

## **Dr. Costa Cabral**

Antes de mais, queria agradecer o convite do SIMA e do José Simões, para estar aqui neste seminário, tão lucrativo em termos de partilha de experiências.

Apresentando-me antecipadamente, portanto, também, eu queria dizer que já estou, já negoceio, já converso com o sr. José Simões há cerca de 30 anos. Temos tido muitos, muitos problemas, muitos desencontros, temos também tido alguns encontros e conseguimos, de facto, resultados em sede de contratação colectiva.

Eu sou também responsável da contratação colectiva do Sector Eléctrico e Electrónico, e é nessa qualidade que tenho dialogado muitas vezes com o SIMA, porque é um parceiro da contratação colectiva.

No âmbito da Delphi sou o responsável da Delphi, acompanho a Delphi desde o seu início e portanto fui o responsável, do seu crescimento em Portugal, da aquisição de um conjunto de fabricas, da implementação de novas fabricas, e também fui o responsável, fui actor na redução de algumas unidades industriais.

É isso tudo que vou partilhar, o porquê e qual foram as nossas determinações. Qual foi aquilo que nos obrigou a tomar as decisões em tempo oportuno.

Eu, antes de mais, vou dar-lhes uma ideia genérica do que é o panorama da Delphi. Hoje em dia Delphi Worldwide, em termos mundiais, e Delphi Portugal.

A Delphi é uma empresa de natureza global, componentes electrónicos sobretudo para a industria automóvel, e está implementada em quase todo o mundo. Portanto, vamos dizer que, ali falta, tem a China, e há ali algumas localizações que ainda não estão ali expressas, mas de algum modo representa hoje.

Depois da sua reestruturação, têm 101 mil trabalhadores e está presente em 30 países. Os clientes da Delphi são todos estes, portanto, tudo aquilo que temos em termos mundiais. Portanto, na prática, estamos com todos os construtores da indústria automóvel.

A Delphi está organizada Worldwide e em Portugal também, por divisões. Divisões de acordo com determinado tipo de actividade, e que se dividem em fabricas diversas. A primeira arquitectura eléctrica electrónica, que no fundo é aquilo que nós designamos as cablagens, ou seja, estrutura eléctrica, os fios condutores dos automóveis. Nós temos, depois vamos ver, como é que estão os resultados em Portugal. A Electrónica e segurança são sobretudo os sistemas de segurança, o GPS, etc., sistemas de força que é o sistema de ignições, sistemas de motor, portanto, de gestão de motores. E a Thermal Systems, são sistemas de conforto automóvel. Depois o produto e soluções falamos também hoje de veículos automóveis da área militar, não em Portugal. Passemos à frente.

Dizer qual é o posicionamento da Delphi, hoje. A Delphi foi um dos três grupos de componentes automóveis, portanto em termos mundiais, disputava a liderança com a Bosch. Hoje está em 12º lugar depois da reestruturação, e ainda bem, e porquê? Depois saberemos.

Este são digamos, os números chave da Delphi, aquilo que representa em termos de vendas, a sua sede, mundial, a sua sede na Europa, o numero de centros técnicos, o número de empregados e o número de países em termos europeus.

Estes são um conjunto de veículos com o qual estamos associados hoje, diversos clientes, portanto, é só uma panorâmica genérica.

Em termos europeus, partindo para a Europa, nós estamos de facto situados em quase todos os países europeus, desde o Reino Unido, a França, Alemanha, Espanha, Portugal, Itália, Turquia, Polónia, Roménia. Dei-vos uma panorâmica da Delphi actual. Já iremos lá ver o que é que foi e porque é que chegamos aqui.

A seguir falemos sobre Portugal que é aquilo que, de facto, porventura nos interessa mais, o que é que somos hoje em Portugal.

A Delphi em Portugal, hoje é um centro técnico com a sede no Lumiar, uma fábrica em Castelo Branco, outra no Seixal e outra em Braga. Portanto, esta é a situação das empresas em Portugal.

