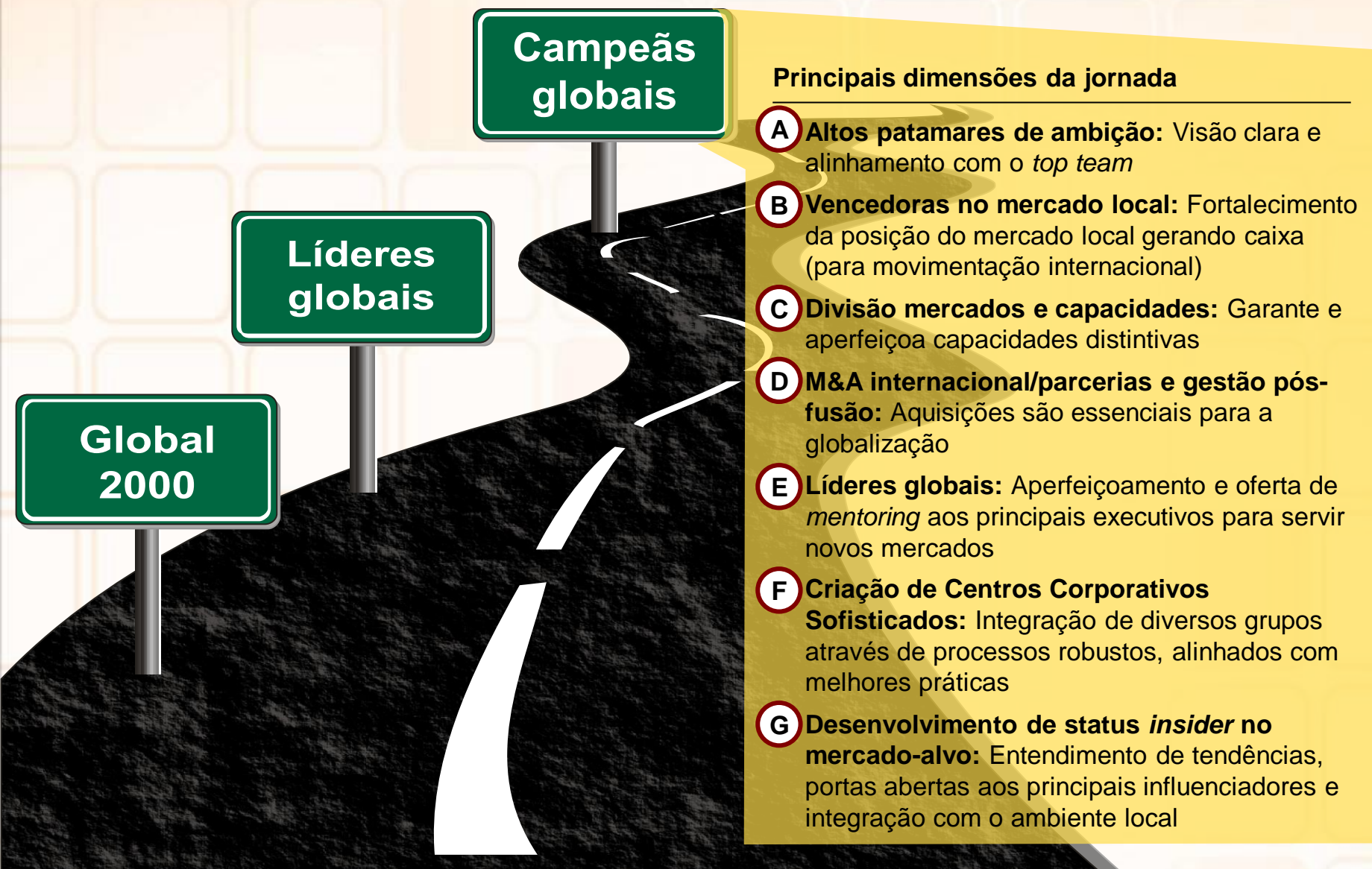


Experiências de Empresas de Controle Familiar no Exterior

IBGC

Rio de Janeiro, 25 de outubro de 2010

... e caracterizamos sua jornada vencedora em 7 dimensões



A Muitas campeãs globais iniciaram sua jornada com um alto grau de ambição

The logo for Infosys, featuring the word "Infosys" in a blue, sans-serif font with a registered trademark symbol.

