

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
MBA EM ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Carlos Daniel Rodrigues

**ESTUDO LONGITUDINAL DO DESEMPENHO DAS MAIORES E
MELHORES EMPRESAS BRASILEIRAS:
LIÇÕES APRENDIDAS DA ANÁLISE DA REVISTA EXAME
MELHORES & MAIORES DE 2000 A 2010**

São Leopoldo
2010

Carlos Daniel Rodrigues

**ESTUDO LONGITUDINAL DO DESEMPENHO DAS MAIORES E
MELHORES EMPRESAS BRASILEIRAS:
LIÇÕES APRENDIDAS DA ANÁLISE DA REVISTA EXAME
MELHORES & MAIORES DE 2000 A 2010**

Trabalho de conclusão do curso de especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração da Tecnologia da Informação, pelo MBA em ATI da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Professor Orientador: Prof. M.Sc. Jerônimo Lima

São Leopoldo

2010

RESUMO

Com o mundo dos negócios cada vez mais competitivo, os executivos de grandes empresas buscam maneiras de obter melhores resultados no âmbito financeiro. Neste sentido, o cenário em que a empresa está inserida é fator determinante para tomadas de decisões apoiadas em informações consistentes obtidas de análise detalhadas. A experiência dos executivos também é fator importante para obter desempenho de acordo com a estratégia do negócio. No entanto, é necessário estar atento a todas as perspectivas possíveis para manter resultados sempre em curva ascendente. Apesar de buscarem prioritariamente ganhos financeiros, os executivos percebem que não podem deixar de administrar uma visão holística para manter o alto desempenho de suas empresas. Diversas literaturas comerciais especializadas apresentam metodologias para medir o desempenho empresarial. Dentre essas, a Revista Exame apresenta uma análise especial publicada na edição Melhores & Maiores, objeto deste trabalho. Nela, a equipe da Revista Exame avalia as empresas que submetem seus balanços. Este trabalho trata de identificar a melhor empresa, ano a ano, de 2000 a 2010, em busca de lições aprendidas durante a trajetória das empresas, com vistas à formulação de estratégias. Para viabilizar este trabalho, adotou-se a técnica de pesquisa longitudinal para coletar informações do foco do estudo. A análise dos dados coletados e apresentados pela Revista Exame Melhores & Maiores 2000-2010 das melhores empresas em cada ano, bem como de seu setor de atuação, são informações determinantes para alcançar o objetivo deste trabalho.

Palavras-chave: Desempenho Empresarial, Indicadores de Desempenho.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Análise Longitudinal da Desempenho da Votorantin.	29
FIGURA 2: Análise Comparativa da Votorantin com o Setor.	29
FIGURA 3: Análise Longitudinal do Desempenho da CSN.	31
FIGURA 4: Análise Comparativa da CSN com o Setor.	32
FIGURA 5: Análise Longitudinal do Desempenho da Nestlé.	34
FIGURA 6: Análise Comparativa da Nestlé com o Setor.	35
FIGURA 7: Análise Longitudinal do Desempenho da Metal Leve.	37
FIGURA 8: Análise Comparativa da Metal Leve com o Setor.	38
FIGURA 9: Análise Longitudinal do Desempenho da Gol Linhas Aéreas.	39
FIGURA 10: Análise Comparativa da Gol Linhas Aéreas com o Setor.	40
FIGURA 11: Análise Longitudinal do Desempenho da MBR.	42
FIGURA 12: Análise Comparativa da MBR com o Setor.	42
FIGURA 13: Análise Longitudinal do Desempenho da Alpargatas.	44
FIGURA 14: Análise Comparativa da Alpargatas com o Setor.	45
FIGURA 15: Análise Longitudinal do Desempenho da Santa Elisa.	46
FIGURA 16: Análise Comparativa da Santa Elisa com o Setor.	46
FIGURA 17: Análise Longitudinal do Desempenho da Fiat.	47
FIGURA 18: Análise Comparativa da Fiat com o Setor.	48
FIGURA 19: Análise Longitudinal da Natura.	50
FIGURA 20: Análise Comparativa da Natura com o Setor.	50
FIGURA 21: Análise Longitudinal do Desempenho da Hering.	52
FIGURA 22: Análise Comparativa da Hering com o Setor.	53
FIGURA 23: Análise Comparativa das Empresas Ano a Ano.	55

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Risco Brasil.....	11
TABELA 2: Indicadores de Desempenho da Metodologia da Revista Exame Melhores & Maiores.	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Tema e Contextualização	6
1.2 Problema de Pesquisa	7
1.3 Objetivos	8
<i>1.3.1 Objetivo Geral</i>	8
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	8
1.4 Justificativa	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 Economia Brasileira	10
2.2 Desempenho Empresarial	12
3 MÉTODO	25
3.1 Delineamento da Pesquisa	25
4. ANÁLISE DO ESTUDO	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	60

1 INTRODUÇÃO

Há muitas maneiras de se medir o desempenho empresarial e nem sempre elas demonstram o real desempenho de uma empresa. Geralmente, a alta direção se vale de uma sistemática de relatórios financeiros gerados por um modelo contábil já ultrapassado, conforme sugerem Kaplan e Norton (1997).

Hronec (1994), afirma que as empresas não medem as coisas de maneira correta. Isto não significa que as medidas tradicionais estejam incorretas, mas que quando são vistas separadamente podem gerar uma realidade distorcida, levando a decisões incorretas sobre o momento em que a empresa se encontra. Caso isto ocorra, a empresa pode focar as suas energias em ações corretivas para corrigir uma determinada situação equivocada, o que leva à perda de recursos valiosos.

Segundo este autor, “[...] as medidas de desempenho são os “sinais vitais” da organização [...]” (HRONEC, 1994). Mas, para que sejam fatores determinantes da atuação dos gestores na empresa, a comunicação da estratégia deve permear desde o alto escalão até o menor nível hierárquico.

Bandeira (2009) reforça que a falta de medidas de desempenho induz a decisões imprecisas. Isto porque faltam informações para se obter um real diagnóstico e relacioná-lo com os objetivos da organização. Ressalta ainda que é necessário estabelecer medidas de desempenho, caso contrário os funcionários não têm um balizador para o seu desempenho ficando impossível de observar possíveis melhorias. O autor afirma que “[...] medir é uma parte natural do processo de análise, controle, evolução e administração da organização [...]” (BANDEIRA, 2009).

Neste contexto, a edição anual da Revista Exame intitulada “Melhores & Maiores”, visa apresentar o desempenho das mil maiores empresas brasileiras, valendo-se de uma metodologia que envolve critérios específicos para estabelecer o *ranking* anual das melhores e maiores empresas brasileiras, objeto de estudo deste trabalho.

1.1 Tema e Contextualização

A fim de apresentar as empresas destaques no cenário nacional, a Revista Exame promove anualmente a edição especial “Melhores & Maiores”, na qual considera as empresas que publicaram suas demonstrações contábeis no Diário Oficial, as empresas do tipo limitadas que enviaram para a editora seus balanços, e ainda aquelas que responderam questionários e que têm porte significativo e são bem conhecidas no mercado, mas que preferiram não divulgar os seus balanços, com faturamento estimado pelos analistas da Revista (REVISTA EXAME, 2009).

Neste sentido, as empresas que se enquadram nos seguintes critérios são as avaliadas pela equipe da Revista Exame:

- a) ser uma das mil maiores empresas privadas ou estatais do país, o que implica ter faturamento anual superior a US\$ 125,6 milhões;
- b) ser uma das cinquenta maiores empresas privadas, uma das cinquenta maiores empresas estatais, uma das cinquenta maiores do mundo digital, um dos cinquenta maiores bancos ou uma das cinquenta maiores seguradoras;
- c) ser uma das cinquenta maiores indústrias, uma das cinquenta maiores do comércio, uma das cinquenta maiores de serviços ou uma das cinquenta maiores exportadoras;
- d) ser uma das dez maiores ou das quinze melhores empresas do seu respectivo setor;
- e) ser um dos cem maiores conglomerados ou grupos empresariais;
- f) ser uma das cem maiores empresas das regiões Centro-Oeste, Norte-Nordeste ou Sul.

As empresas que se enquadram nestes critérios são submetidas a uma análise dos seus resultados em anos anteriores. Para estabelecer uma comparação adequada, os números que são influenciados pelos índices de inflação e câmbio são devidamente ajustados em relação ao ano em questão. Para a avaliação das empresas, existem indicadores que identificam as melhores empresas dentro de 18 setores analisados. Existem critérios para estabelecer estes indicadores, que serão posteriormente detalhados. O principal indicador de desempenho utilizado pela revista é o “Excelência Empresarial”. Este critério, que será explicado em mais detalhes no capítulo 2, elege a melhor empresa de cada setor e, de acordo com o julgamento editorial e jornalístico da revista, é o que define a melhor empresa do ano.

A grande representatividade deste anuário é o ponto máximo deste estudo. As maiores empresas brasileiras submetem-se a avaliação da equipe da Revista Exame, pois estão certas da sua seriedade e da maneira criteriosa com que estabeleceram a metodologia de elaboração do *ranking* das Melhores & Maiores. Com este forte apoio empresarial dado à Revista, viu-se que é relevante utilizar este anuário para buscar lições relevantes ao mundo dos negócios e mais especificamente do desempenho empresarial. Diante deste contexto, este trabalho analisará o histórico das empresas submetidas à metodologia da Revista Exame Melhores & Maiores, observando suas posições e tirando lições de seu desempenho ao longo da década de 2000 com vistas à formulação de estratégias.

1.2 Problema de Pesquisa

Diante de um cenário econômico altamente competitivo, as empresas buscam cada vez mais avaliar em detalhes suas operações para conseguir buscar diferenciais competitivos neste cenário. O seu desempenho é muito questionado quando os resultados não aparecem. Diante deste fato, a Revista Exame criou um anuário das “Melhores & Maiores” empresas brasileiras. Nele foi estabelecida uma metodologia que avalia de maneira uniforme todas as empresas que enviam as informações contábeis para a equipe da Revista que elabora o *ranking*. Este *ranking* elenca as 1000 melhores e maiores empresas brasileiras, apresentando o seu desempenho contábil-financeiro e mostrando, em mais de 30 indicadores de desempenho, onde estão os seus pontos fortes e pontos fracos.

Baseando-se no fator motivacional de buscar um desempenho sempre maior, pergunta-se: Quais são as lições aprendidas da análise da Revista Exame Melhores & Maiores, sobre o desempenho das empresas brasileiras na última década?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as lições aprendidas do histórico das empresas avaliadas pela Revista Exame Melhores & Maiores, ao longo da década de 2000, com vistas à formulação de estratégias.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a melhor empresa do Brasil, a cada ano, de 2000 a 2010, segundo os critérios da metodologia da Revista Exame Melhores & Maiores;
- b) Comparar os indicadores das melhores empresas, ano a ano, a partir de 2000 até 2010;
- c) analisar a variação dos indicadores da melhor empresa, ano a ano, ao longo da década, observando as variações, em busca de lições aprendidas.

1.4 Justificativa

Os resultados positivos apresentados pelas empresas são o reflexo de suas decisões tomadas e que são apresentados normalmente por meio de seu balanço anual. Este tipo de demonstração de resultados que foca na perspectiva financeira ainda é a mais utilizada para medir o desempenho das empresas em geral, segundo Kaplan e Norton (1997). No entanto, com o advento da era da informação, surgiram novos modelos de sistemas de indicadores que analisam o desempenho das empresas sob diversas perspectivas, mostrando se as estratégias

estabelecidas estão adequadas no sentido de trazer retorno aos acionistas e satisfação às diversas partes interessadas.

Sink e Tuttle (1993) sugerem que a medição do desempenho pode ser negativa ou positiva, o que impactará diretamente na capacidade produtiva da empresa. Portanto, é muito importante utilizar-se de critérios bem estabelecidos para criar um sistema de medição que traga realmente benefícios à empresa.

Joiner (1995) indica que, executando-se consecutivamente o mesmo processo, aprende-se a melhorá-lo e aperfeiçoá-lo. Desta forma, a empresa recebe a contribuição dos seus funcionários para aumentar sua eficiência e eficácia para gerar maior valor e, conseqüentemente, valorizar mais o investimento do acionista em seu negócio.

Kaplan e Norton (1997, p. 21) afirmam que “[...] o que não é medido não é gerenciado.”. Neste sentido, a Revista Exame publica uma edição anual, com metodologia e critérios próprios, para avaliar o desempenho e estabelecer o *ranking* das melhores e maiores empresas brasileiras. Estes critérios balizam a posição das empresas no *ranking*, mas nem sempre expressam a real estratégia escolhida pela direção da organização. Assim, eventualmente, a estratégia pode levar a uma má classificação da empresa no *ranking*.

Assim, este trabalho apresenta um estudo longitudinal das empresas submetidas à avaliação da Revista Exame Melhores & Maiores, analisando os últimos onze anos desta publicação. São apresentados os indicadores e comparações entre eles, em busca das lições aprendidas e eventuais variações que possam ser encontradas para explicar o desempenho das melhores empresas da última década.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Economia Brasileira

Busca-se aqui apresentar o cenário macro econômico que as empresas se encontravam no momento da publicação da última edição Melhores & Maiores da Revista Exame. Assim, é possível contextualizar a análise dos indicadores e buscar as lições aprendidas do período.

No ano de 2002, quando ocorreu a eleição presidencial, todos os investidores, nacionais e internacionais, mostravam-se apreensivos devido à mudança do governo que iria, a partir de então, reger o país. Segundo Baer (2009), existia um grande receio de que o novo governo não honraria as dívidas assumidas pelo seu antecessor e ainda que, por ventura, existisse hostilidade no tratamento com o investidor estrangeiro. Além disso, ainda segundo Baer (2009), existia um temor de que o programa da privatização fosse revertido e que a lei responsabilidade fiscal, promovida pelo governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, não tivesse continuidade. Assim, os títulos públicos do Brasil deram um salto na questão risco de investimento. No entanto, diante de declarações que tranquilizaram o mercado e os investidores e ainda a efetiva coerência com a aplicação de sua política fiscal, os ânimos econômicos foram se acalmando. Com isto, a pontuação do risco Brasil começou a sua trajetória de redução.

Mês	2003	2004	2005	2006
Janeiro	1387	401	405	186
Fevereiro	1349	536	354	136
Março	1135	552	364	137
Abril	916	560	426	145
Mai	803	705	390	156
Junho	761	657	368	-
Julho	789	597	333	-
Agosto	799	582	333	-
Setembro	679	523	287	-
Outubro	617	498	290	-
Novembro	553	449	263	-
Dezembro	447	382	226	-

Tabela 1: Risco Brasil.

Fonte: Baer (2009).

Mantendo os compromissos assumidos, o governo Lula preparou todo o cenário político econômico para o crescimento do PIB: manteve o controle rígido da taxa SELIC, impedindo o aumento da inflação e atraindo investimentos estrangeiros, e apresentando sucessivos resultados positivos. Este foi o cenário macroeconômico que as empresas encontraram para elevar a sua capacidade produtiva e, com isso, gerando importantes resultados para as suas operações e para o país.

Muitas empresas apresentaram desempenho variável na última década. Algumas medidas foram tomadas pelo governo para que a economia brasileira chegasse neste momento para ficar estável diante das variações internacionais.

