o mesmo acontecesse – dada a fraca capitalização bolsista – caso deixasse de existir a minoria de bloqueio do governo da Baixa Saxónia, como sucessivamente tem exigido a Comissão Europeia e acabará por acontecer. Este facto é importante pois sublinha o reforço da aliança tácita entre a gestão da VW e o sindicato, e é determinante para a definição dos acontecimentos posteriores, de que se sublinham os seguintes:

⁴ Em Wolfsburg, em 1995, 90% dos quadros eram membros do sindicato.

- ◆ compra de acções próprias (buy back): 9,8% em Setembro de 2000; em 2001 a empresa adquiriu mais 10% de acções. Como, por lei, a empresa não pode possuir mais do que 10%, estas foram trocadas por participações cruzadas com empresas “amigas”;
- ◆ melhoria das relações com investidores. O grupo falhou, em 1997, a ida ao mercado de capitais para se financiar para a batalha das aquisições (BMW e Scania foram referidas);
- ◆ embora o grupo tenha conseguido manter a capacidade de financiar o desenvolvimento dos seus produtos a partir do cash-flow gerado, não está afastada a necessidade de recurso a capitais externos no futuro;
- ◆ a definição de objectivos financeiros: – return on investment – ROI –, após taxas, entre 9 e 11%; break-even max. 60%; return on sales de 4,7% com objectivo de 6,5% em 2005; investimentos em produtos realizados a partir do *cash-flow*.

Esta orientação foi acompanhada por uma mudança dos métodos de orçamentação anual para um sistema orientado por resultados. Este novo sistema de controlo, assente em metas financeiras, tem como objectivo medir em detalhe o desempenho de marcas, regiões, produtos e unidades produtivas, introduzindo, por este meio, uma lógica descentralizada de análise.

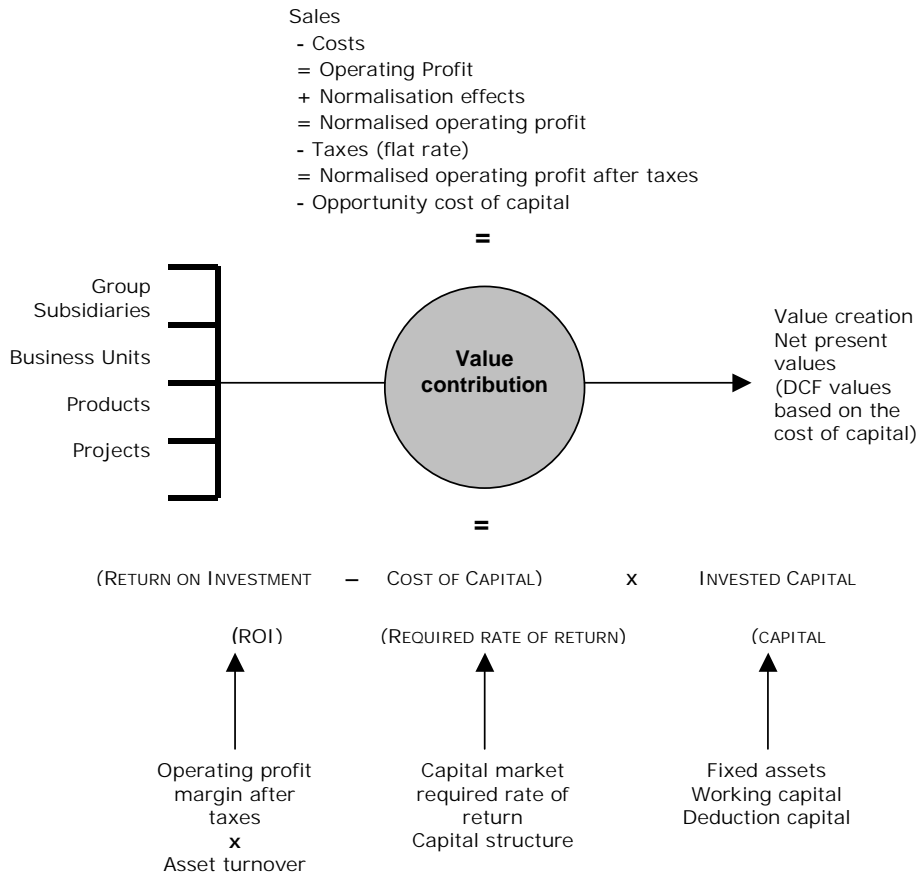
A introdução do conceito EVA®⁵ (Economic Value Added = Lucros após taxas – Custo dos activos utilizados) e a sua utilização conjunta com o ROI de forma generalizada, bem como a implementação de um sistema complexo para determinar os custos e contabilizá-los ao longo do ciclo de vida do projecto ou unidade, foram realizados ao longo de 2003.

