

FORUM.ASC

MAGAZINE



O CENTRO CORPORATIVO DO GRUPO ASC

P.08

RUI FAUSTINO,
Director-Geral da ASC Portugal

P.04

AIR RAIL DÁ PRIORIDADE
À INTERNACIONALIZAÇÃO

P.11

ÍNDICE

P.03 CARTA DE RICARDO MIEIRO

P.04 RUI FAUSTINO, DIRECTOR-GERAL DA ASC PORTUGAL

P.06 OLOF PERSSON NOVO PRESIDENTE DA AB VOLVO

PATRICK OLNEY PRESIDENTE DA VOLVO CE

P.07 FEIRA DE MÁRMORE EM IZMIR NA TURQUIA

NEGÓCIO HISTÓRICO

P.08 O CENTRO CORPORATIVO DO GRUPO ASC

P.11 AIR-RAIL DÁ PRIORIDADE À INTERNACIONALIZAÇÃO

P.13 OS RH CORPORATE NO GRUPO ASC

P.15 SUSTENTABILIDADE

P.16 INDICADORES ECONÓMICOS DO GRUPO ASC

EDITORIAL



ANGELA VIEIRA
Comunicação e Imagem
Grupo ASC

Já não trabalhamos no mesmo sítio!

Desde Janeiro, estamos no centro da cidade de Lisboa nuns escritórios cuidadosamente escolhidos, para serem a sede corporativa e, também a sala de visitas do Grupo ASC, cujas imagens poderão conhecer nesta revista.

Somos um grupo de 11 pessoas, com funções específicas e trabalhamos em equipa, para que o Centro Corporativo do Grupo ASC seja de facto um valor acrescentado.

Dentro das várias áreas funcionais do Centro Corporativo, que são explicadas em detalhe por Paulo Mieiro em entrevista, tema central desta revista, não posso deixar de referir a área de RH Corporate (Recursos Humanos Corporativos), sobre a qual me apraz escrever, porque fiquei com a enorme responsabilidade de a desenvolver.

A 1ª grande acção que iremos desenvolver será um diagnóstico de cultura, através de um inquérito transversal a todos os colaboradores do Grupo. Com isto tentaremos assegurar a existência de um alinhamento do capital humano, da cultura e do compromisso dos colaboradores, com os objectivos estratégicos da organização.

Tenho também hoje a satisfação de informar a todos, que muito em breve, ainda no decorrer do mês de Maio, será lançado o novo website corporativo do Grupo ASC, que terá como função informar stakeholders e cibernautas em geral, sobre o Grupo.

Estamos a trabalhar no desenvolvimento da política de Sustentabilidade para o Grupo, tema hoje muito na ordem do dia, que por vezes pode parecer ambíguo, mas sobre o qual temos ideias claras e simples para que se torne objectivo e por isso concretizável. Acreditamos que a Sustentabilidade deve ser entendida como o equilíbrio fundamental entre três pilares: o Económico, o Ambiental e o Social.

No decorrer deste ano iremos medir o que fizemos em cada um destes pilares e através de objectivos muito simples tentar contribuir para um mundo melhor!

FICHA TÉCNICA

EDITORA Angela Vieira | YoungNetwork

DIRECÇÃO GRÁFICA Blug, design, senses & art PAGINAÇÃO E TRATAMENTO DE IMAGEM Blug, design, senses & art

GRUPO ASC

Praça Marquês de Pombal, 3A - 5.º, 1250-161 Lisboa

Tel.: 213 808 600 • www.grupoasc.com

CARTA DE RICARDO MIEIRO



RICARDO MIEIRO
CEO Grupo ASC

BOAS NOTÍCIAS

Quero transmitir-vos com satisfação que os negócios do 1.º Trimestre do Grupo estão em linha com o *Business Plan*. Foram 100 milhões de Euros de vendas, por conta de um objectivo anual de 500 milhões (cerca de 700 milhões de dólares).

Claro está que nem todos contribuíram da mesma maneira, mas o que conta, cada vez mais, é o equilíbrio global que a **multiplicidade de negócios e de geografias** nos permitem alcançar. Será esta, aliás, uma das fórmulas de sucesso para o Futuro.

A ASC USA está 30% acima dos objectivos. Para isto muito contribuiu a exportação de máquinas que fizemos para a Austrália, Nigéria e Malásia. O crescimento da economia americana, que já se está a verificar, é positivamente moderado.

A ASC TURK depende, em grande parte, da quantidade de máquinas que a Volvo nos conseguir fornecer. O pós-venda tem atingido valores nunca antes conseguidos e se não faltar o produto bateremos o recorde histórico da Empresa, num mercado que continua fortíssimo.

A Volmaquinaria está 27% abaixo dos objectivos. O equilíbrio que se regista nas vendas do pós-venda não tem sido acompanhado pela venda de máquinas novas, já que o mercado continua muito "anémico".

A ASC Portugal, apesar de 9% abaixo dos objectivos, continua a "aguentar-se", contrariando a fortíssima crise financeira que o País atravessa.

Para todos os que têm dado o seu máximo para cumprir os objectivos traçados pelo Grupo, expresso, uma vez mais, a minha gratidão.

Daqui por quatro anos (2015), continuamos a acreditar ser possível ultrapassar a fasquia de 1 bilião de Euros (1,4 B dólares), sonho que alimentamos há uns poucos anos e que nos deixará a todos numa condição invejável de performance económica e financeira e cujos resultados, estou seguro, beneficiarão, cada vez mais, Colaboradores e Accionistas.

Para tanto, iniciámos contactos com os Fornecedores principais para a concessão de uma quinta internacionalização (plataforma geográfica) que queremos juntar a Portugal, Espanha, Turquia e Estados Unidos.

De igual forma prosseguem, a bom ritmo, os processos de internacionalização das nossas Empresas complementares.

A TRACTORRASTOS (Portugal) que também já está em Espanha e Angola, acelera agora a sua presença na Turquia e outros movimentos se seguirão.

AAIR-RAIL (Espanha), depois da internacionalização feita em Portugal, prepara agora a sua entrada na Turquia, Angola e Moçambique.

Dentro da estratégia que desenhámos com os Accionistas há 2 anos atrás, vamos querer adquirir mais 2 ou 3 empresas (para além da Air-Rail e da Tractorrastos), que nos permitam ganhar dimensão internacional, volume e rentabilidade adequada, numa perspectiva de diversificação relacionada.

O Centro Corporativo do Grupo ASC está já em pleno funcionamento. Os benefícios deste passo que demos serão por todos sentidos no médio e longo prazo. O Conselho Executivo do Grupo (Eu, Angela, João, Paulo e Rui) tem trabalhado com grande satisfação e responsabilidade, para atingirmos os objectivos que perseguimos.