O ano de 2008, base para a publicação da Revista Exame (2009), foi um ano muito atípico. As empresas brasileiras vivenciaram um momento de extrema produção, nos três primeiros trimestres, e uma queda vertiginosa no trimestre final. Foram alcançados índices de crescimento que não aconteciam desde 2004, segundo a Revista Exame (2009). Porém, o pior estava por vir. No quarto trimestre os resultados foram alarmantes, principalmente para as empresas voltadas ao mercado internacional. Ainda segundo a Revista Exame (2009), a queda

foi de 3,6% em relação aos últimos três meses daquele ano. Mas este fato não impediu que o país continuasse crescendo.

Os resultados, positivos e negativos do ano de 2008 se refletiram nos números do primeiro trimestre de 2009. Entretanto, estes reflexos foram observados de maneira mais negativa em empresas cujo foco estava nas exportações. Empresas cujo foco está no mercado interno, segundo a Revista Exame (2009), resistiram com maestria aos efeitos da crise. Multinacionais, em suas filiais brasileiras, apresentaram resultados melhores que suas matrizes no estrangeiro. Em relato à Revista Exame (2009), um executivo da Magneti Marelli, fabricante de autopeças, disse que “[...] foi um enorme teste de fogo.”. Segundo este mesmo executivo, até o momento em que a crise começou a romper as barreiras internacionais dos Estados Unidos e influenciar o resto do mundo, a filial brasileira da empresa apresentava um crescimento de 40% nas vendas em relação ao exercício de 2007. Mesmo com o efeito negativo no último trimestre de 2008, a empresa apresentou um lucro de US\$ 21 milhões. É fato que esta situação não se verificou para outras empresas, como no caso da Mabe. Segundo o executivo responsável pela operação desta empresa no Brasil, o último trimestre foi um pesadelo. Em relato para a publicação da revista Exame (2009), o executivo disse que viu a rentabilidade se esvaír, causando uma queda de 6,7% em relação a 2007.

Todos estes resultados geram uma curva de aprendizado. Assim as empresas aprendem a investir e a se retrair, de acordo com a situação imposta pelo cenário macroeconômico onde estão inseridas.

2.2 Desempenho Empresarial

Existem vários autores que definem “desempenho”. Segundo Hunger e Wheelen (2002), desempenho é o resultado final da atividade. A seleção dos parâmetros adequados para se avaliar o desempenho depende da unidade organizacional a ser analisada e dos objetivos a alcançar.

Para Barney (2002), desempenho pode ser definido como “[...] o valor que uma organização cria utilizando seus bens produtivos, comparado ao valor esperado pelos proprietários desses bens [...]”. Normalmente, empresas que estão em vantagem no seu ambiente competitivo estão executando estratégias competitivas que as suas competidoras não estão. Por isso, seus lucros estão acima da expectativa dos seus acionistas. Essa linha estrutural sobre o desempenho das empresas tem algumas vantagens, como por exemplo, ser

coerente com a visão microeconômica, com a maioria das definições de desempenho da teoria organizacional e do comportamento organizacional, e ajudar a determinar o impacto do desempenho no ambiente interno das empresas (BARNEY, 2002). O autor destaca também a dificuldade de mensuração que esta definição apresenta.

Para resolver esta dificuldade, Kaplan e Norton (1997) propuseram um modelo baseado na visão por perspectivas, pois segundo eles “[...] o que não é medido não é gerenciado.”. Diante desta afirmativa, sugerem um modelo para medir o desempenho empresarial denominado *Balanced Scorecard* (BSC), no qual os números de todas as áreas de negócio, chamados de indicadores, foram utilizados para compor um painel (*score*) que mostra para os executivos o desempenho da empresa. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta completa que apresenta de maneira coerente um conjunto de medidas de desempenho a partir da visão e da estratégia da empresa. Esta ferramenta preserva indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro ao longo prazo.

Kaplan e Norton (1997) afirmam ainda que a contabilidade já foi chamada de “[...] linguagem dos negócios [...]”. Atualmente, este modelo contábil já não é o bastante para mostrar o desempenho da empresa. Por este motivo, buscaram no BSC um modelo que retrate mais fielmente o real desempenho das empresas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC dever ser composto por quatro perspectivas para se obter um resultado mais representativo: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira representa as consequências das ações tomadas, ou seja, mostra os efeitos dos planos traçados para corrigir e/ou melhorar processos internos que são refletidos em melhora do fluxo das vendas ou a geração do fluxo de caixa. De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros estão relacionados à lucratividade. Por exemplo, estes objetivos são medidos pela receita operacional, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado.

O BSC, na perspectiva dos clientes, segundo Kaplan e Norton (1997), apresenta aos executivos uma visão focada nos clientes e nos mercados onde o seu negócio será ou está inserido. Isto permite aos executivos tomar decisões importantes para a correta e bem-sucedida implementação da estratégia de negócio desenvolvida por eles. Segundo Kaplan e Norton (1997), existem medidas essenciais para gerar um bom resultado na estratégia

desenvolvida, tais como satisfação e retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação em contas nos segmentos-alvo. Mas as medidas destinadas aos clientes são ainda mais complexas, segundo os autores, e requerem um tratamento mais personalizado, o que exige uma atenção maior aos detalhes que fazem diferença para aqueles que buscam o produto ou serviço oferecido pela empresa. Por exemplo, pontualidade na entrega e rapidez na produção são aspectos importantes na retenção de clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dentro da empresa, a perspectiva dos processos internos visa identificar aqueles processos que são críticos para o negócio com o objetivo de gerar ações que os tornem melhores buscando a excelência operacional. Assim, Kaplan e Norton (1997) afirmam que os executivos identificam e tomam ações para que as suas unidades de negócios possam oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em seu segmento-alvo e, ainda, satisfaçam as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Além disso, existem duas abordagens diferentes da perspectiva dos processos internos, segundo Kaplan e Norton (1997). Uma delas, a tradicional, busca identificar ações para melhorar os processos existentes, o que resulta não só num melhor resultado financeiro, mas também numa melhora em seus indicadores de tempo e de qualidade. Esta abordagem atende a empresa no curto prazo, o que representa a onda curta da criação de valores. No entanto, Kaplan e Norton (1997) afirmam que, na abordagem do BSC, os processos identificados são inteiramente novos, os quais a empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. A abordagem do BSC apresenta ainda outra diferença: a incorporação de inovação à perspectiva de processos internos. Assim, o processo de inovação é exigido para que a onda longa da criação de valor se sustente, o que para muitas empresas representa um desempenho financeiro futuro mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo, segundo Kaplan e Norton (1997). No entanto, o modelo BSC apresenta as duas abordagens. Assim, os executivos não precisam optar apenas por uma das abordagens.

A quarta perspectiva apresentada por Kaplan e Norton (1997) é a do aprendizado e crescimento. Nela os autores afirmam que é necessário identificar a infraestrutura da empresa, e que ela deve estar adequada para sustentar o crescimento e melhoria a longo prazo. A constante evolução da tecnologia pressiona as empresas para a atualização para atingir suas metas de longo prazo. Com isso, busca-se atingir a excelência em seus processos internos e, conseqüentemente, gerar cada vez mais valor aos clientes e acionistas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), existem três fontes principais nesta perspectiva: “[...] pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.”. Os autores comentam que existem

lacunas deixadas nestas fontes pelas outras três perspectivas (financeira, dos clientes e dos processos internos), as quais a perspectiva do aprendizado e crescimento visa preencher. Estas lacunas impedem a empresa de alcançar um desempenho inovador. Para fechar estas lacunas, Kaplan e Norton (1997) afirmam que é necessário investir em “[...] reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.”. Assim o BSC, nesta perspectiva, irá medir resultados referentes à satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação – que afetam a produtividade e ainda fornecem informações para tomada de decisões ao corpo executivo da empresa – e as medidas de procedimentos organizacionais que podem verificar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes.

A despeito de as idéias de Kaplan e Norton (1997) fazerem sentido e terem já larga adesão no meio empresarial, o mundo dos negócios, assentado no modelo político-econômico capitalista, ainda se vale com mais frequência dos modelos de avaliação de desempenho baseados de forma mais restritas àqueles de natureza contábil-financeira. Quando se observa as metodologias de avaliação de desempenho utilizadas pelas principais publicações de negócios do mundo, claramente este fato sobressai.

Na publicação *on-line* da revista *Fortune Magazine* (c2010), a análise feita na última década, de 2001 a 2010, mostra um *ranking* das 500 maiores empresas norte-americanas com vistas à gestão de receitas (*revenue*) e aos lucros (*profits*). O primeiro refere-se a maximizar a disponibilidade e o preço do produto e/ou serviço ofertado, com o objetivo de aumentar a receita. Utiliza-se de estratégias de mercado para manipular a oferta/demanda do produto e/ou serviço em questão. Esta gestão impacta diretamente nos lucros, pois as decisões tomadas para fazer a gestão de receitas podem refletir nos custos. Assim, pode-se ter um aumento ou redução dos lucros. Diante dessas informações apresentadas pela versão *on-line* da Revista Fortune, percebe-se que o viés da sua análise é fortemente financeiro.

Outra publicação relevante no mundo dos negócios, a versão *on-line* da revista *BusinessWeek* (c2010), mostra ser fortemente voltada à bolsa de valores norte-americana. Nesta versão, a Revista refere-se diariamente ao desempenho do mercado de ações norte-americano, mostrando em grupos e individualmente as empresas que possuem ações lançadas neste mercado. Indicadores como *Market Capitalization*, *EBITDA* (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), *EPS* (*Earnings per Share*), *Total Revenue*, entre

outros, são utilizados para mostrar o desempenho das empresas, dando assim foco claramente financeiro do mercado.

Reforçando este viés contábil-financeiro, na publicação também *on-line* da Revista *The Economist* (c2010), é constatado uma relação forte com as leis que responsabilizam o *Chief Executive Officer (CEO)* neste contexto. Leis como a *Sarbanes e Oxley*, batizada com o nome do senador Paul Sarbanes e do representante do governo americano Michael G. Oxley, que impõem várias diretrizes para que empresas americanas e também aquelas que desejam lançar suas ações no mercado norte-americano sejam efetivas com a sua responsabilidade fiscal a fim de proteger este mercado. Além disso, a revista se refere aos mesmos indicadores verificados na revista *BusinessWeek*, mantendo em tempo real as cotações dos principais mercados de ações internacionais.

Utilizando-se deste mesmo viés, a Revista Exame, em sua edição especial anual intitulada “Melhores & Maiores: as 1000 Maiores Empresas do Brasil”, utiliza critérios elaborados a partir de indicadores contábeis-financeiros para estabelecer um *ranking* das empresas brasileiras.

Esta edição da Revista Exame Melhores & Maiores é a mais importante publicação do mundo dos negócios no mercado brasileiro. A edição de 2009 traz dados de mais de 3.500 empresas, além dos maiores grupos privados do país.

Neste universo, são avaliadas as empresas que publicaram suas demonstrações contábeis no Diário Oficial dos estados até o dia 15/05/2009 e, além destas, são incluídas também aquelas companhias limitadas que enviaram os seus dados para análise da equipe da revista. Existem ainda empresas com porte significativo que não divulgaram os seus resultados, e para estas os analistas da Revista Exame Melhores & Maiores estimaram o seu faturamento.

Na metodologia utilizada, é elaborado um pré-trabalho no qual a equipe da revista afirma ter buscado transparência e também para oferecer a informação correta, pois considera estes dois fatores como influenciadores da “excelência empresarial”. E, ainda, também prioriza os demonstrativos que apresentavam os efeitos da inflação nos seus resultados.

O objetivo principal da Revista Exame é medir o desempenho das empresas individualmente. Com isso, a equipe da revista analisou as demonstrações individualmente.

O *ranking* é composto pelas 500 maiores empresas e mais uma lista complementar com outras 500 empresas com grande relevância neste contexto, porém que só disponibilizaram suas demonstrações contábeis. Estas 500 maiores empresas foram submetidas aos seguintes critérios, e seus respectivos pesos, para a elaboração deste *ranking*:

- a) **Crescimento de vendas:** retrata o dinamismo da empresa no ano analisado, se aumentou ou diminuiu sua participação no mercado e sua capacidade de, expandindo-se, gerar novos empregos (Peso 10);
- b) **Liderança de mercado:** Compara as participações de mercado que as empresas pesquisadas detêm no setor em que atuam e estabelece uma classificação entre elas em termos percentuais (Peso 20);
- c) **Liquidez corrente:** Indica se a empresa apresenta ou não boa saúde financeira, ou seja, se está operando com segurança no curto prazo ou dentro de seu ciclo operacional (Peso 25);
- d) **Rentabilidade do patrimônio líquido:** Mede a eficiência da empresa, o controle de custos e o aproveitamento das oportunidades que surgem no mundo dos negócios, sendo um dos principais componentes da geração de valor para os acionistas. Recebem pontos apenas as empresas cujo índice de rentabilidade tenha sido positivo no ano considerado. A rentabilidade do patrimônio é utilizada como critério de desempate entre empresas que apresentem o mesmo número de pontos no desempenho geral (Peso 30);
- e) **Riqueza criada por empregados:** Mede quanto a empresa produz de riqueza em relação ao número de empregados, independente do volume total de vendas ou da margem de lucro (Peso 15).

Existe outro fator importante nesta avaliação: todos os valores publicados foram ajustados considerando a variação da inflação, para o dia 31/12/2008. Segundo a Revista Exame (2009), “[...] essa padronização evita que sejam prejudicadas ou beneficiadas empresas cujo fechamento do balanço ocorra em data anterior ou posterior às da maioria.”.

A lista complementar com as 500 empresas que disponibilizaram somente as informações contábeis foi avaliada sob os seguintes critérios:

- a) Crescimento de vendas;
- b) sede;

- c) setor;
- d) valor das exportações;
- e) lucro sobre as exportações;
- f) número de empregados;
- g) controle acionário.

O foco deste trabalho será nas 500 maiores empresas. A intenção é mostrar que a Revista Exame publicou as 1.000 maiores empresa no cenário econômico brasileiro devido ao grande momento que o mercado financeiro está passando, pois novas empresas surgem devido a esta razão e, podendo se tornar uma grande empresa no futuro próximo.

A Revista Exame afirma que o desempenho das empresas em anos anteriores não é prejudicado, pois a equipe de avaliação efetuou ajustes nos valores que sofreram distorções devido às variações causadas pela inflação e oscilações do câmbio.