As Figuras 1, 2 e 3, peças importantes do documento financeiro guia para a mudança ao nível do grupo, permitem uma visão breve da nova metodologia de análise, avaliação e decisão do grupo. A primeira figura faz o resumo das contribuições para a criação de valor, contabilizando o custo das vendas que integram, além dos custos normalizados e amortizados ao longo do ciclo de análise, também os custos de oportunidade do capital.

⁵ EVA® está registado em nome de Stem Stewart and CO.

Figura 1

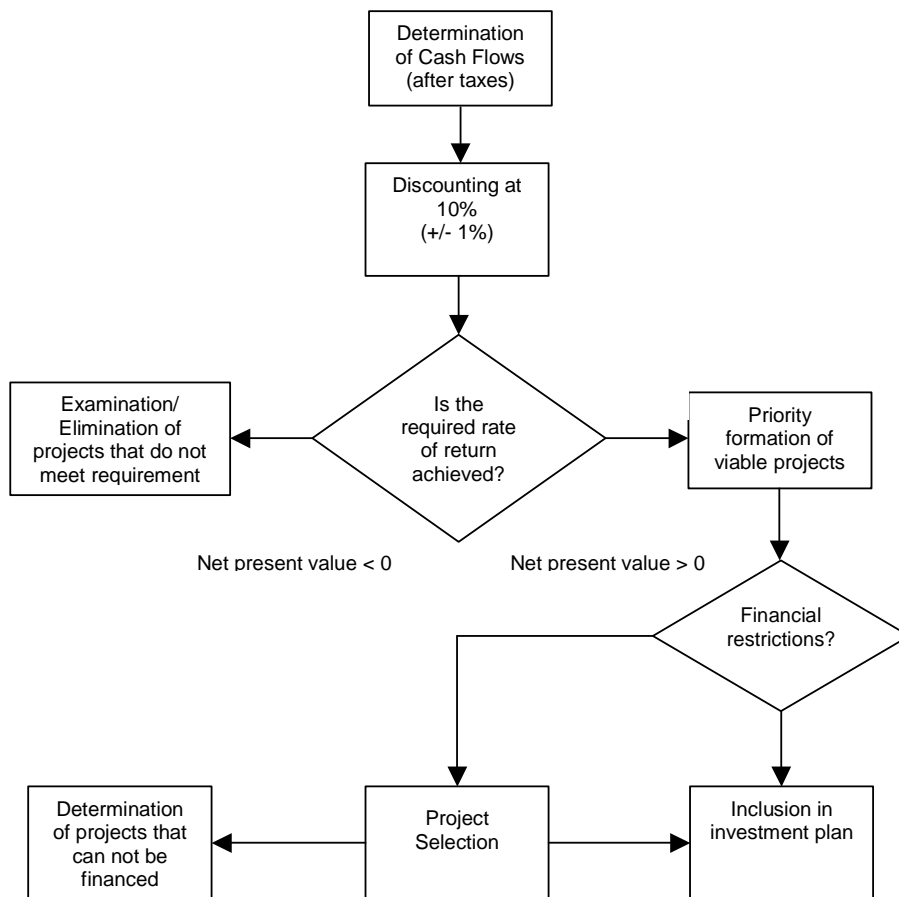
RESUMO DAS CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO DE VALOR



A Figura 2 expressa a atenção do grupo nas variáveis que são desfavoráveis no modelo de negócio, tal como referido neste artigo. Esta análise é posteriormente detalhada na Figura 7.

Figura 2

GRAFO DECISÕES DE INVESTIMENTO E DE DESINVESTIMENTO



Sequence of events applies to investments with assignable cash flows. Other investments have to be analysed eparately.