Esta é a fábrica, de Castelo Branco. A fabrica de Castelo Branco hoje. Ali está ligeiramente desactualizada. Tem um número mais significativo de trabalhadores. No ano passado fizemos um grande recrutamento de trabalhadores, houve crescimento. Eu dizer que as fábricas em Portugal, e as pessoas às vezes vêem nos telejornais, são as noticias da desgraça. A fábrica de Castelo Branco como a fabrica do Seixal, são preferencia da marca mundial. São as melhores fábricas na actividade que têm. No caso de Castelo Branco é uma fábrica que faz sobretudo cablagem automóvel; faz, por exemplo para a Ferrari, faz John Deer e, portanto, houve aqui uma posição estratégica da administração da Delphi Portugal e não só. Em termos mundiais, e focando já a questão da reestruturação. Se, a Delphi era em, termos mundiais, a 1ª ou o 2º grupo e hoje já não o é, deixou de o ser, e deixou de ser porque, efectivamente, em determinada altura, já não era competitiva e haveria um conjunto de actividades que já não eram competitivas, e era necessário, repensar a empresa. A empresa já não podia pensar em termos de quantidade de vendas, mas em termos de qualidade de venda, que é uma coisa diferente. E nós, em Portugal, de facto, aquilo que fizemos desde o inicio foi ir repensando a qualidade da venda, a qualidade do produto.

No caso das cablagens, que é um produto de mão de obra intensiva, tem mais dificuldade competitiva, com alguns países poliféricos, designadamente do Leste, e do norte de África. É extremamente difícil comparar custos de mão de obra de um lado e de outro. No entanto, há coisas que é possível comparar, que é colocando qualidade nos produtos, daí que optámos por cablagem de maior complexidade. Cablagens mais difíceis de transferir como o caso da Ferrari, o caso da John Deer, isso concentrando a actividade naquilo que tínhamos, logo deduzimos os custos. Já iremos lá a seguir.

No caso desta fábrica do Seixal, é de facto, também uma referência em termos mundiais. É uma fábrica que hoje faz desenvolvimento. Nós fazemos desenvolvimento aqui, desenvolvimento fase um. Somos os parceiros privilegiados da Mercedes, da BMW. No domínio das ignições, ignições de primeiro nível. Produtos que são produtos de topo, na actualidade. Esses são os tipos de ignições. É para ver mais ou menos porque são sistemas de arranque.

Aqui esta fábrica é a de Braga. Braga foi adquirida em 2005, ao grupo Grundig. Estava numa situação muito difícil, nós ficámos com esta fabrica, estruturou-se e tem, de facto, uma grande mais valia no grupo, e todos os produtos que fazem aqui, todos os produtos ligados á telemática(Transporte e tráfico), para além dos auto-rádios designadamente sistemas. Por exemplo, sistemas de portagens virtuais, etc. etc. .

Isto aqui dá-nos uma ideia do que é, qual foi a evolução da Delphi Portugal, e quais, e aquilo que nos levou efectivamente á discussão do que somos hoje na realidade.

Ali vê-se que há ali um pico em 97, 98 estamos a falar do número de pessoas. Hoje temos mais gente do que aquela que está ali. No ano passado houve crescimento e durante este ano, aliás, houve crescimento em alguns produtos, que não era expectável e, portanto, aquilo é um número que peca por defeito. No entanto, aquilo que se verifica ali que houve um apogeu num determinado período e houve um decréscimo.

Em termos de vendas, aqui entramos num processo de reestruturação, já verificaram o porquê do reestruturar, porque que é preciso olhar para as empresas, porque é preciso redefinir as empresas. Nós fomos apanhados alí como todos, em 2008 com a crise mundial. Houve uma quebra em Portugal na ordem dos 40% em algumas das fábricas. 40% de hoje para amanhã e negociando com os trabalhadores, arrançando soluções alternativas de ocupação naquilo que era possível, designadamente, uma das figuras que utilizámos foi o banco de horas.