Existe ainda um *ranking* estabelecido pela Revista Exame que foi dividido pelos setores nos quais as empresas atuam. Este *ranking* não será foco desde trabalho, pois as lições aprendidas são independentes de setor em que a empresa está inserida. Apesar da metodologia da Revista Exame utilizar somente 5 indicadores de desempenho para elaborar o *ranking* da sua edição “Melhores & Maiores”, a equipe da revista avalia 31 indicadores no total. Estes estão descritos na tabela abaixo:

Indicadores	Descrição	É utilizado para o ranking?	Peso
Ativo total ajustado	É o total de recursos que estão à disposição da empresa. As duplicatas não são deduzidas do ativo circulante. São reclassificadas no passivo circulante.	Não	N/D
Capital circulante líquido	Representa o total de recursos de curto prazo disponíveis para financiamento das atividades da empresa. É medido pela diferença entre o ativo e o passivo circulantes.	Não	N/D
Controle Acionário	Indica o país de origem do acionista controlador. Empresas multinacionais controladas por <i>holding</i> constituída no Brasil são classificadas pelo país de origem do acionista controlador final.	Não	N/D
Crescimento de vendas	Mostra a evolução da receita bruta de vendas em reais, descontada a inflação média apontada pelo IGP-M. As empresas que não publicaram demonstrações contábeis com correção monetária integral tiveram as suas vendas atualizadas. Os valores foram convertidos para moeda de 31 de dezembro de 2008.	Sim	10
EBITDA	Abreviatura da expressão em inglês Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, que significa lucro antes de descontar os juros, os impostos sobre o lucro, a depreciação e a amortização. Em essência, corresponde ao caixa gerado pela operação da empresa.	Não	N/D
Nº de Empregados	Número de funcionários na data de fechamento do balanço, normalmente 31 de dezembro.	Não	N/D
Endividamento a longo prazo	Indica o quanto a empresa está comprometida com dívidas de longo prazo. É expresso em porcentagem, em relação ao ativo total ajustado.	Não	N/D

Indicadores	Descrição	É utilizado para o ranking?	Peso
Endividamento geral	É a soma do passivo circulante (isto é, dívidas e obrigações de curto prazo. Incluindo-se as duplicatas descontadas) com o exigível a longo prazo. O resultado é mostrado em porcentagem, em relação ao ativo total ajustado, e representa a participação de recursos financiados por terceiros na operação da empresa. É um bom indicador de risco do negócio.	Não	N/D
Excelência empresarial	Indicador de desempenho criado por MELHORES E MAIORES. Será explicado adiante.	Não	N/D
Exigível a longo prazo	É um indicador derivado, obtido da multiplicação do ativo total ajustado pelo índice de endividamento a longo prazo, sendo o resultado dividido por 100.	Não	N/D
Exigível total	É um indicador derivado, obtido da multiplicação do ativo total ajustado pelo endividamento geral, sendo o resultado dividido por 100.	Não	N/D
Exportação	É a parcela das vendas realizadas para o exterior, obtida a partir das demonstrações contábeis publicadas ou das respostas a nossos questionários.	Não	N/D
Giro do ativo	É a receita bruta de vendas dividida pelo ativo total ajustado. Mede a eficiência operacional da empresa e deve ser comparado com a margem de lucro sobre vendas.	Não	N/D
Impostos sobre vendas	Inclui apenas os impostos incidentes diretamente sobre as vendas, tais como IPI, ICMS, ISS, PIS e Cofins e outros de atividades específicas.	Não	N/D
Liderança de mercado	Expressa em porcentagem a participação da empresa no seu setor. É calculada dividindo-se as vendas da empresa pela soma das vendas das empresas do mesmo setor pesquisadas pela revista.	Sim	20
Liquidez corrente	É o ativo circulante dividido pelo passivo circulante.	Sim	25

Indicadores	Descrição	É utilizado para o ranking?	Peso
Liquidez geral	Mostra a relação entre os recursos da empresa que não estão “imobilizados” e o total de sua dívida. É calculada pela divisão da soma do ativo circulante com o realizável a longo prazo e sem as duplicatas descontadas pela soma do exigível total com as duplicatas descontadas. Dessa divisão, obtém-se um índice. Se o índice for menor que 1, conclui-se que a empresa, para manter a solvência, dependerá de lucros futuros, renegociação das dívidas ou venda de ativos.	Não	N/D
Lucro líquido ajustado	É o lucro líquido apurado depois de reconhecidos os efeitos da inflação nas demonstrações contábeis. Algumas empresas, mesmo sem exigência legal, calcularam e divulgaram esses efeitos mediante demonstrações complementares, notas explicativas ou resposta ao questionário elaborado por MELHORES E MAIORES. Para as empresas que não fizeram tal divulgação, os efeitos foram calculados. Nesse valor estão ajustados os juros sobre o capital próprio, considerados como despesas financeiras.	Não	N/D
Lucro líquido legal	É o resultado nominal do exercício, apurado de acordo com as regras legais (sem considerar os efeitos da inflação), depois de descontados o imposto de renda e a contribuição social e ajustados os juros sobre o capital próprio, considerados como despesas financeiras.	Não	N/D
Margem de vendas	É a divisão do lucro líquido ajustado pelas vendas, expressa em porcentagem.	Não	N/D
Mediana	A – Do setor: calculada com base nas empresas classificadas entre as 500 maiores ou as que figurem na lista complementar (de 501 a 1000) para os setores de menor competição. B – Do estado: calculada com base nas empresas que tenham faturamento superior a 24 milhões de dólares.	Não	N/D

Indicadores	Descrição	É utilizado para o ranking?	Peso
Nome das empresas	É o nome mais conhecido da empresa, que nem sempre coincide com sua razão social.	Não	N/D
Passivo circulante	É um indicador obtido da multiplicação do ativo total ajustado pela diferença entre o endividamento geral e o endividamento a longo prazo. O resultado final é dividido por 100.	Não	N/D
Patrimônio líquido ajustado	É o patrimônio líquido geral legal atualizado pelos efeitos da inflação. Também essa informação foi dada por parte das empresas, mesmo sem exigência legal. Para as empresas que não fizeram tal divulgação, os efeitos foram calculados pela revista, considerando-se, inclusive, os impostos.	Não	N/D
Patrimônio líquido geral	É a soma capital, das reservas e dos ajustes de avaliação patrimonial, menos a soma do capital a integralizar, das ações em tesouraria e dos prejuízos acumulados, sem considerar os efeitos da inflação. Mede a riqueza da empresa, embora distorcida pela ausência de correção monetária desde 1996.	Não	N/D
Produtividade	É calculada dividindo-se o total das vendas em dólares pelo valor do ativo total ajustado, considerando-se apenas os valores relativos às empresas que disponibilizam as demonstrações contábeis.	Não	N/D
Receita Líquida	É calculada pela diferença aritmética entre o valor das vendas, deduzidas das devoluções e abatimentos, e os impostos sobre vendas. Esse valor só é apresentado para as empresas que disponibilizaram suas demonstrações contábeis.	Não	N/D

Indicadores	Descrição	É utilizado para o ranking?	Peso
Rentabilidade do patrimônio líquido	Mede o retorno do investimento para os acionistas. Resulta da divisão dos lucros líquidos, legal e ajustado, pelos respectivos patrimônios líquidos, legal e ajustado. O produto é multiplicado por 100 para ser expresso em porcentagem. Para o cálculo, consideram-se como patrimônio os dividendos distribuídos no exercício e os juros sobre o capital próprio.	Sim	30
Riqueza criada	Representa a contribuição da empresa na formação do produto interno bruto do país, já deduzida a depreciação.	Não	N/D
Riqueza por empregado	É total da riqueza criada pela empresa dividido pela média aritmética do número de empregados, sem levar em conta eventuais serviços terceirizados. Serve para indicar a produtividade dos trabalhadores e a contribuição média de cada um na riqueza gerada pela empresa.	Sim	15
Vendas em dólares	Foram apuradas com base nas vendas em reais, atualizadas para a moeda de poder aquisitivo de 31 de dezembro de 2008, convertidas pela taxa de dólar do Banco Central na data, que era 2,3370 reais.	Não	N/D

Tabela 2: Indicadores de desempenho da metodologia da Revista Exame Melhores & Maiores.

Fonte: Revista Exame (2009).

O indicador de desempenho “Excelência Empresarial” foi criado pela equipe da Revista Exame Melhores & Maiores. É um indicador valioso no desempate das empresas que eventualmente se igualam em pontos no *ranking*. Segundo a Revista Exame (2009), ele é obtido pela soma de pontos ponderados conseguidos pelas empresas em cada um dos cinco indicadores, que já foram mencionados. Existem ainda algumas ressalvas, de acordo com a Revista Exame. No indicador rentabilidade, os pontos são atribuídos somente aquelas empresas cujos índices sejam positivos. Existe também um critério de pontuação que atribui pontos ao primeiro colocado neste quesito (dez pontos) e vai decrescendo até o décimo colocado (um ponto). Estes pontos são multiplicados pelo peso do indicador rentabilidade, sendo que o primeiro colocado ganhará trezentos pontos, segundo a metodologia da Revista Exame (2009). A metodologia da Revista Exame ainda prevê uma bonificação para as empresas que apresentaram algum destaque em outro anuário da Revista. Assim, é

apresentada uma pontuação que segue: “Cada uma das 20 empresas-modelo do *Guia EXAME* de Sustentabilidade ganha 50 pontos. As dez primeiras listadas no *Guia EXAME – As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar* também levam 50 pontos e as outras 140 incluídas recebem 25 pontos. As empresas que não enviaram demonstrações contábeis não têm direito a bônus.” (REVISTA EXAME, 2009).

De posse das informações contábeis das empresas, a equipe da Revista Exame elabora os estudos e utiliza 5 dos 31 indicadores de desempenho tabulados, e seus respectivos pesos para estabelecer o *ranking* do anuário. A Revista Exame (2009) afirma que a formação do *ranking* “[...] não é uma escolha arbitrária da redação da Revista Exame nem da equipe técnica que assessora a publicação e analisa as demonstrações contábeis enviadas pelas empresas.”.

A metodologia da Revista Exame (2009) consiste em efetuar os “[...] cálculos que permitam classificar as concorrentes em cada setor e identificar a de melhor desempenho ponderado nesse conjunto de indicadores.”. Conforme foi apresentado anteriormente, o cálculo consiste em atribuir uma pontuação de 10 para o primeiro colocado e vai decrescendo numa escala até um 1 para o décimo colocado. Estes pontos são multiplicados pelo peso dos 5 indicadores de desempenho definidos pela equipe da Revista Exame e, adicionalmente, a empresa ainda pode receber um bônus, de acordo com a sua participação de algum anuário da Revista Exame, também já referido anteriormente.

Com visto, este trabalho busca, no capítulo 3, analisar as lições aprendidas ao longo dos dez últimos anos, de 2001 a 2009, das empresas que submeteram e/ou tiveram suas informações contábeis analisadas pela equipe da Revista Exame Melhores & Maiores.

3 MÉTODO

3.1 Delineamento da Pesquisa

Neste capítulo é apresentado o método utilizado para estruturar o processo de seleção e coleta de dados, informações e análise, no sentido de posicionar a pesquisa e contextualizá-la, assim como o meio de apresentá-la.

O método científico, de acordo com Cervo e Bervian (2002), é um conjunto ordenado de procedimentos utilizados para a pesquisa e a demonstração da verdade, os quais assumem diferentes abordagens e níveis de aprofundamento, de acordo com o objeto de estudo e seus objetivos.

O método escolhido, para realização deste trabalho, é a pesquisa exploratória qualitativa, pois conforme Godoy (1995), esta abordagem oferece a possibilidade de se compreender melhor um fenômeno no contexto em que ele ocorre.

O presente estudo apresenta caráter exploratório, pois visa aumentar o conhecimento sobre como as empresas analisadas através da Revista Exame Melhores & Maiores adotam suas estratégias de desempenho contábil-financeiro no contexto competitivo da economia brasileira. Assim, busca-se explorar o tema e aumentar o conhecimento sobre o assunto, conforme indica Gil (2002).

Segundo Cervo e Bervian (2002), o estudo exploratório é aconselhado quando existe pouco conhecimento sobre o tema a ser abordado. Para Mattar (2001), a pesquisa exploratória tem como objetivo abastecer o pesquisador de conhecimento, sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. O autor afirma que este tipo de pesquisa “[...] é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.” (MATTAR, 2001).

Este trabalho utiliza-se a técnica do estudo bibliográfico longitudinal para levantamento, tratamento e apresentação de dados, junto a publicações nacionais e internacionais. Neste trabalho especificamente, considerou-se as publicações da Revista Exame Melhores & Maiores entre 2000 e 2009 como fontes de informações.

No mundo dos negócios, esta abordagem muito utilizada para detectar avanços na tecnologia de produtos, processo e serviços. Assim, o estudo bibliográfico passou a ser

incorporada no campo da Inteligência Competitiva, segundo Boyack, Wylie e Davidson (2002), Rodrigues e Riccardi (2007) e Tyson (1998). Também Guedes e Borshiver (2005) afirmam que a bibliometria é “[...] um conjunto de leis e princípios empíricos que contribuem para estabelecer os fundamentos teóricos da ciência.”

A Lei de Bradford fala sobre os periódicos de determinada área escolhida para pesquisa. Esta Lei permite que sejam identificados quais periódicos e revistas daquela área de conhecimento possuem maior importância dentro do escopo desejado. Segundo Guedes e Borschiver (2005), os periódicos escolhidos formam uma espécie de núcleo e, com isso, são “[...] supostamente de maior qualidade ou relevância para aquela área [...]”.

Utilizando-se desta metodologia, o próximo capítulo apresenta a análise do estudo visando buscar lições aprendidas ao longo da última década (2000-2009) no cenário econômico brasileiro baseando-se nas análises da Revista Exame Melhores e Maiores.

4. ANÁLISE DO ESTUDO

O presente capítulo busca apresentar a análise dos dados estudados ao longo da pesquisa longitudinal realizada nas edições da Revista Exame Melhores & Maiores, de 2000 a 2010, com vistas às lições aprendidas nos aspectos apresentados pela presente referência.

Serão apresentados os gráficos com dados coletados das edições e ainda apresentado análises ano a ano da melhor empresa, bem como a sua posição nos demais anos pesquisados.

4.1 Análise dos Dados

Na Revista Exame Melhores & Maiores de 2000 é apresentado um cenário muito negativo referente aos índices obtidos pela economia em 1999. No entanto, observou-se pequenos avanços que, na visão dos especialistas da revista, seriam “promissores”.

Naquele ano, das “[...] 500 maiores empresas privadas em atividade, 301 pertenciam ao setor industrial.” (REVISTA EXAME, 2000). Com isso, a representação do faturamento industrial foi o mais alto e, segundo a Revista Exame (2000), o total foi de US\$ 144 bilhões em 1999. Este valor representou aproximadamente 55% da receita conjunta das 500 maiores empresas, que somaram US\$ 263 bilhões. Os outros setores representaram 23% com serviços e 22% no comércio.

Apesar de se sobressair aos demais na questão faturamento, houve um grande revés constatado: foi o setor de maior prejuízo. As perdas neste ramo representaram 61% em relação aos demais, o que representou um prejuízo de US\$ 2,26 bilhões. O setor de serviços também apresentou prejuízo, ficando com os restantes 39%. O comércio foi o único setor que fechou o ano no azul.

Entretanto, não foram somente resultados negativos para o setor industrial. A Revista Exame (2000) mostra que em outros aspectos este setor apresentou resultados otimistas. Por exemplo, a indústria apresentou um crescimento 0,3%, o que não aconteceu com o comércio, que apresentou um decréscimo de 1,4%. Neste aspecto, o setor de serviços foi o que apresentou melhor resultado: crescimento de 25,6%. No aspecto margem sobre vendas, os serviços tiveram quedas de 2,9%. Na indústria também houve queda neste indicador, de -2%,

um pouco melhor comparado ao setor de serviços. Já o comércio foi o único que obteve margem sobre vendas positivo, ficando em 0,1%, de acordo com a Revista Exame (2000).

Neste ano, afirma a Revista Exame (2000), 117 indústrias apresentaram o balanço no vermelho. Isto representa um índice 54% maior do que no ano anterior.

De acordo com a Revista Exame (2000), os índices de retorno apresentaram momentos ruins naquele ano. Em 1998, a rentabilidade positiva representou 4,2% e a margem sobre as vendas 3,3% no ramo industrial. A Revista Exame (2000) acrescenta que “[...] não era nenhuma maravilha, considerando os riscos do investimento em qualquer atividade produtiva no Brasil.”. Mas, em 1999, esta situação apresentou um quadro mais problemático. Ainda segundo a Revista Exame (2000), “[...] pela primeira vez pós-Real a rentabilidade da indústria foi negativa, em 2,9% do patrimônio líquido.”. Além deste fato, a margem sobre as vendas apresentou 2,0% negativos. Estes fatos causaram apreensão no mercado.