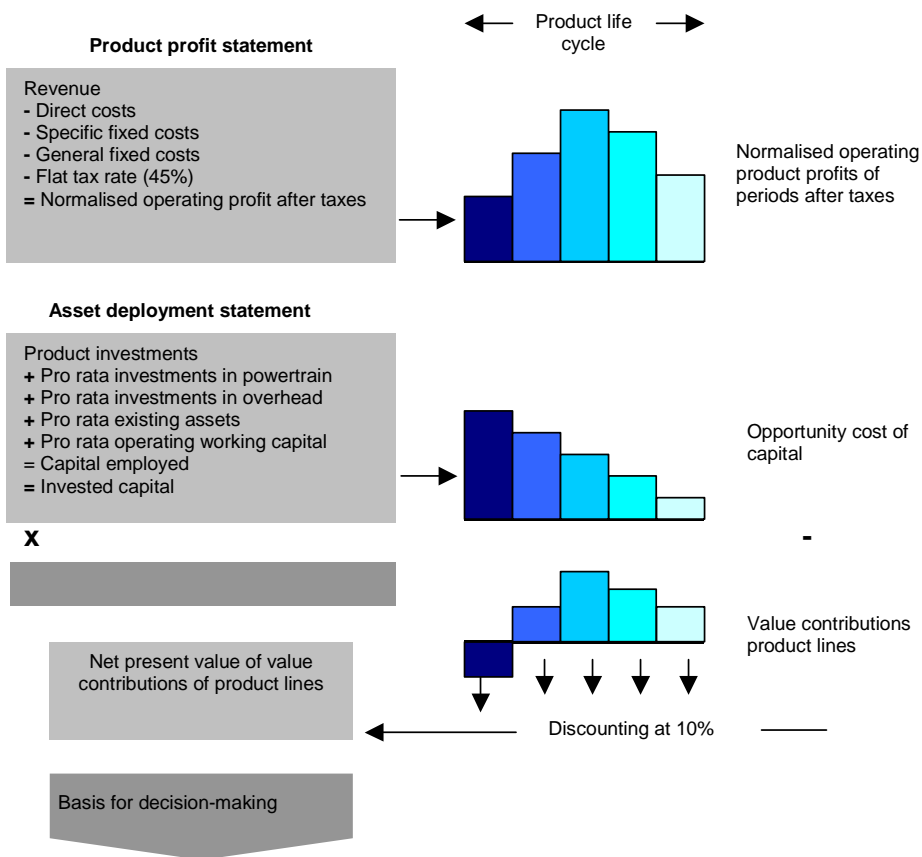
Fonte: VW.

As figuras que são apresentadas representam uma tentativa do grupo VW de introduzir uma racionalidade económica e financeira no seu processo de decisão. Não é, neste momento, viável compreender de que forma o processo de articulação e coordenação entre os vários elementos integrantes do sistema vai ser alterado.

No entanto, e no actual modelo de co-determinismo, é possível especular que a viabilidade da introdução destes mecanismos de racionalidade deve ser entendida como beneficiando, mesmo que só conjunturalmente, a importância do emprego e formação na Alemanha e induzindo uma posterior redistribuição de modelos e projectos.

Figura 3

CONTABILIZAÇÃO DE CUSTOS



Fonte: VW.

Com este sistema, o grupo espera conseguir uma melhor interacção com o mercado de capitais, pela transparência e capitalização, que lhe permita manter uma independência de longo prazo.

No entanto, o sistema de avaliação de unidades, com este carácter integrado, destina-se também a definir a distribuição futura de novos modelos e investimentos e envolve uma mudança substancial quer nas relações intra-grupo – com a criação de uma espécie de “mercado” interno – quer na relação com as condições locais de implementação, que adquirem um papel mais importante nos resultados da avaliação, tornando-se peças chave neste “mercado” intra-grupo.

Por outro lado, adicionou ou reforçou outros elementos de negociação ao nível do *Supervisor Board*, de que se destacam:

- ◆ as despesas de formação passaram a ser objecto de uma gestão centralizada, para evitar a “tentação” do seu corte a nível descentralizado;

- ◆ o aparecimento de elementos de pressão para a “correção” da desigualdade existente entre as fábricas mais antigas (Alemanha) e as mais recentes e “modernizadas” (estrangeiro);
- ◆ a integração dos elementos da política pública alemã, como determinantes da decisão.

