

Gestão de pessoas no consórcio modular Volkswagen caminhões e ônibus: uma vantagem competitiva

Pablo Yugo Yoshiura Kubo¹

pyykubo@ufrj.br

Cristiano Cândido Silva¹

cristiano.silva@novartis.com

Ronaldo Ribas Telles de Menezes¹

ronaldo.menezes@mpsa.com

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis - Seropédica, RJ, Brasil

RESUMO

O objetivo desse trabalho é apresentar as principais diferenças, no que se refere à gestão de pessoas, de um modo de produção convencional, ilustrado pela Mercedes-Benz do Brasil divisão de veículos comerciais, e aquele aplicado ao consórcio modular Volkswagen caminhões e ônibus. Para tanto foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelos departamentos de recursos humanos e manufatura de ambas empresas, bem como pesquisas documentais sobre o mercado nacional de veículos comerciais. O consórcio modular Volkswagen caminhões e ônibus, situada na cidade de Resende (RJ) possui um processo de produção inovador, na qual a empresa contratante delega as tarefas de montagem, logística de suprimentos e parte do desenvolvimento do produto para 07 fornecedores. Cada módulo administra seus funcionários, sendo que apenas departamentos muito específicos (engenharia do produto, garantia de processo e da qualidade, marketing, vendas e assistência técnica) possuem funcionários diretamente ligados à Volkswagen. A gestão de pessoas no consórcio modular é uma vantagem competitiva para a Volkswagen caminhões e ônibus, pois otimiza o quadro de funcionários, minimiza o custo de treinamento (responsabilidade dos módulos), elimina parte dos encargos trabalhistas, além de possuir uma política de igualdade entre funcionários dos módulos e aqueles pertencentes à Volkswagen.

Palavras-chave: Indústria automobilística; Parceria; Terceirização.

1. INTRODUÇÃO

A indústria automobilística passou por mudanças significativas nos seus processos produtivos durante o século XX, passando do modo artesão, com sua pequena produção sob encomenda, pela produção em massa (Taylorismo/Fordismo) e chegando à industrialização automatizada com redução dos custos (Toyotismo).

Essas mudanças produtivas também alteraram a formação do trabalhador, que no início tinha conhecimento amplo (qualificação), depois passou a exercer somente uma parte do processo (especialização), e por fim chegou à fase da multi-funcionalidade e a necessidade da interface com máquinas e equipamentos.

Atualmente, face à concorrência agressiva em que as grandes empresas estão inseridas, a otimização de processos de produção, redução de quadro de funcionários e aumento da produtividade são fatores fundamentais para a sobrevivência dessas organizações. Para tal efeito, a terceirização é, em teoria, uma solução ideal.

Esse processo de gestão teve origem nos Estados Unidos, mais precisamente durante a II Guerra Mundial. A indústria bélica norte-americana precisava se concentrar no desenvolvimento / produção dos armamentos, assim passaram a delegar algumas atividades a empresas prestadoras de serviços.

As pequenas e médias empresas foram as primeiras a aderir, de uma maneira mais intensa, a esse novo modo de gestão - devido a sua característica de se adequar rapidamente a mudanças de cenários. Contudo, as grandes organizações não demoraram a perceber que a terceirização podia transformar o seu negócio em algo mais competitivo e, conseqüentemente, mais lucrativo.

O objetivo desse trabalho é apresentar as principais diferenças, no que se refere à gestão de pessoas, de um modo de produção convencional, ilustrado pela fábrica da Mercedes-Benz do Brasil, e aquele aplicado ao consórcio modular Volkswagen caminhões e ônibus.

Para tanto, para início dos estudos, estabeleceu-se a hipótese de que a gestão de pessoas é uma vantagem competitiva para o consórcio modular Volkswagen caminhões e ônibus.