"Empresa líder de soluções com base no modelo global de entrega"

The Samsung logo, consisting of the word "SAMSUNG" in white, uppercase letters inside a dark blue oval.

"A globalização é uma de nossas principais metas. O mundo não é apenas o nosso mercado, mas nossa inspiração: mercados globais, desejos globais, padrões globais e qualidade de recompensas globais"

The Mittal logo, featuring the word "MITTAL" in a bold, blue, sans-serif font.

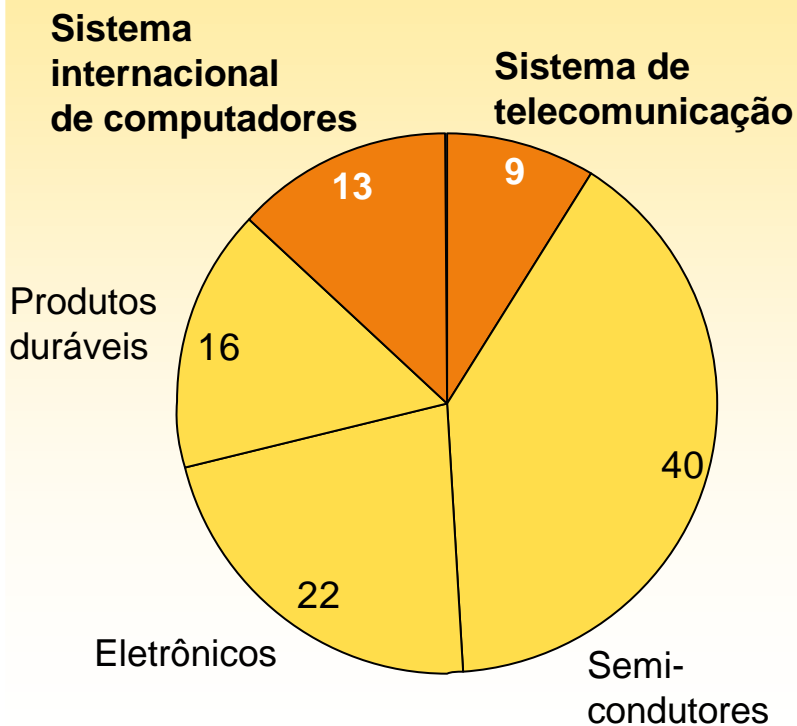
"Nossa meta é moldar o futuro do aço. Não somente por sermos bem-sucedidos, mas por sermos admirados por nossa cultura, qualidade, serviço e padrões de gestão"

The AB InBev logo, featuring a stylized eagle with red and yellow wings above the text "AB InBev" in a bold, black, sans-serif font.

"Ser a maior empresa de bebidas do mundo"

B A Samsung começou a sua globalização após dominar o mercado da Coreia

Divisão de vendas em 1993 Porcentagem



| Produtos | % de receitas em 1993 | Posição / participação no mercado da Coréia |
|-------------------------------------|-----------------------|---|
| ▪ Aparelhos com memória/sem memória | 32 | 1 |
| ▪ TVs em cores | 11 | 2 |
| ▪ Vídeo VHS | 9 | 1 |
| ▪ Refrigeradores | 5 | 1 |
| ▪ Fornos microondas | 3 | 1 |
| | 60 | |

C Os 5 princípios de negociação e aquisições bem-sucedidas podem ser demonstrados por algumas empresas de mercados emergentes




Liderar com estratégia

- M&A parte de uma movimentação deliberada em genéricos com valor agregado, devido à comoditização de genéricos regulares

- Clara estratégia para alcançar uma escala global através de M&A oportunística de ativos com fraca performance por baixo preço

Começar em mercados familiares

- A empresa começou a negociar nos mercados de Israel e EUA (com os quais tinha familiaridade, antes de considerar a Europa)