A este reforço da componente shareholder correspondeu, numa visão característica do grupo, o aprofundar do conceito workholder. Não sendo o objecto deste trabalho, este conceito tem sido desenvolvido, integrando sucessivamente: bónus de produtividade e performance (1997), banco de tempo (1998, associado à segurança de emprego e reforma faseada), *share option* (1999) e novas fórmulas de gestão de pensões (1996 e 2001).

4.2. A especificidade da estratégia Volkswagen

4.2.1. O Acordo 5000 x 5000

Em 1 de Dezembro de 1999, o jornal Bild, abordando as conversações em curso, tituló: “Postos de trabalho retornam do estrangeiro apesar de custos mais elevados”.

Em que consiste este acordo? As direcções do sindicato IG Metall e do grupo Volkswagen, com o pesado envolvimento do Chanceler Schroeder, e após vários percalços, decidiram a criação de 5000 novos postos de trabalho a serem preenchidos unicamente por desempregados. A remuneração de 5000 Marcos é realizada em duas parcelas: 4500 Marcos mensais mais um bónus mínimo de 500 Marcos, que integra já a remuneração resultante dos turnos nocturnos. No topo destas remunerações, um bónus de desempenho será atribuído no caso de os resultados operacionais serem positivos.

Segundo este acordo, a duração do horário é flexível por forma a acomodar os tempos de trabalho às necessidade produtivas. Caso a produção ou a qualidade não sejam alcançadas os trabalhadores deverão executar tarefas em regime de trabalho extraordinário até à sua conclusão, no final do turno. Note-se, porém, que estas horas só serão remuneradas se forem consideradas da responsabilidade da empresa.

A duração semanal do horário de trabalho é de 35 horas, calculada com base numa média anual. De acordo com as necessidades da empresa este período pode estender-se até às 42 horas semanais. Uma conta tempo-de-trabalho é então estabelecida para cada trabalhador, a qual tem um limite máximo de 200 horas. Se necessário, esta conta será usada para regular mais 30 turnos de trabalho aos Sábados.

Cada trabalhador recebe, em média, 3 horas de formação por semana. Deste valor, somente metade é remunerado como tempo de trabalho.

Foi criada a empresa Auto 5000 GmbH, autónoma, que gere este processo, incluindo as unidades de Wolfsburg e de Hanôver. O recrutamento é realizado pelos Centros de Emprego do estado, seguindo-se uma formação básica que assegura competências industriais. Contratos de emprego e de formação serão então realizados por um período de seis meses,

a partir dos quais, “em princípio”, serão estabelecidos contratos ilimitados com os trabalhadores.

Ao contrário da restante indústria, os acordos na VW são descentralizados, isto é, realizados ao nível da empresa (vulgo acordos de empresa). Julga-se pertinente observar que, em face do desemprego crescente, a sua difusão está também ela sujeita a um escrutínio constante e intenso. Apesar de ambos os parceiros se escusarem a definir publicamente o futuro deste acordo em concreto, classificando o assunto de experiência ou projecto piloto, parece claro que o que está em causa pode ter contornos bem mais vastos.

De acordo com Klaus Zwickel, Deputy Chairman do poderoso Supervisory Board da VW e Chairman da IG Metall, este acordo vai ao encontro das teses do sindicato de 1998 sobre a indústria automóvel e não pode ser separado da implementação de um novo modelo de “Integrated Business Process” na VW cujos pontos principais são por ele sintetizados:

- ◆ criação de unidades de negócio independentes, em empresas próprias, como componentes da VW AG;
- ◆ aprofundamento da modularidade dos veículos;
- ◆ a redução para 15 dias do prazo de entrega dos veículos, através de um novo, otimizado e integrado, sistema de distribuição;
- ◆ optimização de todos os processos logísticos;
- ◆ um novo conceito de qualificação, com processos de aprendizagem locais e contínuos.

No entanto, o Deputy Chairman sublinha, num documento produzido quando as negociações estavam num impasse que, só por eliminação de custos extra, a VW terá um ganho de 23% em relação ao acordo colectivo de empresa. Segunda esta fonte, o grupo ainda poderá ter reduções salariais adicionais em 40% se se tomar a média de 35 horas semanais. Considerando as 42 horas como referência, entre 6000 e 7000 Marcos anuais, será o valor da redução obtido abaixo do contrato colectivo de trabalho.