Um fato positivo destacado pela Revista Exame (2000), foi que 177 empresas do setor industrial obtiveram espaço para crescer, frente a 155 no ano anterior. Outro fato ocorrido foi o acréscimo de 1% na produtividade, representando 75% no ano de 1999. Isto, segundo a Revista Exame (2000), configurou-se como “tendência para o futuro”.

Outro fato constatado pela Revista Exame (2000), foi que entre as 20 empresas que mais cresceram, incluindo-se as estatais, dez são do setor industrial.

Diante deste cenário, a melhor empresa do ano, escolhida pela equipe da Revista Exame Melhores & Maiores (2000), foi a Votorantin. Este fato foi muito comemorado pelos acionistas, pois, segundo a Revista Exame (2000), o tempo de maturação de investimento num setor como o de cimento é de no mínimo três anos. Isto se deve ao fato que os acionistas aprovaram um investimento de US\$ 1 bilhão para aumentar a capacidade de produção em suas 16 fábricas no Brasil, de acordo com a Revista Exame (2000). Neste período, o consumo de cimento passou de 30 milhões para 40 milhões de toneladas anuais, resultado do efeito do plano Real, afirma a Revista Exame (2000).

O gráfico abaixo mostra a análise das edições de 2000 até 2010 do desempenho da empresa Votorantin, apresentando a pontuação do indicador Excelência Empresarial ao longo destes anos. Também é apresentado um gráfico comparativo entre a empresa do ano de 2000, Votorantin, e a média do setor em que ela está inserida, neste caso o de materiais de construção:

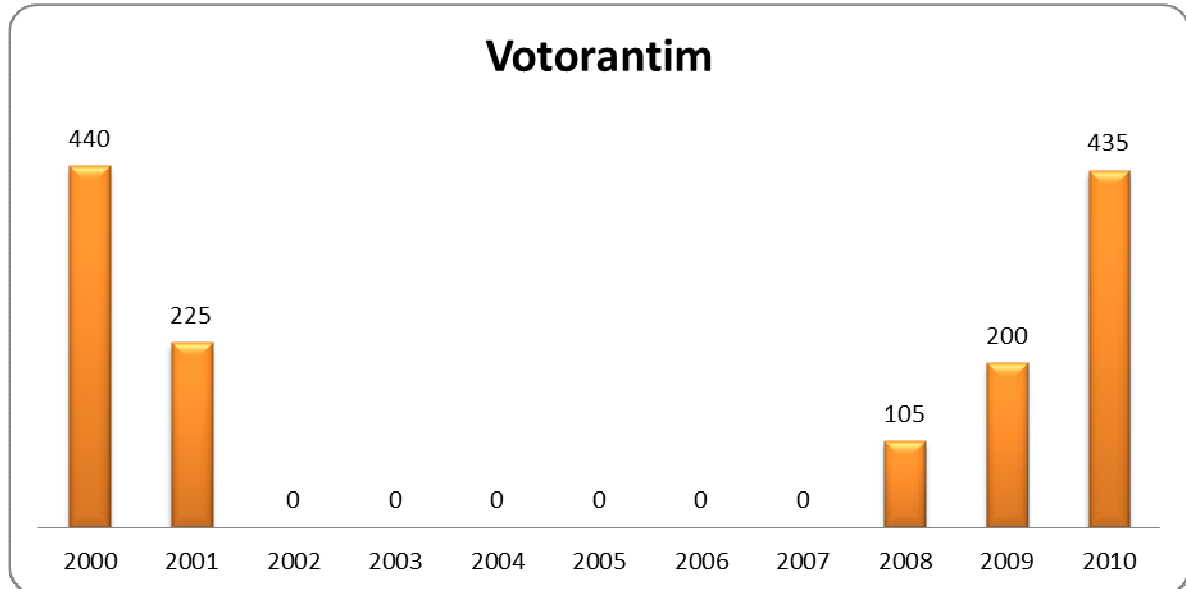


Figura 1: Análise longitudinal do Desempenho da Votorantim.

Fonte: Revista Exame (2000-2010).

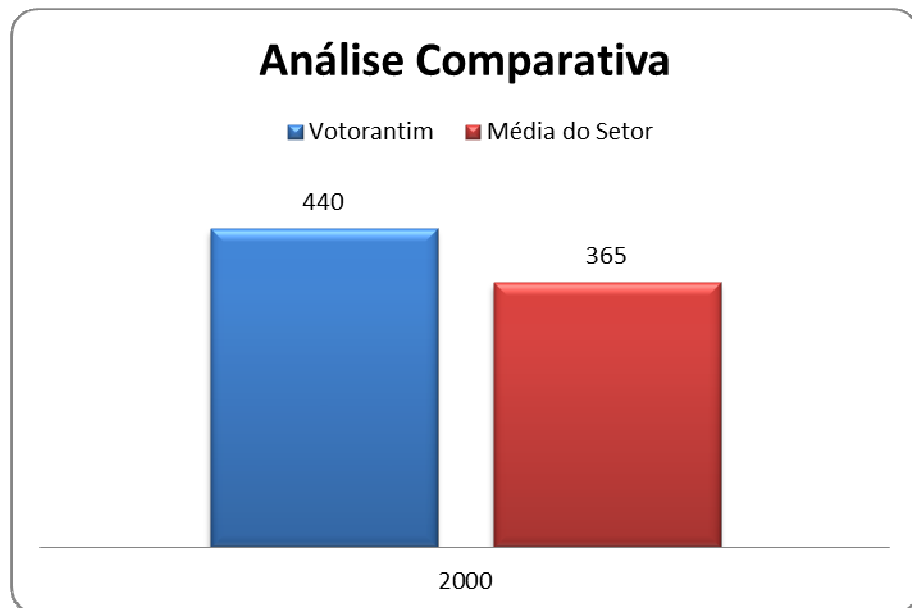


Figura 2: Análise comparativa da Votorantim com o setor.

Fonte: Revista Exame (2000).

No ano de 2000, segundo a Revista Exame (2000), a Votorantim estava passando por um processo reestruturação do modelo de gestão. Buscava-se profissionalizar a empresa, que tem raízes de empresa familiar. Após o ano de 2000, observa-se uma queda na sua colocação, de 1º para 9º lugar, frente ao setor de material de construção, onde passou a não mais figurar entre as 15 melhores do seu setor até 2007. No ano de 2008, voltou a aparecer em 14º lugar, o que representa um grande avanço frente aos seus 6 anos de ausência a este seletivo grupo de

empresas, mas fora da lista das 10 melhores. Porém, não obteve melhores classificações e está colocada em 14º lugar na edição de 2010 da Revista Exame Melhores & Maiores.

Em 2001, segundo a Revista Exame (2001), o setor da indústria deixou o prejuízo no passado e foi responsável por 73,8% dos lucros das empresas que se submeteram a análise da equipe das Melhores & Maiores. Ainda segundo a Revista Exame (2001), o desempenho dos indicadores das empresas do setor foi muito positivo, pois as vendas aumentaram, os lucros cresceram e o endividamento baixou. Estes fatores são fundamentais para o crescimento apresentado.

De acordo com a Revista Exame (2001), o bloco de empresas que destinaram os seus resultados para análise manteve-se o mesmo em relação ao ano anterior. Esse número foi de 301 empresas. Este grupo de empresas foi responsável por um aumento de 6,9% nas vendas em relação a 1999. O total deste indicador, segundo a Revista Exame (2001), foi de US\$ 154,7 bilhões. Este fato pode ser comparado, em termos de grandeza, com o crescimento registrado pelo grupo das 500 maiores empresas, comenta a Revista Exame (2001).

Outro indicador importante do crescimento do setor apontado pela Revista Exame (2001) é o aumento do lucro. Depois de arcar com prejuízos da ordem de US\$ 2,3 bilhões em 1999, as empresas acumularam um lucro de US\$ 6,7 bilhões. Além disto, a Revista Exame (2001) mostra que “[...] os lucros representaram uma rentabilidade de 8,7% sobre o patrimônio, acima da média do conjunto das 500 maiores empresas, que registrou 7,3%.”. Como foi dito anteriormente, o setor da indústria foi responsável por 73,6% dos lucros das empresas listadas na Revista Exame (2001), do montante de US\$ 9,1 bilhões.

Segundo a Revista Exame (2001), o destaque mais expressivo no indicador de lucratividade foi a CSN, escolhida a melhor empresa daquele ano, com US\$ 771,3 milhões, perdendo somente para a Petrobras, a maior empresa do país, que lucrou US\$ 4,9 bilhões. No entanto, alguns pontos negativos foram observados, como a lista das empresas que apresentaram as maiores quedas nas vendas das 20 listadas, 12 são do setor industrial, e na lista das menos rentáveis das 20 listadas, 15 são do setor industrial.

Um indicador que se manteve estável foi o nível de endividamento, de acordo com a Revista Exame (2001). Este fato pode ser analisado de maneira positiva no que tange à gestão de ativos, mas, por outro lado, pode ser preocupante já que isso também pode indicar uma redução nos investimentos. Uma tendência foi detectada: a redução dos valores dos ativos. A Revista Exame (2001) mostrou que em 1999 os valores dos ativos eram de US\$ 156,2 bilhões e em 2000 passaram para US\$ 149,9 bilhões. Este fato pode representar a falta de reposição

dos ativos, o que pode causar uma queda na capacidade produtiva e, de maneira mais agravante, na capacidade competitiva, salienta a Revista Exame (2001).

A Revista Exame (2001) expõe o fato de que a carga tributária daquele ano foi mais alta do que 1999. Com isso, as empresas acabaram pagando ao governo cerca de US\$ 6,2 bilhões, valor que representa 44,4% da riqueza criada pelas empresas.

O setor industrial também aparece com uma grande participação no pagamento de salários, segundo a Revista Exame (2001). Das 20 maiores empresas listadas, 10 são do setor industrial. Mesmo assim, este setor está posicionado como um dos maiores empregadores, com 7 empresas aparecendo entre os que mais empregam. E, ainda, as indústrias apresentam também números relevantes no que diz respeito à riqueza produzida. Segundo a Revista Exame (2001), das 7 indústrias que estão na lista das 20 maiores, “[...] 6 geraram mais de US\$ 1 bilhão de riqueza.”.

A Revista Exame (2001) afirma que “[...] o ano de 2000 pode ser visto como o da recuperação, principalmente se considerarmos a escuridão que o país viveu após a desvalorização cambial.”.

Diante do cenário exposto em 2001 pela Revista Exame (2001), foi escolhida a CSN como a melhor empresa daquele ano. A empresa foi fundada na década de 1940, com a missão de produzir aço para a indústria brasileira. Seu objetivo não era obter lucros, o que a levou ao seu pior momento em 1990. O dinheiro público foi utilizado para financiar suas dívidas, segundo a Revista Exame (2001), o que gerava uma perda diária de US\$ 2 milhões.

No entanto, no ano de 2000 veio à virada. Do 11º lugar no ano anterior, a empresa se posicionou como a melhor empresa do seu setor siderúrgico, e foi eleita a melhor empresa daquele ano. Abaixo o gráfico com a sua trajetória ao longo dos 11 anos analisados:

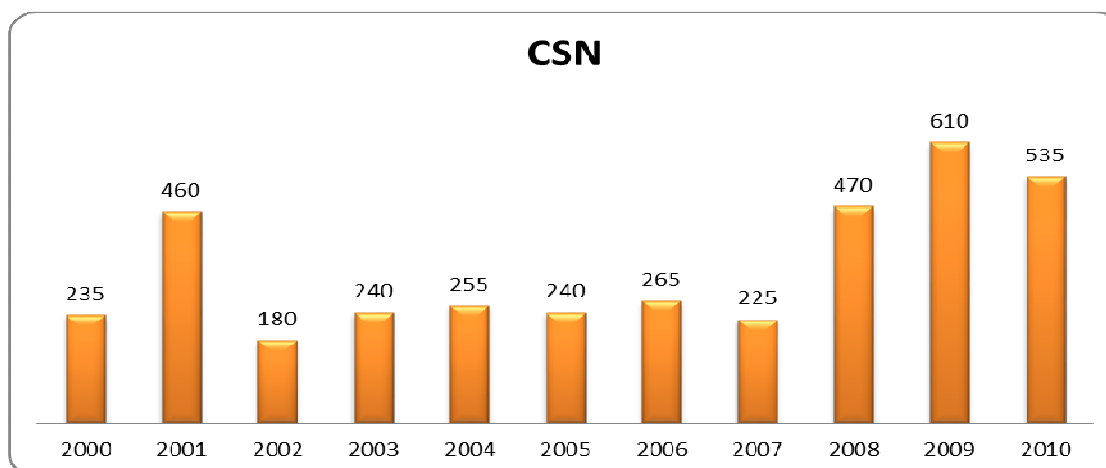


Figura 3: Análise longitudinal do desempenho da CSN.

Fonte: Revista Exame (2001).

O salto na sua pontuação do indicador excelência empresarial foi quase de 100%, o que justificou a sua colocação no *ranking* no ano de 2001.

Esta reviravolta em sua situação começou a ser construída a partir de sua privatização em 1993, quando foi adquirida pelo Grupo Vicunha. A partir de então, segundo a Revista Exame (2001), a empresa passou a ser focada em seu negócio: a siderurgia. Além disto, a prioridade também foi direcionada para os negócios com os produtos mais lucrativos.

A pontuação alcançada no *ranking* da CSN, comparando-se a média do setor onde está inserida, foi muito expressiva. O gráfico abaixo mostra este fato.



Figura 4: Análise comparativa da CSN com o setor.

Fonte: Revista Exame (2001).

Por todos estes fatores, observa-se que as ações tomadas para corrigir os rumos da CSN foram essenciais para a sua recuperação até o ápice em 2001. A CSN ainda figurou entre as melhores do setor siderúrgico em 2008, 2009 e 2010. No entanto, não voltou a ser considerada a melhor empresa do ano pela Revista Exame Melhores & Maiores.

O ano de 2001, segundo a Revista Exame (2002), foi aquele que “[...] teve a menor quantidade de empresas industriais listadas entre as 500 maiores.”. Mesmo assim, segundo números apresentados pela Revista, houve um acréscimo no faturamento de 4,2% em relação ao ano anterior. O valor acumulado chegou a US\$ 149,9 bilhões.

As oscilações têm sido uma marca constante nas empresas do setor industrial, de acordo com a Revista Exame (2002). Conforme os dados coletados pela Revista, em 1998 os lucros chegaram a US\$ 3,4 bilhões, em 2000 os lucros forma de US\$ 6,2 bilhões e em 2001 a

queda dos lucros chegou a 41,8% totalizando US\$ 3,6 bilhões. Comparativamente, segundo a Revista Exame (2002), estes valores remetem ao patamar registrado em 1998. No entanto, o indicador rentabilidade apresentou um acréscimo de 5,5%, batendo a média das 500 maiores empresas que ficou na média de 3,2%.

Outro fato importante apresentado pela Revista Exame (2002) foi que na lista das 20 mais rentáveis, 8 eram do setor industrial.

Houve um pequeno acréscimo no endividamento das indústrias, que passou de 51,4% para 54,9%, de acordo com a Revista.