Tenho esperança que até ao Verão seja possível dar corpo ao projecto de Reestruturação Societária do Grupo e que será a cereja no topo do bolo, que "todos" havemos de partilhar.

Como vos disse as notícias são boas. Com o apoio e compreensão de todos seremos sempre capazes de ultrapassar todas as dificuldades, onde quer que elas se encontrem, porque a nossa determinação é inabalável.

Um abraço a todos,
Ricardo Mieiro

RUI FAUSTINO, DIRECTOR-GERAL DA ASC PORTUGAL

A NOVA CARA DOS NEGÓCIOS EM PORTUGAL

“O objectivo é fazer crescer a contribuição de Portugal para o Grupo”

Rui Faustino, 49 anos, formado em Economia, é a nova cara dos negócios da ASC Portugal, uma estrutura criada no âmbito da reorganização em curso no Grupo e que tem a sua sede na zona Norte de Lisboa.

No exercício do cargo desde finais de Outubro de 2010, Rui Faustino esteve praticamente desde sempre, na sua carreira profissional, ligado à ASC, onde começou como trabalhador-estudante pouco antes de completar 18 anos.

Agora, três décadas depois, recorda com orgulho o seu percurso na empresa, onde desempenhou as mais variadas funções até chegar à administração, acompanhando o crescimento que catapultou o Grupo para várias geografias à escala internacional.

Responsável por 19 unidades de negócios da ASC em Portugal, em segmentos de actividade tão diversificados como máquinas de construção e obras públicas, automóveis, camiões, empilhadores, equipamentos para portos, aeroportos e ferrovias, alugueres e peças, Rui Faustino traçou como principal objectivo fazer crescer a contribuição de Portugal para o conjunto de negócios do Grupo. No final de 2010, as empresas integradas na estrutura da ASC Portugal, onde trabalham 491 pessoas, geraram um volume de negócios da ordem dos 110 milhões de Euros.

Nesta nova fase da sua vida como CEO da ASC Portugal, Rui Faustino falou ao Forum ASC Magazine da sua ligação ao Grupo, da nova estrutura empresarial, projectos e expectativas de negócio.

DESDE QUANDO ESTÁ LIGADO AO GRUPO ASC?

Comecei muito novo a trabalhar na Auto-Suoco Coimbra, mas em Leiria. Tinha 17 anos e acabara aquilo que era então o actual 11.º ano. Entrei para a empresa para substituir nas férias um funcionário que não regressou ao trabalho e acabei por aceitar o convite para ocupar o lugar que então tinha ficado vago. Nos anos seguintes, e até ir para o serviço militar, consegui conciliar o trabalho com os estudos e formei-me em Economia na Faculdade de Coimbra.

EM QUE ÁREAS TRABALHOU NA EMPRESA?

Passei por várias áreas, da administrativa à financeira, mais de apoio à contabilidade e na informática, o que foi interessante porque me possibilitou fazer uma ligação entre aquilo que aprendia na Faculdade e o que via no mundo prático. Depois, passei por uma área de apoio à gestão nomeadamente a trabalhar com o Ricardo Mieiro, actual CEO do Grupo ASC.

Em toda a minha vida profissional estive apenas um período de quatro anos ausente da empresa. Regressei nos anos 90 para assumir a responsabilidade pela área financeira.

O próprio Ricardo Mieiro tinha esse pelouro, mas assumiu funções mais globais de gestão e eu, que trabalhava com ele, fui convidado para assumir a parte do controlo de gestão da empresa e da direcção financeira.



PORTANTO, ACOMPANHOU SEMPRE DE PERTO A EVOLUÇÃO DO GRUPO ATÉ AOS DIAS DE HOJE?

Ao contrário do que acontecera nos anos 80, que tinham sido mais de desenvolvimento interno, o meu regresso no início dos anos 90 foi um período em que começámos a desenvolver os primeiros projectos de abordagem à internacionalização.

A compra da Volvo Maquinaria, em Espanha, em 1999, foi o primeiro passo. Já em 2000, continuámos a abordagem à internacionalização. Após visitas a alguns países, nomeadamente na América Latina, acabámos por fechar em 2004 a operação de aquisição da Volvo nos Estados Unidos e no último ano entrámos na Turquia.

QUAL FOI O SEU ENVOLVIMENTO NESTES PROJECTOS?

A partir da aquisição da Volvo Maquinaria Espanha as minhas funções passaram não só a estar ligadas à direcção financeira de Portugal mas também à direcção financeira do Grupo, numa óptica de apoio a Espanha e nomeadamente aos EUA. E nessa altura passei a apoiar mesmo os negócios em Espanha, onde ainda vou sempre que há conselhos de administração, assim como nos Estados Unidos com a equipa de administradores – também sou administrador.

Na Turquia também estive envolvido, com outras pessoas, naturalmente, no projecto de aquisição, de análise, de negociação e de montagem. Hoje, inclusive, sou administrador da empresa na Turquia.

O CRESCIMENTO DA EMPRESA OBRIGOU, DE ALGUM MODO, À SUA REORGANIZAÇÃO?

Digamos que com este crescimento, todos nós, mais envolvidos na gestão com responsabilidades mais relevantes, sentimos necessidade de redesenhar a estrutura. Quando as coisas começam a crescer, temos que dividir as tarefas, sobretudo do ponto de vista operacional. E por isso, à semelhança de outros mercados como Espanha, Estados Unidos e agora a Turquia, sentimos necessidade de também em Portugal ter alguém que encarnasse a figura do Director-Geral.

Aceitei o convite de Ricardo Mieiro e em Outubro do ano passado, como acontece em outras geografias, aplicámos em Portugal o mesmo tipo de plataforma, que obrigou ao desenvolvimento de um conjunto de reorganizações e de redesenhos.

QUAIS SÃO EXACTAMENTE AS SUAS NOVAS FUNÇÕES?

Tudo o que envolve os negócios relacionados com Portugal é da minha responsabilidade.

No mercado nacional temos actividades no retalho automóvel – Volvo, Jaguar, Land Rover, Mazda e Mitsubishi – em toda a zona centro e também em Sacavém, zona nordeste de Lisboa. Representa uma percentagem pequena do volume de negócios do Grupo, mas para Portugal já tem alguma relevância. Em 2010 vendemos cerca de 1100 automóveis, o que foi muito bom.

Nos camiões, representamos a Volvo e a Mitsubishi Fuso, também na zona centro. E no sector das máquinas de construção e obras públicas, temos o similar às nossas congéneres em outros países, com algumas particularidades: somos importadores e fazemos também a venda directa. É o negócio mais preponderante, mesmo em Portugal. Em volume de facturação estamos a falar de 50 a 60%, depois camiões 20% e 30 a 35% os automóveis. Para além destes segmentos de actividade estamos também na movimentação de cargas com os empilhadores Yale, uma marca norte-americana.