- A escolha das aquisições foi governada por uma tecnologia extremamente familiar, DRI (ferro com redução direta)

Entender alavancas de valor antes da conclusão do negócio

- Foco na criação de valor através de uma consolidação para ganhar conhecimento e estabelecer, de forma progressiva, um processo de aprendizado de duas mãos

- *Due diligence* intensivo com a equipe, fazendo recomendações específicas sobre finanças, marketing, gestão e custos

Criar M&A de nível internacional e uma equipe de negociação PMM

- Equipe de integração em tempo integral com foco na integração entre as unidades operacional e estratégica, respondendo diretamente ao CEO

- Equipe de *due diligence* terá aproximadamente vinte gerentes das funções de linha e pessoal que, em geral, permanecem para PMM. Envolvimento direto do CEO

Busca contínua – *Just do it*

- Sempre buscando oportunidades de negócio, com instituições financeiras em Israel e alianças e aquisições em outros locais

- A gerência sênior, principalmente o CEO da Mittal, sempre em busca do próximo negócio

D A Schlumberger conseguiu atrair e manter um quadro de executivos de padrão global

- Revisões baseadas em performance e potencial
- Oportunidades com potencial elevado para pessoas com alto desempenho

- Mesmo treinamento inicial em todo o mundo
- Treinamento principalmente 'on-the-job' através de rotações de cargos



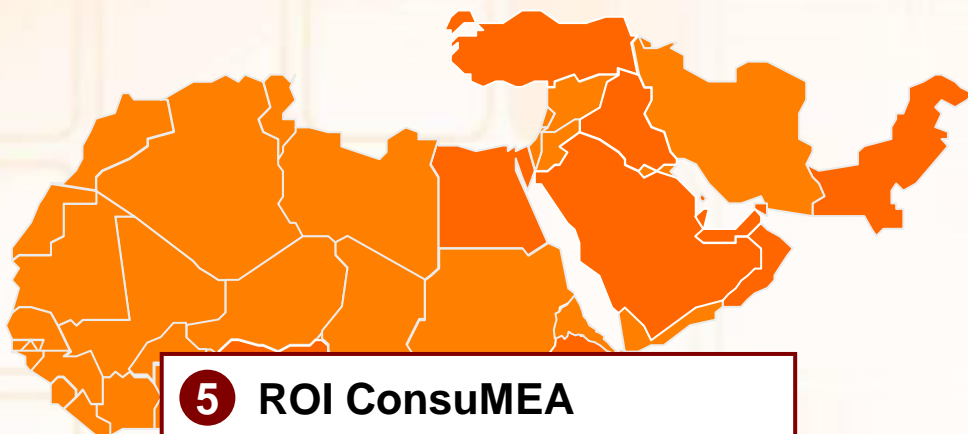
- Recrutamento em universidades em todo o mundo

- Remuneração consiste de salário, bônus e *stock options*
- Remunerações diferentes para pessoas no país de origem (30% do tempo de carreira) e no mundo (70% do tempo de carreira)

- "Mobilidade forçada" – rotação de cargo a cada 2 anos
- Rotação por divisões e funções na média gerência
- Rotações por unidades de negócios na gerência sênior

"A Schlumberger na indústria de petróleo é como a Microsoft em software. A marca é a maior responsável por atrair empregados"

E Ser um insider significa ter habilidades para maximizar exploração de oportunidades em determinada região



5 ROI ConsuMEA "Biggest bang for the buck"

Índice, exemplo tabaco

| | |
|-----------------|-----|
| Egito | 148 |
| Nigéria | 288 |
| Arábia Saudita | 100 |
| África do Sul | 302 |
| Turquia | 225 |
| Emirados Árabes | 227 |

- 1 Determinar pontos de partida específicos por país e por categoria
- 2 Explorar tamanho potencial do mercado
- 3 Explorar direcionadores para ativar mercado e explorar demanda real latente
- 4 Determinar custos específicos por país

