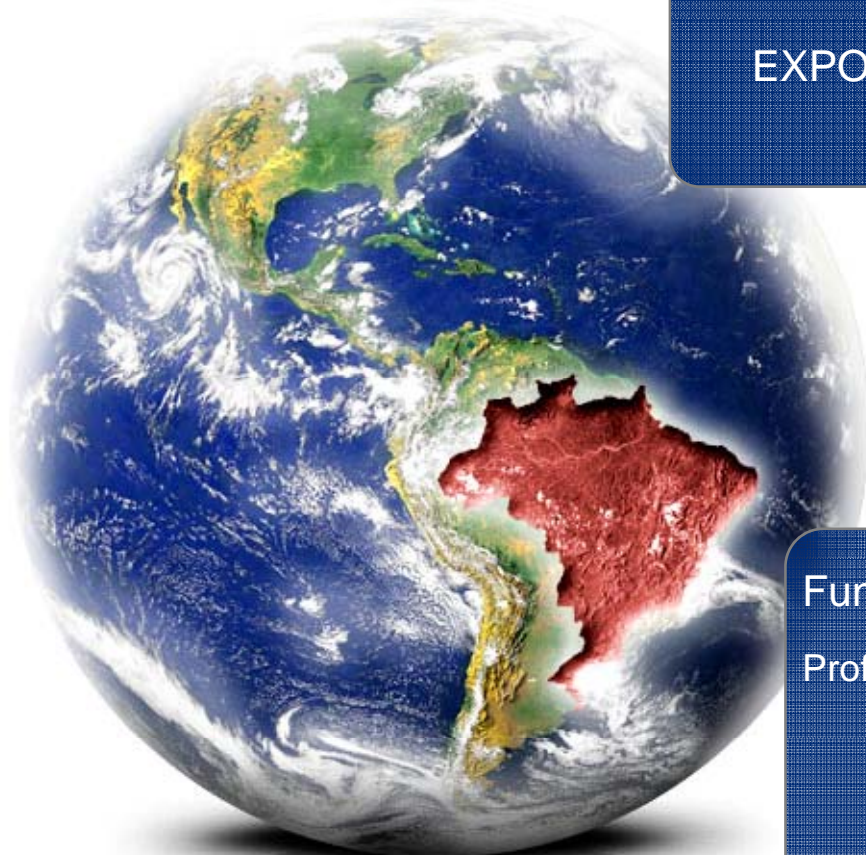


PRIMARIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE EXPORTAÇÃO NA VILLARES ROLLS

EXPORTAÇÃO DE CILINDROS DE LAMINAÇÃO



Fundação Instituto de Administração

Prof. Dr. Emerson Maccari – Orientador

Eduardo Cannizza

Fabio Simões

Ivan Lopes

Max Correa

São Paulo – Março de 2010

Agenda

▶ **INTRODUÇÃO**

▶ **REFERENCIAL TEÓRICO**

▶ **INTERNACIONALIZAÇÃO DA VILLARES ROLLS**

▶ **MÉTODO DE PESQUISA E RESULTADOS**

▶ **CONCLUSÕES**

▶ **RECOMENDAÇÕES**

Agenda

▶ **INTRODUÇÃO**

▶ REFERENCIAL TEÓRICO

▶ INTERNACIONALIZAÇÃO DA VILLARES ROLLS

▶ MÉTODO DE PESQUISA E RESULTADOS

▶ CONCLUSÕES

▶ RECOMENDAÇÕES

Introdução

Cenário Mundial

Entre 2000 e 2007 as exportações no mundo **cresceram em média 2.7% a.a.**

Entre 1996 e 2003, as importações chinesas passaram de **US\$ 139 bi** **para US\$ 413 bi** (+197% no período - representa 10% do comércio mundial).

Brasil: representa 32% das exportações da América do Sul

Introdução

Cenário internacional de exportações de equipamentos pesados

O comércio exterior e a infra-estrutura logística são elementos que podem **impulsionar o crescimento** da economia de um país aumentando sua competitividade mundial.