No pós-venda, detemos a Tractorrastos, que funciona na área das peças não-Volvo e não originais. É uma empresa que factura cerca de 6 milhões de Euros. E porque é importante na cadeia de valor da área das máquinas, criámos a empresa de alugueres VolRent. Alugamos máquinas à hora, à semana, dias, meses, até ao limite máximo de um ano.

Recentemente, com a aquisição pelo Grupo de uma posição na empresa espanhola Air-Rail (equipamento para portos, aeroportos e ferrovias), criámos em Portugal a sucursal Iber Rail, que beneficia das sinergias da plataforma ASC Portugal. São estas as empresas que temos em Portugal e que estão sob a minha tutela. Estamos a falar de um volume de negócios da ordem dos 110 milhões de Euros.

QUANTAS PESSOAS TRABALHAM NA ASC PORTUGAL?

Estamos a falar de 491 trabalhadores a 31 de Dezembro de 2010. É a empresa, entre todas as geografias, onde temos maior número de colaboradores, porque temos muita venda directa ao público, nomeadamente na área automóvel. No entanto, o Grupo ASC, a nível internacional, soma já 1019 colaboradores.

ONDE FUNCIONA A ASC PORTUGAL?

A sede da ASC Portugal está localizada na zona Norte de Lisboa. Cada área de negócio tem um Director Executivo que, com a sua equipa, tem as funções de comprar e vender. A estrutura da ASC Portugal funciona como apoio a todos os negócios e partilha os serviços tradicionais: Recursos-Humanos, Financeiros,

Contabilidade e área de Sistemas de Informação. Funcionam aqui, basicamente, três macro-funções: estrutura de negócios ASC Portugal, a importação de máquinas e as vendas directas na área metropolitana de Lisboa.

QUAL É O OBJECTIVO PRINCIPAL DESTA NOVA ESTRUTURA?

O objectivo, acima de tudo, ao criarmos esta estrutura em Portugal similar à dos outros países, é fazer crescer estes negócios e aumentar a contribuição da ASC Portugal para o conjunto do Grupo. Estamos a trabalhar para isso.

Há um leque de projectos ligados a aquisições que podemos vir a realizar no mercado nacional, parcerias, novas representações complementares dentro do mesmo ramo de actividade ou similar. Por exemplo, entrámos no sector da Reciclagem, onde temos já uma presença interessante. Máquinas que vendemos para o sector do Ambiente, Reciclagem, Sucatas, Tratamento de Resíduos, etc. Também estamos a desenvolver projectos cujos objectivos são procurar e adquirir produtos complementares, não necessariamente concorrenciais, utilizando o “know-how” e a capacidade física instalada.

Portanto, o objectivo é trazer rentabilidade dentro dos parâmetros definidos pelo Grupo.

QUE LEITURA FAZ DO MERCADO NACIONAL NOS RAMOS DE ACTIVIDADE ONDE OPERA A ASC PORTUGAL?

A instabilidade económica é má para todos os sectores. Afecta a actividade da empresa porque dependemos sobretudo das obras públicas, que não existem, e da construção civil, que está parada, mas felizmente que a Indústria transformadora e extractiva continua bem activa, fruto da necessidade que o País tem de exportar cada vez mais.

Portanto, nestas ocasiões, para além de uma maior rigidez no controlo de custos e do acompanhamento da internacionalização, temos de ter a habilidade e a flexibilidade mental e física e a abertura para abraçar outro tipo de projectos, como o que lançámos na área das máquinas e que designámos por “Follow the Customer”, ou seja acompanhando os nossos clientes no Exterior, para onde quer que vão e estejam.

É um projecto interessantíssimo no qual os nossos colaboradores têm sido incedíveis e que tem tido resultados muito satisfatórios.

PODE EXPLICAR EM QUE CONSISTE O “FOLLOW THE CUSTOMER”?

Trata-se de um projecto lançado há cerca de 5 anos que temos vindo a intensificar, que consiste em acompanhar os nossos clientes que estão a operar fora do país.

A nossa proposta ao cliente é colocar em obra, para além das nossas máquinas, também recursos-humanos para dar assistência. Hoje, no âmbito deste projecto, estamos presentes com pessoal especializado e peças de substituição em vários pontos de África, como no Gana, Mali, Guiné, Guiné Equatorial, Congo, Marrocos, Líbia. Temos permanentemente 10 a 12 técnicos fora de Portugal a apoiar projectos de clientes nossos.

O “Follow the Customer” pode abarcar ainda outras soluções, que incluem toda a logística, burocracia alfandegária e até mesmo financiamento. Tudo é feito em função das necessidades do cliente.

Este projecto teve uma primeira fase, à qual queremos aumentar mais um degrau, que pode passar de passar pela presença directa em alguns mercados africanos. Actualmente, encontramos-nos ainda na fase de alguns estudos e na análise de algumas parcerias.

AB VOLVO

OLOF PERSSON É O NOVO PRESIDENTE DA AB VOLVO



OLOF PERSSON
Presidente da AB Volvo

Olof Persson é o novo Presidente da AB Volvo e CEO do Grupo Volvo. Actualmente Presidente da Volvo Construction Equipment, Persson foi nomeado pelo Conselho de Administração da AB Volvo, e substituirá o actual Presidente e CEO, Leif Johansson, que se irá reformar no próximo mês de Setembro.

Persson irá assumir a partir de 1 de Maio o cargo de Vice-Presidente executivo e CEO-adjunto, trabalhando em paralelo com Leif Johansson até Setembro.

“Na Volvo Aero e na Volvo Construction Equipment, Persson adquiriu a experiência necessária e manifestou as características adequadas para suceder a Leif Johansson, que transformou estrategicamente a empresa e impulsionou o crescimento do Grupo Volvo, ao mesmo tempo que preservou os valores base da empresa”, diz Louis Schweitzer, Presidente do Conselho da Administração da Volvo, em comunicado.

Por sua vez, Persson afirma que **“é uma honra receber a oportunidade de liderar a maior empresa da Suécia”**. **“A Volvo conta com colaboradores muito experientes e com um grande sentido de compromisso, é uma empresa com uma cultura única e com marcas muito fortes. Estou realmente entusiasmado por enfrentar este novo desafio”**.

VOLVO CE

PATRICK OLNEY É O NOVO PRESIDENTE DA VOLVO CE



PATRICK OLNEY
Presidente da Volvo CE

Com uma vasta experiência de 17 anos na Indústria Equipamentos de Construção, Pat Olney conta com 10 anos em funções de Gestão de Topo na Volvo CE.

“Este é um momento emocionante na nossa indústria e na Volvo CE em particular. Sinto-me honrado por ter a oportunidade de continuar a implementação do nosso plano e estratégia, que tem sido muito bem-sucedida até agora”, refere Pat Olney.