Começamos a observar uma terceira onda da globalização

1960-1980s: Empresas da Europa/América do Norte



Kodak



1990s: Empresas japonesas e novas attackers



SONY

Canon

NOKIA
CONNECTING PEOPLE



HSBC

Hoje: Empresas de outros países



TATA STEEL

Empresas da América Latina



Empresas da América Latina podem estar bem posicionadas para competir no mercado externo, desde que dominem algumas habilidades






Mercados emergentes representam um vasto (e árduo) terreno de treinamento para as empresas latino-americanas

- Ambiente operacional complexo
- Contexto político e econômico em constante mudança
- Mercados financeiros não totalmente desenvolvidos
- Distribuição desafiadora de infraestrutura
- Clientes exigentes, porém sensíveis ao preço

Entretanto, transferir as habilidades adquiridas para operações no exterior requer dessas empresas a capacidade sistemática de...

- Desenvolver talentos
- Encontrar e reter líderes que podem prosperar em diferentes ambientes culturais
- Integrar culturas e organizações
- Replicar em países estrangeiros sistemas operacionais criados com sucesso no país de origem
- Adequar modelo de governança

Empresas da América Latina enfrentam desafios homogêneos quando consideram a globalização

| | Percepção da empresa sobre o nível de preparação | | Comentários |
|--|--|------------------|---|
| | Fase inicial | Bem desenvolvida | |
| Prontidão (A) Alto grau de ambição (B) Vencer o mercado local |  | | <ul style="list-style-type: none"> Alinhamento sobre a importância da globalização Posição sólida no mercado local |
| Estratégia global (C) <i>Stage markets</i> (D) M&A/parcerias |  | | <ul style="list-style-type: none"> <i>Roadmap</i> estratégico explícito e rigoroso Lacuna na M&A/parceria e PMM (gestão pós-fusão) Perguntas sobre como transferir conhecimento a novos mercados |
| Capacidade de liderança (E) Líderes globais aprendizes |  | | <ul style="list-style-type: none"> Sólida reputação no mercado local Preocupações sobre como atrair talentos no exterior |
| Organização (F) Centro corporativo sofisticado |  | | <ul style="list-style-type: none"> Estrutura organizacional flexível Cultura corporativa distintiva |
| Gestão do stakeholder (G) <i>Status de insider</i> |  | | <ul style="list-style-type: none"> Forte preocupação sobre como desenvolver um status <i>insider</i> em novos mercados |

Em resumo, empresas de países emergentes bem-sucedidas apresentam uma abordagem consistente para criar uma fórmula vencedora...

Garantir o mercado local primeiro...

... desenvolver capacidades de nível internacional

... e, finalmente, expandir globalmente alavancando essas capacidades

- Líder no mercado de tubos de aço da Argentina
- Fluxos de caixa sólidos gerados por um mercado local cativo
- Fluxo de caixa usado para aprimorar as operações e qualidade

- O "DNA" Tenaris se baseia em capacidades operacionais superiores e qualidade do produto
- Capacidades da Tenaris permitiram à empresa competir globalmente através da exportação (fase inicial de globalização)

- Em um período de 10 anos, através de M&A agressivo, a Tenaris expandiu internacionalmente e o maior produtor de tubos de aço sem costura no mundo
- Replicou suas capacidades e conhecimento de produtos em todas as suas operações aumentando a rentabilidade de forma considerável
- 70% das receitas geradas no exterior

- Líder no mercado da Coreia de produtos eletrônicos, produtos duráveis e semicondutores em 1993 (40-60% *market share*)
- Forte base de exportação
- Desempenho superior ao mercado consistentemente em termos de TRS

- Desenvolvimento de novos negócios e produtos; institucionalização de um processo de 4 etapas para lançar novos negócios (geração de ideias, avaliação, lançamento)
- Excelência operacional; maiores margens de lucro operacional devido ao foco em escala e gestão de custo

- Estabeleceu operações de Vendas e Marketing em 35 locais, centros de P&D em 7 países (EUA, Japão, Índia, China, e outros), e 24 fábricas de produção no mundo
- Mais de 65% das receitas geradas no exterior