Produtores nacionais vêm buscando maior competitividade no cenário internacional, tendo como fator chave o processo de escoamento das exportações

Forte aumento da demanda mundial:

- dificuldade em conseguir frete
- custos elevados
- maior complexidade

Empresas reavaliam um desenho mais adequado para atender um volume crescente de exportação.

Introdução

Problema de Pesquisa

Questão

O que leva a uma indústria de manufatura pesada a decidir por terceirizar ou atuar com estrutura própria na etapa de exportação de seus produtos.

Introdução

Objetivos

Objetivo 1

Apresentar as vantagens e desvantagens para cada uma das estratégias para exportação (terceirizada e própria).

Objetivo 2

Identificar fatores que induzem uma indústria de manufatura pesada a decidir por uma operação terceirizada ou própria da etapa de exportação.

Introdução

Justificativa para o estudo do Tema

Exportações

O Brasil já figura na 22^o posição como exportador de produtos industrializados, semi-industrializados e básicos.

Adequação das Empresas

Buscando maior competitividade, as empresas foram impulsionadas a atender o mercado global e consequentemente estruturar seus processos de exportação.

Velocidade de adaptação

Diante da necessidade de rápido atendimento do mercado exterior, as empresas optaram pela terceirização das atividades de exportação.

Atendimento das expectativas

Logística tornou-se um ponto central na estratégia de expansão das empresas.

Agenda

▶ INTRODUÇÃO

▶ **REFERENCIAL TEÓRICO**

▶ INTERNACIONALIZAÇÃO DA VILLARES ROLLS

▶ MÉTODO DE PESQUISA E RESULTADOS

▶ CONCLUSÕES

▶ RECOMENDAÇÕES

Referencial Teórico

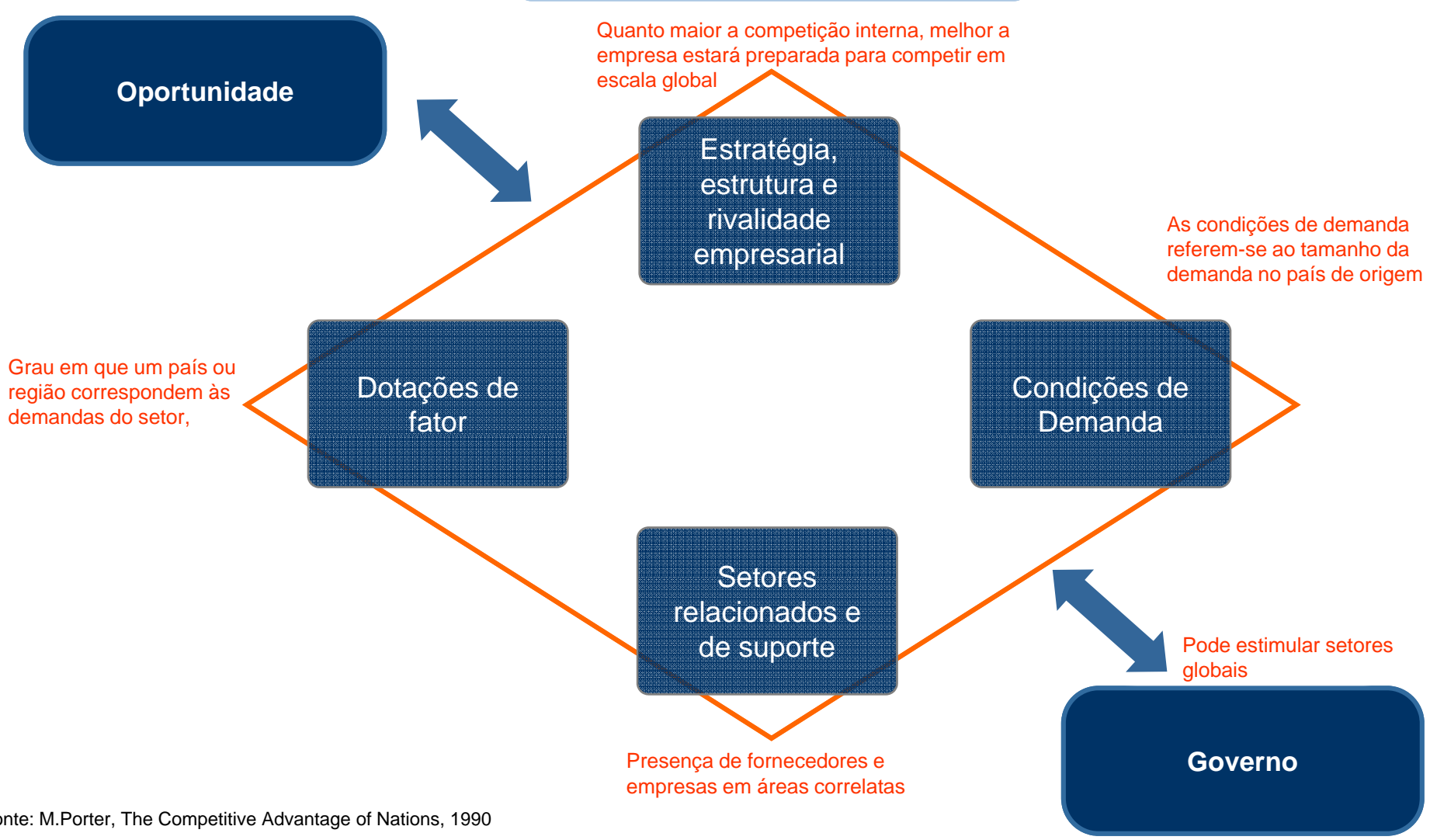
Direcionadores de globalização e competitividade global