“Estou muito satisfeito com o facto do Pat Olney ser o meu sucessor. Ele tem uma longa experiência nesta indústria e tem desempenhado um papel fundamental nesta nova fase da Volvo CE”, afirma Olof Persson.

ASC TURK

FEIRA DE MÁRMORE EM IZMIR NA TURQUIA

A 2.ª maior feira do sector a nível mundial

A 17.ª edição da Marble 2011 - International Natural Stone And Technology Fair, que se realizou entre 23 e 26 de Março último na cidade turca de Izmir, contou, mais uma vez, com a participação da ASC Turk Makina.

Considerado o segundo maior certame do seu sector a nível mundial, depois de Verona, em Itália, a Marble superou este ano todas as expectativas em número de expositores e visitantes.

De acordo com a organização, a feira ocupou uma área de mais de 200 mil metros quadrados no Izmir Kültürpark e participaram um total de 1.160 empresas, entre as quais 265 turcas e 895 estrangeiras, oriundas de 42 países diferentes. O número de visitantes ultrapassou os 55 mil.

Também o balanço da participação da ASC Turk Makina foi bastante positivo. Durante os quatro dias do encontro, a empresa, que esteve presente com os seus produtos num espaço superior a 400 metros quadrados, concretizou a venda de três pás carregadoras de rodas (duas unidades L220G e uma L180G) e três escavadoras (duas EC360C e uma EC460C). Por seu turno, as equipas comerciais – vendas e pós-venda – assinaram vários contratos e acordos de CareTrack e VISA e estabeleceram diversos contactos com futuros compradores.

David Alström, Manager Product Management da Volvo Construction Equipment, que se deslocou expressamente da Suécia para participar na Marble 2011,

foi protagonista de uma formação sobre as novas pás carregadoras de rodas da Série G, na qual participaram as equipas de vendas, directores de vendas, departamento de formação e marketing da ASC Turk Makina.

A ASC Turk Makina tem como objectivo atingir um volume de negócios de 200 milhões de Euros ainda durante o corrente ano.



NEGÓCIO HISTÓRICO

Nova geração de Dumpers articulados a caminho da Turquia

A Volvo Construction Equipment vai entregar 110 unidades A40F à Yildizlar Holding na Turquia – este é o maior negócio de sempre de Dumpers articulados realizado na International Region.

A Yildizlar Holding é uma das maiores empresas na Turquia e as suas principais áreas de negócio são minas de prata, cerâmica e distribuição de electricidade e para as quais tem investido fortemente em instalações em diferentes regiões na Turquia.

A cooperação entre a Volvo CE e a Yildizlar Holding começou no início de 2010, quando a empresa comprou 50 máquinas à Volvo CE, entre os quais 10 eram

A40E, que foram testados, durante um ano, directamente nos vários locais de obra da Yildizlar Holding.

Neste sentido, a Yildizlar Holding decidiu comprar 110 unidades A40F e o contrato já foi assinado. Os novos Dumpers articulados serão entregues ao longo de 2011 e irão trabalhar em diferentes locais por todo o país.

O acordo realizado é um exemplo da boa cooperação e do trabalho de equipa de todas as partes envolvidas, a Volvo CE e a ASC Turk. Das vendas ao financiamento, do apoio ao cliente até à fábrica, todos contribuíram para cumprir as expectativas do cliente – um trabalho bem feito!

O CENTRO CORPORATIVO DO GRUPO ASC - Entrevista a Paulo Mieiro

O CENTRO CORPORATIVO ESTRUTURA DE APOIO ÀS EMPRESAS DO GRUPO

“Queremos atingir até 2015 os mil milhões de facturação”

Parte integrante de uma reorganização e de desenvolvimento da estratégia de crescimento do Grupo ASC, o novo Centro Corporativo encontra-se a funcionar desde há alguns meses em Lisboa, num edifício numa das zonas mais nobres da capital, a Praça Marquês de Pombal.

A nova unidade de apoio às empresas do Grupo ASC, que ocupa um único piso com 650 metros quadrados de área útil, está estruturada em seis áreas funcionais específicas, a cargo de uma equipa de onze colaboradores especializados. Desenhado para acompanhar a expansão do Grupo, o novo espaço está, no entanto, preparado para um aumento significativo do número de pessoas, sem recurso a novos investimentos.

A criação do Centro Corporativo foi traçada há cerca de dois anos pela administração do Grupo ASC em conjunto com a firma de consultoria de gestão The Boston Consulting Group, no âmbito de um estudo estratégico de crescimento para o Grupo até 2015, onde, entre outros aspectos, foi definido como prioridade atingir um patamar de facturação de mil milhões de Euros nos próximos quatro anos. Actualmente, o volume de negócios anual do Grupo ASC ronda os 500 milhões de Euros.

Em paralelo com essa visão de crescimento, o estudo apontava igualmente para a necessidade de uma reorganização de todo o conjunto de empresas e actividades, nomeadamente, a constituição de uma empresa de topo, uma “holding”, que teria “como principal objectivo o governo do Grupo como um todo, maior que a soma das partes”, como explica Paulo Mieiro ao Forum ASC Magazine. “É neste novo modelo de reestruturação, numa componente organizacional, que o Centro Corporativo se insere; uma estrutura de trabalho e de apoio à futura “holding”, acrescenta.

CRIAÇÃO DE VALOR

Uma estrutura cuja criação esteve associada ou implicou um investimento em meios físicos e humanos, e que por isso mesmo – segundo o director do Centro Corporativo – tem como preocupação quase diária a criação de valor para o Grupo. “Essa é a nossa palavra de ordem”, frisou Paulo Mieiro.

E, pormenorizando, disse:

“A criação de valor para o Grupo tem dois grandes vectores. O primeiro, e o que resulta das áreas funcionais, é o desenvolvimento de negócio. Ou seja: por um lado, esta equipa tem como obrigação perseguir e desenvolver novas oportunidades de negócio; por outro, contribuir decisivamente para a concretização da estratégia de atingir o patamar de facturação estabelecido. Tem também como objectivo criar valor optimizando as sinergias entre empresas, criando os mecanismos necessários para sistematizar a troca de melhores práticas entre as empresas do Grupo.”

Uma outra vertente, segundo Paulo Mieiro, é a formalização ao máximo do conhecimento que temos de muitos anos de gestão deste negócio – mais de meio século no sector Automóvel e de Equipamento de Construção e da Volvo. “Com isto quero dizer que devemos, cada vez mais, através desta estrutura, ajudar a organização a formalizar os seus processos, a documentá-los e a formalizá-los, a sistematizarem as suas ferramentas e a desenvolver os seus sistemas de informação. Só dessa forma é que garantimos que esse conhecimento vai passar de geração em geração e que não se perde. No fundo é um activo precioso da empresa.”

