

Abstract - German Mittelstand: O motor da economia alemã

Como o modelo "German Mittelstand" de valorização das empresas industriais de médio porte tornou a Alemanha o motor econômico da Europa, assegurando o nível de emprego e uma produtividade elevada e consistente. Mais de 90% das empresas seguem este modelo e respondem por 55% da economia total do país. Saiba como a valorização do treinamento e o estímulo à inovação que fazem parte desse modelo podem inspirar as empresas brasileiras de médio porte do setor metalmeccânico.

A Alemanha é o motor econômico da Europa. A economia alemã está muito à frente em comparação com muitos outros países europeus. O mundo todo olha com particular interesse para a Alemanha - especialmente o "setor de médio porte alemão", que garante o nível de emprego e da produtividade elevada e consistente. Mas o que exatamente faz com que esse setor seja tão bem sucedido?

O fenômeno "German Mittelstand" não pode ser compreendido somente com fatos e números. O "German Mittelstand" é uma tradição. Empresas de médio porte bem-sucedidas mantêm características de grupo familiar, inovador e independente. Tomando essas características como critérios de abordagem, empresas maiores também podem ser consideradas pertencentes ao grupo, desde que mantenham o „espírito“ do "German Mittelstand", extremamente importante para a sustentar a estrutura empresarial, mesmo quando os limites tradicionais das PMEs são superados pelo sucesso dos produtos e serviços.

Mais de 95% de todas as empresas alemãs pertencem ao "German Mittelstand" e contribuem com quase 55% da produção econômica total do país, geram quase 36% do volume de negócios total das empresas alemãs e empregam 15,7 milhões de pessoas. Isso corresponde a quase 60% de todos os empregados.

Por que o "German Mittelstand" é tão bem sucedido?

1. Quase todas as PMEs alemãs são empresas familiares, muitas vezes geridas pelo próprio dono.
2. As empresas exercem uma política de negócios de longo prazo.
3. O "German Mittelstand" é o setor mais inovador da Europa: entre 2008 e 2010,
4. Os modelos de financiamentos são sólidos, geralmente com capital próprio e estratégia de expansão cautelosa.
5. Em tempos de crise, os investimentos são calculados para o médio e longo prazos.
6. "German Mittelstand" empregam 84,2% dos formandos universitários.
7. 94% das empresas oferecem treinamento a funcionários. Para essas empresas, uma formação específica da força de trabalho é a pedra fundamental do sucesso empresarial. De acordo com um estudo realizado pelo Instituto da Economia de Colônia, as PMEs alemãs investiram em 2013 um valor recorde de 33,5 bilhões de euros em qualificação de seus funcionários - um aumento de 16% em comparação com o valor de 2010. Com esse programa de treinamento, as taxas de desemprego juvenil se tornam significativamente baixas (7,8%).

8. A política do governo apóia o "German Mittelstand" em questões-chave como investimento em pesquisa e desenvolvimento, demanda por trabalhadores qualificados, políticas de comércio exterior e nas necessidades de financiamento.
9. Pelos padrões internacionais, o sector industrial de médio porte alemão é particularmente ativo: Mais de 1/5 de todos os empregados trabalham neste sector (significativamente mais do que em outros países industrializados importantes)
10. "German Mittelstand" participa ativamente dos „novos mercados“ como fornecedor de bens de capital.
11. A Alemanha é o país dos „campeões ocultos“ que são empresas relativamente pequenas ou pouco conhecidas, mas que são líderes mundiais em seu ramo. Cerca de 1.300 empresas de médio porte têm mantido com sucesso com seus produtos líderes do mercado mundial. Particularmente forte são as empresas do setor de engenharia mecânica, engenharia elétrica e de produtos industriais. Entre os mais conhecidos exemplos estão Duravit (cerâmica para banheiros) e Herrenknecht (máquinas para construção de túneis).