Buscando explicar a razão pela qual determinadas regiões em particular atraem setores globais, Porter (1990) utilizou uma estrutura que chamou de "diamante nacional":

Referencial Teórico

Direcionadores de globalização e competitividade global

Diamante Nacional de Porter



Fonte: M.Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990

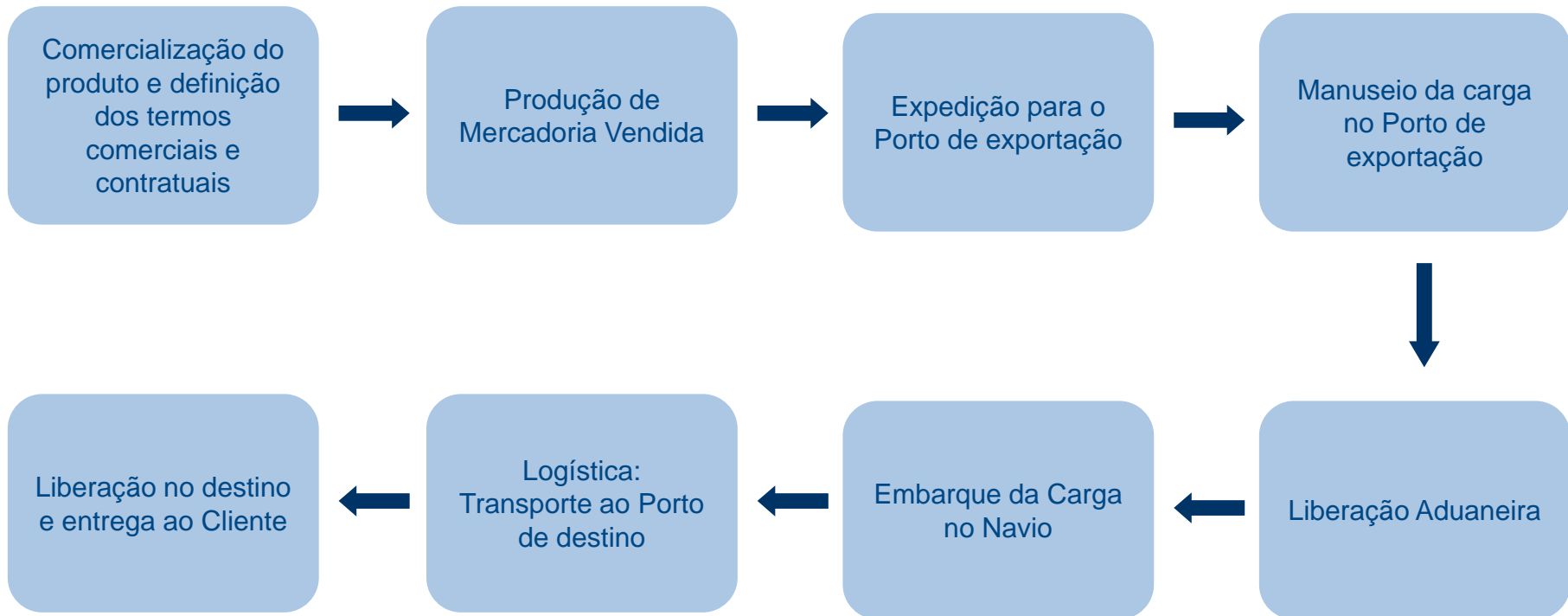
Referencial Teórico

Estágios de desenvolvimento internacional



Referencial Teórico

Processo de Exportação



Referencial Teórico

Terceirização

Origem Estados Unidos (Segunda Guerra Mundial) quando indústrias bélicas passaram a delegar atividades para outras empresas, permitindo foco na produção.

Na última década o conceito de terceirização vem passando por transformações, evoluindo de um objetivo de corte de custos relativos aos processos periféricos para uma terceirização estratégica e transformadora permitindo maior rapidez, flexibilidade e eficiência otimizando custos

Referencial Teórico

Primarização

A vantagem competitiva irá aparecer para aquelas companhias que controlam os custos da cadeia de valor melhor que os seus competidores. Porter

Uma empresa obtém vantagem competitiva executando atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou melhor do que seus concorrentes. Porter

Das muitas mudanças que ocorreram no pensamento gerencial nos últimos 10 anos, talvez a mais significativa tenha sido a ênfase dada à procura de estratégias que proporcionassem valor superior aos olhos do cliente.

Referencial Teórico

Primarização

Embora o movimento de terceirização tenha sido amplamente difundido, tem-se observado empresas internalizando novamente suas operações, este movimento é conhecido como PRIMARIZAÇÃO.

