

Raymond Cnops

Em primeiro lugar bom dia a todos, gostaria de agradecer ao SIMA por nos ter convidado para falar um pouco sobre os casos por que passámos ao longo dos últimos três anos.

Eu, há vinte anos que trabalho para a Toyota, e nos primeiros dezassete anos que trabalhei para a Toyota o único debate que nós tínhamos era como podíamos melhorar a vida no escritório, como é que podíamos trabalhar, melhorar a nossa vida na fábrica, e como é que podíamos ver assegurar, até ao fim do ano, um bónus generoso para todas as pessoas.

Nos dos últimos três anos as coisas mudaram muito e temos que dizer que também evidenciámos, talvez como um dos maiores fabricantes de automóveis, o que pode acontecer a uma empresa multinacional quando as coisas correm mal.

Tivemos muitos casos, muitas vezes estávamos, fazíamos cabeçalho das notícias e tudo nos estava a cair. Um caso atrás de outro. Primeiro no princípio do ano tivemos o tsunami e tivemos que lidar com muita coisa. Quero dizer uma coisa relativamente ao que o senhor José Silva disse. Temos que tomar mais acção. O que eu sei é aquilo que vivenciei.

A única coisa que se pode fazer é tentar encontrar soluções e algumas dessas soluções não são fáceis e algumas são escolhas bastantes difíceis, e para alguns de nós não gostamos de ter de tomar esta decisão, mas temos que fazer escolhas e foram estas as escolhas que nós tentámos fazer nos últimos três anos. Infelizmente, «ainda a procissão vai no adro».

Agora passo a fazer a apresentação e vou descrever-vos a situação até 2008 que foi um marco. Foi quando as coisas começaram a mudar. Depois a segunda parte é sobre como nós atravessámos todo este percurso e, depois, em terceiro, vou falar sobre como é que nós

lidamos na Toyota com aquilo que chamamos TEF que é o equivalente ao Comité de Empresa Europeu (Toyota Europeu Forum).

Isto não é uma apresentação de relações públicas, mas sim uma visão global. A Toyota, como sabem, é uma empresa muito antiga no Japão, fabricamos em 27 países; temos cerca de 280 mil trabalhadores em todo o mundo. Tínhamos locais de produção para 10 milhões de veículos, já estávamos a produzir 8 milhões de veículos até 2007 que foram vendidos. Veículos que foram vendidos em qualquer parte do mundo e também entretanto vendemos os carros híbridos.

Agora, na Europa, estamos desde 63 estamos em vários países, começámos em 1990 com uma sede na Europa, entretanto investimos como podem ver milhares, milhões e pouco a pouco tentamos produzir o mais possível nas regiões onde mais vendemos neste caso na Europa.

Entretanto, com uma política que é sólida as nossas vendas recorde foram há três ou quatro anos, quando vendemos um milhão e duzentos mil automóveis.

Agora, quando vamos à rede, nós temos cerca de setenta mil trabalhadores na Europa, assim, podemos dizer quais as decisões a tomar em Bruxelas, e as decisões tomadas em Bruxelas têm um grande impacto para muitas pessoas na Europa. Nós estamos cientes disso.

Aqui temos uma perspectiva de onde nos encontramos, nos vários países. O mapa não está actualizado a cem por cento, mas isto era a situação em 2008. Entretanto, o Cazaquistão e os países Bálticos também já estão incluídos.

Isto é uma perspectiva geral de todas as fábricas que temos na Europa, temos nove fábricas por agora.

Quando digo por agora não quer dizer que vamos fechar. Fechar uma fábrica não faz parte da política da Toyota. Tivemos um exemplo

recente nos Estados Unidos mas aí tínhamos uma "Joint-Venture" com a GM e essa fábrica teve que fechar porque nós só estávamos a produzir 20%, portanto ficámos com a fábrica como presente e depois tudo parou. Vocês sabem a historia. Infelizmente, tivemos que interromper todas as operações.