Qual o papel de outras localizações fora da Alemanha? Zwickel⁶, numa tradução nossa, sublinha que, “apesar dos esforços, ainda coexistem diferentes condições de vida na União Europeia. Tornou-se genericamente aceite que a capacidade de manter uma posição de longo prazo é determinada, em primeiro lugar, por localizações e processos de negócio integrados, na forma de estratégias competitivas. A medida dos custos de forma isolada, e em particular a dos custos de trabalho, chegou comprovadamente ao fim na segunda metade dos anos 90”.

⁶ Klaus Zwickel, Frankfurt, 2. Juli 2001, VW 5000 x 5000, Eine Chance vertan – einen Dammbbruch verhindern, IG Metall.

Interpretado, pode significar: novos modelos e novos investimentos na periferia produtiva serão sistematicamente comparados, de forma integrada, com a possibilidade da sua execução em unidades na Alemanha, mesmo que isso signifique a realização de investimentos de “modernização” nesses locais por forma a que os termos de avaliação possam ser considerados semelhantes.

A recente vitória da CDU, em 2/2/03, substituindo o SPD no governo da Baixa Saxónia, vem colocar à prova o enquadramento, embora, como se conclui do artigo, a VW já tenha tomado as precauções necessárias quanto a esta eventualidade (vulnerabilidade?).

Também a nível federal o combate ao desemprego pode vir a assumir um papel central, determinando mudanças que, embora actuando sobre elementos de base conjuntural, como o caso da Auto 5000 GmbH⁷, se podem difundir e consolidar de forma estrutural.

A introdução de reformas, como as que têm sido levadas a cabo ultimamente por iniciativa do Chanceler, criam pressões sobre estes mecanismos, paciente e persistentemente elaborados, com base na legislação existente, mas que estendem, de forma significativa, os seus limites.

Por outro lado, a derrota da estratégia e das greves do sindicato IG Metall em 2003, e a subsequente saída de associados, vem fragilizar, a um ponto ainda não completamente delimitado, a sua posição nas próximas etapas da mudança.

Contudo, e apesar de todas estas pressões, será que tendo em conta as históricas preocupações acerca do desemprego e da instabilidade social resultante, Crouch (1994)⁸ tem razão ao afirmar que “seja qual for a cor do governo ... serão reforçadas, mais do que desmanteladas, as estruturas nacionais de conciliação ao nível das relações industriais”. E, se assim for, que consequências terá esse facto sobre o formato do investimento alemão no estrangeiro?

4.2.2. O modelo de negócio da VW

1 – Previsibilidade: Um planeamento de longo prazo permite fazer chegar ao mercado uma oferta moderadamente hierarquizada com uma transição entre modelos ao longo da vida. As flutuações de mercado de curto prazo fazem parte do ciclo de negócio e devem ser criadas condições de adaptação.

Este modelo é o oposto ao de incerteza, em que, como no caso da Renault, se pretende ganhar quota de mercado através de uma oferta inovadora, em que as flutuações do mercado não podem ser previstas, pelo que se reforçam os factores de mobilidade e

⁷ Collective agreement: VW – Project 5000X5000, IG Metall.

⁸ Crouch, C. (1994), *Beyond Corporatism: the Impact of Company Strategy*, in Hyman, R. e Ferner, A. (ed.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Blackwell, Oxford.

reversibilidade, empurrando para fora os compromissos de curto prazo, como até há pouco tempo com a associação à Matra.

A viabilidade do modelo VW está condicionada a mercados com um crescimento económico estável e em que os consumidores se movem para modelos mais caros à medida que os seus rendimentos, e a configuração das famílias, evoluem ao longo da vida.

Esta oferta foi favorável à VW na Alemanha nos anos 80 e após a entrada na União de diversos países. A eliminação de barreiras, os sistemas de incentivos à aquisição e um marketing adequado têm tido também o seu contributo. Entre 94 e 97, as vendas registaram um crescimento de 7,1% na Alemanha e de 33,7% na restante Europa Ocidental.

2 – Agregação: adição de vários elementos da procura por forma a obter volumes mais elevados, combinando economias de escala em elementos não visíveis com a economia de gama nos visíveis.