De facto, foi uma figura possível, no fundo não reduzir rendimento, porque optaríamos por a chamada lay-off e nessa altura lay-off significaria uma redução de cerca de 20% no rendimento de cada trabalhador. Em determinados níveis era extremamente significativo. Deste modo, optou-se por havendo capacidade de tesouraria, que ainda tínhamos felizmente, conseguir fazer bancos de horas, que depois tiveram que ser recuperados com o acordo dos trabalhadores, no fundo, distribuindo o tempo de trabalho. Já lá iremos ver o que nós pensamos sobre isso, e queria-vos dizer o seguinte.

Ao contrário disso, houve uma queda bruta e houve depois capacidade de resposta, e essa capacidade de resposta foi utilizada também com esforço dos trabalhadores. Também o posicionamento das nossas fábricas, em determinado tipo de produtos, e no mínimo concorrencial, quer em relação aos nossos concorrentes externos, quer em relação aos concorrentes internos. Há de facto, no principio do ano, concorrência interna, mesmo dentro do grupo, e portanto conseguimos crescer, e devo de dizer que a Delphi, apesar da imagem, muitas vezes pública porque ficou associada ao fecho de duas fábricas, cresceu em termos de vendas, cresceu 80 milhões de euros, durante este ano. Portanto, foi um crescimento muito significativo. Em termos de exportações, cresceu de 300 para 386, portanto, foi significativo e isso foi conseguido através de novos produtos, novos posicionamentos da empresa e, sobretudo, numa questão fundamental, pois nós consideramos que temos os melhores trabalhadores do mundo. Sempre considerámos isso. Temos, de facto, os trabalhadores que são capazes de reagir e de responder nas ocasiões mais adversas; Desde que não tenham constrangimentos, que as pessoas sejam libertas são capazes de sair da sua zona de conforto, e adaptar-se e responder pela positiva. Nós conseguimos adaptarmo-nos. Aprender rapidamente. Sobretudo há dois aspectos que os trabalhadores portugueses têm, e a minha experiência num grupo tão vasto que está situado em todo o mundo, permite-me de dizer isso. Os nossos trabalhadores têm uma capacidade muito grande. Em primeiro lugar, saírem da zona de conforto, em segundo lugar estão abertos à aprendizagem, e esses dois factores são determinantes quando integrados numa boa organização.

Temos aqui a Delphi. Continua a apostar em Portugal e a investir. Este trata-se de um plano de investimentos da Delphi nos últimos anos em Portugal, que é significativo. Todos investimentos, sem apoios públicos. Estamos a falar de investimentos directos da empresa.

Agora vamos ao plano de reestruturação. Há reestruturações e porquê? Eu costumo dizer uma frase fundamental , - **há momentos em que não podemos esperar temos que agir**, - de facto a pior coisa que existe é quando nós estamos á espera que alguém nos resolva o problema. Isso é muito típico de algumas sociedades, de muitas empresas, e é muito típico de uma sociedade que não quer sair da sua zona de conforto. De facto, é preciso agir, e agir significa controlar os elementos que nós podemos controlar, não é estar no barco á espera que venha vento;, é usar a vela nos melhores termos de modo a que o barco nos leve ao destino que nós queremos. Esse é um dos aspectos fundamentais. E nós, na Delphi, desde sempre e em Portugal sempre o tivemos de forma muito clara: uma capacidade de, ou pelo menos fizemos por isso. Agir, de tomar as iniciativas, de não estar à espera dos problemas. De facto, se não forem tomadas iniciativas em determinados momentos, o que é que significa? Significa cair obviamente numa situação de atoleiro, em que já é muito difícil dele sair. Efectivamente, mesmo quando é preciso de tomar medidas duras, medidas difíceis, medidas que signifiquem mesmo suprimir postos de trabalho, tem de ser dito aos trabalhadores, tem que haver um processo que lhe permita envolver os trabalhadores, explicar-lhes isso e tomar essas medidas. Não estar á espera de não as tomar para depois, em que se tem, vamos a reboque dos acontecimentos e não somos nós a terminar.