LOGÍSTICA

Principais áreas
Primarizadas

MANUTENÇÃO

Agenda

▶ INTRODUÇÃO

▶ REFERENCIAL TEÓRICO

▶ **INTERNACIONALIZAÇÃO DA VILLARES ROLLS**

▶ MÉTODO DE PESQUISA E RESULTADOS

▶ CONCLUSÕES

▶ RECOMENDAÇÕES

Internacionalização da Villares Rolls

Overview

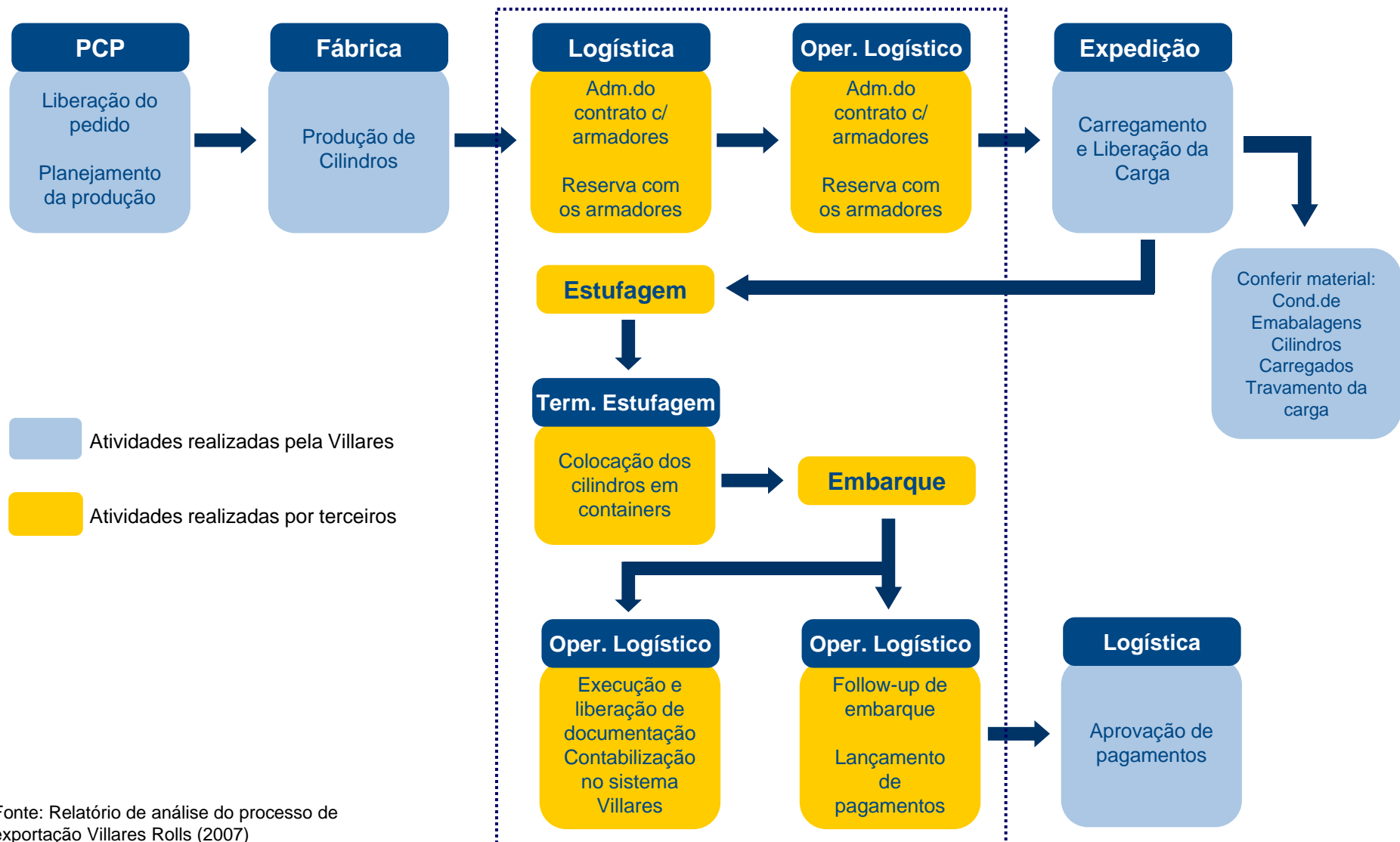
A Villares Rolls, produtora nacional de cilindros de laminação, ocupa hoje a terceira posição entre os maiores fabricantes do mundo. Atualmente exportadora de 80% de sua produção, tem o processo de escoamento de suas exportações como fator chave da performance da empresa.



A estratégia de internacionalização da Villares Rolls segue o modelo de Hymer, em que as vantagens competitivas são exploradas primeiramente no mercado doméstico e posteriormente no mercado internacional.