O artigo está organizado da seguinte forma: primeiramente descreve-se o modelo de produção em análise, bem como a descrição de cada um dos integrantes do consórcio modular. Esse modelo inovador é comparado com um processo de manufatura tradicional, ilustrado pela fábrica da Mercedes-Benz (São Bernardo do Campo – SP). Em seguida são analisados os *market share* da duas principais montadoras de veículos comerciais do mercado nacional (Volkswagen caminhões e ônibus e Mercedes-Benz do Brasil, divisão de veículos comerciais) de modo a identificar uma vantagem competitiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em uma economia globalizada, a concorrência entre as indústrias automobilísticas está cada dia mais acirrada, tendo em vista casos recentes como o da Ford Motors Company que registrou prejuízos da ordem de US\$ 284 milhões no terceiro trimestre de 2005, e da General Motors que encerrou o primeiro trimestre desse mesmo ano com um prejuízo de US\$ 1,1 bilhão (EXAME, 2005), justificando o processo de otimização desse segmento da indústria.

No caso da economia brasileira é possível citar algumas características que implicam na necessidade da otimização de todo o processo produtivo (EXAME, 2005):

- altos impostos: carga tributária brasileira alcança 36% do PIB;
- altas taxas de juros: a taxa real de juros, brasileira, é de 14% ao ano (a mais alta do mundo);
- leis trabalhistas ultrapassadas: encargos sobre salários chegam a 101%, e
- burocracia e impostos atrasam a internacionalização.

Dentre esses fatores é essencial detalhar os encargos trabalhistas referentes à contratação dos funcionários. Para tanto, segue abaixo a lista, segundo a SEBRAE-SP (2006), de encargos trabalhistas que as empresas devem pagar sobre a folha de pagamento dos funcionários:

- FGTS: 8,0% + 0,5% sobre o salário nominal;
- 13º salário: 100,0% do salário nominal (anual);
- férias: 8,3% (ou 1/12) sobre o salário nominal;
- abono de férias: 2,7% (ou 1/3 das férias) sobre o salário nominal;
- indenização (a ser paga no caso de dispensa do funcionário sem justa causa): 100,0% do salário nominal, 40,0% + 10,0% do saldo do FGTS;

- para o INSS: 20,0% do salário nominal;
- para entidades (SESC, SENAC, SEBRAE, etc): 5,8% do salário nominal;
- seguro de acidentes de trabalho: de 1,0% a 3,0%;
- PIS: alíquota de 0,65% sobre a receita bruta.

No que se refere à remuneração dos funcionários Dantas (2005) alega que, em uma organização, o colaborador dispõe de outras formas de ser recompensado pelo seu trabalho, seja de forma financeira ou não.

Hipólito (2002) define o conjunto de recompensas como sendo composto de três partes principais, a saber:

- Remuneração Fixa: salário e benefícios (assistência médica, seguro de vida, auxílio-refeição, auxílio-transporte etc.);
- Remuneração Variável: que pode ser de curto prazo (participação nos lucros, comissão sobre vendas etc.) ou de longo prazo (participação acionária);
- Outras: são as recompensas alternativas como participação em congressos e feiras, prêmios por desempenho e todo tipo de recompensa não-financeira, como por exemplo o reconhecimento.

Diante desse contexto, a terceirização vem se adequando às necessidades do mercado, entretanto, relata-se que nos últimos anos esse processo ultrapassou os limites da transferência de atividades de serviços de apoio, para ocupar espaço também no fornecimento de itens antes considerados como integrantes essenciais ao produto principal (SILVA, 2005).

Contrariando os modelos de produção mais tradicionais, a Volkswagen caminhões e ônibus, situada na cidade de Resende, optou por terceirizar o seu processo produtivo denominado consórcio modular, sendo baseada nos seguintes princípios (MUSSNICH *et al*, 2000):

- confiança e respeito mútuo entre contratantes e contratados;
- metas comuns;
- método de comunicação efetiva e
- igualdade entre as partes

O consórcio modular Volkswagen caminhões e ônibus iniciou suas operações no dia 1º de novembro de 1996. Esse novo processo de produção, idealizado pelo Sr. José Ignacio Lopez (na época vice-presidente da divisão de veículos comerciais Volkswagen), tem como principal característica delegar a um pequeno grupo de fornecedores a responsabilidade pelo fornecimento / montagem de todos os componentes relacionados ao veículo (caminhões e ônibus).

