



SINOPSE

- O novo mantra da Volkswagen são seus planos audaciosos de aumentar 300% as vendas no mercado norte-americano até 2018 para ser a líder mundial do setor, como planeja.
- Para tanto, o observador CEO da VW para as Américas, Stefan Jacoby, aprende não só que carros são extensões de escritórios e salas de estar nos EUA, como também que o bom relacionamento com os revendedores é crucial.
- Entre as medidas para executar a estratégia estão a mudança da sede de Detroit para a Virgínia, a troca da agência de publicidade e o investimento de US\$ 1 bilhão em uma nova planta industrial, a mais ecológica da corporação.

NO BRASIL, A VOLKSWAGEN É FORTE DESDE QUE CHEGOU, NOS ANOS 1950, MAS FALTAVA-LHE, COMO POSICIONAMENTO MUNDIAL, OBTER SUCESSO NO MERCADO NORTE-AMERICANO. REPORTAGEM DETALHA A ESTRATÉGIA DA EMPRESA PARA FINALMENTE DISPARAR NOS ESTADOS UNIDOS

Para um novo presidente-executivo de empresa, as primeiras impressões é que ficam. No começo de sua gestão como CEO do grupo Volkswagen para as Américas, Stefan Jacoby recebeu uma carta de um revendedor da Califórnia declinando de seu convite para participar da primeira reunião geral com a equipe de revendedores. “Não quero ir para Orlando e ter de ouvir todas aquelas mentiras”, dizia a carta. O presidente recém-nomeado ficou impressionado com a franqueza do parceiro. E o entendeu –desde que chegou ao país que adotou em 2007, Jacoby vem se esforçando para entender os norte-americanos.

Outra lição importante ele aprendeu com Jill Bratina, sua nova diretora de comunicação corporativa. “Ele ficava me perguntando por que eu tinha sede o tempo todo”, diz a executiva, que raramente é vista sem uma garrafa de água na mão ou enfiada num porta-copos em seu carro. “Não tenho propriamente sede –só quero ter certeza de que terei água à disposição.” Manter uma garrafa na mão pode parecer

O estudo é de John Glen, Chris Hilson e Eric Lowitt, consultores da Accenture ligados ao Institute for High Performance, sediado em Londres, Reino Unido.

exagero para os alemães, mas não para os norte-americanos, que passam tanto tempo parados no trânsito. Nos Estados Unidos [assim como em algumas cidades brasileiras], carros se transformaram em extensões de seus escritórios e salas de estar e devem ter o conforto e a conveniência correspondentes.

Fato é que a gestão de Jacoby passou a ser importante para o negócio da VW. No último trimestre de 2009, a companhia saltou do terceiro lugar em vendas mundiais de carros para ameaçar a Toyota, dona do posto número um [a Toyota manteve a liderança, vendendo 7,81 milhões de carros em 2009, mas isso representou 15% menos que no ano anterior, enquanto VW comercializou 6,29 milhões, em um avanço de 1,1%]. A VW deve isso em grande parte a sua recente união com a Porsche e ao aumento de vendas graças aos programas europeus de “pagamos por sua lata velha”.

Contudo, para atingir uma posição de liderança mundial em 2018, como

pretende, a VW precisa fazer a América, onde vem sofrendo. “O mercado norte-americano é crucial para nós”, disse Jochem Heizmann, membro do conselho da VW, a um grupo de jornalistas norte-americanos no final do ano passado. “A Volkswagen está determinada a recuperar o primeiro lugar no setor”, completou.

Para tanto, Jacoby anunciou em agosto último que a empresa tem a meta de vender 800 mil unidades por ano nos Estados Unidos até 2018, aumento de quase 300% em relação aos níveis atuais. Desafio de tirar o fôlego, uma vez que o mercado automobilístico norte-americano apresentou queda de 36% nos últimos dois anos.