Esta estratégia tem sido objecto de sucessivas adaptações estruturais, que começaram com a fragilidade da estratégia de produto em 1967 e com a dependência do “carocha”.

Com um simbolismo calculado, o actual Chairman do grupo e anterior responsável pela SEAT anulou o fabrico de um novo monovolume na SEAT – o SE-248, imediatamente após tomar posse e apesar dos recursos investidos pelo Centro Técnico de Martorell. Um certo policentrismo no grupo tinha os seus dias contados. Uma nova fase de racionalização, envolvendo o produto, as áreas de desenvolvimento e as unidades produtivas está em curso.

Numa leitura histórica, repete-se, num formato mais avançado, o que se passou em 93 após a entrada de uma nova liderança.

Na aquisição da Skoda, em 10 de Dezembro de 1990, Carl Hahn, o ainda Chairman da VW contratou com o governo Checo o investimento para a modernização de um grupo automóvel, no essencial autónomo – da concepção à produção – e dirigido para o mercado de Leste.

A crise de 1992/3 e o novo Chairman, Ferdinand Piech, acabaram com este federalismo que se estendia às outras marcas do grupo em escalas diferentes.

Piech reduziu o investimento para aproximadamente um terço do previsto, cortando 6 milhões Marcos, anulou um empréstimo de um grupo de bancos europeus na véspera da sua assinatura e iniciou a integração da Skoda no sistema produtivo VW. Após um período de conflito com o governo Checo, a evolução mostrou que a solução encontrada foi benéfica para a Skoda e para os fornecedores checos.

Esta redução do investimento levou à adopção de uma solução produtiva flexível baseada em recursos humanos mais qualificados. Por outro lado, a necessidade de reduzir custos e a capacidade negocial conseguida pelo governo levou a uma maior integração de fornecedores

locais, forçando-os a uma evolução tecnológica e organizacional e permitindo a sua sobrevivência.

A integração no grupo, se bem que tenha levado à perda da autonomia em áreas de engenharia, e embora a tenha reforçado em design para afirmação da marca, permitiu a alimentação do mercado europeu mais exigente por modelos da Skoda e “puxou” a empresa para uma modernização acelerada.

Mostrou, ainda, que é possível encontrar soluções, em situações de crise, num contexto institucional e político adequado.

Com Piech, a VW assistiu a uma afirmação crescente da política de plataformas. A estratégica agora enunciada evidencia essa evolução. Após um período de implementação da política de plataformas partilhadas entre veículos e marcas, assiste-se ao passo seguinte: o recente enfoque nos módulos.

O tempo de vida das plataformas vai ser estendido (12 anos) e a partilha de módulos acentuada. No entanto, este facto só é viável se as modificações forem também realizadas na coordenação intra-grupo: maior centralização e racionalização da política de marcas e reorganização do sistema produtivo. O reagrupamento da oferta em torno da Audi (Seat e Lamborghini) e da VW (Bentley, Skoda e Bugatti) responde, também, a essa necessidade.

3 - Variáveis de controlo do modelo de negócio:

a) Favoráveis: o uso da capacidade instalada e a possibilidade de ajustamentos de curto prazo. A organização do produto em torno de plataformas e módulos para impulsionar essa optimização e uma obsessão pela flexibilidade de produção, em que um modelo de trabalho flexível tem um papel fundamental, são alguns dos factores que reforçam esta lógica.

O modelo é coerente com uma política de produto “qualidade e diferenciação”. Na verdade, a implementação de uma adaptação por despedimentos generalizados tornaria impossível o compromisso dos trabalhadores em torno de uma maior flexibilidade funcional e o envolvimento na melhoria contínua da qualidade que constitui um elemento determinante no modelo de negócio.

Esta reorganização/centralização desenvolve-se a vários níveis. Tomemos como exemplo a SEAT e a AUDI:

- ◆ Design: O Centro Técnico de Martorell, com 1400 pessoas, bem um centro de design em Sitges e a Seat Sport foram integrados e controlados numa só sociedade em que a Audi tem uma participação maioritária. A Direcção é comum e situada na Audi: Walter da Silva. Recorda-se que o Governo Catalão chegou a equacionar a participação no capital desta empresa;
- ◆ Industrial: As fábricas de Martorell, Ingolstadt e Neckarsulm serão integradas numa sub-estrutura produtiva comum: Martorell passará a produzir também modelos Audi.