Para Paulo Mieiro, a segunda componente de criação de valor tem a ver com o reforço dos mecanismos de controlo e apoio à gestão que estão presentes nas





áreas funcionais, de intervenção, no sentido de garantir que a par desta dispersão geográfica não se perde valor face às várias complexidades.

“O Centro Corporativo é uma estrutura que apoia as empresas do Grupo. Não pode ser visto apenas como um órgão controlador. Queremos intervir quando se trata de analisar um projecto com maior grau de complexidade, quando se trata de apoiarmos uma negociação, apoiar na relação com um banco, etc. A nossa preocupação é também criar valor por essa via.”, concluiu Paulo Mieiro.

COMO FUNCIONA O CENTRO CORPORATIVO

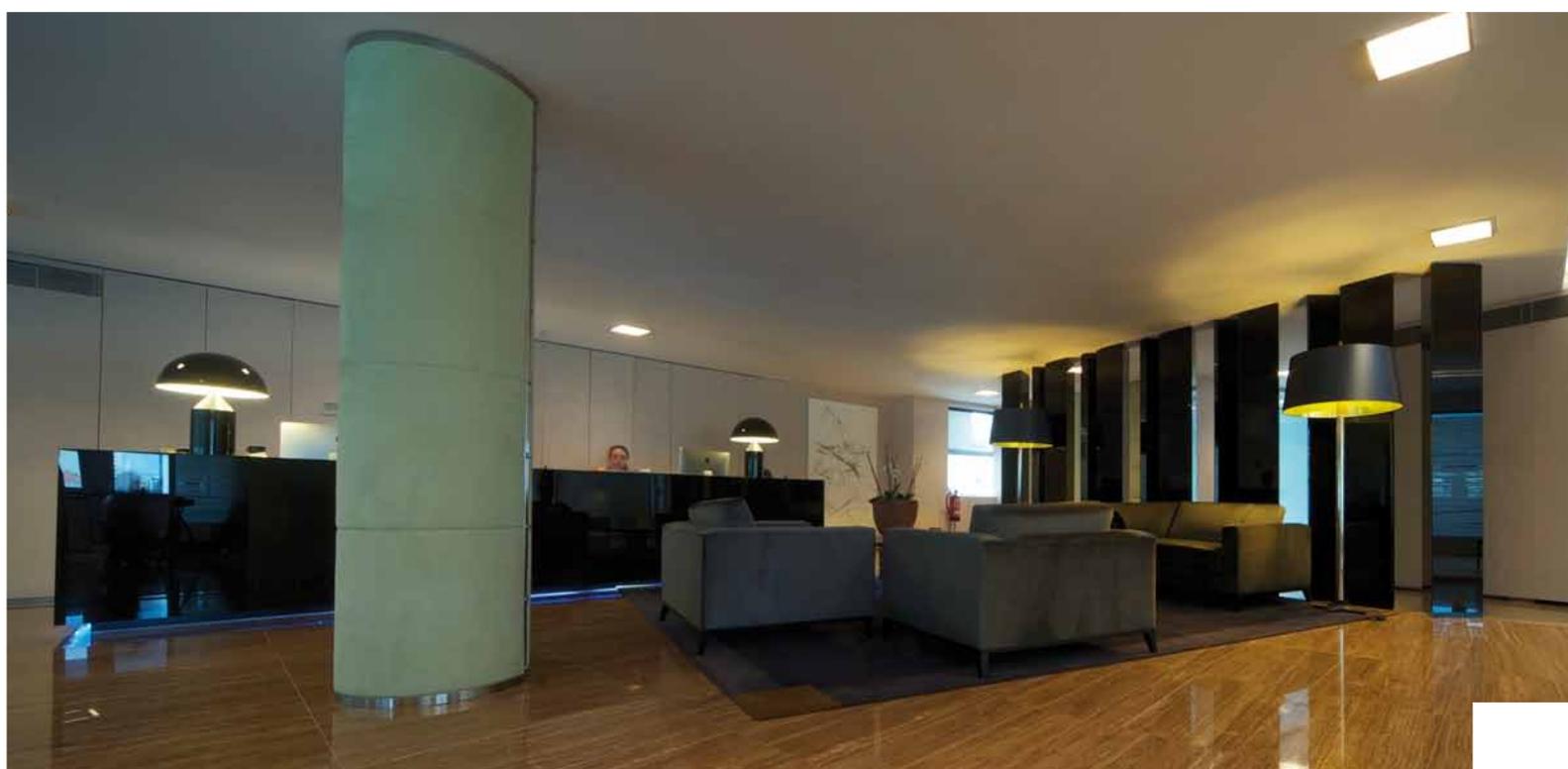
O Centro Corporativo está estruturado em seis áreas funcionais – Estratégia & Business Development, Controlo de Gestão, Operações Financeiras, Contabilidade & Auditoria, Comunicação e Imagem e Recursos Humanos –, onde trabalham actualmente onze pessoas com tarefas específicas. Contudo, de acordo com Paulo Mieiro, a ideia da filosofia de trabalho é de actuarem como uma “pool” de recursos única, extremamente flexível, e que as pessoas trabalhem o máximo em equipa para conseguirem assegurar vários componentes destas áreas, que não são propriamente estanques. O director do Centro Corporativo explica-nos qual é a responsabilidade de cada uma destas áreas.

Estratégia & Business Development Esta primeira área é constituída por uma equipa especializada em planeamento estratégico, cujo objectivo é ir mais além da vertente de orçamento anual consolidado de Grupo. Efectuar simulações a três e cinco anos, fazer análises de sensibilidade e antever alguns impactos no nosso negócio analisando as principais tendências, estão entre as suas funções.

Na componente de M&A (Fusões e Aquisições), a equipa desenvolve as suas capacidades ao nível de avaliação de empresas e análise de projectos. O objectivo é sistematizar a avaliação dos projectos que nascem nas várias plataformas geográficas para que se consiga fazer uma maior priorização dos investimentos que existem no Grupo como um todo porque, de alguma forma, são concorrentes entre eles.

Aparte de Desenvolvimento Organizacional tem a ver com o aproveitamento das melhores práticas que se fazem numa determinada geografia, identificando-as e replicando-as em outras geografias.

Os Projectos Especiais abarcam as componentes compras de Grupo e sistemas de informação de Grupo.





Controlo de Gestão Está focado no desenvolvimento do controlo de gestão do Grupo, na uniformização do “reporting” e na maior sistematização – a nível de números do Grupo tínhamos um ritmo de produção de informação trimestral e queremos passá-lo para mensal, com o reforço de um conjunto de indicadores de cariz mais financeiro. Vamos precisar de novas ferramentas de apoio para se produzir esse tipo de informação.

