



Internacionalização de empresas nacionais Principais desafios e o papel da inovação

Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica

Curitiba, 22 de outubro de 2004

- Atualmente o maior negocio do Grupo Votorantim
- Entre os 10 maiores conglomerados de cimento do mundo
- Líder no mercado nacional de cimento e cal e 2ª colocada no segmento de argamassas
- Pioneira na internacionalização do Grupo, com aquisição da:
 - St. Marys Cement Inc. (2001, Toronto)
 - Suwannee American Cement (2003, Florida)
 - S&W (2004, Florida)
- Mais de 5,000 empregados no Brasil, e 1,500 em América do Norte (Canadá e Estados Unidos)

Visão do Grupo Votorantim e implicações para a Votorantim Cimentos

Visão do Grupo Votorantim

- Triplicar o valor dos negócios em 10 anos, através da consolidação dos principais negócios e da busca de oportunidades em novos e / ou negócios tradicionais
- Atingir padrões world class de operação e gestão, comparáveis às melhores empresas globais

Implicações para a Votorantim Cimentos

- Necessidade de internacionalização (baixo crescimento mercado Brasil)
- Ser o melhor operador em todos os mercados onde atua, como necessidade para compensar desvantagem no custo do capital com players globais. Portanto:
 - OPEX classe mundial (VCPS / VCBS)
 - CAPEX classe mundial (Gestão Por Projetos)

Internacionalização de empresas nacionais - Principais desafios

Principais desafios a abordar

**Criação
de valor**

**Rápida identificação e
captura de
oportunidades de
melhorias**

**Pessoas capazes de
provocar a
transformação**

Alinhamento cultural

- Sistemática identificação, quantificação e priorização de oportunidades de melhoria
- Planejamento e captura das oportunidades identificadas (OPEX e CAPEX)
- Identificação e formação de pessoas para posições chave que possam acelerar transformação nas aquisições
- Processo de expatriação e suporte as pessoas transferidas
- Alinhamento da cultura e valores nas novas operações com os da casa matriz

Internacionalização de empresas nacionais – Possíveis alavancas

Principais **desafios** a abordar

Rápida identificação e captura de oportunidades de melhorias

Pessoas capazes de provocar a transformação

Alinhamento cultural

Principais **alavancas** a utilizar

- Excelência na operação no Brasil (pré-requisito)
- Sistema de gestão para a replicação
- Estrutura corporativa de suporte com conhecimento técnico e de gestão

- Processos de RH internos efetivos para:
 - Seleção de profissionais (Brasil e Int'l)
 - Preparação para o desafio int'l
 - Suporte na expatriação
 - Formação de “banco de reserva”

- Sistema de gestão (ex. metas, avaliação de desempenho, incentivos, sistemas TI)
- Rigor na avaliação do alinhamento dos cargos chave com os valores da empresa
- Programa de visitas e rotação de profissionais

Internacionalização de empresas nacionais – Possíveis alavancas

Principais **alavancas** a utilizar

- Excelência na operação no Brasil (pré-requisito)
- Sistema de gestão para a replicação
- Estrutura corporativa de suporte com conhecimento técnico e de gestão

- Processos de RH internos efetivos para:
 - Seleção de profissionais
 - Preparação para o desafio int'l
 - Suporte na expatriação
 - Formação de “banco de reserva”

- Sistema de gestão (ex. metas, avaliação de desempenho, incentivos, sistemas de TI)
- Rigor na avaliação de desempenho a respeito do alinhamento com os valores
- Programa de visitas e rotação

Possível papel da **inovação**

- Geração de vantagens competitivas técnicas que possam criar diferencial nas unidades adquiridas. Exemplos da VC podem ser:
 - Queima de coque de alto enxofre
 - Abordagem de CAPEX centralizada no Brasil

- Facilitação da replicabilidade do modelo de gestão. Exemplos da VC podem ser:
 - VCPS - processos de auditorias
 - Sistemas de TI comuns para processos chave de gestão (ex. custeio, manutenção, padronização, gerenciamento da rotina, KPIs e metas, etc.)

Questionamentos chave na internacionalização

- **Grau de padronização do Sistema de Gestão?** Imposição de modelo único em todas as operações, ou aplicação seletiva baseada em potencial de captura de valor?
- **Papel e forma de inovar?** bottom-up vs top-down baseadas em pessoas chave, ou conhecimento externo a organização?
- **Balanco de expatriação vs pessoas locais no turnaround?**
- **Estrutura organizacional corporativa e grau de intervenção?**