Os planos audaciosos, agora um mantra dentro da VW, põem os analistas na defensiva. “Vai ser difícil”, diz Rebecca Lindland, diretora de pesquisa das Américas da firma de consultoria IHS Global Insight. A projeção da IHS para 2018 é de que o mercado tenha um volume de 618 mil carros comer-



Stefan Jacoby, veterano da VW à frente do negócio nos EUA



Acima, veículo anfíbio de uso militar, fabricado durante a Segunda Guerra; abaixo, o Fusca (Beetle, ou besouro)

cializados. “A concorrência é feroz”, alerta, sem citar a Ford nem a GM, mas a Hyundai e a Kia.

DESAFIOS

O problema é que a Volkswagen parece nunca ter entendido o mercado norte-americano plenamente. Quando Jacoby assumiu a operação nos EUA em 2007, encontrou a Volkswagen (incluindo a Audi) com tímida participação de 2% ali –na década de 1970, época de auge do Fusca, chegou aos 7%. (No final de 2009, tinha perto de 2,9% –aumento significativo, mas menor do que o salto de market share da Hyundai, de 2,9% para 4,3%, durante o mesmo período.)

O executivo tinha de melhorar a rede de revendedores, castigada pelos atrasos de entregas, reclamações de produtos e uma sucessão de marcas confusas e, ocasionalmente, de vida curta. A reputação alemã de excelência em design e engenharia às vezes chegava aos distribuidores como arrogância: “Vocês aceitarão os carros perfeitos que nós lhes oferecemos, não as espaçosas salas de estar que estão pedindo”. Detalhe, esqueceram que os carros nem sempre eram perfeitos, principalmente para os norte-americanos. “A inconsis-

O CARRO PERFEITO, POR ELLEN MCGIRT



A Volkswagen me emprestou, como demonstração, um carro modelo Jetta TDI 2009 –um diesel turbo de 2 litros, 4 cilindros, que produz 140 HP. Foi o primeiro carro nos EUA a atender às novas normas de eficiência de combustível da Califórnia, as mais exigentes dos Estados Unidos. Já estava programada no GPS do painel minha rota de ida para a nova sede norte-americana da VW em Herndon, no estado da Virgínia.

Girei a chave, apertei um botão e desfrutei uma viagem de quatro horas em um carro com desempenho perfeito. Ao entrar no estacionamento repleto de VW, notei que o marcador de gasolina mal tinha saído do nível cheio. Ponto para o sonho do diesel limpo.

tância de confiabilidade vem assombrando a VW há décadas, reflexo da pouca receptividade do consumidor norte-americano”, explica Rebecca.

CAMPANHA DE POLÍTICO

Jacoby, agora com 51 anos, insiste em afirmar que vem prestando atenção nesse cenário. O executivo conta histórias encantadoras de choques culturais, primeiro como o jovem filho sonhador de um general da força aérea da Segunda Guerra Mundial, que cresceu numa Alemanha do pós-guerra. Depois, trabalhando para a Volkswagen

no Japão e na China e para a empresa japonesa Mitsubishi na Europa. O que o ensinou a primeiro observar, depois agir: “Ficou claro que não entendíamos nossos clientes”, reconhece Jacoby. “Precisamos mudar nosso estilo nos EUA, já que somos uma empresa alemã e de administração burocrática.”

Trabalhador incansável e exigente e pessoa agradável, Jacoby vem cruzando os Estados Unidos inteiros como fazem os candidatos à presidência, usando chapéus de cowboy para vídeos promocionais, comendo cachorro-quente em exposições de automóveis e respondendo a perguntas contundentes de revendedores e da mídia.

Além disso, Jacoby vem tomando decisões de peso. Por exemplo, mudou a sede de Detroit para a Virgínia. Trocou a agência de publicidade Crispin Porter + Bogusky pela Deutsch/L.A. E deu o pontapé inicial para a planta industrial que será a unidade mais ecológica e moderna da VW no mundo, com investimento de US\$ 1 bilhão e criação de 2 mil empregos. Será na cidade de Chattanooga, no Tennessee, e a obra começou em dezembro de 2008.



O Fusca é elemento forte na cultura pop





EQUIPE MADE IN USA

Realocar a sede corporativa do subúrbio de Detroit, Auburn Hills, para a área metropolitana de Washington D.C. enviou para o mercado a mensagem –tanto simbólica como prática– de que a VW estava se preparando para valer para conquistar o consumidor norte-americano de carros. O lugar transpira futuro: o prédio de seis andares resplandece com luz, vidro, cromados, carros e dois mapas estilizados dos Estados Unidos na parede com um toque de marketing –um ponto de luz pisca toda vez que algum test drive é acionado para um VW ou Audi.