Operações financeiras – Aqui temos uma mudança importante, a dívida estratégica do Grupo, que é diferente da dívida operacional, passa a ser servida por este Centro Corporativo. O que chamamos de dívida estratégica é a dívida que está associada aos movimentos de aquisição que temos feito ao longo dos anos. Portanto, trata-se de gerir e acompanhar com a banca esses fluxos de amortização. Por outro lado, montar os novos financiamentos que decorram de novas aquisições e garantir o fluxo de dividendos funciona para fazer face a essas responsabilidades que temos. É objectivo também desta área poder ajudar, sempre que possível, as empresas do Grupo nas respectivas negociações com as instituições financeiras.

Contabilidade & Auditoria – Uma área já existente mas que foi reforçada. Está relacionada com toda a componente de consolidação de contas. Esta área tem hoje mais desafios em função do número de empresas que o Grupo já tem no seu perímetro de consolidação. Temos metas que queremos atingir ao nível

dos timings e frequência dos processos de consolidação e na centralização com os nossos parceiros consultores.

A área do Planeamento Fiscal, que cada vez nos traz maiores desafios, obriga ao reforço de todo o tipo de mecanismos em virtude da complexidade fiscal de algumas geografias, como é o caso da Turquia.

De igual modo, face à maior dispersão geográfica e ao movimento de crescente institucionalização da empresa, também os mecanismos da Auditoria Interna têm de ser reforçados, para que em todo este processo haja cada vez maior profissionalismo na gestão, uma maior separação entre o capital e a gestão.

Comunicação & Imagem – Desenvolvimento da Política de Comunicação e Imagem do Grupo tanto a nível interno como externo e ainda o desenvolvimento da implementação da imagem institucional do Grupo.

Também inclui, as chamadas Relações Institucionais que gerem profissionalmente tudo o que seja relações com outros stakeholders, fornecedores, media, bancos, etc.

Recursos Humanos – É a área de Recursos Humanos, na sua vertente da gestão de talentos do Grupo.

Vamos acompanhar as carreiras dos cerca de 30 principais quadros das empresas do Grupo, desenhando os seus sistemas de incentivos e respectivos planos de carreira e formação.



AIR-RAIL - Entrevista a João Mieiro

PRIORIDADE À INTERNACIONALIZAÇÃO



A INTERNACIONALIZAÇÃO DA AIR-RAIL, EMPRESA LÍDER DO FORNECIMENTO DE EQUIPAMENTOS PARA AEROPORTOS, FERROVIAS E PORTOS, É UMA DAS PRINCIPAIS PRIORIDADES NO ÂMBITO DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DO NEGÓCIO DO GRUPO.

CRIADA EM 1987 E SEDIADA EM ESPANHA, A AIR-RAIL FOI UMA DAS ÚLTIMAS AQUISIÇÕES DO GRUPO ASC, QUE DESDE MARÇO DO ANO PASSADO PASSOU A DETER UMA PARTICIPAÇÃO DE 50% DA EMPRESA ESPANHOLA. OS RESTANTES 50% SÃO DETIDOS POR GARCÍA PRIETO, SÓCIO FUNDADOR DA AIR-RAIL. ATRAVÉS DE VÁRIOS ACORDOS PARASSOCIAIS, A ASC TEM UMA MAIORIA DE GOVERNO.

NUMA PRIMEIRA FASE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO EM CURSO, A AIR-RAIL CONCLUIU COM SUCESSO A SUA EXPANSÃO PARA PORTUGAL, MAS OUTROS MERCADOS ESTÃO JÁ EM FASE ADIANTADA DE IMPLANTAÇÃO, COMO É O CASO DA TURQUIA, ONDE A EMPRESA DEVERÁ COMEÇAR A OPERAR ESTE VERÃO. POLÓNIA E MÉXICO SÃO DUAS OUTRAS PLATAFORMAS EM ESTUDO.

COM O ARRANQUE DA OPERAÇÃO DA TURQUIA, A AIR-RAIL ESPERA ALCANÇAR UM VOLUME DE FACTURAÇÃO DA ORDEM DOS 25 MILHÕES DE EUROS EM 2012. CONTUDO, ESTE VALOR DEVERÁ SUBIR PARA OS 50/60 MILHÕES DE EUROS, DENTRO DOS PRÓXIMOS TRÊS ANOS, ACOMPANHANDO A ESPERADA RECUPERAÇÃO DO MERCADO ESPANHOL, COMO REVELA, EM ENTREVISTA AO FORUM ASC MAGAZINE, JOÃO MIEIRO, ADMINISTRADOR DELEGADO DA AIR-RAIL.

QUAL É O POSICIONAMENTO DA AIR-RAIL NO MERCADO?

A Air-Rail é uma empresa que está no mercado há mais de duas décadas. Começou a sua actividade pelas ferrovias, mas ao longo dos anos o negócio foi ampliado a outros sectores, nomeadamente o aeroportuário e às estruturas portuárias. Quando a ASC adquiriu uma participação na empresa, em Março do ano passado, a Air-Rail estava já completa nestas três áreas de negócio.

É uma empresa com 24 trabalhadores e sediada em Madrid que teve um pico histórico de facturação de 36 milhões de Euros, em 2007. Actualmente, fruto da crise que todos conhecemos, está com um nível de negócios na casa dos 13 milhões.

As suas quotas de mercado variam segundo o sector. Nas ferrovias, é líder com uma quota de cerca de 60% e nos portos 20%. No aeroportuário também somos líderes com 50%.

QUAL É A VOSSA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO?

Quando adquirimos a Air-Rail a sua actividade limitava-se apenas ao mercado espanhol. A nossa estratégia de negócio é expandir a empresa para as plataformas onde estamos presentes. Ou, eventualmente, para outras regiões onde surjam oportunidades atractivas de investimento.

Neste momento temos a empresa criada desde Janeiro e já em plena actividade em Portugal. A Air-Rail Portugal está a trabalhar e está a vender. O segmento mais activo é o aeroportuário.

PORTUGAL FOI A PRIMEIRA FASE DO PROCESSO DE EXPANSÃO?

A empresa em Portugal é a primeira. Mas, a seguir ao Verão, em princípio, abriremos a Air-Rail na Turquia. O processo de abertura das empresas na Turquia é burocraticamente mais complicado. Estamos a trabalhar neste assunto desde o início do ano, e pensamos ter a empresa constituída, em meados de Junho. Entretanto, já conseguimos recrutar pessoas com esse objectivo na Turquia.

QUAIS SÃO OS PRÓXIMOS PASSOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA AIR-RAIL?

Há outros países, como a Polónia e o México, onde gostaríamos de entrar. Na Polónia estamos já em conversações com um sócio local.

São países potencialmente interessantes. Primeiro, pelas suas próprias condições, que são de forte crescimento, onde há ampliações de aeroportos e existem planos ambiciosos de infra-estruturas; depois, porque alguns dos nossos clientes já ali estão a operar. Clientes aeroportuários que são multinacionais do "handling", como a Swissport, que operam nesses países e que nos conhecem.