Devido a alguns fatores, como destaca a Revista Exame (2002), as altas taxas de juros e as baixas taxas de retorno fizeram as indústrias avaliarem melhor antes de buscar nas dívidas a solução para alavancar o seu crescimento. Em termos gerais, o grupo das 500 maiores contabilizou um aumento nas dívidas de 2,1%, passando de US\$ 71,7 bilhões em 2000 para US\$ 73,2 bilhões em 2001, de acordo com a Revista Exame (2002). No entanto um sinal de alerta foi verificado pela Revista. Houve uma queda de 8,2% nos valores dos ativos no período de dois anos. Este fato impacta diretamente nas capacidades produtiva e competitiva, ressalta a Revista Exame (2002).

Não questão empregabilidade, as indústrias estão presentes com 8 representantes na lista das 20 maiores empregadoras do país, destaca a Revista Exame (2002), com 160.000 trabalhadores empregados.

No entanto, as indústrias, além de empregar, pagam muitos impostos. Na lista das 20 maiores pagadoras de impostos, as indústrias possuem 11 representantes, segundo a Revista Exame (2002). Este fato gera US\$ 16 bilhões aos cofres públicos. Fazendo uma comparação, 45,2% das riquezas geradas pelas indústrias são recolhidas na forma de impostos. “Foi o terceiro ano consecutivo de aumento do fardo de impostos [...]”, de acordo com a Revista Exame (2002).

Comparando-se os anos de 2001 ao de 2000, as indústrias tiveram perdas importantes, de acordo com a Revista Exame (2002), pois indicadores importantes como “[...] crescimento de vendas caiu de 6,9% para 4,2%, a rentabilidade do patrimônio líquido diminuiu de 8,7% para 5,5% e a margem de vendas recuou de 5,9% para 3,3%.”. E, ainda, houve um aumento no endividamento geral, que passou de 51,4% para 54,9% e a liquidez geral que caiu de 0,85 para 0,81, ainda de acordo com a Revista Exame.

Neste cenário estava inserida a Nestlé, eleita pela Revista Exame (2002) como a melhor empresa do ano.

A Nestlé recuperou-se de um incêndio que destruiu 13.600 toneladas de seus produtos armazenados em seu centro de distribuição, no ABC paulista, de acordo com a Revista Exame (2002). Entretanto, teve forças para se recuperar e fez a aquisição da empresa Chocolates Garoto, no ano de 2002.

Houve uma readequação de estratégia na empresa, segundo a Revista Exame (2002), onde buscou “[...] retomar a liderança nas 12 áreas do setor de alimentos em que atua.”. Posto este objetivo, a empresa ganhou 85% das categorias em que ela atua o que ajudou a quebrar o recorde de 1 milhão de toneladas produzidas, ainda de acordo com a Revista Exame (2002). Com um desempenho muito expressivo, a Nestlé registrou alta de 5% em suas receitas e lucro de US\$ 79,5 milhões, o que a levou a estar nos últimos dois anos (2000 e 2001) na primeira posição do *ranking* em seu setor, de acordo com a Revista Exame (2002). Abaixo o gráfico de desempenho da empresa:

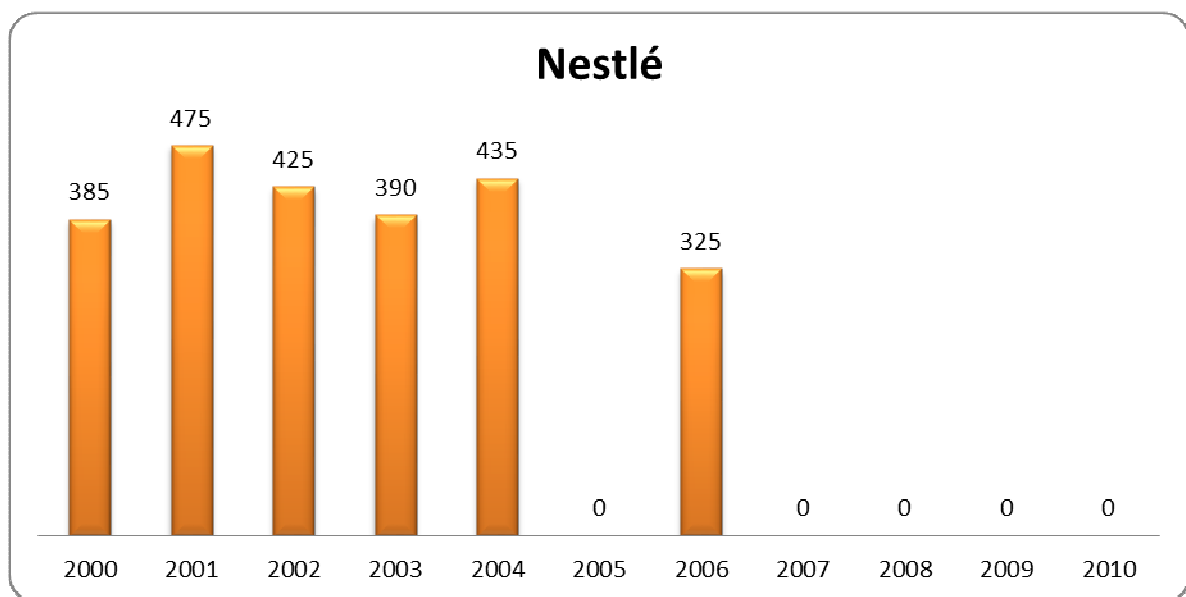


Figura 5: Análise longitudinal do desempenho da Nestlé.
Fonte: Revista Exame (2002).

Ações como reestruturação das áreas de marketing e vendas foram tomadas, com o objetivo de buscar mais agressividade comercial, afirma a Revista Exame (2002). As ações surtiram efeito e a Nestlé alavancou os negócios. A sua pontuação teve uma representatividade muito relevante diante do seu setor. Abaixo o gráfico apresentando este fato:

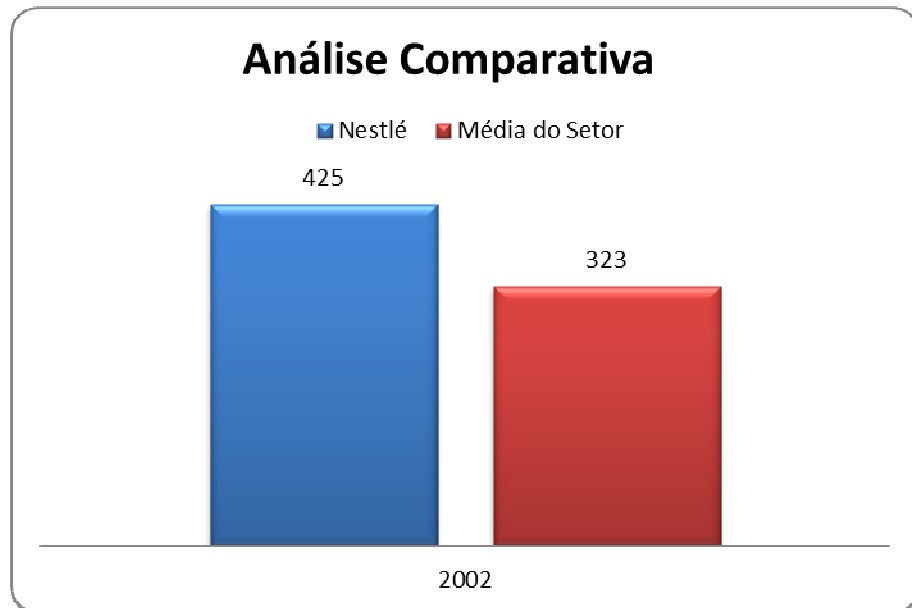


Figura 6: Análise comparativa da Nestlé com o setor.

Fonte: Revista Exame (2002).

Nos anos seguintes a Nestlé esteve na terceira colocação, em 2003 e 2004, mas não figurou entre as 10 melhores de 2005. Depois voltou a aparecer em 4º lugar no ano de 2006, mas após este resultado não voltou a lista das 10 melhores do setor.

Em 2003, a edição da Revista Exame Melhores & Maiores, destacou que empresas do ramo industrial apresentaram resultados bons somente em comparação com outros setores, ou seja, o seu crescimento em comparação aos dois anos anteriores foi decepcionante. Segundo a Revista Exame (2003), a rentabilidade das empresas deste setor foi bem abaixo se comparado aos anos anteriores.

A Revista Exame (2003) comenta ainda que as empresas do ramo industrial chegaram a resultados próximos aos registrados nos anos de 1996 a 1998, na questão rentabilidade. A lucratividade também não foi a esperada. Segundo a Revista Exame (2003), “[...] os lucros de 2002 alcançaram a marca dos US\$ 2,9 bilhões, o que equivale a apenas 36% dos lucros alcançados no ano anterior.”. Mesmo assim, o ramo industrial estava presente com 280 empresas entre as 500 maiores. A Revista Exame (2003) ressalta que este setor tem muito a comemorar frente às perdas que os outros setores da economia contabilizaram. No indicador vendas, das 20 empresas listadas, 8 são da indústria. Este indicador teve um crescimento de 6,1% em 2002, melhor que no ano anterior que foi de 5,08%, de acordo com a Revista Exame (2003). No entanto, o indicador de margem das vendas apresentou queda de quase 4%, em comparação a 2001, e de mais de 6%, em comparação a 2000, que registraram respectivamente 5,9% e 8,1%.

Conforme afirma a Revista Exame (2003), o ano não foi bom para a economia em geral. Apesar disso, o setor industrial conseguiu ser representado por 10 empresas entre as 20 maiores em lucros. No indicador prejuízo, 6 indústrias foram listadas dentre as 20 que tiveram maiores índices neste indicador. Contabilizaram prejuízo, segundo a Revista Exame (2003), destas 6 indústrias, 4 são de capital estrangeiro, uma nacional e outra de capital misto.

Quanto ao indicador menor grau de endividamento, a Revista Exame (2003) destaca que “[...] 3 são indústrias e, por coincidência, de controle acionário brasileiro.”.

Outro fato identificado pela Revista Exame (2003) foi o nível de endividamento das indústrias. Segundo ela, este indicador vem crescendo de maneira alarmante. “Em 1995, as dívidas representavam 37,5% do valor dos ativos; em 1998, essa relação tinha crescido 8,6 pontos percentuais, atingindo a marca de 46,1%”, afirma a Revista Exame (2003).

Em 2002, segundo a Revista Exame (2003), as dívidas somaram US\$ 104,7 bilhões, o que, em pontos percentuais, representou um crescimento para 59,7%. A Revista Exame (2003) ainda afirma que existem países com maiores taxas de endividamento, no entanto a taxa de juros praticada é mais baixa do que as praticadas no Brasil naquele ano. Entretanto, a Revista Exame (2003) verifica que o valor dos ativos cresceu 7%, o que representa “[...] a preocupação dos empresários não só em manter, mas também aumentar a capacidade produtiva e a competitividade do setor.”.

Das 10 maiores que mais empregaram, 4 são do ramo industrial. Além disso, 6 indústrias estão entre as 10 que mais pagaram salários e, na lista das 20 que mais pagaram impostos, 12 são indústrias, de acordo com a Revista Exame (2003).

Num panorama geral, o setor industrial obteve algumas vitórias, comparando-se os resultados do ano de 2002 aos de 2001, segundo a Revista Exame (2003). Houve um crescimento real de vendas e registrou rentabilidade do patrimônio positiva. No entanto, algumas perdas foram verificadas pela Revista Exame (2003). A margem das vendas caiu de 5,9% para 2%, a rentabilidade ficou abaixo dos índices da caderneta de poupança daquele ano e o nível de endividamento subiu de 55,4% para 59,7%. Ainda, de acordo com a Revista Exame (2003), “[...] no balanço consolidado das empresas industriais de 1995/2002, as vendas cresceram 30,6%, as dívidas tiveram elevação de 68,2% e os ativos aumentaram apenas 5,7%.”.

Inserida neste contexto, a Metal Leve foi escolhida pela Revista Exame Melhores & Maiores daquele ano como a empresa do ano. O seu índice de excelência empresarial alcançou naquele ano 585 pontos, estabelecendo assim a sua liderança no setor e em todos os demais setores concorrentes.

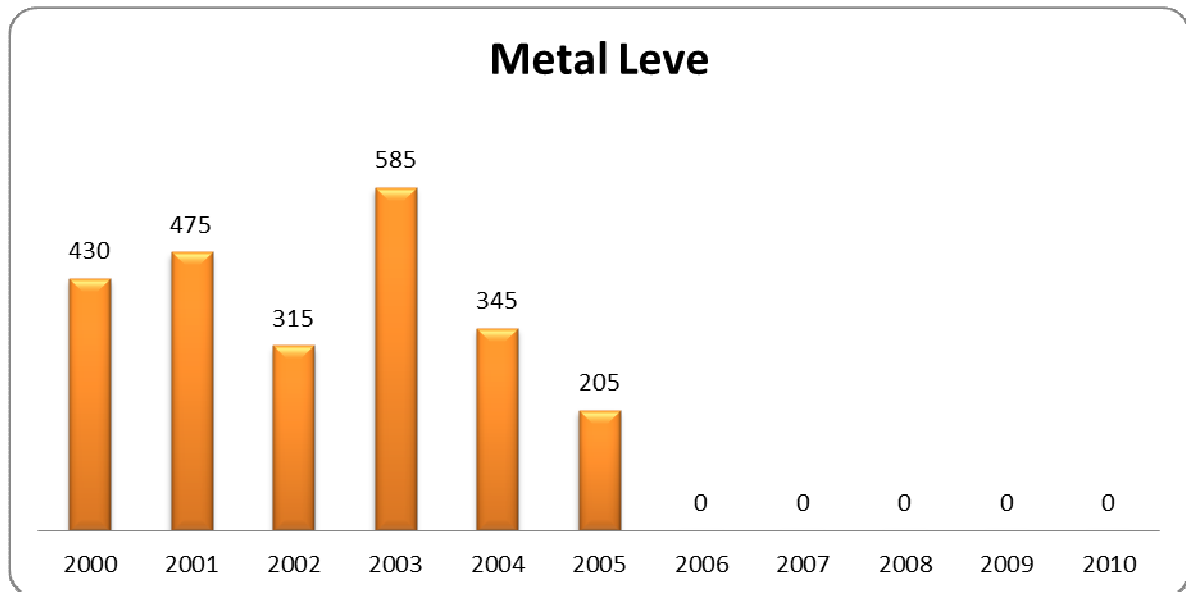


Figura 7: Análise longitudinal do desempenho da Metal Leve.

Fonte: Revista Exame (2003).

Em 1996, de acordo com a Revista Exame (2003), a Mahle fez a aquisição da empresa Metal Leve, que começou a passar pelo processo de adequação e de profissionalização da empresa. Passou por adequação de pessoal e locais de produção, resultando numa redução de custo da ordem de US\$ 2 milhões por ano. Por isso, já em 2002, mesmo diante de um cenário não favorável para o setor automobilístico, os números apresentados pela empresa foram muito positivos.