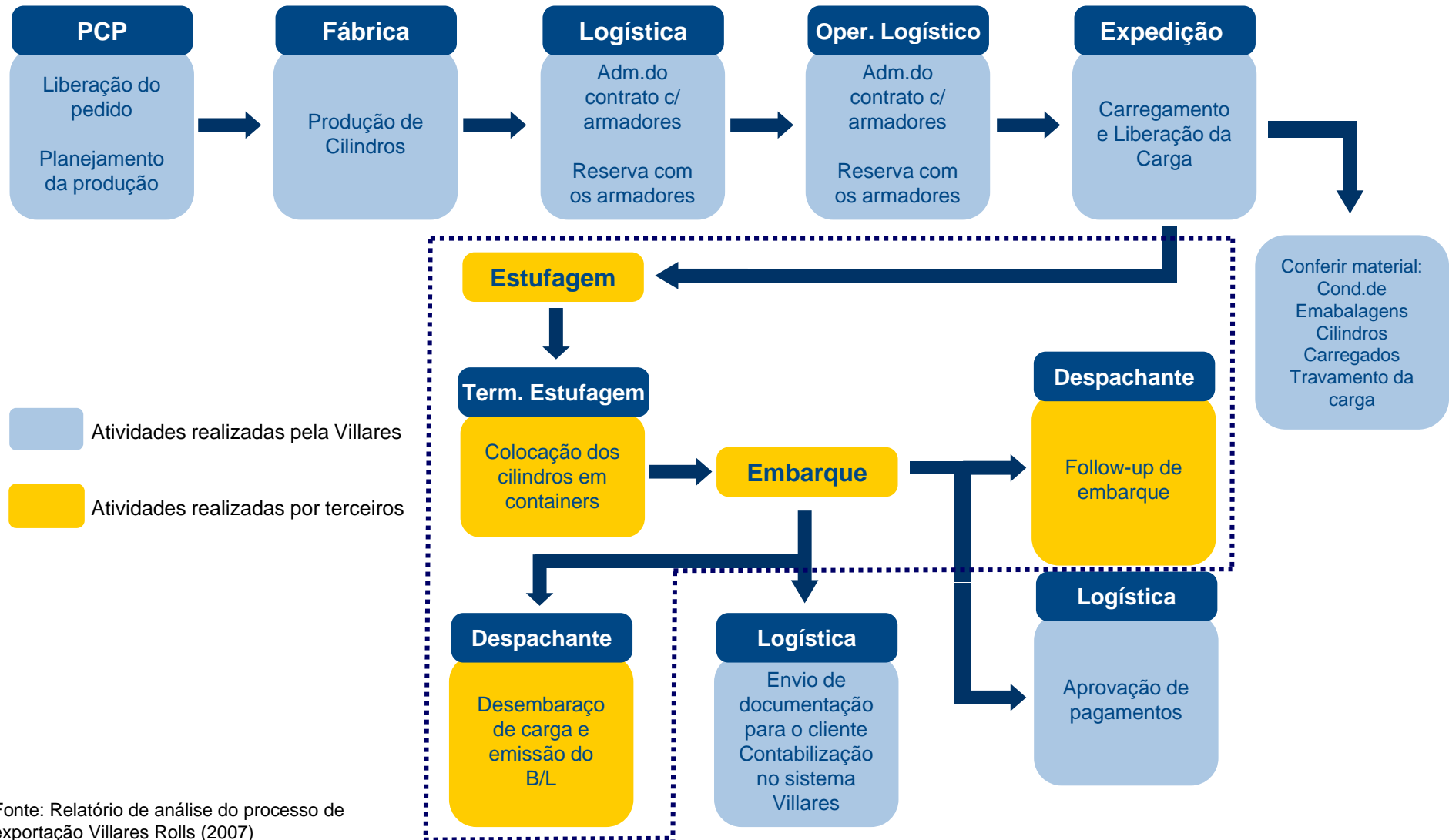
Internacionalização da Villares Rolls

Fluxo de exportação antes da primarização



Internacionalização da Villares Rolls

Fluxo de exportação após a primarização



Agenda

▶ INTRODUÇÃO

▶ REFERENCIAL TEÓRICO

▶ INTERNACIONALIZAÇÃO DA VILLARES ROLLS

▶ **MÉTODO DE PESQUISA E RESULTADOS**

▶ CONCLUSÕES

▶ RECOMENDAÇÕES

Método de Pesquisa

Teoria aplicada

As pesquisas exploratórias, utilizadas no nosso estudo de caso, visam esclarecer e modificar conceitos e idéias. Os objetivos, deste tipo de pesquisa, podem ser alcançados na maioria das vezes com técnicas qualitativas.