Podemos citar as seguintes vantagens desse sistema de produção (MUSSNICH *et al*, 2000):

- redução dos custos de produção e investimentos;
- redução dos estoques;
- redução do tempo de produção de veículos;
- redução dos prazos de entrega;
- aumento da eficiência e produtividade;

- flexibilidade na montagem de produtos;
- maior qualidade do produto final e
- possibilidade da Volkswagen se concentrar no seu core business (engenharia do produto, garantia de processo e da qualidade, marketing, vendas e assistência técnica), isto é, nos negócios centrais da empresa.

Vários autores defendem que o objetivo das empresas com a terceirização é, além da redução de custos, um aumento na flexibilidade e na competitividade. Para Martins (2001), “o objetivo é transformar os custos fixos em custos variáveis, ajustando os custos de acordo com as oscilações da produção. Com a terceirização, afirma, as empresas pretendem reduzir os gastos com encargos trabalhistas e previdenciários”.

Porém, a terceirização possui algumas características negativas, dentre as quais podemos citar (SILVA, 2005):

- perda de vínculo para com o empregado terceirizado;
- dificuldade de aproveitamento dos funcionários já treinados;
- perda de identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários;
- desigualdade entre funcionário terceirizado e efetivo.

Tais fatores sugerem a compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico, uma vez que poderá caracterizar-se como uma vantagem competitiva (FIRJAN, 2006).

A motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pelas pessoas para fazer algo ou alcançar algo, sendo um dos fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho (CHIAVENATO, 1997).

Para Dantas (2005) a satisfação deriva da motivação. Presume-se que um indivíduo motivado estará satisfeito com o seu trabalho, sendo assim um estudo do comprometimento humano com os objetivos e valores da empresa se faz necessário para compreender a qualidade do capital humano de uma organização.

De acordo com Nelson (1991), “quando os membros da equipe participam mais dos processos de decisão de uma organização, a motivação, o moral e o desempenho profissional do empregado aumentam. Quanto maior a participação do empregado, maior será seu compromisso tanto com o trabalho como com a organização”.

3. OBJETIVOS

O objetivo desse trabalho é apresentar as principais diferenças, no que se refere à gestão de pessoas, de um modo de produção convencional, ilustrado pela Mercedes-Benz do Brasil divisão de veículos comerciais, e aquele aplicado ao consórcio modular Volkswagen caminhões e ônibus.

4. METODOLOGIA

Este artigo analisará diferentes métodos de gestão de pessoas, utilizados pelas duas maiores montadoras de veículos comerciais do Brasil: Mercedes-Benz e Volkswagen caminhões e ônibus durante o ano de 2006.

Para o início da pesquisa foram levantados o *market share* (participação no mercado) de cada montadora, no período compreendido entre os anos de 1996 até o primeiro trimestre de 2006. Para tanto, consultou-se a *Associação dos Fabricantes de Veículos Automotores* (ANFAVEA, 2006).

As entrevistas foram realizadas no mês de Julho (2006) na cidade de Resende-RJ (Volkswagen caminhões e ônibus) e em São Bernardo do Campo-SP (Mercedes-Benz do Brasil, divisão de veículos comerciais), com os responsáveis pelas áreas de recursos humanos e manufatura de ambas empresas. Para esses funcionários foram feitas perguntas relacionadas aos seguintes temas:

- a) Produção diária;
- b) Quantidade de funcionários efetivos (na produção);
- c) Quantidade de funcionários terceirizados (na produção) e
- d) Diferença de benefícios entre um funcionário efetivo, e outro terceirizado.