Estas são as fábricas que temos. São tudo fábricas da Toyota excepto uma que é aquela que esta alí no meio para a direita que é TPCA onde produzimos fabricamos Aygo com o um grupo PSA, produzimos aí cerca de 300 carros por ano, Peugeot 107, Toyota Aygo, Citroen C 1. Todos os veiculos muito identicos mas de marcas diferentes. Mas o mais importante é que, até 2008, dois terços de todos os veículos, vendidos na Europa, eram produzidos, fabricados na Europa, nestas instalações. Temos 5 fábricas para veículos e 4 para peças, motores e transmissões.

Aqui vemos uma perspectiva da produção e da sua evolução, ano a ano, e no final vemos azul isso é quando começámos com Aygo na República Checa. Portanto, podemos ver que as coisas crescem, a nossa produção recorde na Europa atingiu cerca de oitocentos mil veículos.

A evolução, em termos de vendas, registou uma maneira semelhante. Vemos aqui a linha vermelha que é a quota de mercado que temos na Europa e em 2007, 2008 nós duplicámos a nossa quota de mercado. Tínhamos multiplicado em dez a nossa quota de mercado quando, crise despoletou.

Primeiro, vamos ao desempenho global, ao desempenho europeu e os desafios com que nos deparamos na Europa. Isto é uma forma como as coisas se apresentavam na Europa, no mundo.

Todos se lembram dos PIBs, o que aconteceu aos PIBs eu acho que foi em 2009, se bem me recordo, que começámos a ver por toda a Europa, que o PIB estava a cair. Todos se lembram o que aconteceu nas bolsas. As taxas de desemprego aumentaram, em muitos dos países na Europa. Os mais graves vemos que o que aconteceu. Eu

acho que no topo está a Espanha com cerca de dezoito por cento em 2008, e agora está a cerca de vinte por cento.

Esta situação também teve um impacto na indústria automóvel e lembram-se certamente das várias notícias nos jornais, na televisão, onde se via que estava tudo em estado de choque.

Isto é uma perspectiva do que aconteceu com alguns concorrentes e os lucros empresariais que tivemos. Isto é o primeiro semestre de 2007, o segundo semestre de 2007 e o primeiro semestre de 2008. Podem ver como as coisas mudaram drasticamente. Vejam só para a barra em azul e aquilo que têm do lado direito do "slide" onde toda a gente anunciava a maior crise e no mundo, nada de novo, mas num ambiente como este tivemos que tomar decisões e isto também estava a afectar a Toyota.

O que vêem aqui são os nossos números mundiais de vendas e de produção. Vêem que no final de 2009 estávamos a sofrer bastante. Nós sabemos que a fábrica produz em média, 300 mil veículos. Estão a ver o impacto que isso pode ter em tudo, em todas as fábricas espalhadas por todo o mundo e nas várias instalações.

A Europa é a segunda, um milhão e sessenta e dois, isto dá-vos uma ideia como as coisas estavam a mudar. Quando transpomos isso para a produção da Toyota vemos ainda maiores mudanças do que nas vendas e vemos que na venda passámos para quatrocentos e oitenta e dois mil veículos, ou seja, menos 55% daquilo que tínhamos produzido no ano anterior. Portanto, isso exige uma reacção e exige que nós lidemos com alguns desafios.

Isto resultou nuns resultados financeiros negativos, tal como se pode ver aqui, onde se pode ver drasticamente. Isto representa a nível global e milhares e milhões de ienes. Um euro são cento e cinco ienes. Vêem como as coisas mudaram drasticamente e, no final de março de 2009, tivemos grandes, grandes perdas, a primeira vez na história da nossa empresa, cerca de 3.3 milhares de milhões em todo o mundo.

Agora, se falarmos no desempenho europeu era um pouco mais particularmente como se pode ver no slide seguinte e lembram-se que no slide anterior onde nós mostramos as diferentes imagens publicadas nos jornais vemos que aqui o PIB é dos cinco (maiores mercados de vendas que todos temos que criar na Europa).

A Alemanha, França, Reino Unido, Itália e Espanha isso representa para a maior parte dos fabricantes de automóveis. Vêem que aqui os PIBs caíram todos, sem qualquer excepção e para Europa. 1.8, para o Reino Unido 2.8. Aqui vêem que a taxa de desemprego também nos vários países, se virmos a totalidade da Europa e neste gráfico, mostrar-vos a gravidade da situação: no primeiro trimestre de 2008, em toda a Europa, quantos fabricantes os fabricantes vendiam 23 milhões de veículos, dois anos mais tarde esse número tinha sofrido uma redução de 30% a 14000 milhões de veículos. Portanto, estão a ver que isto tem um impacto não só na Toyota mas em todos os fabricantes de automóveis.