Em 2002, segundo a Revista Exame (2003), foi observado que a Metal Leve esteve 58% acima da média do seu setor no indicador excelência empresarial. O gráfico a seguir ilustra este fato:

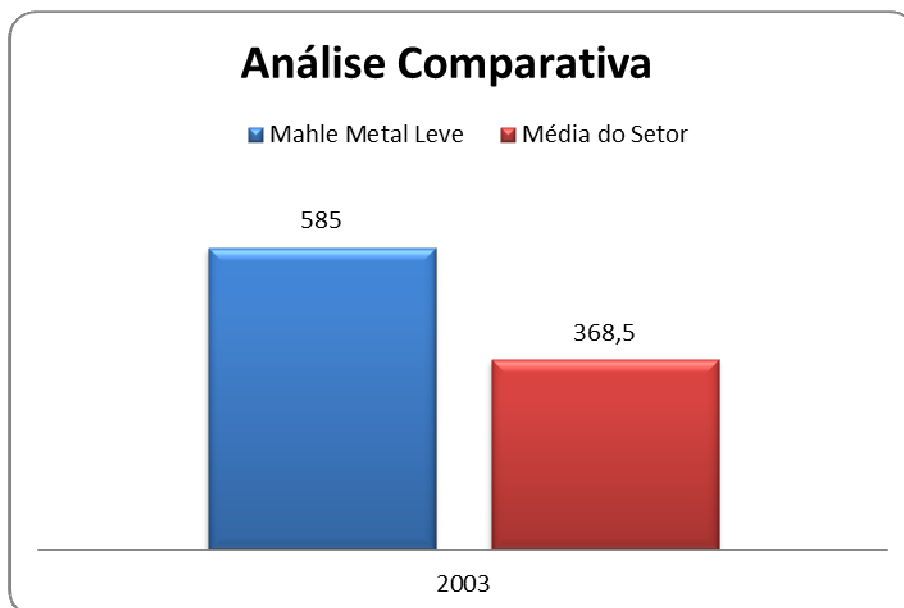


Figura 8: Análise comparativa da Metal Leve com o setor.

Fonte: Revista Exame (2003).

No entanto, no ano de 2005 foi a última vez que a empresa figurou entre as 10 melhores do seu setor e assim se manteve até a última avaliação em 2010.

O ano de 2003 foi marcado pelo desaquecimento da economia, de acordo com a Revista Exame (2004). Isso levou as empresas a buscarem a recuperação das margens de lucro.

Neste cenário, as empresas de serviço foram as que apresentaram os piores resultados, afirma a Revista Exame (2004). O seu desempenho comparado aos demais setores, comércio e da indústria, apresenta números desanimadores. O resultado do setor de serviços foi o pior das 500 maiores empresas, principalmente na questão vendas, de acordo com a Revista Exame (2004). Os números apresentados mostram queda de faturamento em 2002 de 4%. Já em 2003, o número foi mais preocupante: 10%. O que resultou em queda acumulada em dois anos de quase 15%, segundo a Revista Exame (2004). Outro fator importante foi a queda dos ativos, que apresentou o menor patamar dos últimos cinco anos.

Apesar deste cenário preocupante, 2003 foi um ano de ajustes nas empresas do setor, afirma a Revista Exame (2004). As margens foram recompostas, conforme dados referentes à rentabilidade. A rentabilidade média foi de 6%, de acordo com a Revista Exame (2004), o que levou as empresas do setor a voltar ao azul depois do resultado negativo em 2002. Outro fato importante destacado pela Revista Exame (2004) foi que o setor apresentou pela primeira vez, desde 1995, um rendimento acima da caderneta de poupança. Na questão prejuízo, houve notícias positivas. A relação entre o ano de 2002 e 2003 foi bem menor, de acordo com a

Revista Exame (2004), reduzindo de 46 no primeiro ano para 26 no segundo ano. Os bons resultados levaram as empresas do setor a diminuir os seus passivos. Com isso, as empresas diminuíram 10% do valor de suas dívidas, relata a Revista Exame (2004). Os patamares do seu endividamento voltaram aos de 2000, época que foi verificada uma turbulência no câmbio, que causou um desequilíbrio nos seus passivos em 2001 e 2002, ressalta a Revista Exame (2004).

O setor de serviços tem uma característica muito interessante, de acordo com a Revista Exame (2004), é o que possui o posto de maior empregador.

Dentro deste contexto, surgiu a Gol Linhas Aéreas. Com o objetivo de atender um mercado específico, companhia aérea de baixo custo, realizou o seu primeiro voo comercial em janeiro de 2001. “Em 2003 ela ocupou quase 20% do mercado de voos domésticos”. De acordo com a Revista Exame (2004), é a 2ª empresa mais rentável do mundo. Sua receita chegou a atingir US\$ 529,1 milhões e com lucro líquido de US\$ 40,8 milhões. Obteve o maior índice de crescimento do seu setor, com 67,3%, e o 3º entre as 500 maiores.

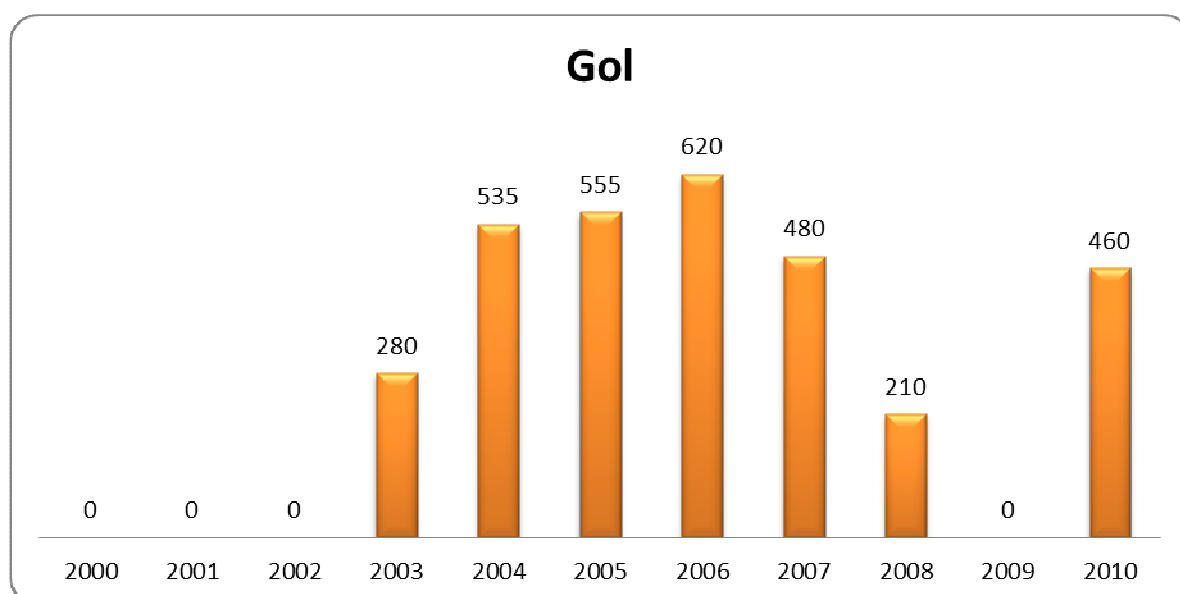


Figura 9: Análise longitudinal do desempenho da Gol Linhas Aéreas.

Fonte: Revista Exame (2004).

Em 2004, de acordo com a Revista Exame, a Gol abriu oferta de ações nas bolsas de São Paulo e Nova Iorque, em busca de recursos para sua expansão. Esta ação resultou na aquisição mais grandiosa da América Latina, com 15 aviões Boeing 737-800, com a opção de levar mais 28 até 2010. Diante disso, a Gol esteve no ano de 2003 com uma média de pontuação muito acima da média do seu setor. O gráfico abaixo mostra este fato.

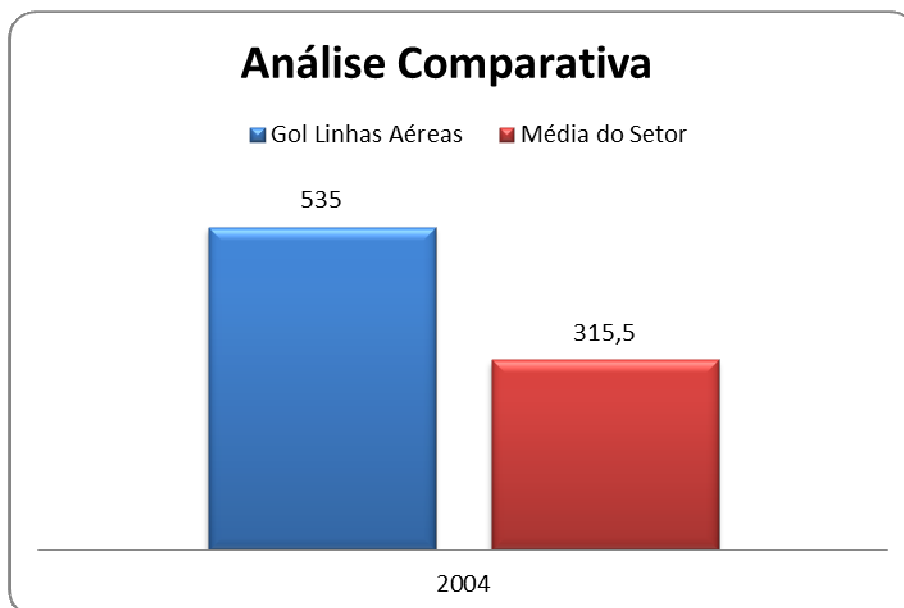


Figura 10: Análise comparativa da Gol Linhas Aéreas com o setor.

Fonte: Revista Exame (2004).

A Gol manteve-se entre as melhores do seu setor nos anos que vieram, em 2005 ficou em 2º, em 2006 voltou ao 1º lugar do setor e em 2007 voltou para o 2º lugar, conforme Revista Exame (2005-2007). Em 2008 e 2009 não figurou entre as 10 maiores do setor, voltando somente em 2010, em 6º lugar.

Segundo a Revista Exame (2005), “[...] as indústrias foram as grandes estrelas de 2004.”. Isto se deve ao fato de que o setor foi o que mais vendeu e o que mais lucro neste período. O fato negativo é que o peso dos impostos teve um aumento importante no setor.

Os resultados que foram apresentados não eram verificados desde 1986, segundo a Revista Exame (2005). Foram fatores importantes para este avanço: as exportações e o aumento da oferta de crédito. Este último foi decisivo no estímulo do consumo doméstico, afirma a Revista Exame (2005). Com isso, a produção aumentou em 8,3% nas fábricas no ano de 2004. Houve um crescimento de 12,6%, em relação a 2003, nas vendas das empresas do setor listadas entre as 500 maiores. Este fato é o melhor resultado obtido dentro do plano Real, que no ano de 2004 completava 10 anos, relata a Revista Exame (2005). A Revista afirma ainda que das “[...] 20 empresas de todos os setores que mais cresceram, 13 são indústrias.”.

Houve uma demanda internacional de aço, diz a Revista Exame (2005). Isto levou as empresas do setor de siderurgia e metalurgia a um excelente desempenho. Associada a esta demanda internacional, o mercado interno também ajudou a elevar o consumo de aço, o que resultou em um aumento de até 45% nos preços do produto, afirma a Revista Exame (2005).

O setor estava eufórico. Nas vendas, a indústria foi a melhor. E nos outros indicadores não foi diferente: a rentabilidade, a margem de vendas e a produtividade foram os mais altos da última década, de acordo com a Revista Exame (2005). A rentabilidade, ainda de acordo com a Revista Exame (2005), foi 2,3% maior do que a do ano anterior, chegando a 19,4%. Com isso, a lucratividade alcançou a fatia de 81% das 500 maiores, chegando a 23 bilhões em 2004.

O governo teve um papel importante, segundo a Revista Exame (2005), mantendo o índice de inflação próximo à meta estabelecida. Com isto, a indústria ficou com 15 empresas na lista das 20 com maior liquidez. Outra lista importante, a das 20 menos endividadas, o setor esteve presente em 14 posições. Os ativos da indústria mantiveram-se no mesmo nível do ano anterior e suas dívidas foram reduzidas em 9%, de acordo com a Revista Exame (2005).

O fato negativo exposto pela Revista Exame (2005) foi a carga tributária que inibe novos investimentos das indústrias, colocando em risco o nível da atividade.

Diante deste cenário positivo, a MBR sagrou-se a empresa do ano de 2004. Foi a 2ª maior exportadora de minério de ferro e, em 2004, faturou US\$ 992 milhões, o que representa 23,8% a mais do que foi registrado em 2003, afirma a Revista Exame (2005).

Um fato que destaca o seu sucesso, de acordo com a Revista Exame (2005), foi a cultura de controle agressivo no indicador EBITDA, que mede o lucro obtido antes do pagamento de impostos, juros, depreciação e amortização. Este indicador passou de 36% para 48%, de acordo com a Revista Exame (2005). Isto muito se deveu ao choque de gestão promovido pela Vale que, em 2003, incorporou a Caemi, controladora da MBR. Com isso, a MBR cresceu aumentando em 15% a sua produção de minério de ferro e em 9,6% o seu quadro de funcionários, destaca a Revista Exame (2005).

De acordo com a Revista Exame (2005), a cultura da Vale estava presente em vários aspectos, como no controle de custos rigoroso. Com isso, a rentabilidade da MBR foi de 42,4%, a 2ª maior do setor. Isto ajudou a sanar as dívidas, de acordo com a Revista Exame (2005). A demanda do mercado chinês também foi um fator determinante no sucesso da empresa. Abaixo o gráfico da pontuação da excelência empresarial.

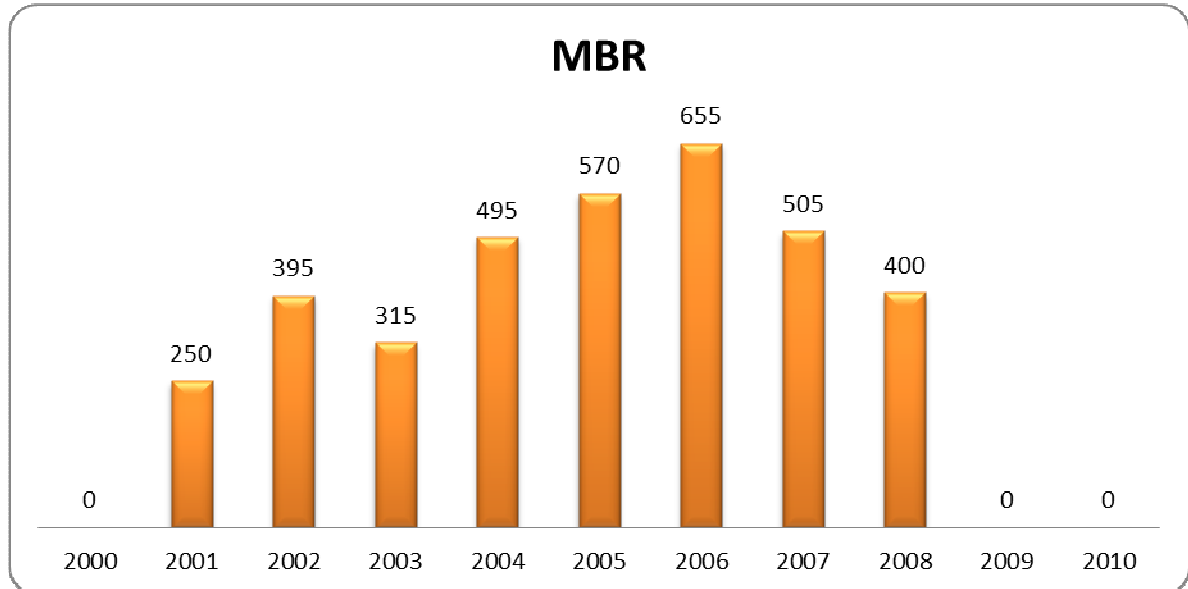


Figura 11: Análise longitudinal do desempenho da MBR.

Fonte: Revista Exame (2005).