Os indicadores citados têm como finalidade avaliar a gestão de pessoas no consórcio modular Volkswagen caminhões e ônibus, em comparação com um modelo mais tradicional exemplificado pela fábrica da Mercedes-Benz do Brasil, de modo a identificar uma possível vantagem competitiva para esse novo modelo de produção.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Atualmente o consórcio modular divide-se em sete grandes fornecedores:

- Maxion: fornecedor do módulo chassi, reservatório de ar e tanque de combustível;
- ArvinMeritor: fornecedor da suspensão, eixos (dianteiros e traseiros);
- Remon: fornecedor de pneus e rodas;
- Powertrain: fornecedor de motores e transmissão;
- Delga / AKC: fornecedores da estrutura / painéis da cabine – atualmente a empresa Delga é responsável pelo fornecimento das cabinas antigas, denominadas série 2000, sendo a AKC fornecedora das cabinas da família Constellation (novos modelos de caminhões introduzidos no mercado em 2006).
- Carese: fornecedor dos serviços de pintura da cabine e
- Siemens VDO: fornecedor de painel de instrumento e bancos.

Esses fornecedores são considerados parceiros e localizam-se no mesmo espaço físico da montadora.

A gestão de pessoas no consórcio modular Volkswagen caminhões e ônibus tem como característica a redução do quadro de funcionários e, conseqüentemente, os encargos trabalhistas, uma vez que adota a terceirização da sua linha de produção.

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2006) o *market share*, no primeiro trimestre de 2006, das empresas Mercedes-Benz do Brasil (operação caminhões e ônibus) e Volkswagen caminhões e ônibus são respectivamente 35,7% e 30,0%. As mesmas ocupam, nesta ordem, a 1ª e 2ª colocação no total de vendas de veículos comerciais referente ao mercado nacional. Todavia, ao analisar o Gráfico 01, observa-se uma significativa evolução, no que se refere à participação no mercado nacional de veículos comerciais da Volkswagen. Em 1996, ano da construção da fábrica de Resende, a Mercedes-Benz possuía total hegemonia nesse segmento. Característica essa não identificada em 2006.

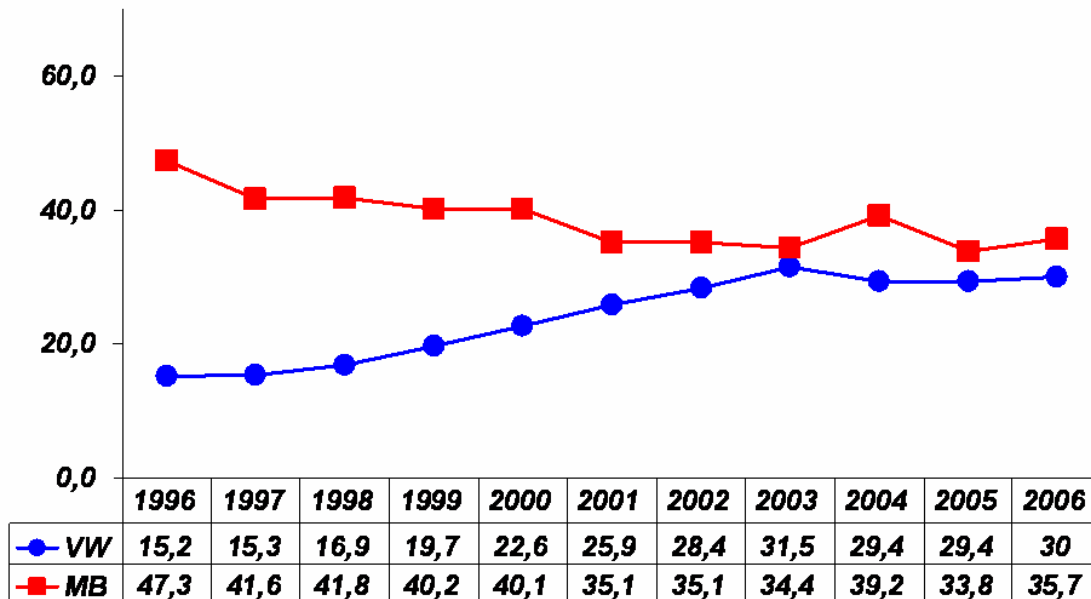


Gráfico 1: Evolução do market share (1996-2006) – Volkswagen vs Mercedes-Benz

Fonte: ANFAVEA (2006)

O indicador sobre a produção diária, das empresas mencionadas, é apresentado no Gráfico 02, onde nota-se que a Mercedes-Benz possui produção 111% maior em relação à sua principal concorrente.