A Delphi Worldwide, portanto, voltando um bocadinho atrás, teve uma situação extremamente difícil. Teve um processo, bancarrota nos Estados Unidos. O processo é diferente de insolvência em Portugal. É um processo similar, mas diferente. Significa que estava sobre um processo, que se chama um processo de protecção de credores; no fundo um processo em que estavam em crise os contratos. Qualquer tipo de contratos. E a empresa estava em vias de, ou saía dele, ou ia

para um processo de falência, todo o grupo, o grupo dos Estados Unidos. Nós dizíamos que não e o que dizíamos era verdade, não abrangia a Europa, mas é evidente que caindo os Estados Unidos nós correríamos também esse risco. O que é certo é que com isso, a primeira decisão que a Delphi tomou, qual foi? Foi redesenhar o seu portofolio foi ver quais eram os seus negócios chave, quais eram os negócios nos quais devia apostar e, daí, o seu emagrecimento. Vendeu uns, puxou a faca a algumas fábricas, mas sobretudo vendeu determinados negócios a terceiros, que podem de facto ser rentáveis, noutra quadro, mas não no quadro da Delphi, e com a sua reestruturação. O que é um facto é que saiu de uma posição negativa para uma posição positiva. De tal modo, que saiu rapidamente, mais cedo do que se esperava, do chamado capítulo 11 e, hoje, prevê-se a sua reentrada na bolsa. Isto, obviamente, que também se reflectiu em Portugal, que significou, que durante este período a Delphi foi, sobretudo, e tem sido controlada por grupos financeiros, com todas as virtudes e os defeitos, mas são os donos do capital, e nós temos que ver que há coisas que não podemos controlar e essa é uma delas e, portanto, olham sobretudo para os resultados.

E agora repensando um bocadinho, voltando aqui, reflectir um bocadinho: como é que tudo isto funciona, e porque é que hoje é importante falar destas coisas com as estruturas sindicais? É por isso que é importante ouvir também o que é que os peritos sindicais pensam sobre o assunto, independentemente das próprias estruturas, mas sobretudo pensar, como é que as empresas se devem posicionar, ou como nós nos podemos posicionar, como é que os sindicatos, como é que os empregadores, associações patronais se podem posicionar, perante uma realidade na qual nós todos apostamos? Todos nós dizemos bem, mas depois não queremos os resultados, que é o mercado global. Nós hoje estamos no mercado global, quer queiramos quer não, isto é um dado, e não somos nós, aqui em Portugal, ou ali ao lado em Espanha, que mudamos as regras do mercado global. O que é que isso significa? O mercado global trouxe-nos uma realidade, que é esta muito simples. Os preços são definidos pelo cliente. Antigamente dizia-se, que o preço era definido pelos custos da produção mais um X e dava o preço que era o beneficio, e era o preço que quem vendia

estabelecia. Neste momento não. Todos nós sabemos que, efectivamente, este é um aspecto fundamental e que nos obriga a repensar muita coisa. Todos nós sabemos que quando queremos comprar seja aquilo que for, vamos comprar aquilo que está mais barato, ou então, dizemos não queremos aquilo que é caro. Para nós nesta industria, e sobretudo na industria automóvel, quem determina o preço é o cliente, e a partir daí é que o preço é construído. O que significa que, ou se adaptam em relação ao preço ou não há produção. Isto é tão simples como isso. É dramático, é duro de dizer, mas deve ser dito, com todas as letras. Associado a isto, e porque estamos em Portugal, há outra questão gravíssima que tem a haver com os custos do petróleo. Associado ao petróleo, estão os custos de logística. Os custos de logística são importantes e ainda existe um outro aspecto que é determinante nesta industria as recolocações de clientes, por força de abertura de novos mercados. A industria automóvel tem vindo a recolocar-se em determinados países. Veja-se o caso da China, vimos o caso do norte de África, o caso da Rússia actualmente, e o que significa: Eu quero, estou aqui, e quero os meus fornecedores por perto ou em condições de me fornecer por perto. Isto é determinante do ponto de vista estratégico e contra isto não há volta a dar. Há que adaptar-nos, ou reduzimos e optimizamos os custos logística, e toda a cadeia de valor associada ou, de facto, não temos capacidade de estar. Isto levou a que, por exemplo, a Delphi em Portugal por força da perda de competitividade, sobretudo em alguns casos, designadamente nas cablagens, que tinham produtos de menor valor incorporado, como era o caso do Linhó, de Carnaxide, da Guarda, a que tivessem de encerrar fábricas ao longo deste tempo. Encerramo-las devo-vos dizer, assumimos isso directamente! Mas encerramo-las com um plano de diálogo com os trabalhadores, encerramo-las criando uma empatia, diria mesmo, com os nossos colaboradores. Eu devo-vos dizer que em todas estas unidades houve produção até ao ultimo dia, sem o mínimo de perturbação. Portanto, todos os trabalhadores tiveram disponíveis. Aliás, também porque efectivamente, houve um processo de diálogo, houve um processo de comunicação. A comunicação e o envolvimento foram determinantes, e obviamente também esse processo foi acompanhado, foi seguido, por um processo de dialogo e de comunicação com as estruturas