Não faz sentido algum dizer que isto não é uma coisa para nos preocuparmos e se passarmos isso para as nossas vendas vemos como caíram também em flecha da mesma forma e, infelizmente, a nossa produção também reduziu drasticamente.

Temos aqui em amarelo o que nós chamamos as fábricas europeias e em branco eram os carros que nós estávamos a vender, ainda importados do Japão, e a tentar vendê-los no mercado europeu. Teve um grande impacto na totalidade dos resultados.

Se agora passarmos á nossa produção, na Europa, podemos ver que no ano fiscal de 2007 as nossas fábricas na Europa, todas as fábricas estavam a produzir a uma taxa 96%, portanto, produzíamos com 96% da nossa capacidade. Se quiséssemos produzir mais tínhamos que investir mais.

Em 2008 ainda era aceitável 92%, mas esses eram os objectivos para 2008, mas a verdade é que só chegámos a 79% e, em 2009, passámos

para metade disso com uma capacidade de 800 mil passámos nem sequer para 300 mil. Grandes, grandes mudanças.

Isto quer dizer que tínhamos um excedente de trabalhadores, por toda a Europa, não só nas fábricas, mas em todas as empresas associadas à Toyota. Estávamos sediados em Bruxelas onde tínhamos cerca de 3000 pessoas a trabalhar.

Então, como é que lidámos com esta situação? Quais foram os desafios que tivemos que enfrentar?

Em primeiro lugar, a empresa e provavelmente todos os concorrentes tentam fazer isto, mas a Toyota é algo de sagrado. Nós tentámos sempre ver o que ia acontecer a longo prazo, não só ao longo dos primeiros anos e investimos muito na formação das pessoas, e se essas pessoas tivessem que partir nós também íamos perder muito. Portanto, é fácil de dizer, encerra-se a fabrica, um x número de pessoas têm que se ir embora, mas também perdemos muita experiência, uma vez que as coisas comecem a correr melhor temos que dar-lhes formação novamente, e temos que pô-los a um nível que seja aceitável para produzirem com a qualidade que nós queremos.

Isso era um dos nossos desafios. Se por um lado, queríamos um emprego estável, criar empregos estáveis então como é que lidávamos com estes excedente de trabalhadores nas nossas fábricas, nos nossos escritórios, nos nossos armazéns? E tivemos que fazer isto num curto prazo, a escolha foi dividir o mal pelas aldeias, passo a expressão. Isto não quer dizer imediatamente despedir as pessoas, é claro que eu tenho que mencionar isto porque nós também trabalhamos com um certo número de pessoas que são trabalhadores temporários e quando as coisas começam a correr mal, essas pessoas sabem que isso pode vir a acontecer, mas como eu disse durante dez a vinte anos nada aconteceu nós estávamos sempre a contratá-los, portanto ninguém se preocupava e eles aperceberam-se que podia acontecer algum dia e esses trabalhadores temporários são as primeiras vítimas.

Quer dizer, não foram imediatamente despedidos, os contratos foram respeitados e duraram até à sua data, data em que caducavam. Este foi um dos desafios.

Uma outra coisa importante, como é que nós podemos manter a motivação nas pessoas, nas empresas? As pessoas estavam habituadas a um bom ambiente as coisas a correr bem, não havia problemas e, de repente, tudo acontece. Quer dizer que na mentalidade das pessoas há também muitas mudanças a decorrer porque de repente as pessoas aperceberam-se que isto não está a correr muito bem aqui e, portanto, mentalmente, as pessoas começaram a ter problemas.

Então o que nós tentámos fazer foi limitar o número de tragédias pessoais, digamos.

Passemos ao "slide" seguinte. Em 2008 fizemos uma mudança TT é uma mudança, o tempo investido para concluir um veículo. Dependendo na fábrica o número de veículos que tem de ser fabricado, qual é o TT que temos que ter no final do dia, temos um TT pode ser 68 segundos, 90 segundos, não quer dizer que consigamos fabricar em 60 segundos, isto é só a título de exemplo.