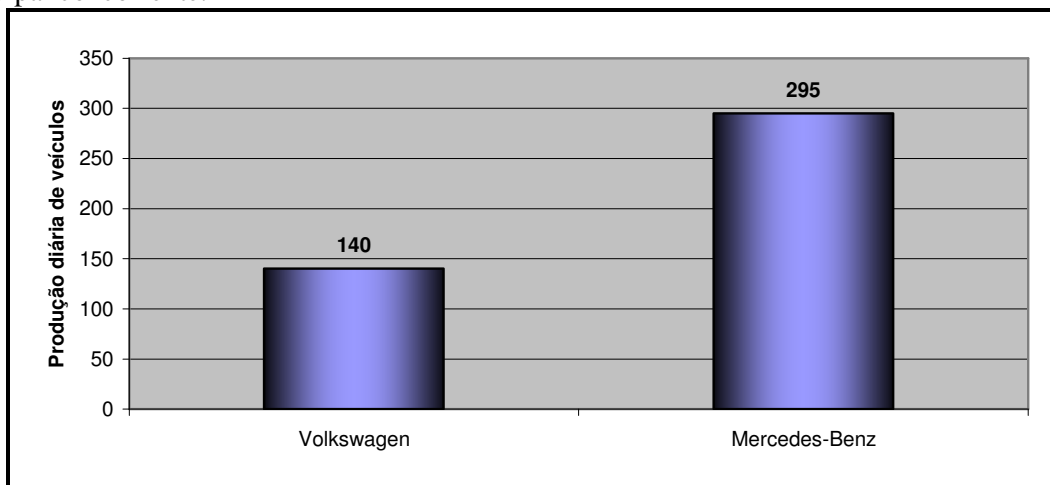


Gráfico 02: Produção diária – Volkswagen vs Mercedes-Benz

Pelo Gráfico 03 nota-se a diferença no conceito da gestão de pessoas, ligadas à produção, entre as duas empresas. A Volkswagen, com o conceito de consórcio modular, possui 82,6% da mão-de-obra de produção, terceirizada. No entanto, na Mercedes-Benz, 100,0% dos funcionários da linha de produção são funcionários efetivos.