Panorama da política do estado de Baden Württemberg para "German Mittelstand":

- Assegurar a demanda de trabalhadores qualificados
- Apoio à start-ups e sucessões das empresas
- Aumentar as oportunidades no mercado externo financiando feiras e projetos
- Assegurar financiamentos de longo prazo
- Assegurar um ambiente favorável ao desenvolvimento tanto na Alemanha quanto na Europa
- Desenvolver tecnologias de base e promover a inovação

PLANEJAMENTO PARA SAIR DA CRISE NO SETOR METALMECÂNICO – UMA COMPARAÇÃO COM O MODELO ALEMÃO.
Dr. Ing. Telma Keppler

Para todos que estão nessa sala hoje, vamos começar fazendo uma observação: **NÓS SOMOS FELIZES!!!!** Nós não vivemos em guerra, não temos que fugir de nossa terra e deixar para trás ou quiçá ver nossos filhos morrerem ao partirmos em busca de proteção e sobrevivência!

Mesmo assim, nós temos um problema, e é um grande problema.

A crise está aí adentrando nossas vidas. Sabemos que não é a primeira e não será a última mas talvez possamos utilizar **essa** como uma chance.

„quando um forte vento sopra, alguns constróem um muro de proteção, outros um moinho de vento“ (sabedoria chinesa)

Enfim, não adianta reclamarmos daquilo que não podemos mudar, mas podemos pensar de forma crítica sobre como poderíamos mudar e fortalecermos a nós mesmo e ao nosso negócio.

Existe um livro do alemão, Dr. Geseko von Lüpke, chamado „O futuro surge da crise“. Neste livro ele diz que precisamos mudar fundamentalmente nosso pensamento em tempos de crise. Se não agirmos ativamente, acabaremos sendo vítimas do meio onde estamos.

E as crises oferecem uma ótima oportunidade de mudarmos o que já deveria ter sido mudado há tempos, liberar forças para inovação e para desenvolver novas estratégias e novos planos.

Geralmente as pessoas não gostam de mudanças e nada como a crise para forçarmos a mudar.

Essa palestra busca deixar algumas idéias utilizadas nas empresas de médio porte alemãs fora e durante a crise, para um crescimento saudável e consistente.

A Alemanha é o motor econômico da Europa

A economia alemã está muito à frente de outros países da Europa principalmente devido à "German Mittelstand" (Setor de médio porte) (PME) o que garante elevados níveis de emprego e da produtividade.

Mas o que exatamente é a tão bem sucedida " German Mittelstand " e qual a fórmula do seu sucesso?

DADOS do Setor de médio porte alemão

Mais de 95% de todas as empresas alemãs pertencem ao " Setor de médio porte".

- contribui com quase 55% da produção econômica total do país.
- gera quase 36% do volume de negócios total das empresas alemãs, (cerca de € 2,1 trilhões).
- emprega ca. de 15,7 milhões de empregados (60% de todos os empregados sujeitos ao seguro social).
- contribui significativamente para a baixa taxa de desemprego juvenil.

Quase todas as empresas do setor de médio porte na Alemanha são familiares, muitas até hoje estabilizadas na sua pequena cidade de origem.

A definição de „medio porte“: De acordo com a definição alemã são pequenas e médias, empresas de máx. 500 empregados e máx. 50 milhões de euros em vendas anuais. De acordo com a definição Europeia, pequenas e médias empresas tem máx. 250 empregados **ou** máx. 50 milhões de euros em vendas anuais). As comparações directas nem sempre são possíveis.

Campeãs ocultas

A Alemanha possui mais de 1000 „campeãs ocultas“ que são empresas de médio porte, líderes mundiais no seu negócio.