Actualmente estamos a trabalhar também de forma muito activa o mercado angolano, mas a partir de Portugal, com o apoio logístico das empresas que temos em Angola. Não vamos, para já, estabelecer uma empresa Air-Rail Angola, porque a dimensão do mercado não o justifica.

Dentro dessa estratégia, quais são as estimativas de crescimento da Air-Rail? Pensamos que a empresa poderá atingir os 50 a 60 milhões de Euros nos próximos três anos, acompanhando a recuperação do mercado espanhol, porque o peso do mercado espanhol ainda é muito grande. Não podemos esquecer que, em condições normais, os aeroportos espanhóis têm um volume de passageiros fantástico: em 2010, o crescimento foi de 2% e para 2011 esperam-se 3%.

Potencialmente, a Turquia poderá vir a ocupar um espaço semelhante ao espanhol, porque o plano de investimentos da Turquia em infra-estruturas é espectacular.



Do valor total estimado, 50% dizem respeito ao sector aeroportuário. Os portos e as ferrovias representarão 20 e 30%, respectivamente.

QUEM GERE AS DIFERENTES AIR-RAIL NOS VÁRIOS PAÍSES?

São pessoas locais. As empresas das plataformas locais são cem por cento detidas pela Air-Rail. O modelo de participação da Air-Rail replica para o resto das empresas.

Elas têm dois tipos de “reporting”. O primeiro é o “reporting” funcional à Air-Rail Espanha. Depois todas as empresas têm um conselho de administração local composto por pessoas locais e da Auto-Sueco Coimbra que asseguram a gestão do dia a dia, no aspecto bancário, de salários, pessoal, legal, etc.

A actividade comercial, a actividade que reproduz dinheiro, é assegurada e apoiada em grande parte por Espanha, em todas as plataformas.

A actividade administrativa, financeira, legal, laboral é feita através da plataforma de apoio do Grupo ASC, que tem o seu objectivo no conselho de administração local.

QUE MARCAS SÃO REPRESENTADAS PELA AIR-RAIL?

Na área dos aeroportos, a principal é a francesa TLD, que pertence à AXA e ao Barclays e tem uma gama de produtos que cobre praticamente tudo o que nós vendemos, todos os equipamentos da placa do aeroporto, que estão à volta do avião, exceptuando a manga, e o camião de combustível. Tudo o resto podemos vender. No sector portuário, o maior fornecedor é a sueca Konne Craine, líder do mercado nas gruas portuárias. E no sector ferroviário é a Zephyr.

TÊM OUTRAS ACTIVIDADES CORRELACIONADAS?

Desde há cinco anos, temos uma parceria com a empresa espanhola Maquivías, que se dedica à fabricação/transformação de veículos ou carruagens para diversas utilizações na via férrea, para manutenção de catenárias, e que tem instrumentos próprios que podem aferir se a via está correcta, pois esta vai sofrendo movimentos e dilatações. Essa é uma componente forte da incorporação da indústria espanhola.

Na área da manutenção de equipamentos aeroportuários, temos nove parcerias – uma por cada aeroporto em Espanha –, através de ACE (Acordos Complementares de Empresa), com a Ferrovial Serviços. Nós entramos com 20% e a Ferrovial com 80%.

É uma via que temos vindo a incentivar e a potenciar porque estes ACE não se limitam apenas à manutenção dos equipamentos que representamos, mas são mais abrangentes, inclusive à limpeza dos próprios aviões.

Nas ferrovias, vendemos também equipamento para os operadores de Metro, para as suas oficinas de comboios. Material para levantar as carruagens, túneis de lavagem, etc.

E estamos em fase de negociações para uma parceria com uma empresa do sector para conseguir um posicionamento na área da manutenção dos equipamentos rolantes ferroviários, carruagens, de comboio e de Metro.

E O NEGÓCIO DOS ALUGUERES?

Os alugueres são uma resposta às necessidades do mercado. O cliente muitas vezes opta por não comprar mas alugar. São alugueres de produtos que fazemos a longo prazo, porque normalmente vêm ligados às concessões que os administradores aeroportuários – caso da ANA, em Portugal, ou da AENA, em Espanha –, concedem às companhias para poderem operar nos aeroportos. São normalmente concessões não inferiores a quatro anos, portanto, negócios com pouco risco na medida em que está assegurada uma estabilidade de receitas, o que é interessante.

É igualmente atractivo para as instituições financeiras financiar este tipo de alugueres, porque também normalmente são clientes com muito nome, muito respeitados, operadores grandes.

A SUSPENSÃO DOS GRANDES PROJECTOS EM PORTUGAL (TGV/AEROPORTOS) AFECTA A AIR-RAIL?

A Air-Rail vende produtos e equipamentos para as companhias de aviação que têm “handling” próprio ou para as companhias de “handling” aeroportuário, como a Groundforce e a Portway. Não vendemos, por exemplo, para a ANA.

O que pode acontecer é que os administradores aeroportuários possam recomendar produtos que no seu entender atendem melhor às especificações que pretende para o aeroporto.

Cada vez que uma companhia de aviação abre uma linha com Lisboa é um potencial cliente. Se houver um decréscimo de linhas é pior para nós.

A suspensão dos grandes projectos? Vamos ver a curto prazo. Pode ser, com alguma durabilidade, que haja uma transferência do turismo do norte de África para Portugal e Espanha, porque são os destinos mais competitivos. O fluxo de turistas é uma coisa muito interessante.

No sector ferroviário. Depende muito da aposta que for feita. Se for potenciado o transporte de mercadorias por via férrea, isso é um grande atractivo, porque os nossos principais clientes são as indústrias ou as empresas que têm terminais ferroviários próprios.

São grandes clientes, porque têm vagões que necessitam de movimentar nos ramais que são privados. Há uma intenção de potenciar esses ramais, que em Portugal são cerca de 24. Se isso for potenciado, obviamente que há aí uma oportunidade de negócio, senão for potenciado serão só investimentos de renovação.

Depois há toda a manutenção da via férrea que neste momento existe e que ainda está, na minha opinião, um pouco profissionalizada em Portugal.

OS RH CORPORATE NO GRUPO ASC

“SE QUERES UM ANO DE PROSPERIDADE SEMEIA ARROZ, SE QUERES DEZ PLANTA ÁRVORES, SE QUERES CEM FAZ CRESCER AS PESSOAS”

Provérbio Chinês



“É com grande entusiasmo que abraço este novo desafio. Conto com o apoio de todos para o sucesso do projecto.”

ANGELA VIEIRA
Responsável no desenvolvimento
da área RH Corporate do Grupo

As pessoas são um activo estratégico no Grupo ASC.