Andreas Schleef, também responsável pelos recursos humanos da Audi, foi nomeado presidente da SEAT;

- ◆ Resultados: Estes passarão a ser consolidados ao nível da Audi, e não do grupo VW como até agora.

Em simultâneo, assiste-se à implementação de um sistema de produção de duas plataformas por fábrica. Além de permitir otimizar a saída e a entrada em produção de modelos ao nível do grupo, tem ainda um potencial de pressão sobre os actores locais.

Numa posição de força, o grupo VW transferiu 10% da produção do Ibiza da fábrica de Martorell para Bratislava – Eslováquia, em Outubro de 2002, após não ter conseguido dos actores regionais as condições de flexibilidade exigidas, deixando o Governo Autônômico e os sindicatos numa posição fragilizada.

b) Desfavoráveis: Activos – passivos circulantes e capital fixo/vendas.

Estas são mais desfavoráveis como resultado do modelo específico de negócio, incluindo os custos da extensão da gama de produtos e mercados, e são objecto da atenção do ponto seguinte, onde se descreve como o grupo ensaia formas de lidar com as suas fraquezas.

Recorde-se que, face à impossibilidade de cumprir as metas financeiras exigidas, a Audi cortou 13% do orçamento em I&D na segunda metade de 2001, quando os gastos nesta rubrica são determinantes para o posicionamento da marca.

Dos condicionantes de outra natureza destaca-se o limite ao outsourcing de componentes e módulos em resultado, quer pelas características do sistema industrial alemão, quer do que é específico à empresa: dos cerca de 320000 trabalhadores, 80000 trabalham na produção de componentes, e uma possibilidade de *outsourcing* é sempre precedida pela comparação *in house*, nas mesmas condições. A discussão de uma política de componentes é ainda recorrente ao nível dos *Boards*.

Por outro lado, os mecanismos de adaptação implementados na Europa são elementos de curto prazo e não estruturais: que acontecerá se não forem efectivos – retoma das vendas, lançamento com sucesso de novos modelos, etc. – nos prazos contratados?

Em termos sistémicos, a viabilidade do modelo de negócio exige a coerência dinâmica dos vários elementos que o compõem, pelo menos em determinado grau e estabilidade.

5. CONCLUSÕES

O grupo VW (como a PSA) prossegue uma estratégia de diversidade e volume⁹. Foi a General Motors que nos anos vinte e trinta, e em oposição ao seu rival Ford, implementou, pela

⁹ De acordo com a designação de modelo produtivo adoptada pelo GERPISA.

primeira vez, uma estratégia desta natureza. Colocando em comum o máximo de peças invisíveis (plataforma, módulos, sistemas e componentes) e reduzindo a diversidade ao que era directamente perceptível pelo cliente – a carroçaria, os interiores e os equipamentos, a GM conseguiu ultrapassar o que parecia uma contradição e juntar as duas estratégias de negócio: volume e diversidade.

No entanto, esta estratégia só é verdadeiramente viável a partir de duas condições:

- ◆ a diversidade visível é comercialmente aceitável pelo consumidor final;
- ◆ as economias de escala devem ser efectivas, procuradas de forma sistemática e mantidas, mesmo nos períodos em que acontecem mudanças do lado da procura.

Do mesmo modo, é necessário postular algumas condições em termos da procura e dos mercados pertinentes que tornam viável o prosseguimento desta estratégia:

- ◆ a procura deve ser moderadamente diferenciada, em termos económicos, sociais e geográficos;
- ◆ esta tipologia é característica de países ou regiões em que a distribuição do rendimento nacional é realizada, de forma prioritária com base nos salários, e é coordenada e moderadamente hierarquizada, permitindo uma evolução ao longo da vida das famílias.

Contudo, estes modelos de distribuição de rendimento têm vindo a ser colocados em causa. Assim, e principalmente no sector privado, estas características têm sido preteridas em favor e em função de relações de força locais. Embora, e por enquanto, os salários do Estado se mantenham coordenados e moderadamente hierarquizados, a conjugação destes factores tem feito reduzir o mercado potencial para este tipo de estratégia e aberto as portas para veículos socialmente distintivos, como no caso da estratégia da Renault.