As lições das campeãs ocultas

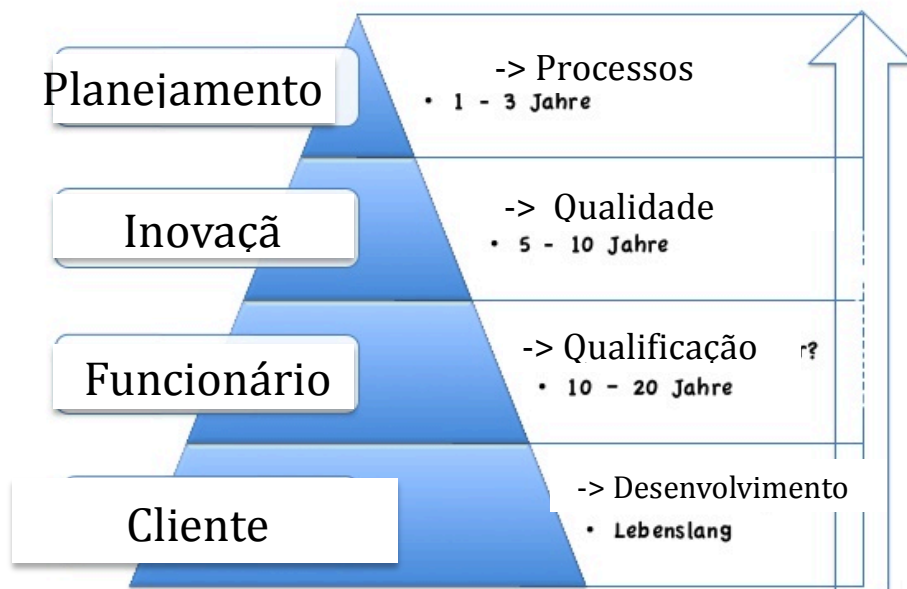
1. **Liderança e metas:** A vontade e as metas são só o início. Para “campeões escondidos” chama-se liderança, a inspiração de querer ser o melhor em cada mercado, em todo o mundo! (Visão).
2. **Foco:** para entrar para a „liga dos campeões“, os „Campeões escondidos“ concentram-se nos seus recursos, mesmos que limitados e fazem isso melhor do que outros. Permanecem no foco até que atinjam a posição de topo.
3. **Inovação:** A inovação é uma questão de criatividade e qualidade - e não apenas uma questão de dinheiro. Para a maioria das campeãs ocultas inovação e tecnologia são forças motrizes da empresa.
4. **Funcionários de Alto Desempenho:** Alto desempenho só é alcançado com uma equipe que tem uma forte motivação e identificação com a empresa. O segredo é selecionar funcionários certos e investir neles.
5. **Proximidade ao Cliente:** orientar-se nas necessidades dos clientes é muito importante para o sucesso das campeãs ocultas, mais do que saber o que a concorrência está fazendo. O relacionamento a longo prazo com o

cliente é uma grande força das empresas. Pois a verdade é que se o cliente for seu fã, automaticamente você já leva vantagem em relação aos concorrentes.

Como vêem, o fenômeno "German Mittelstand" não pode ser detectado somente através de fatos e números.

Por trás dessas bem-sucedidas empresas" está uma **Filosofia**.

Um grande diretor de cinema disse : „você nunca vai ultrapassar alguém se ficar querendo pisar nos seus sapatos“. Isso mostra o verdadeiro significado do que é percorrer o próprio caminho, concretizar novas idéias e repensar o velho.



As 4 colunas filosóficas da „German Mittelstand“

1. Visão, Ética, e Planejamento
2. Inovação, abertura à mudanças
3. Investimento no fator humano, empregados satisfeitos
4. Clientes satisfeitos

1. Visão, Ética e Planejamento - política de negócios a longo prazo.

A **Visão, a missão e os valores** adotados pela empresa, são o ponto de partida para toda a empresa e representam a identidade Organizacional das empresas, o „corporate identity“. Com esses princípios a empresa conseguirá credibilidade junto aos seus clientes e demais públicos.

O melhor exemplo de visão é a citação do escritor francês Antoine de Saint-Exupéry:

“Se você quer construir bons navios, não ensine as pessoas a trabalhar com madeira, e nem atribua-lhes tarefas e trabalhos, mas as ensine a amar a vasta e infinita grandeza do mar e faça-as ter vontade navegar. “

A missão da empresa reflete a razão de ser da mesma, qual seu propósito. Curto, conciso e concreto. Para muitos uma difícil tarefa! Porque eu existo??

No entanto, os exemplos mostram que é completamente possível. É precisamente na área da missão e visão que muitas vezes reina confusão, muita confusão!