Há mais de cinco décadas que pautamos a nossa actividade pelo princípio de atrair, reter, desenvolver e motivar o talento. Consideramos que este é, sem dúvida, um factor crítico de sucesso no cumprimento da nossa Missão de “ser protagonista da liderança de negócios onde operamos, acrescentando o mais elevado grau de riqueza e qualidade no respeito pelos valores éticos, sociais e ambientais”.

Por isso, enquadrado na constituição do Centro Corporativo (CC) do Grupo, foi criada a área de RH Corporate.

A necessidade da criação de um Centro Corporativo surge como consequência do plano estratégico de crescimento definido, nomeadamente ao nível da consolidação e expansão do negócio, bem como pela participação em novos projectos de alargamento do portfolio de produtos.

O papel do CC é o de interpretar as ameaças e oportunidades transversais, criando valor através da captação de sinergias, harmonização de políticas, bem como desenvolver um conjunto de acções que fomentem o desempenho da Organização como um todo.

MISSÃO DOS RH CORPORATE

Para que a área de RH Corporate crie valor, é fundamental que ela tenha um papel activo junto dos negócios do Grupo ASC, trabalhando em sinergia e complementaridade com as diferentes geografias.

A dinâmica do mercado requer, cada vez mais, uma harmonização eficiente entre o cliente, o accionista e o colaborador, numa óptica de criação de valor acrescentado para todos.

Pretende-se por isso fortalecer uma cadeia de compromisso e confiança através do desenvolvimento de políticas transversais de Gestão de Talento.

Ao desenvolver as Políticas de Gestão de Recursos Humanos transversais, a função de RH Corporate pretende promover o conceito de que “o desenvolvimento do negócio é suportado pelas pessoas” e simultaneamente fomentar os valores do Grupo ASC: paixão, aprendizagem, vontade de ir para a frente, crescimento sustentado, visão e ambição.

Neste enquadramento, a função de RH Corporate tem como principais objectivos:

- > Potenciar o Return on Human Capital do Grupo (ROHC = EBIT DA / Custos com Pessoal) em alinhamento com as melhores práticas globais;
- > Promover os valores e a cultura do Grupo, bem como o sentido de pertença e orgulho;
- > Colaborar com as diversas plataformas na definição da estratégia e políticas de gestão de recursos-humanos;
- > Potenciar a dimensão global e o conjunto de competências do Grupo, promovendo a partilha de boas práticas entre as geografias;
- > Desenvolver a gestão de talento de topo.



A FUNÇÃO DE RH CORPORATE TERÁ COMO RESPONSABILIDADES:

- > **Desenvolver o Balanced Scorecard de RH Corporate:** Constituir e desenvolver os indicadores-chave transversais de gestão de recursos-humanos (financeiros, desenvolvimento de pessoas, eficiência e motivação) e suportar o benchmark entre as diferentes geografias.
- > **Promover sinergias e a partilha de boas práticas:** criar mecanismos e instrumentos de partilha de experiências e boas práticas entre as diferentes plataformas.
- > **Disseminar a cultura de Grupo:** desenvolver juntamente com as geografias mecanismos e instrumentos transversais de diagnóstico de cultura, integração dos colaboradores, disseminação dos valores do Grupo e promoção do sentido de orgulho transversal.
- > **Desenvolver políticas de gestão de RH Corporate:** Conceber e desenvolver políticas transversais de gestão de recursos-humanos, salvaguardando sempre as especificidades locais.

1ª ACÇÃO DE RH CORPORATE

Diagnóstico de Cultura

O que pensam os colaboradores sobre o Grupo ASC? Brevemente vai poder partilhar connosco o que pensa acerca da cultura e clima no Grupo. Todas as respostas serão confidenciais e anónimas. O seu contributo é muito importante.

A estratégia empresarial orienta a organização através da realização de determinados objectivos. A sua consecução está relacionada com a forma de fazer, pensar e sentir. A Cultura e a Organização interna influenciam de forma determinante os resultados do negócio.

Enquadrado neste contexto, o Grupo ASC vai realizar um diagnóstico de cultura como ferramenta integrada de gestão de recursos-humanos. Queremos assegurar que existirá um alinhamento do capital humano, da cultura e do compromisso dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização.

Este diagnóstico, que se irá realizar em Maio, tem como principais objectivos:

- > Diagnosticar os valores caracterizadores da vida do Grupo no contexto actual;
- > Identificar características culturais a desenvolver para alcançar com sucesso os objectivos estratégicos;
- > Analisar as principais necessidades e prioridades de intervenção ao nível da cultura e do clima interno.

SUSTENTABILIDADE

COMPROMISSO COM A QUALIDADE RESPEITO PELO AMBIENTE



NO GRUPO ASC ACREDITAMOS QUE CADA PASSO É JÁ EM SI UMA META, POR ISSO TRABALHAMOS DIARIAMENTE NA ÓPTICA DE UMA POLÍTICA RESPONSÁVEL DE CRESCIMENTO DO GRUPO. CRESCEMOS E QUEREMOS CONTINUAR A CRESCER DE UMA FORMA SUSTENTÁVEL. ACREDITAMOS QUE A SUSTENTABILIDADE É ENTENDIDA COMO O EQUILÍBRIO FUNDAMENTAL ENTRE OS PILARES ECONÓMICO, AMBIENTAL E SOCIAL, É POR ESSE MOTIVO QUE DESENVOLVEMOS DIARIAMENTE, COM RESPONSABILIDADE, O NOSSO COMPROMISSO COM A QUALIDADE E RESPEITO PELO AMBIENTE, ASSENTE EM TODOS OS NOSSOS PROJECTOS E SERVIÇOS. EM BREVE VAI CONHECER A POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO E OS OBJECTIVOS A ATINGIR.

ASC PORTUGAL REDUZIU O CONSUMO DE ENERGIA ELÉCTRICA EM 2010

O consumo energético da ASC Portugal atingiu, em 2010, o objectivo de redução de 2%. Para este resultado contribuíram as diversas acções de sensibilização levadas a cabo e o apetrechamento tecnológico de consumo energético inferior, que foi colocado em algumas unidades de negócio, nomeadamente em Viseu, Castelo Branco e Coimbra.

A produção de resíduos absorventes também revela sucesso na medida em que, apesar de não se ter verificado uma diminuição efectiva, a colocação de sinalética adequada em todos os contentores, em conjunto com a realização de simulacros, levou a uma melhor separação dos resíduos por parte de todas as equipas.

Em 2010, o Grupo apostou na realização de duas horas de formação sobre Ambiente em todas as unidades de negócio. Em 2011, o número de horas deverá aumentar com a perspectiva de melhorar ainda mais o comportamento ambiental e sustentável do Grupo.

Em Portugal, fomos recentemente certificados pela APCER com o ISO 14001:2004 a nível Ambiental.

INDICADORES ECONÓMICOS GRUPO ASC

O SALTO 2009 - 2011