A empresa estava preparada para esta demanda, destaca a Revista Exame (2005). Toda a sua capacidade produtiva estava adequada para suportar essa necessidade do mercado que chegou se aviso prévio ressalta a Revista Exame (2005). Naquele ano, a MBR teve uma pontuação significativa do indicador excelência empresarial frente à média do setor minerador. O gráfico abaixo mostra este fato.

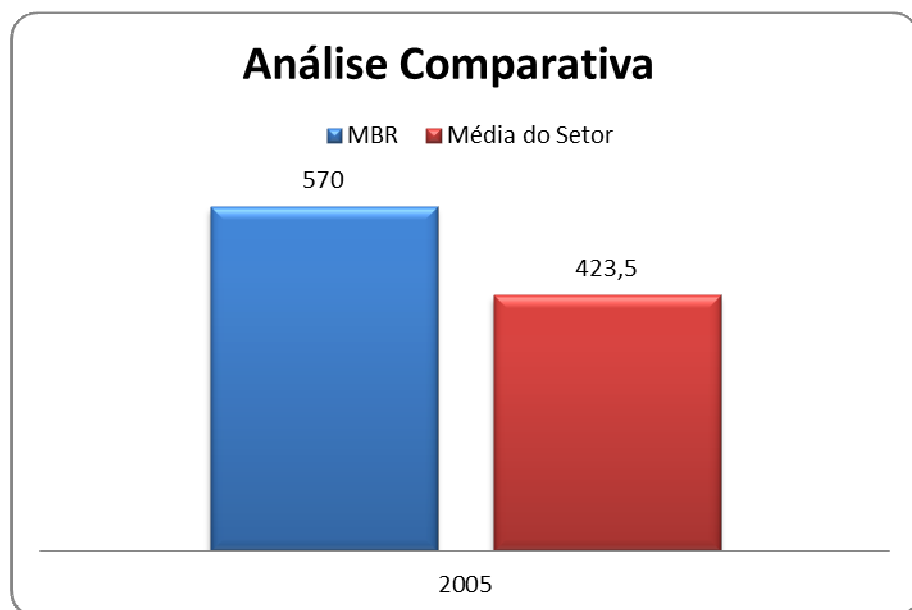


Figura 12: Análise comparativa da MBR com o setor.

Fonte: Revista Exame (2005).

A MBR teve início em 1965, pela Caemi. Com intenção de aumentar a representatividade no mercado, a MBR foi criada para suprir a abertura de novas minas e a construção de um terminal marítimo para exportação, afirma a Revista Exame (2005). Ao longo do tempo, a Caemi passou a evoluir pouco.

Após a privatização, a Vale fez uma investida e obteve o controle da Caemi e transformou a “[...] MBR em uma de suas unidades de negócios [...]”, relata a Revista Exame (2005). A partir daí a MBR obteve ainda um 2º e um 6º lugar no seu setor, nos anos de 2006 e 2007 respectivamente. Depois não figurou mais entre as 10 melhores do seu setor.

Em 2006, a indústria apresentou uma redução no crescimento. A Revista Exame (2006) diz o seguinte: “[...] indústrias registraram queda de receita, mas mantêm boa rentabilidade.”. Até aquele momento, as indústrias haviam alcançado a melhor marca da história de Melhores & Maiores, relata a Revista Exame (2006). Isto, em números, representa uma geração de US\$ 323 bilhões. No entanto, o crescimento das receitas do setor industrial ficou em apenas 0,5% no ano de 2005. Comparado ao ano anterior, que avançou 12,6%, este percentual foi muito abaixo da expectativa. Esta redução do setor, afirma a Revista Exame (2006), também pode ser observado na lista das 20 empresas que mais cresceram em vendas. No ano anterior as indústrias ficaram com 13 posições. Já em 2005, elas ficaram somente com 9 posições. O resultado foi tão preocupante que empresas da área química e petroquímica que ficaram na lista de maior crescimento em 2004 nem apareceram na mesma lista em 2005, registra a Revista Exame (2006). Dentre as 6 empresas do setor siderúrgico e metalúrgico que se destacaram em 2004 pelo seu crescimento, somente 3 figuram na lista de 2005. No indicador que registra a perda de receitas, a indústria ocupou 14 posições, afirma a Revista Exame (2006).

Entretanto, existiram fatos positivos naquele ano, aponta a Revista Exame (2006). O indicador de rentabilidade não foi afetado e, de acordo com a Revista, manteve-se na média dos últimos dois anos, com 18,1%. Outro relato importante é que “[...] entre as 20 empresas com maiores lucros, 13 são indústrias.”. A carga de impostos também apresentou queda. Este indicador reduziu de 50,5% em 2004 para 48,3% em 2005. (REVISTA EXAME, 2006).

Inserida neste cenário, a empresa Alparagatas, do setor de confecções e têxteis, foi eleita a empresa do ano pela Revista Exame Melhores & Maiores de 2005. A empresa tem uma representatividade expressiva, abrangendo 80 países.

A seguir é apresentado gráfico com a análise longitudinal da empresa:

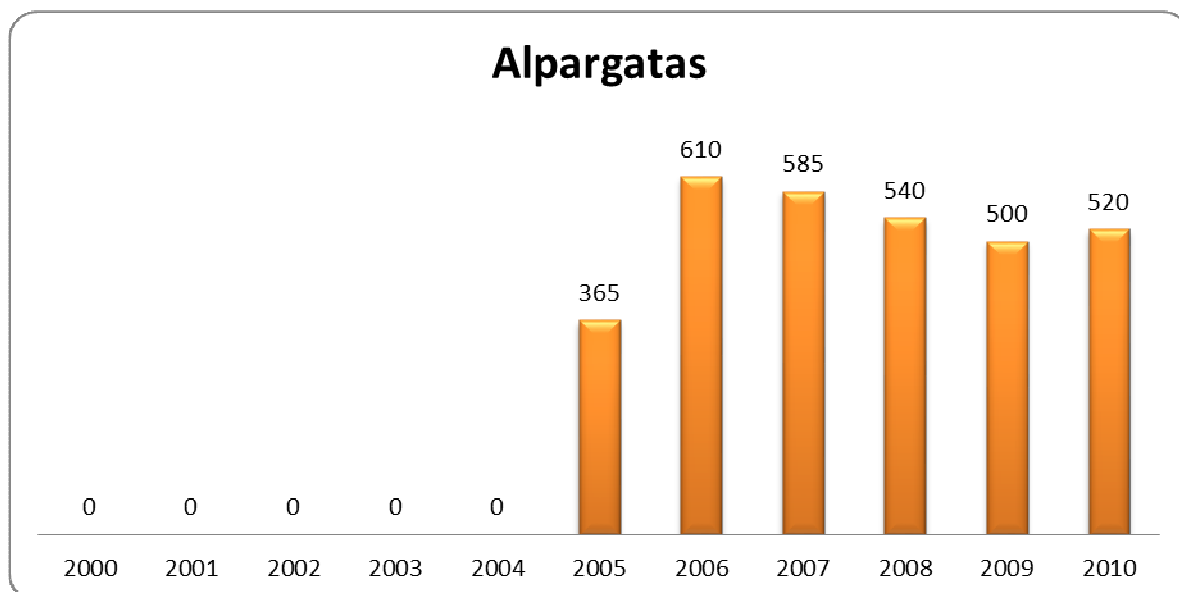


Figura 13: Análise longitudinal do desempenho da Alpargatas.

Fonte: Revista Exame (2006).

Num ano que foi difícil para a indústria de calçados, a Alpargatas se sobressaiu. Fora da lista das 10 melhores nos últimos 5 anos, a Alpargatas, que já havia sido escolhida como a melhor do ano em 1982, conseguiu superar os obstáculos e apresentar um ótimo resultado.

A produção de calçados, de acordo com a Revista Exame (2006), caiu de 755 milhões para 725 milhões de pares. Outro fato relatado foi a queda nas exportações e o aumento das importações. Apesar desse cenário preocupante, as vendas do seu principal produto, as Havaianas, subiram de 128 milhões para 149 milhões de pares.

De acordo com a Revista Exame (2006), um dos principais executivos da Alpargatas afirma que a estratégia adotada nos últimos anos foi fator determinante para o sucesso da empresa. O resultado dessas ações tomadas resultou numa receita de quase US\$ 571 milhões, o 4º maior do setor, com 15 % de aumento em relação ao ano anterior.

A seguir é apresentado um gráfico comparativo da Alpargatas e a média do setor.

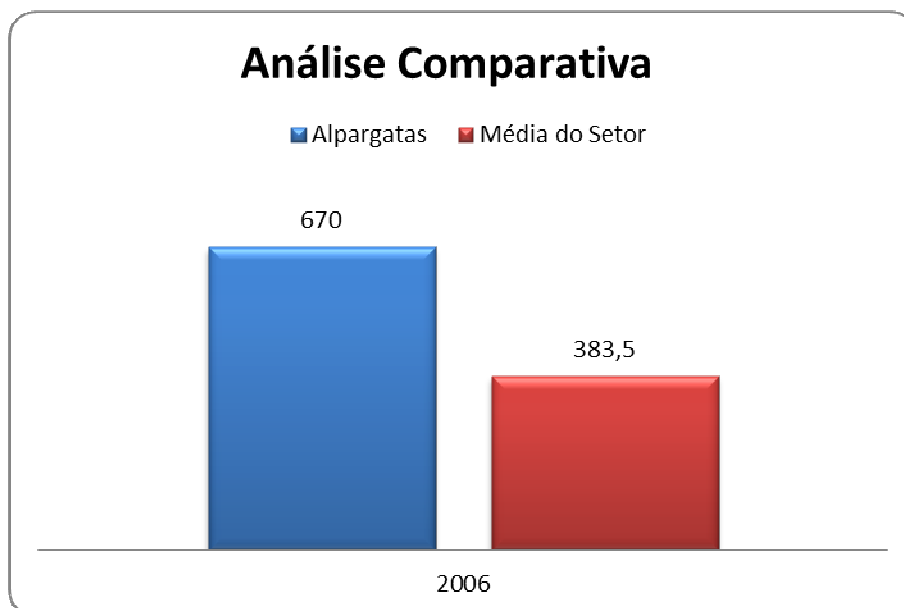


Figura 14: Análise comparativa da Alpargatas com o setor.

Fonte: Revista Exame (2006).

Como se pode observar, a Alpargatas teve uma pontuação do indicador excelência empresarial muito expressiva, chegando a quase o dobro da média do setor.

A Alpargatas teve um prosseguimento adequado de sua estratégia, pois a partir de 2006 não oscilou em demasia no indicador avaliado pela Revista Exame e manteve-se sempre entre as dez melhores do seu setor até a última avaliação em 2010.

No ano de 2006, segundo a Revista Exame (2007), o setor que mais se sobressaiu foi o da indústria da construção. Foi o setor que mais apresentou crescimento, com 16% em relação ao ano anterior, destaca a Revista Exame.

No entanto, o setor que elegeu a empresa do ano de 2006 foi o de energia. Num momento em que a produção de cana-de-açúcar era alvo de grandes investidas, houve uma grande jogada nos bastidores, de acordo com a Revista Exame (2007), que acabou na aquisição da Usina paulista Vale do Rosário pela família Biagi, controladora da Santa Elisa.

Com essa manobra, a empresa Vale do Rosário foi inserida no grupo controlado pela família Biagi e que foi batizado de Santaelisa Vale, de acordo com a Revista Exame (2007). Diante deste fato, o grupo nasceu como o segundo maior do país, atrás apenas do concorrente que havia ganhado a disputa da aquisição da empresa Vale do Rosário, a Cosan. Comparativamente, a Santaelisa Vale possui metade da capacidade produtiva da sua concorrente, processando 18 milhões de toneladas de cana por ano, de acordo com a Revista Exame (2007). Seu faturamento anual gira em torno de US\$ 2 bilhões. Os planos traçados até 2009 pretendem dobrar a capacidade produtiva, chegando a 35 milhões de toneladas.

Abaixo é apresentado o gráfico da excelência empresarial ao longo dos últimos 11 anos:

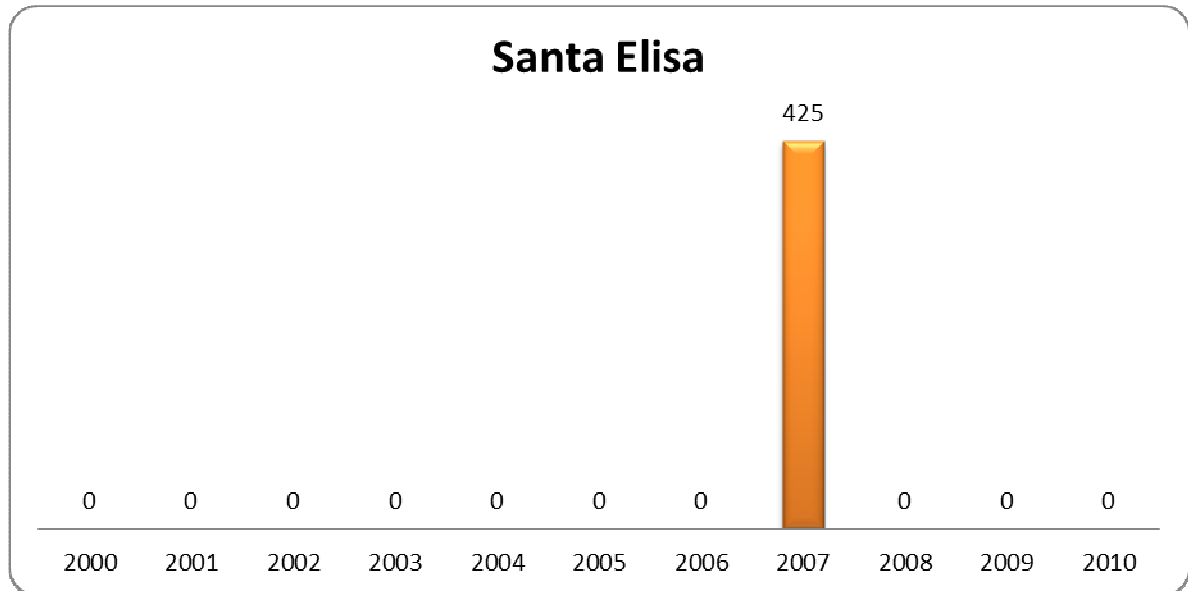


Figura 15: Análise longitudinal do desempenho da Santa Elisa.

Fonte: Revista Exame (2007).

Após o sucesso obtido em 2006, a Santa Elisa acabou não ocupando posição entre as 10 melhores do setor nos anos seguintes.

A seguir está o gráfico comparativo entre a Santa Elisa e o setor em que ela está inserida.