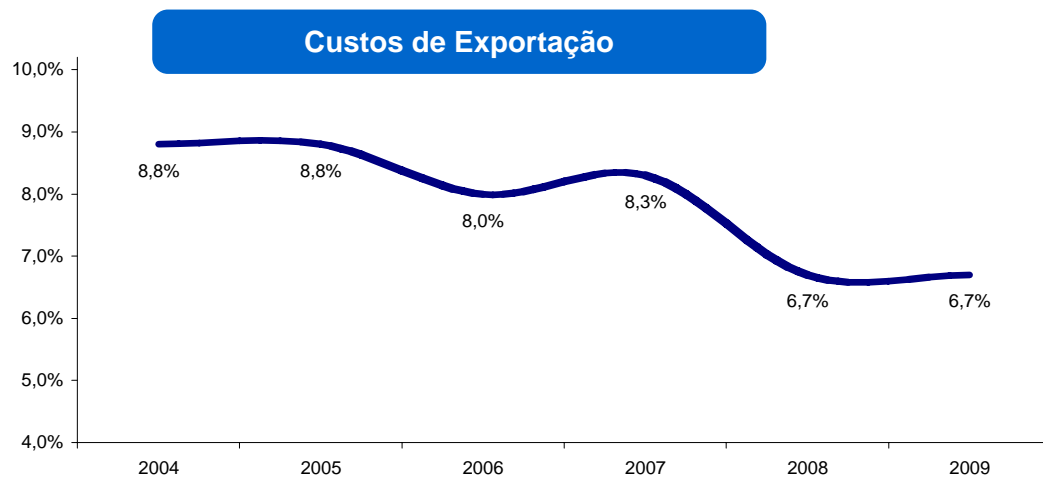
Para este trabalho optamos pelas estratégias de levantamento por meio de questionário qualitativo às empresas, e o estudo do caso em profundidade na Villares Rolls.

Critérios usados para interpretação dos resultados:

- Indicadores como redução percentual de custos de exportação (antes e depois da primarização)
- Incremento no atendimento das previsões mensais de embarque das exportações

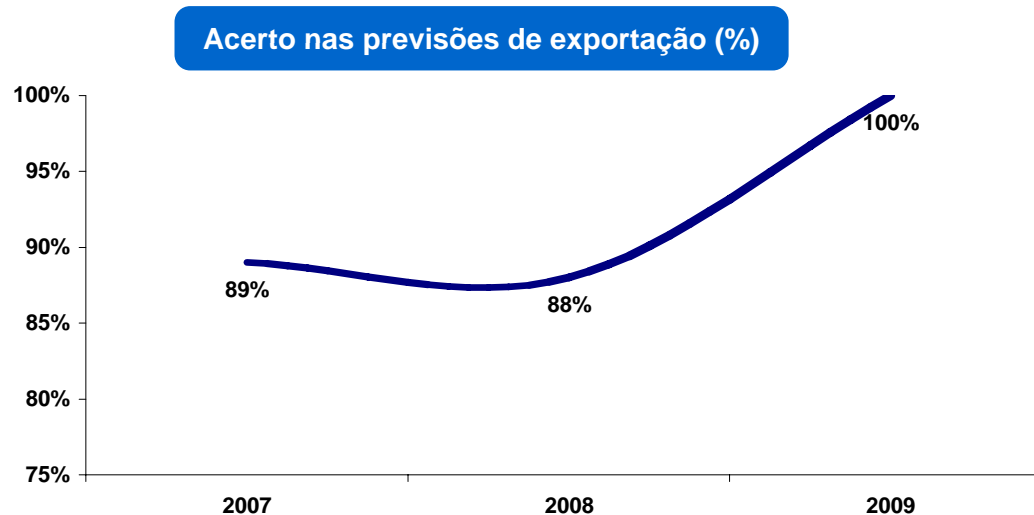
Método de Pesquisa

Resultados Villares Rolls



Controle da operação de exportação gerou redução dos Custos de Exportação em 24%

Incremento da assertividade dos prazos de exportação, gerando um reflexo direto e positivo na geração de receita



Método de Pesquisa

Resultados Villares Rolls

Observou-se pelos resultados do questionário, que quanto maior a importância da exportação dentro dos resultados da empresa, ou seja, quanto maior for a representatividade das exportações em relação às vendas totais, maior é o grau de primarização da operação.