Então tentamos mudar o tempo TT, quer dizer, que cada linha trabalhava mais lentamente porque tínhamos muito stock, também nos parques de estacionamento, no exterior das fábricas. E uma coisa que é embaraçosa na nossa indústria, é que produzir menos não é assim tanto problema, mas produzir demasiado e ficar ali com o material custa-nos uma fortuna.

Vou-lhes dar um exemplo: Na Rússia, que era um grande mercado, a Europa de leste é um mercado em expansão, não só para nós, mas para a concorrência, tínhamos um stock de cerca de 80 mil veículos que estavam ali estacionados. Isto não era só os Aygos, os Auris mas também eram os Land cruiser e os Lexus, portanto os veículos de gama mais alta e custava-nos cerca de 3 mil euros para pôr um veículo na rua ou nos vermos livres dele assegurando que alguém o comprava.

Portanto, custa uma fortuna, se temos um excesso de automóveis em stock.

Podemos ver que as coisas estavam a acontecer muito rapidamente, não só para nós, mas para toda a gente. Em cerca de dois anos as vendas europeias passaram de 23 milhões para 14 milhões. Portanto toda a gente teve de enfrentar este excesso de produção. Portanto, tivemos de optar pelo long time, dias feriadoss, dias de folga, não se trabalhava, e demitir os trabalhadores temporários quando o seu contrato caducava e, também, transferências temporárias, deslocações. Isto aconteceu! Nós tínhamos armazéns na Europa e algumas das pessoas que não podíamos usar durante esse período, nas fabricas ou nos armazéns foram enviadas para outros armazéns onde havia mais actividade. Eu lembro-me que num armazém na Bélgica, principal para peças suplentes tínhamos algo como 60 pessoas do Reino Unido, da fábrica, que estavam a ajudar nos armazéns, portanto, tentámos deslocar as pessoas para os sítios onde havia maior actividade. Isso foi uma das coisas que tentámos fazer. Também nos nossos escritórios em Bruxelas conseguimos colocar pessoas de outros lugares.

Em 2009, a empresa decidiu não ter qualquer tipo de "over time", horas extras, porque durante quinze anos, em que por exemplo na Europa toda a gente tinha horas extras e horas extras faz com que o nosso salário seja muito melhor, não tivemos qualquer substituição dos empregados que saiam, portanto toda a gente que saía não era substituída, e o mesmo se aplica hoje em dia com umas pouquíssimas excepções e o pior de tudo é que não tínhamos um aumento dos salários nem bónus.

Tudo isso parou em 2009. também partilhámos trabalho. Por exemplo, em 2009, fizemos um acordo local na Bélgica, porque independentemente do que a Toyoya faça é sempre no âmbito da situação local e dentro dos costumes locais. Não é uma decisão que tomemos de imediato.

Vamos fazer um acordo para a Europa com todas as fábricas, e a variedade de especificidades que nós temos apesar disso nós mantemos a regra a nível local e tentamos aplica-la da melhor forma possível.

Claro que também tivemos em Bruxelas, na nossa sede, e também em algumas das nossas fábricas, programas de missões voluntárias. Escrevemos uma carta aos funcionários com base na antiguidade e no salário e a empresa oferece - lhe X de dinheiro se decidir sair e, assim, em Bruxelas, cerca de 200 colegas foram embora. Foi realmente uma grande poupança que fizemos, mas cada pessoa fez essa escolha voluntariamente. Se eles quisessem ficar ficavam. A única consequência é que se ficasse podia ser transferido para qualquer outro departamento na empresa em conformidade com as suas competências, com a competência do trabalhador e da experiência adquirida, e hoje temos cerca de 2600 trabalhadores na sede.

Eu acho que, na totalidade cerca de 150 pessoas tiveram que ser enviadas para outros lugares, ou para o armazém ou para outras áreas nos escritórios e foi assim que lidámos com esta situação.