sindicais, independentemente das reuniões formais, que obviamente nestes casos têm que existir.

Agora como é que nós enfrentamos, ou como é que nos colocamos perante todo este dado, quando de facto detectamos que existem situações de ameaça como a nossa colega á bocadinho falou, quando elas se tornam claras, o que é que nós podemos fazer? Ficamos á espera, voltando á primeira frase, ou agimos? Devemos agir, e ao agir temos que projectar o nosso futuro, e a maneira de projectar o nosso futuro, como nós o entendemos, temos que definir o portofólio das nossas companhias, temos que saber quais são os produtos, aqueles em que nós devemos apostar, e os que não devemos apostar, e aqueles em que não devemos apostar devemos deixar cair, pura e simplesmente, e rapidamente, porque devemos fazer os nossos esforços, unir os nossos esforços naquilo que é possível, e não basta querer! E há um principio muito português que é: o desenrascanço, ir a todas. Esse é o pior método que existe. Não se podem resolver todos os problemas ao mesmo tempo, conseguem-se resolver, alguns problemas de cada vez, e para se poderem resolver alguns problemas de cada vez só se deve resolver os problemas e encetar os esforços naqueles que têm maior impacto no nosso negócio e nas pessoas. E daí que nós temos que referir o nosso portofolio. Temos que tornar as nossas empresas competitivas porque é evidente que se não temos empresas competitivas, não temos aqui produto; se não temos produto para produzir, se não temos produção, obviamente, não temos actividade, e como adequamos os custos e de forma flexível? Já foi referida aqui. Como é que isso se faz?

De forma muito sintética porque isto daria para muitas e longas conferencias, envolvendo as futuras tentativas. É importante que os trabalhadores estejam representados. Este aspecto é crucial. Quem pensa que, efectivamente, não deve insistir ou não deveriam insistir futuras tentativas está completamente errado. A nossa experiência diz-nos que futuras tentativas não são um obstáculo são, digamos, antes uma ajuda preciosa na condução destes processos. Daí o aspecto importante de pertencer às organizações, mas pode ser feito com os trabalhadores, e deve ser feito com os trabalhadores. É redesenhar as

organizações, tornando-as flexíveis e adaptadas ao mercado. Redesenhar as organizações isto é tudo na vida, é repensar o que nós fazemos.