Nos casos estudados, tanto a Villares Rolls e uma outra empresa, possuem a exportação como responsável por mais de 75% de suas vendas. Ambas escolheram o mesmo desenho, internalizando a emissão de documentação e a relação com os armadores.

Agenda

▶ INTRODUÇÃO

▶ REFERENCIAL TEÓRICO

▶ INTERNACIONALIZAÇÃO DA VILLARES ROLLS

▶ **CONCLUSÕES**

▶ RECOMENDAÇÕES

Conclusões

1A

Vantagens e desvantagens da TERCEIRIZAÇÃO da etapa de exportação para a indústria de equipamentos pesados

Vantagens da Terceirização

- ▶ Maior foco no core-business
- ▶ Transformação de custos fixos em variáveis
- ▶ Acesso à determinadas tecnologias via escala,
- ▶ Acesso à conhecimento de fornecedores especializados;

Riscos da Terceirização

- ▶ Capacitação de fornecedores para atender as necessidades dos clientes;
- ▶ Problemas com a legislação trabalhista e com sindicatos;
- ▶ Dificuldade em mensurar impactos não financeiros (credibilidade/imagem)
- ▶ Perda de controle sobre o processo e criação de potenciais competidores;
- ▶ Dependência de fornecedores.

Conclusões

1B

Vantagens e desvantagens da PRIMARIZAÇÃO da etapa de exportação para a indústria de equipamentos pesados

Vantagens da Primarização

- ▶ Maior controle do processo
- ▶ Redução de custos por meio de gestão direta de armadores
- ▶ Garantia de adequação e qualidade da documentação
- ▶ Melhor atendimento ao cliente
- ▶ Menor dependência de terceiros

Riscos da Primarização

- ▶ Aumento do custo fixo (dpto exportação)
- ▶ Necessidade de captação da equipe de exportação
- ▶ Sistema de gestão adequado
- ▶ Maior esforço administrativo sobre atividade não “core” da empresa

Conclusões

2A

Fatores que levaram a indústria de manufatura pesada a adotar uma operação terceirizada da etapa de exportação

Rápido crescimento econômico e mundial a partir do final dos anos 90

Deslocamento dos mercados mais compradores da América do Norte e Europa para a Ásia

Tardia inserção dos países emergentes no mercado internacional (late movers)

Vendas para o mercado internacional passaram a representar parcela importante no resultado das empresas de manufatura pesada

Conclusões

2B

Fatores que induzem uma indústria de manufatura pesada a decidir por uma operação própria da etapa de exportação

Deslocamento mundial do mercado de equipamentos pesados para a Ásia (custo e complexidade da exportação passou a ter mais relevância)

Aumento na demanda mundial e dificuldades em obter-se fretes

Controle da operação de exportação gerou reduções de custo e melhor atendimento aos clientes. (custo 24% menor)

Gestão direta dos armadores garantiu 100% de previsibilidade na entregas

Quanto maior o grau de dependência das exportações maior é o grau de primarização das empresas do campo metalúrgico

Agenda

▶ INTRODUÇÃO

▶ REFERENCIAL TEÓRICO

▶ INTERNACIONALIZAÇÃO DA VILLARES ROLLS

▶ CONCLUSÕES

▶ RECOMENDAÇÕES

Recomendações

Recomenda-se a extrapolação deste estudo para outros segmentos da indústria exportadora, com os devidos cuidados em se considerar a particularidade de cada segmento. Adicionalmente sugere-se uma avaliação mais profunda de todos os processos terceirizados das empresas identificando ganhos e melhorias da qualidade dos mesmos.

Para estudos futuros recomenda-se um aprofundamento nas legislações e incentivos do governo brasileiro às exportações para identificar possíveis ganhos adicionais



OBRIGADO

Eduardo Cannizza

Fabio Simões

Ivan Lopes

Max Correa

São Paulo – Março de 2010