Agora, este ano, posso dizer que as coisas estão a mudar um pouquinho e estamos a crescer novamente porque a nossa quota no mercado está a crescer, e agora estamos cerca de 4.3 - 4.5 que não é o melhor dos números, mas tudo está difícil no mundo e está toda a gente a lutar com situações bastantes difíceis.

Como é que fizemos isso? No entendimento mutuo e o dialogo. Se não fizermos isso a nível local e não tomarmos iniciativas a nível local é muito difícil fazer seja o que for. Reduções de custo eram necessárias, nem toda a gente gosta, mas era absolutamente necessária, porque as perdas que tivemos eram enormes e tivemos que nos sentar juntos e tentar encontrar uma solução.

Agora passamos para a terceira parte da nossa apresentação. Como é que fizemos isso no âmbito dos nossos Comitês de Empresa Europeus, que nós designamos TEF?

O Comité de Empresa Europeu que nós temos na Toyota, foi criado em 96 com o nosso amigo aqui á frente Charlie Mckenzie. Temos já uma história de quinze anos de Comité de Empresa Europeu e estamos em conformidade com o artigo 13º. Isso quer dizer que a Toyota decidiu, em concordância com os sindicatos lançar o Comité de Empresa Europeu a nível europeu, fizemos isto de forma voluntária. Tivemos um acordo durante 6 anos e, entretanto, já fizemos duas revisões de coisas que não funcionam. A empresa estava a crescer, tivemos que nos adaptar, tivemos que introduzir mudanças e devo dizer que até agora com o acordo que temos talvez não seja o melhor, mas também não é o pior e tentamos identificar isto. É a forma Japonesa de fazer as coisas. É chegar a um consenso.

E como nos comportarmos, como fazer funcionar o nosso Comité de Empresa Europeu? Infelizmente, a Turquia não está, a Rússia também não está, portanto estamos limitados só à Europa, mas eu já vos disse o que é que vamos tentar fazer no futuro. Então como é que o TEF apoiou as actividades empresariais e apoiou os nossos trabalhadores?

Aqui temos algumas palavras que já estamos habituados a ver no nosso ambiente, portanto, a confiança mutua e a responsabilidade, mas isto é muito importante, porque se não existir, se não há confiança mutua entre a administração e os sindicatos, há um grande problema. Está na base de tudo, e mesmo que não se sintam tão bem com certas decisões, pelo menos podíamos falar sobre elas continuamente, e mais tarde vou mostra-lhes como é que nós fizemos, isso durante o ano de 2009 que foi bastante difícil. Tentámos partilhar informações e opiniões, encontrar soluções, chegar a um consenso e, tal como eu disse, promover a confiança mutua e a responsabilidade, mas da melhor forma possível isso foi feito de parte a parte.

Há muitos desacordos, nós não concordamos com tudo e o Charlie pode confirmar o que eu acabei de dizer, mas debatemos. Nós debatemos as questões e da melhor forma possível. Temos, reconhecemos os direitos de informação e consulta e, desde a crise, a cada 3 meses, cada fábrica na Europa deve receber informação relativamente à situação financeira da empresa e a situação social em

cada uma das instalações na Europa. Isto acontece de forma regular, informamos a situação da empresa e segundo a lei na Bélgica, isto tem de ser feito todos os anos.

De qualquer forma, e de três em três meses divulgarmos os números de desempenho da empresa, o relatório financeiro. Mas temos uma ideia geral de como é que a situação se encontra, três em três meses, como é que se encontra no mundo, como é que estamos, qual é a nossa situação na Europa mas tentamos sempre seguir os acordos existentes e as suas disposições. Portanto, duas vezes por ano temos uma reunião, do conselho de empresas europeu, uma em julho e outra em dezembro. Temos em julho porque é o final do ano fiscal que acaba em março, todos os números financeiros são aprovados pela administração, e porquê em dezembro? Porque é a revisão do meio do ano, e temos quatro comités de trabalhadores. Comitês restritos com seis representantes das várias áreas.

Então como é que nós estamos? Em cada país que está aqui em azul, temos um representante no Comité de Empresa Europeu, dependendo do número de trabalhadores de cada país estamos representados. Claro que as fábricas estão muito bem representadas não somente as vendas nós tentamos encontrar um equilíbrio entre a área de fabrico e as outras, nós estamos activos agora em 28 países, temos 10 a 15 representantes da administração. Muito bem.