Esqueça visões pseudo-corporativas como:

"Nos próximos 5 anos queremos ter 20% do mercado!"ou

"Queremos crescer duas vezes mais rápido que o mercado com 15% de lucro"

A idéia é outra!

Microsoft: Um computador em cada casa, em cada mesa.

Apple: Milhões de músicas no seu bolso.

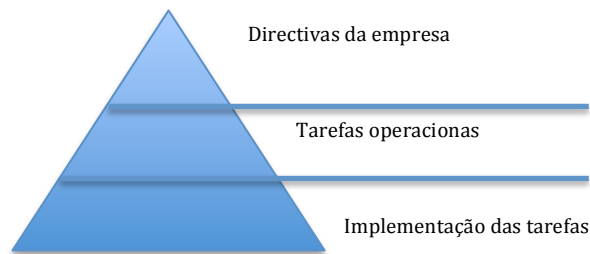
Valores: Nas empresas alemãs, **valores** como confiança, pontualidade, diligência (empenho), ordem e cortesia são tão importantes para a empresa como inovação, criatividade e motivação).

A primeira coisa que você recebe para ler quando começa a trabalhar em uma empresa alemã são as „**directivas da empresa**“.

E lá está tudo escrito, desde a **visão, missão e valores** da empresa até como você deve se comportar perante seus colegas, chefes, subordinados, clientes, fornecedores; seus compromissos e responsabilidades e a **definição concreta da sua tarefa**.

É do conjunto **Visão, missão e valores** que surgem as directivas, a consciência e a ética com a qual a empresa é ou será gerida, os processos, até o planejamento estruturado de metas anuais, previsão de vendas, nr de empregados, etc.

A Definição concreta da tarefa é o ponto mais importante porque envolve todo o planejamento



Tarefas operacionais

Exemplos

1- Financeiro

- **otimização da dívida** - modelos sólidos de financiamento
Nunca se faz dívidas em moeda estrangeira
Juros fixos, melhor que variável
- **otimização de inventário**, menos capital empatado
Construção de patrimonio líquido (A diferença entre o valor dos ativos e passivos é também o capital próprio (o interesse residual nos ativos da empresa após a dedução de todos os seus passivos), o que corresponde ao conceito alemão de patrimônio líquido.
- **otimização nas faturas**, pagamento com desconto a vista ou a longo prazo
Máquinas são financiadas, material pagos à vista.
- **estratégia de expansão cautelosa**
nunca financiar seus negócios pelo prazo do fornecedor!!!! É melhor não crescer do que crescer através de longos prazos de pagamento. Crescer significa investir principalmente em bons novos funcionários
- **investimentos de longo prazo em tempos de crise** – compra de máquinas,

2. Compras

- **condições de pagamento** de longo ou desconto
É melhor ter um fornecedor que fornece rapidamente do que comprar para pagar a longo prazo pois ninguém sabe a „saúde“ do fornecedor! Principalmente se o fornecedor está no estrangeiro, ninguém sabe o que acontecerá com o câmbio! 14 dias é o normal, 30 dias é o máximo exercido na Alemanha
- **Agregação de fornecedores** – menos fornecedores, melhores preços, melhor qualidade
É interessante comprar de um fornecedor, máx 2. Ter volume faz com que o fornecedor fique interessado em voce. (Autos)

3. Vendas

- **Definição dos mercados e produtos**
Cada mercado tem o seu estilo (automóvel tipo off road só no Brasil)
- **Definição do potencial** de cada mercado (pesquisa)
Conhecer a situação do seu produto no mercado, quem são os concorrentes, como trabalham, como posso desenvolver meu argumento comercial exclusivo (o termo „unique selling proposition“ - USP - é um conceito de marketing e tem sido usado para descrever uma de "marca pessoal" no mercado.
- **Caminhos** para alcançar as metas de mercado
- **Reconhecer o problema do cliente:** Trabalho em conjunto com cliente – reconhecer o problema do cliente e oferecer soluções.