“Você vê como somos abertos aqui?”, perguntou Jacoby ao me preparar um expresso de uma máquina em seu escritório e depois me servir numa xícara de porcelana. “Agora somos muito transparentes. Mesmo à porta do CEO”, gesticulou. [No Brasil, a Volkswagen também é percebida como mais fechada do que as outras montadoras.] Jacoby se cercou de uma equipe tão eclética que quase não se vê alemão à vista. Por exemplo, seu COO, o executivo-chefe de operações, Mark Barnes, é norte-americano, “roubado” da Chrysler dois anos e meio atrás, depois de acumular quase 30 anos no setor, primeiro na Ford, depois na Nissan e Hyundai. Quase tudo está sob sua responsabilidade na VW dos EUA: veículos novos, peças, área de satisfação do cliente e treinamento de revendedores. Pelo menos, tudo que é necessário para deixar os con-



A união Volkswagen-Porsche impulsionou o desempenho mundial da VW

A PLANTA MAIS ECOLÓGICA DO MUNDO

O local de 5,5 quilômetros quadrados vai se tornar uma planta fabril da Volkswagen. Antes era a sede de uma empresa de munições, que produziu bombas lançadas na Alemanha durante a Segunda Guerra Mundial. “O governo federal não queria nem falar em desistir dela por muito, muito tempo”, afirma Ron Littlefield, prefeito da cidade de Chattanooga, no Tennessee. A partir de 1994, a cidade começou a tratar seriamente da venda do terreno.

A ideia era cedê-lo para uma instalação única, um “fabricante dos sonhos” interessado no terreno plano e no fácil acesso a duas rodovias interestaduais e duas principais. Atualmente encontrar esse tipo de fabricante é difícil nos Estados Unidos. Havia forte pressão para a prefeitura de Chattanooga –e também para a administração do condado de Hamilton, onde está a cidade– lotear o terreno em pequenas partes, o que, nas projeções de Littlefield e de Claude Ramsey, governante de Hamilton, não teria gerado empregos com salários suficientes para manter famílias.

Os dois políticos começaram, então, a fazer peregrinações à feira automobilística de Detroit. Seu lobby chamou a atenção da Toyota, que buscava um local para sua nova fábrica, mas acabou optando por Mississippi. Foi um golpe, tanto financeiro como político. Na feira automobilística de 2009, eles ouviram um boato sobre a VW e fizeram chegar às mãos de Stefan Jacoby uma proposta para sua cidade. Ele mostrou interesse e eles aceleraram, arrebanhando donos de empresas locais, CEOs, fornecedores industriais e pessoal do mundo acadêmico, mostrando escolas, casas e recursos do local.

Houve muitas conferências, jantares e excursões aéreas em helicópteros emprestados pela autarquia do Vale do Tennessee. Mas o abandono do local, que tinha mato crescendo e era cheio de trilhas que não levavam a lugar algum, dificultava a avaliação.

Littlefield e Ramsey decidiram limpar tudo e pediram duas semanas aos alemães –conseguiram US\$ 500 mil do governador para isso e o condado aprovava fundos de emergência para contratar empreiteiras independentes. Quando os alemães voltaram, três semanas mais tarde em vez de duas, ficaram boquiabertos. “Não há dúvida de que isso os fez ganhar o negócio”, disse Jacoby.

sumidores norte-americanos de carros satisfeitos.

Nas reuniões com revendedores, em que Jacoby o orientou a mudar suas apresen-

tações em PowerPoint para conversas menos estruturadas, ele aparece como parceiro do CEO, até mesmo em suas canetas Montblanc iguaizinhas. “Meu boletim”, diz Barnes, “é a pesquisa de atitude dos revendedores, a revisão semestral de satisfação de todas as 32 marcas, realizada pela Associação Nacional de Revendedores de Automóveis.” Quando Barnes começou, a VW ficava na penúltima colocação. “Hoje estamos na sétima posição”, comemora.