Aqui podem ver, todos, cada país decide, dependente da legislação nacional em vigor, decide como e quem.

Em alguns países é por eleição, noutros países é nomeação pelo sindicato, mas respeitamos as regras locais que determinam quem é que pode ir ao Comité de Empresa Europeu.

Aqui o que podemos ver, em castanho em julho e dezembro quando temos as principais reuniões e depois, janeiro, abril, setembro e outubro temos as reuniões dos comités restritos quando recebemos todos os números referentes ao desempenho da empresa, e sempre que fôr necessário.

Agora aqui podemos ver a situação ao longo de quatro anos e podemos ver o branco e o castanho, os comités brancos e castanhos e os verdes, esses foram comités de empresa adicionais: Sempre que há um verde, portanto em 2008, foi a primeira vez que tivemos mais uma reunião adicional, porque começámos a ver os problemas na empresa e tínhamos que tomar medidas. Em 2009, tivemos muitas, então, todos os negócios, as fábricas, as empresas de marca, os armazéns estava tudo representado. 2009 foi o ano onde tivemos os maiores problemas e os piores resultados.

Em 2010 melhorou um bocadinho, mas mesmo assim, aquele que vêm aqui em 2010 foram aqueles que relacionados com o VR que com que tivemos de lidar tanto no Reino Unido como em Bruxelas, e o último ano foi devido à situação genérica envolvendo VR.

O papel dos comités de empresas durante a crise, muitos dos problemas foram debatidos em pormenor. Nós tentámos resolver a situação com partilha de trabalho. Fizemos isso na Bélgica e a decisão esses espalhados durante o ano, portanto em agosto, quando é um período de férias, a empresa fechava durante uma semana, (porque normalmente nunca encerrávamos a não ser nos dias feriados nacionais) mas fechávamos mais uma semana em agosto, mais uma semana entre o Natal e o Fim do Ano. Portanto em períodos onde a actividade não é assim tão intensa e que as pessoas fazem coisas diferentes nessas épocas do ano e os outros seis dias estavam todos associados com pontes. Se houvesse um feriado numa quinta feira portanto, fechávamos na sexta, sábado e domingo ao mesmo tempo em cada uma das fábricas, agora só estou a falar pela Bélgica, mas também aconteceu noutros lugares. Os comités de empresas locais, davam as informações, faziam passar as informações aos seus trabalhadores e continuámos a fazer isso, de três em três meses, e assim também recebíamos a informação.

Quais foram os desafios pós crise porque ainda não acabou? Tivemos dois períodos em que tivemos que chamar, pedir a devolução de automóveis. Tivemos um problema com um acelerador e no principio

deste ano com um tremor de terra que criou novos problemas. Nenhuma das fabricas ficou danificada mas muitos dos fornecedores sofreram muitos danos e nós sentimos isso em toda a Europa e nem sequer conseguíamos produzir alguns carros, isso custou-nos talvez 200 ou 300 mil carros, a produção de 200 ou 300 mil carros. E com todas as más noticias, também temos algumas coisas positivas. Nós sabemos que depois voltamos a recrutar as pessoas na Bélgica.

Quando nós fizemos o VR decidimos que o número de pessoas que iriam estar envolvidas nas nossas operações na Europa, mas para além disso outras pessoas deixaram a empresa. Portanto, recrutámos como, estávamos a fazer desde o mês passado, sempre pessoas, pessoal técnico, porque temos o nosso centro de desenvolvimento europeu onde há muito trabalho a fazer, e tentámos ter muitos técnicos para continuar o nosso trabalho.

Os números parecem estar um pouco melhor e, em França, tivemos as boas noticias que começámos com a produção do Auris Portanto, vamos contratar mais 800 pessoas e a partir de dezembro vamos começar com um terceiro turno, o que quer dizer que as coisas estão a melhorar, e estamos sempre a melhorar os nossos processos. O nosso slogan é, "não há nada que seja tão bom que não possa ser melhorado", é o slogan da nossa empresa.

Muito obrigado pela vossa atenção, se tiverem perguntas estejam á vontade.