Há um princípio fundamental para obter resultados diferentes, temos que fazer as coisas de forma diferente. Isso é uma verdade muito simples, mas nem sempre o fazemos. Se nós olharmos no nosso dia a dia, nas nossas casas, no nosso trabalho, nós sabemos que nunca pensámos assim, se eu fizesse isto de forma diferente, o que é que isto daria? Por exemplo, aqui há muitos anos tive uma experiência na administração da empresa: veio um engenheiro novo, que tinha sido admitido, e era tão bom que hoje é o director mundial das operações. Portanto, e é português. E veio de lá com umas ideias assim não, eu venho aqui apresentar um projecto, um conjunto de máquinas onde as pessoas trabalhavam, e apresentou um vídeo. Em primeiro lugar nós não tínhamos tempo para estar a ver vídeos. Então apresentou o vídeo a definir exactamente todos os passos que se faziam, e foi impressionante, que áreas que nós dominávamos, eu sou de direito e portanto agora acompanho na fábrica e não sou propriamente técnico, mas havia técnicos, e bons, de operações, e ficaram surpreendidos com um conjunto de tempos, de períodos, de formas inadequadas de fazer aquele trabalho, e esse estudo levou a redesenhar. Por isso é que eu digo: redesenhar é uma forma simples de dizer a todos os processos, com formas mais sofisticadas com o apelo às ferramentas online e outras. Isso está muito na moda. As empresas hoje têm de ser online. Sabemos disso. Mas redesenhar significa repensar as coisas. Num aparte, diria é aquilo que o estado deveria fazer, actualmente, que era redesenhar os seus processos, e chegaria a conclusões, que era preciso brilhantes não é? Reduzindo os custos com novas e imaginativas formas de orientação de tempo de trabalho e aqui estão as estruturas sindicais e os trabalhadores. Isto tem de ser feito com os trabalhadores, redistribuindo e adaptando às necessidades da produção. O que é que eu quero dizer com isso? Num quadro recessivo é evidente que com as condições económicas salariais que nós temos, aqui em Portugal, não me parece mais adequado a redução salarial, ponto final. Não se trata de os trabalhadores. É uma questão de constatação. Mas como é que é possível reduzir os custos se

efectivamente não reduz os salários? Para mim é tão simples e tenho dito isso ao Sr. José Simões, nós temos discutido muito isso, arranjamós ferramentas no quadro da contratação colectiva, algumas ele não concordou ainda mas, há-de concordar um dia, que são: novas formas de organização de tempo de trabalho, permitir que o tempo de trabalho se distribua ao longo dos dias disponíveis, considerar os dias, alargar os dias disponíveis, consensualizar as formas dessa prestação de trabalho, o que é necessário, para mim o que é fundamental. Eu digo isto e repito. O trabalhador tem a perspectiva de receber o seu salário, a sua remuneração mensal de forma fixa, certa e permanente, e continuada, depois a forma de prestar trabalho é outra coisa deve ser consensualizada e organizada. E organizada obviamente de comum acordo no sentido de otimizar, de levar ao encontro de vontades, E aqui há um outro aspecto que, muitas vezes, nós não vendemos, ou não queremos encarar. Dizemos assim: esta organização de tempo de trabalho é para adequar as necessidades de mão de obra á produção, é verdade, mas pode ser para adequar a vida pessoal de um trabalhador em seu próprio benefício, porque não? Há que haver aqui aquilo a que se chama uma mudança de paradigma da forma de pensar quer dos trabalhadores, quer das empresas. Eu devo dizer-vos que muitas vezes, as dificuldades neste tipo de soluções é mais nas futuras e intermédias empresas do que propriamente nos trabalhadores ou nas estruturas sindicais, ou mesmo na direcção. Portanto, isso é motivar a organização e os seus colaboradores a sair do seu círculo de conforto. Quando digo círculo de conforto, repito acho muito importante falar na questão. Nós todos estamos habituados a fazer as coisas do mesmo modo, naquilo que sabemos fazer, no sitio onde costumamos fazer, na hora em que costumamos fazer. Isso chama-se zona de conforto e, muita vezes, o que nós dizemos tem que mudar. A primeira resposta é não. É não porque não experimentaram, é não porque não ousaram, e é preciso ousar fazer diferente para ter resultados diferentes, e isto é o aspecto que eu acho determinante para enfrentar os desafios do mundo hoje. O mundo de hoje já não é o mundo de certezas. Havia um determinado planeamento, havia uma coisa que se chamava planeamento, eu neste momento já não sei o que é o planeamento. Não há planeamento. Há uma adaptação contínua às necessidades e ao meio envolvente. São coisas diferentes e aquilo que era uma certeza

hoje é uma probabilidade e quando é probabilidade já é muito bom porque, efectivamente, nós não sabemos aquilo que é hoje, aquilo que é amanhã, mas temos que ter capacidade de nos adaptarmos. Se nos adaptamos se tivermos o espirito aberto para novas ideias, novas formas de estar, novas formas de diálogo e, em conjunto, obter obviamente esse tais resultados que são necessários.

Eu estou á vossa disposição se quiserem mais alguma questão.