Para prosseguir este tipo de estratégia – volume e diversidade – esta dever ser, obrigatoriamente, realizada através de economias de escala regularmente crescentes, o que se revela difícil quando a oferta se tem que concretizar em mercados que se renovam rapidamente, do ponto de vista dos produtos, como acontece actualmente.

Este objectivo só pode ser conseguido por três vias:

1. Tomar mercado aos outros construtores, embora o processo seja lento e de custos elevados, uma vez que, em mercados oligopolizados, os outros tentam prosseguir objectivos semelhantes. Esta parece, no entanto ter sido a situação actual, como evidenciado no Gráfico 2;
2. Conquistar mercados emergentes. Contudo, este tipo de mercados tem uma distribuição de rendimentos que se afasta da condição de base – coordenação e hierarquização moderada

– e com ciclos desastrosos de *“stop and go”*. O crescimento acentuado da VW na China faz parte desta opção, bem como a decisão da PSA de reentrar neste mercado.

3. Fusões – aquisições – alianças com outros construtores, tornando comuns as plataformas dos mesmos segmentos ou de segmentos vizinhos.

A VW é parte determinante deste quadro e, no médio prazo, pretende reforçar estas características, um vez que a estratégia de produto assenta na extensão da gama de oferta. A viabilidade desta estratégia depende de uma reconfiguração da estrutura de produto, com o reforço das plataformas e elementos comuns, modulares ou não, como descrito neste artigo. Nesta óptica, tem existido uma adequação permanente entre esta arquitectura de produto e as estruturas organizacionais. A maior centralização e a criação de mecanismos de racionalidade de decisão são parte da resposta.

A caracterização efectuada introduz elementos adicionais de exigência em relação aos fornecedores e às políticas públicas, nomeadamente quando os objectivos perseguidos apontam para um progresso no posicionamento, dos quais se destacam alguns elementos abordados seguidamente.

A racionalização do produto introduz uma exigência de volume e localização nos elementos partilhados por vários modelos e de inovação e flexibilidade produtiva nos elementos diferenciadores.

Em permanente articulação com a questão anterior, a centralização de decisões introduz novos interlocutores com maior poder e pode retirar capacidade de influência, colocando com maior acuidade os aspectos relativos à dimensão e às competências exigidas.

A emergência de novos mecanismos de racionalidade de decisão, se bem que indicadores do ponto de vista económico e tecnológico dos parâmetros que influenciam estas orientações, não podem fazer esquecer a dimensão negocial presente, com um peso efectivo no caso da VW, e que coloca sob maior exigência a capacidade dos Estados influenciarem as decisões de investimento e de permanência dos OEM instalados. Não restam dúvidas quanto ao ascendente que a política interna alemã tem nestas decisões, acentuado quando está em causa a recessão técnica e as reformas que afectam o funcionamento do mercado de trabalho alemão.

A evolução do produto e da estrutura da indústria, bem como do objectivo de reposicionamento da indústria portuguesa, trouxeram novas exigências aos decisores públicos e empresariais envolvidos e, neste sentido, nenhum destes actores poderá continuar a dispensar uma visão permanentemente actualizada da evolução dos mercados industriais e dos seus intervenientes.

BIBLIOGRAFIA

Annual Report 2002, Volkswagen Group

Collective agreement: VW – Project 5000X5000, IG Metall

CROUCH, C. – (1994), *Beyond Corporatism: the Impact of Company Strategy*, in Hyman, R. e Ferner, A. (ed.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Blackwell, Oxford

Financial Control System of Volkswagen Group, Investor Relations, VW, 2003

Invitation to the Annual General Meeting, March 2003

JURGENS, Ulrich et al. – (2002), *The Arrival of Shareholder Value in the European Auto Industry. A Case Study Comparison of Four Car Makers*, in *Competition & Change*, Vol. 6, Nº 1, pp. 61-80

KLAUS ZWICKEL, Frankfurt – 2 Juli 2001, VW 5000 x 5000, Eine Chance vertan-einen Dammbbruch verhindern, IG Metall

LAYAN, J-B – (2003), *L'Intérêt stratégique des Périphéries du Système Automobile Européen*, Papier de Travail, Université Montesquieu – Bordeaux IV

Wir werden bei VW die Modell-Palette straffen, Wirtschaft, Die Welt, 8 de Outubro de 2002