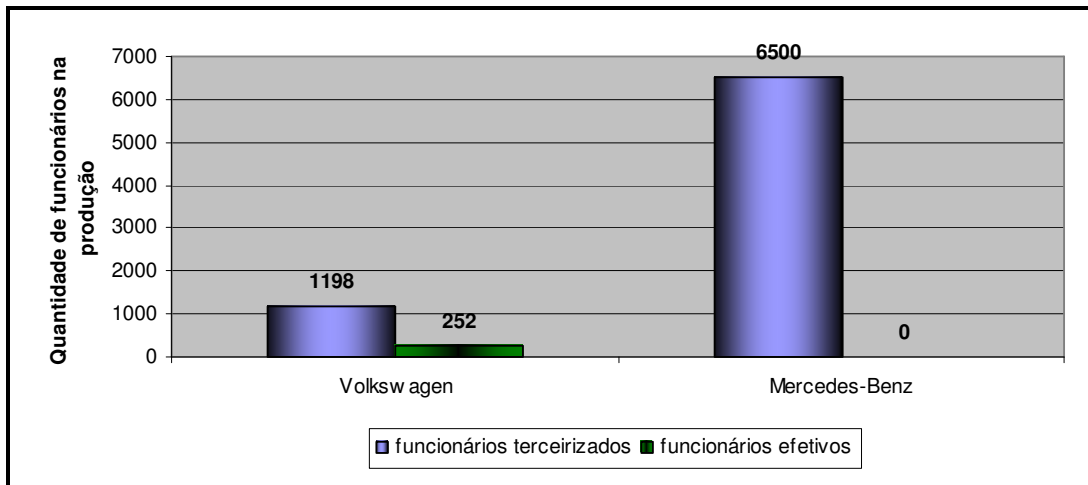


Gráfico 03: Quantidade de funcionários terceirizados / efetivos na produção

Verifica-se também, no Gráfico 03, que a Mercedes-Benz possui uma quantidade superior de funcionários, em números absolutos. Isso é explicado pelo nível de verticalização da empresa, uma vez que a mesma produz praticamente todos os componentes utilizados nos veículos (motor, transmissão, eixos, cardans, etc). Por outro lado, na fábrica de Resende, essa verticalização é diluída entre os sete integrantes do consórcio modular, sendo o número de empregados, de cada módulo, apresentados no Gráfico 04.

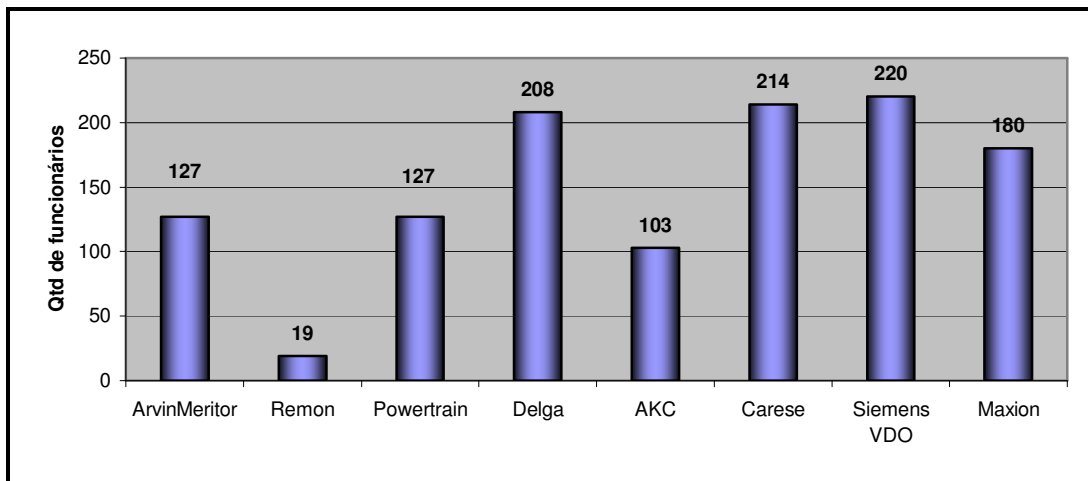


Gráfico 04: Quantidade de funcionários por módulo

É possível notar, no Gráfico 04, diferenças entre os números de funcionários de cada módulo. Tal característica ilustra a função que cada empresa possui na fábrica da Volkswagen. Por exemplo, como dito anteriormente, a Remon (19 funcionários) é responsável pelo fornecimento/montagem das rodas e pneus, já a Siemens VDO (220 funcionários) fornece todos os componentes do painel de instrumentos (além dos bancos). Em resumo, quanto mais complexos os componentes fornecidos, maior será o número de funcionários do módulo em questão.

Outro indicador analisado, e um dos aspectos mais interessantes, tem como princípio o senso de igualdade entre os funcionários pertencentes às empresas do consórcio modular, se

comparado com os seus colegas efetivos (ligados diretamente à Volkswagen). Os seguintes benefícios são comuns para ambos os funcionários:

- plano de saúde;
- alimentação;
- transporte;
- participação nos lucros e resultados;
- reajustes salariais.

Além disso, todos os trabalhadores do consórcio modular possuem o mesmo uniforme, sendo que apenas o logotipo do bolso da camisa diferencia os funcionários das diversas empresas que formam a Volkswagen caminhões e ônibus, o que reforça ainda mais o senso de coletividade dos trabalhadores (essa característica também é aplicada aos executivos da empresa).