4. Produção e desenvolvimento

- **Aproveitamento das máquinas** (24hrs)
- **Aproveitamento do pessoal** (mesmo nas áreas fora da produção – escritório: telefonista pode rever faturas)
- **Trabalho intenso junto à vendas** e controle de qualidade
- **Inovação** - Um total de quase 32 mil pedidos de patentes por ano provém da Alemanha.
„a fonte do sucesso é a inovação
a fonte de inovação é a criatividade
a fonte da criatividade são pessoas“

5. Qualidade

- Melhora dos processos (exemplo iht gerenciamento de pedidos)

Kaizen: 'Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje!'

O Kaizen, método japonês muito usado entre as médias alemãs, se tornou um pilar fundamental em gestão da qualidade e refere-se à filosofia ou à práticas que incidem sobre a melhoria contínua dos processos de manufatura, engenharia, gestão de negócios ou qualquer processo. É sempre possível fazer melhor, nenhum dia deve passar sem que alguma melhoria tenha sido implantada, seja ela na estrutura da empresa ou no indivíduo.

Sua metodologia traz resultados concretos, tanto qualitativamente, quanto quantitativamente, em um curto espaço de tempo e a um baixo custo (que, conseqüentemente, aumenta a lucratividade), apoiados na **sinergia gerada por uma equipe reunida** para alcançar metas estabelecidas pela direção da empresa.

- Redução dos custos de qualidade
- Redução do Retrabalho
- Redução de Refugo

6. RH

- Matrix de qualificação, pessoal qualificado de acordo com a matrix
- trabalhadores qualificados e bem pagos
o maior custo da empresa são os erros de gestão! Funcionários não são custos, mas investimentos!
- Treinamento necessário, investimento em treinamento de jovens
- Redução de dias perdidos

Funcionários - Implementação das tarefas – 3. Pilar

Tudo o que foi falado até agora tem haver com pessoas. Pessoas são a parte mais importante de uma empresa e aqui chegamos à 3. Coluna que segura a „German Mittelstand“: **a qualidade dos seus funcionários.**

A Alemanha possui os funcionários mais caros, que têm a semana mais curta e são os mais produtivos e isso faz a toda diferença!

Quando um funcionário é qualificado e ganha bem, a sua produtividade aumenta e por conseguinte a da empresa aumenta significativamente.

A primeira coisa, os funcionários devem se identificar com o „corporate identity“ (como vimos - o conjunto de atributos que torna uma empresa especial e diferenciada, o propósito, a missão e os valores da empresa).

Fazer com que os funcionários se sintam parte da empresa e assumam responsabilidades. Estas são as condições básicas de motivação.

E a mais alta forma de motivação é, então, a identificação!

Satisfação - bem-estar físico

Motivação - bem-estar mental

Entusiasmo - integridade psíquica

Approach

- Incentivar os funcionários individualmente por suas habilidades
- Usar os empregados pelo seu talento, esperar deles excelentes resultados
- Investir em treinamento e desenvolvimento de funcionários para que eles estejam ainda mais habilitados para desempenhar as suas tarefas
- Incentivar o funcionário a ser responsável pela qualidade do seu trabalho e pelo sucesso da equipe como conjunto

Resultado

- Os produtos não tem desenvolvedores, mas sim pais espirituais (qualidade)
- Reações rápidas e flexíveis à tarefas complexas e novos desafios
- Qualidade
- Otimização de processos e transparência perante os clientes

Sistema dual de educação

Sistema Dual consiste na dualidade entre a qualificação teórica e a prática em contexto de trabalho sendo que o peso da qualificação prática é superior à da qualificação teórica. A característica e o objectivo principal do sistema dual é conjugar conhecimentos teóricos com competências adquiridas no posto de trabalho (learning by doing). Os conhecimentos adquiridos em sala de aula são cimentados e testados na prática permanentemente ao longo da qualificação. O curso pode durar de dois a três anos.

A formação é financiada pelas empresas, que pagam uma remuneração aos aprendizes, e o Estado é responsável pelos custos da escola profissionalizante. No total, 500 mil firmas, o serviço público e profissionais liberais oferecem formação profissionalizante para os jovens.