A equipe de Jacoby passa bastante tempo reunida, em meio a um clima de camaradagem de dar inveja. “Ninguém é poupado de seu humor”, diz Tim



Mark Barnes, diretor de operações, e Jill Bratina, chefe de comunicação corporativa

Ellis, vice-presidente de marketing, apelidado de “Hollywood” por Barnes por suas visitas a hotéis e resorts.

REVENDEDOR E CONSUMIDOR

A empatia de Jacoby o ajudou a lidar com revendedores impacientes. Em sua primeira reunião com eles, leu a tal carta-padrão, criticada pelas promessas

não cumpridas, e fez uma nova promessa: a fábrica nos Estados Unidos, que significa um fornecimento confiável de produtos com menos exposição cambial. No ano seguinte, quando foi anunciada a decisão de Chattanooga, pôde dizer que estava cumprindo a promessa. Resultado: agora, a promessa de que, em 2011, os sedãs médios sairão de

LEMBRANÇA DE GUERRA

Em Wolfsburg, Alemanha, um vilarejo de 120 mil habitantes, fica a Autostadt, “a cidade do automóvel” da Volkswagen, um espaço de 250 mil metros quadrados que recebe 2 milhões de visitantes por ano. Trata-se de uma celebração do universo VW, com pavilhões, exposições e até uma minipista onde as crianças podem obter carteiras de habilitação infantil e dirigir minúsculos Fuscas elétricos.

Mas o prédio da fábrica original, com suas robustas chaminés, é um lembrete esquecível de como a cidade foi reconfigurada em 1938 para abrigar trabalhadores que faziam o “carro do povo”. Com o início da Segunda Guerra Mundial, a fábrica foi modificada para produzir equipamentos militares. Alguns dos funcionários, muitos deles jovens retirados de toda a Europa e de campos de concentração, normalmente sem sapatos ou equipamento de proteção, trabalhavam ao lado de assalariados.

Essa é uma parte profundamente chocante da história corporativa que a empresa decidiu tornar explícita, ao compensar os sobreviventes e eternizar suas histórias nesse museu in loco, feito em uma série de antigos abrigos antiaéreos construídos para a fábrica original. Os funcionários e convidados que visitam as exposições podem ver as pessoas –por meio de fotos de arquivos, filmes, histórias pessoais e outros registros– que foram participantes forçados da experiência da VW.



linha, 30% dos quais a diesel, já é vista com mais respeito.

Em uma reunião regional de revendedores no fim do ano em Nova Jersey, Jacoby deixou clara sua estratégia de relacionamento com esses parceiros. Os revendedores se queixaram de um recall, de dificuldades em liberar o financiamento dos clientes por meio da VW, da participação no programa publicitário nacional, das campanhas da Crispin Porter. E se mostravam desesperados com a falta de informações sobre o novo Golf. O CEO ouviu a todos, deu suas opiniões a respeito, comentou que 2009 fora um ano difícil e garantiu, com bom humor: “Vocês querem porta-copos no novo Golf, eu sei, estamos escutando vocês”. O grupo deu risada.

Já os consumidores, ao menos os amantes da velocidade, foram conquistados por Jacoby quando este deu sinal verde para uma nova série de corridas, a Copa Jetta TDI, criada para auxiliar jovens pilotos (de 16 a 26 anos) a entrar no fascinante mundo do automobilismo.

Esse investimento também pode ter amolecido o coração dos ambientalistas norte-americanos, uma vez que marcou publicamente o avanço da tecnologia limpa de diesel na Volkswagen. Cada piloto usa um Jetta idêntico, preparado pela fábrica, que roda com biocombustível diesel sintético, como também os veículos de transporte e os geradores no local da corrida.

Nos saquões dos visitantes das corridas, a comida chega a ser servida em louça biodegradável. Há estações de água em vez de garrafas, iluminação que economiza energia e móveis feitos de material reciclado. O restante da energia utilizada está sob a política de créditos de carbono. Eis suas armas. **M**

HSM Management

© Fast Company

Reproduzido com autorização. Distribuído por Tribune Media Services International. Todos os direitos reservados.