No que se refere ao treinamento, todas as sete empresas, ditas modulistas, são responsáveis pelo treinamento de seus funcionários. Esses trabalhadores não possuem vínculo empregatício com a Volkswagen caminhões e ônibus, muito embora utilizem o espaço físico da empresa e produzam veículos para a mesma. A contratação desses funcionários está diretamente ligada à produção dos caminhões e ônibus, isto é, a Volkswagen paga para cada um dos módulos um valor referente aos sistemas que cada um possui. Sendo que, dentro desse custo já está inserido a mão-de-obra dos trabalhadores, serviços de logística, bem como os componentes e insumos utilizados na produção.

Por outro lado a Mercedes-Benz do Brasil possui um processo tradicional, onde todo o treinamento e contratação dos funcionários é realizada pela montadora. Vale ressaltar que a empresa foi fundada na década de 50, o que justifica o elevado número de funcionários, se comparado com a Volkswagen que teve o início de suas atividades em 1996.

6. CONCLUSÃO

Após analisar os resultados obtidos pode-se concluir que a gestão de pessoas aplicadas no consórcio modular Volkswagen caminhões e ônibus é uma vantagem competitiva, uma vez que essa possui um quadro de funcionários reduzidos se comparado com a sua principal concorrente (Mercedes-Benz do Brasil). Esse fator é essencial para minimizar custos com treinamento e encargos trabalhistas, tendo em vista que apenas 17,4% dos funcionários ligados à produção são funcionários Volkswagen. Entretanto o aspecto mais interessante baseia-se na igualdade de benefícios entre um funcionário pertencente a uma das empresas integrantes do consórcio modular, e aquele dito como efetivo (plano de saúde, participação nos lucros e resultados, alimentação, transporte e reajustes salariais).

Com isso a Volkswagen caminhões e ônibus conciliou dois fatores importantes: a otimização de sua linha de produção (utilizando a terceirização como ferramenta) e a igualdade entre os funcionários, evitando assim a insatisfação / desmotivação dos mesmos. Além disso, assegura uma participação no mercado semelhante ao de empresas como a Mercedes-Benz que possui um modelo de produção tradicional, onde a grande maioria dos funcionários possui vínculo direto com a montadora.

Finalmente recomenda-se para futuros trabalhos um estudo aprofundado sobre a percepção desses trabalhadores quanto à sua condição de funcionários terceirizados.

REFERÊNCIAS

ANFAVEA. Associação nacional dos fabricantes de veículos automotores. Em www.anfavea.com.br. Acesso em 03/04/06 – 2006.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. Makron Books do Brasil, Rio de Janeiro, 1997.

DANTAS, S. S. Análise do comprometimento dos funcionários: um estudo em uma empresa de call center. VIII SemeAd. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia e Administração, 2005.

EXAME. Portal da revista EXAME. Em www.portalexame.abril.com.br. Acesso em 12/04/06 – 2005.

FIRJAN. Federação das indústrias do estado do Rio de Janeiro. Gestão de pessoas: a maior vantagem competitiva?. Em www.firjan.org.br. Acesso em 17/04/06 - 2006.

HIPOLITO, J.A.M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M.T.L.(Coord.). As pessoas na Organização. Ed. Gente: São Paulo, 2002.

HIPOLITO, J.A.M e REIS, G.G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). As pessoas na Organização. Ed. Gente: São Paulo, 2002.

MARTINS, S. P. A terceirização e o direito do trabalho. 5 ed. Atlas: São Paulo, 2001.

MUSSNICH, R., A., E.; MOROSINI, L., C. e SCHIETTI, F., C. Novas configurações organizacionais. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração. Rio Grande do Sul, 2000.

NELSON, R. R. Delegar: um passo importante, difícil e decisivo. Makron Books: São Paulo, 1991.

SEBRAE-SP. Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Em www.sebraesp.com.br. Acesso em 17/04/06 – 2006.

SILVA, V.C.C. Comprometimento dos empregados de empresas terceirizadas. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2005.