Mais de 80% das vagas são oferecidas por médias e pequenas empresas. Graças a este sistema, a percentagem de jovens desempregados ou sem vaga num curso profissionalizante é muito baixa na Alemanha. Entre os jovens de 15 a 19 anos ela é de apenas 4,2 %. Esta formação é também o portão de entrada para uma carreira, indo do aperfeiçoamento profissional até a obtenção do certificado de mestre de ofício.

Construindo a fidelidade dos clientes – 4. Pilar

Produtos e serviços são permutáveis, personalidades não!
Especialmente as empresas médias **vivem da autenticidade** de suas mentes, de suas idéias e suas habilidades de comunicação.

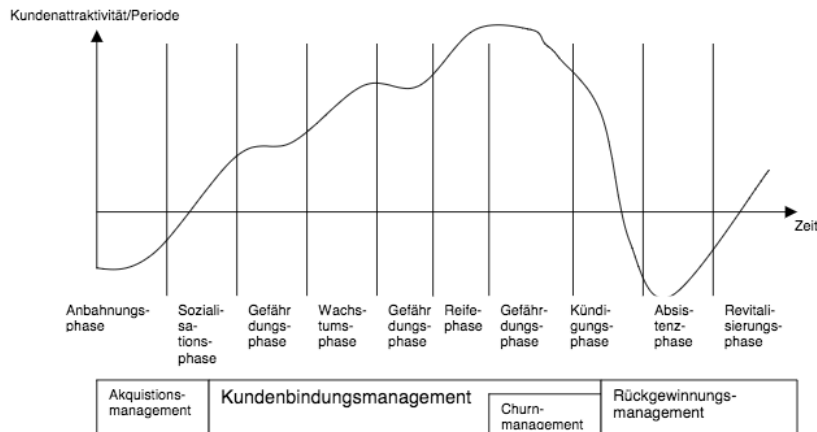


Abbildung 2 : Phasen der Kundenbeziehung und deren Attraktivitätsentwicklung

Quelle: Rutsatz 2003, S.23; Stauss 2000, S.16

1. Gerenciamento de aquisição: aquisição - socialização

2. CRM - Customer Relationship Management: perigo – crescimento - perigo - fase madura - perigo – fase de desprendimento (ou Gestão do Relacionamento com o Cliente) – é uma abordagem que coloca o cliente como principal foco dos processos de negócio, com o intuito de perceber e antecipar suas necessidades, para então atendê-los da melhor forma. **É a estratégia de negócio com o foco no cliente.** Não confunda a estratégia com os sistemas de CRM (as soluções tecnológicas), que permitem a aplicação mais eficaz da estratégia de CRM e são divididos em aquisição, conhecimento (call center) e interação (registro de vendas, marketing), para obter e trabalhar melhor as informações sobre os clientes.

3. Gerenciamento de recuperação: fase silenciosa - revitalização

A proximidade com o cliente deve ser entendida como uma estratégia da empresa.

O relacionamento é criado não só através da oferta de produtos, mas também através de informação ao cliente da estrutura organizacional da empresa, bem como a comercialização consistente de peças de reposição (serviço).

Estas condições são importantes para se descobrir as necessidades do cliente e descobrir potencialidades e fraquezas da empresa.

Reclamações e críticas devem ser usadas para a melhorar os serviços e os produtos.

Construa relacionamentos, entenda o problema do seu cliente, faça-o virar seu „fan“!

Dr. Ing. Telma Keppler

Referências e leitura:

www.bmwi.de www.foerderdatenbank.de IfM Institut für Mittelstandsforschung KfW („KfW-Mittelstandspanel 2013“, „Die Globalisierung des Mittelstandes“)

www.epp.eurostat.ec.europa.eu Europäische Kommission („Annual Report on European SMEs 2012/2013“: Ernst & Young („Entwicklung der DAX-30-Unternehmen 2009/2010“)

Simon, H.: Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2012

Datenbank Deutsche Weltmarktführer 2.3.1, Abfrage vom 29.06.2012