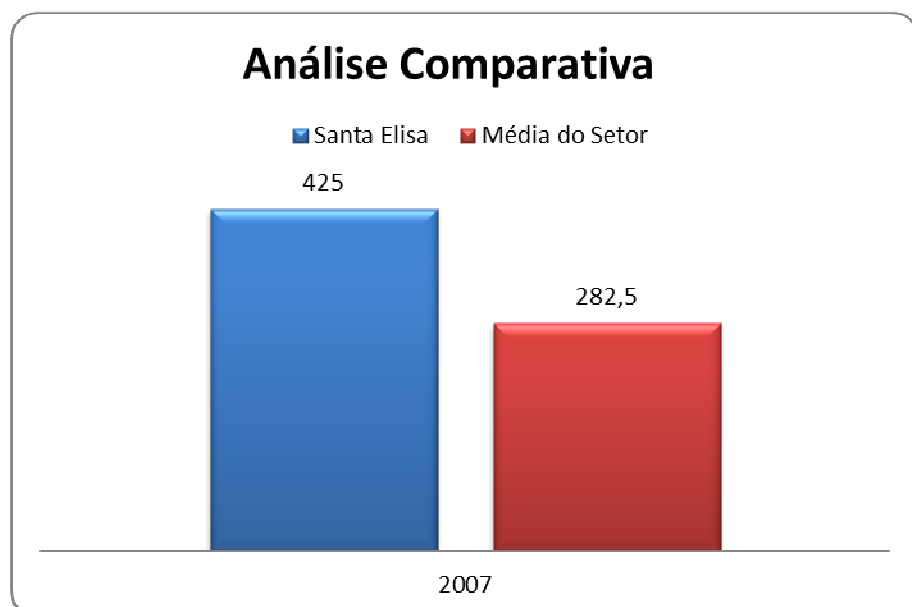


Figura 16: Análise comparativa da Santa Elisa com o setor.

Fonte: Revista Exame (2007).

Apesar de estar com uma alta pontuação de excelência empresarial perante o seu setor, a empresa não apresentou resultados que a fizesse retornar ao patamar apresentado em 2006.

A Revista Exame (2008) registrou em 2007 um forte efeito cambial, que foi fator determinante para os resultados da indústria naquele ano.

Observando-se os 18 setores analisados pelo anuário Melhores & Maiores, somente 8 obtiveram resultados superiores comparados ao ano anterior. O fator cambial refletiu de maneira menos negativa no mercado interno. O destaque ficou novamente para a indústria da construção, de acordo com a Revista Exame (2008), com 13% de crescimento. O setor que menos cresceu foi o da mineração com redução de 5,6% nas vendas.

Entretanto, de acordo com a Revista Exame (2008), o setor de mineração foi observado como mais rentável no ano de 2007. Isso se deve também ao fato do real estar fortalecido frente ao dólar, já que as empresas mineradoras possuem dívidas em dólar, reduzindo-se assim as suas despesas.

Neste contexto, a Fiat consagrou-se a empresa do ano de 2007, de acordo com a Revista Exame (2008). Com um lucro de quase US\$ 1 bilhão, a montadora obteve o melhor resultado de sua história, destaca a Revista Exame (2008).

Houve um período muito turbulento, afirma a Revista Exame (2008), para a Fiat da América Latina. A mudança de presidente em 2004 acabou por finalizar uma era de maus resultados e o início da virada.

Abaixo o gráfico com a pontuação do indicador excelência empresarial.

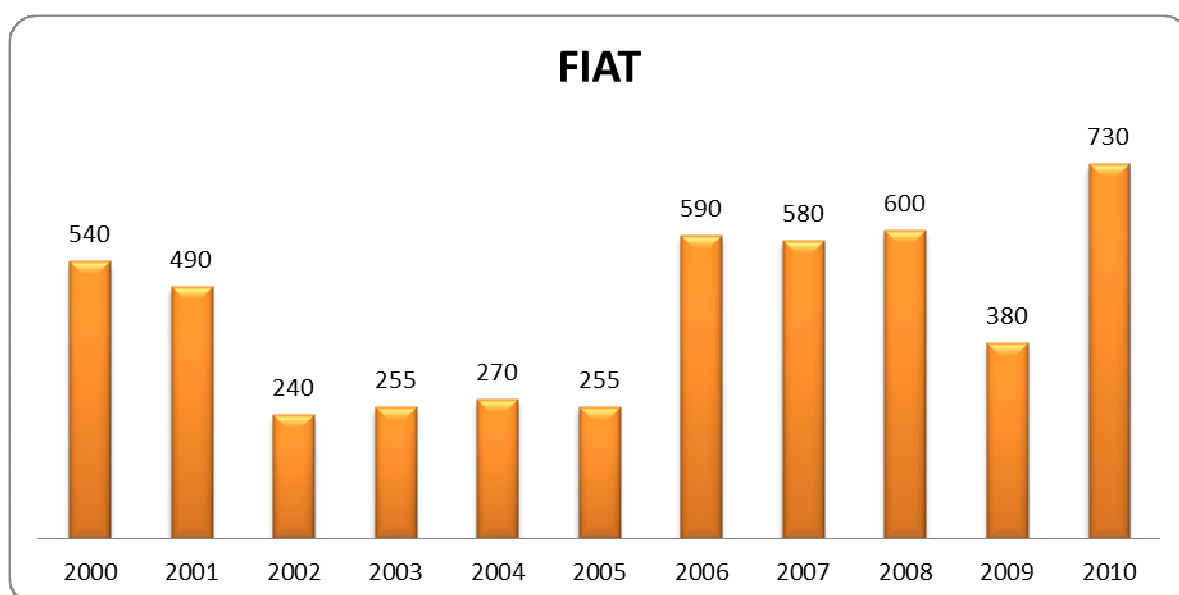


Figura 17: Análise longitudinal do desempenho da Fiat.

Fonte: Revista Exame (2008).

No ano de 2004, a empresa teve um prejuízo de R\$ 430 milhões, segundo a Revista Exame (2008). Este fato é devido à derrubada dos preços e das margens. Com a mudança de comando, veio também uma nova estratégia. O foco passou a ser rentabilidade e, com isto, foi renovada a linha de produtos, relata a Revista Exame (2008). Naquele ano, a Fiat obteve quase 100% a mais de pontuação do indicador excelência empresarial que a média do setor. A seguir está o gráfico que mostra esta comparação.

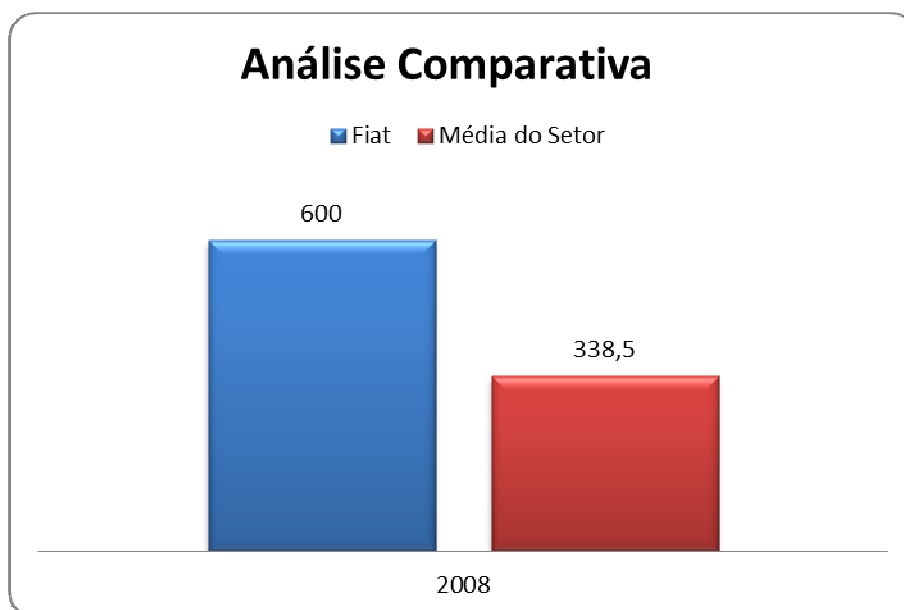


Figura 18: Análise comparativa da Fiat com o setor.

Fonte: Revista Exame (2008).

Assim, a Fiat dominou o seu setor em 2007, apresentando uma participação de 26% das vendas o que resultou num faturamento da ordem de US\$ 13,5 bilhões e lucro de US\$ 993 milhões, segundo a Revista Exame (2008). Ainda segundo a Revista, a rentabilidade da Fiat foi a melhor do setor da autoindústria: 51%. Todos estes números garantiram para a Fiat o primeiro lugar do setor pelo sétimo ano consecutivo.

Números estimulantes ainda são esperados pela Fiat, segundo a Revista Exame (2008). Para 2008 a empresa estima que as vendas cresçam em 20%, frente aos 2,4 milhões de automóveis que foram vendidos em 2007. Com produtos adequados ao mercado nacional, a Fiat planeja manter os bons resultados e continuar na curva ascendente de resultados.

Observando-se o panorama econômico de 2008 que, segundo a Revista Exame (2009), apresentou redução no seu ritmo de expansão no último trimestre em contra partida a maioria dos setores apresentou aumento nas vendas naquele ano.

Este fato é verificado, pois a maioria dos 18 setores analisados, de acordo com a Revista Exame (2009), apresentaram aumento na receita total em relação ao ano anterior. O destaque, ainda segundo a Revista Exame (2009), ficou com a indústria da construção. Este setor apresentou, pelo terceiro ano consecutivo, crescimento nas vendas e, além disso, o seu faturamento teve um crescimento de 46,3% em relação ao ano anterior. No outro lado da análise está o ramo têxtil que, segundo a Revista Exame (2009), com queda na receita de 4,2% em relação ao período anterior. O crescimento dos 18 setores obteve uma média de 0,6% de crescimento enquanto que em 2007 este índice ficou em 6,3%, afirma a Revista Exame (2009).

A Revista Exame (2009) expõe as informações relatadas pelo Sinduscon-SP, Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo, que afirma o crescimento do setor foi de 10% em termos reais no período. O PIB no mesmo período foi de 5,1%.

Outro indicador importante que a indústria da construção se destacou foi a liquidez corrente. A pontuação chegou a 2,03. Segundo a Revista Exame (2009), para cada real que o setor estava devendo ele tinha que receber 2,03 reais no curto prazo.

A melhor rentabilidade ficou com o setor da mineração, de acordo com a Revista Exame (2009). O indicador ficou em 32,5%. A Revista Exame (2009) relata que este setor vem ocupando sucessivamente o primeiro lugar neste indicador. As mineradoras apresentaram um crescimento de 13% em comparação com o período anterior. Este fato se deve ao crescimento exponencial do mercado internacional, segundo a Revista Exame (2009).

No indicador riqueza criada por empregado, o setor de telecomunicações foi líder. Este índice, que mede a produtividade dos trabalhadores, gerou US\$ 474 mil contra US\$ 355 mil do setor de energia.

Apesar dos indicadores das indústrias, mineração e das telecomunicações tenham sido destaque, o setor que elegeu a empresa do ano foi o de bens de consumo. Neste setor a Natura foi o destaque e por este motivo foi escolhida a melhor empresa do ano, de acordo com a Revista Exame Melhores e Maiores (2009).

A empresa não sentiu os efeitos da crise e, segundo a Revista Exame (2009), “[...] depois de uma grande reestruturação nos negócios, a Natura cresce trimestre após trimestre e chegou ao fim de 2008 com um faturamento superior a US\$ 2 bilhões.”. Este fator foi determinante para o sucesso da empresa naquele ano.

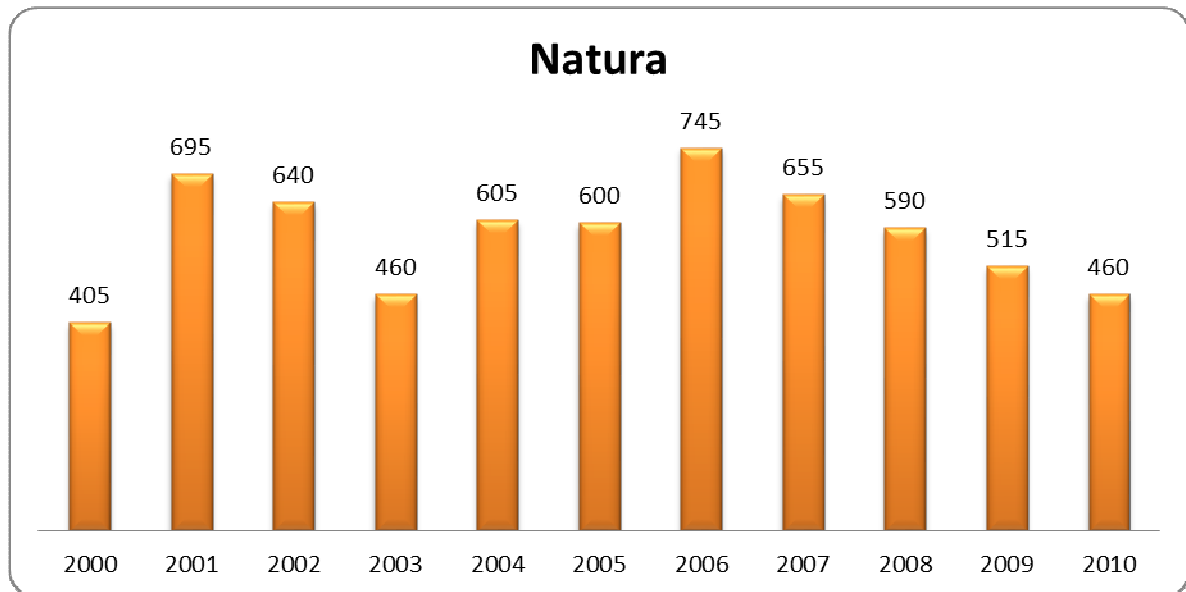


Figura 19: Análise longitudinal da Natura.

Fonte: Revista Exame (2009).

Com o título de maior empresa de cosméticos do país, a Natura vem trimestre após trimestre aumentando as suas vendas, relata a Revista Exame (2009). O seu lucro foi de US\$ 191 milhões no período, além de ter apresentado uma rentabilidade 36,9%, de acordo com a Revista Exame (2009). A Natura conquistou pela 7ª vez o 1º lugar no setor e pela 2ª vez a empresa do ano da Revista Exame Melhores & Maiores.

A seguir é mostrado o desempenho da Natura frente a média do setor de bens de consumo.

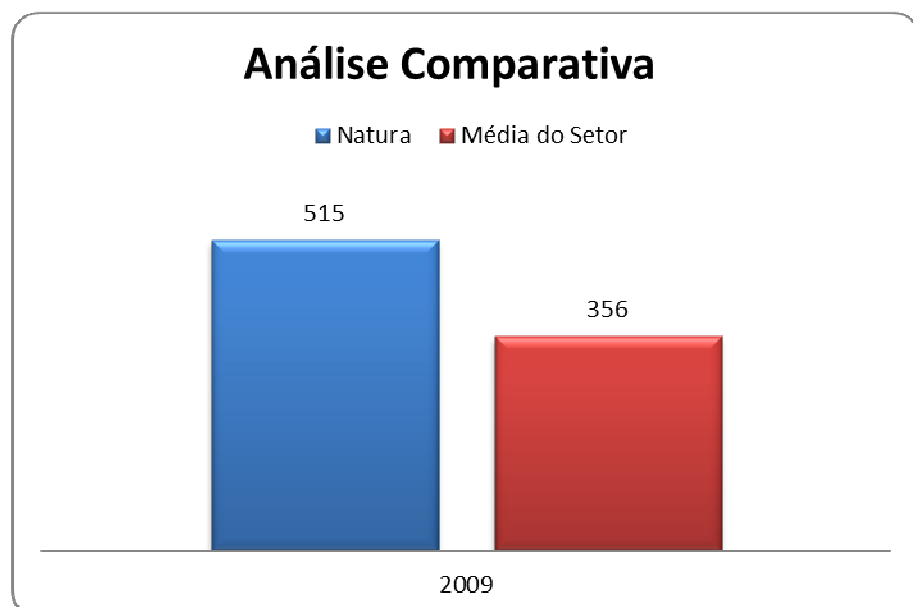


Figura 20: Análise comparativa da Natura com o setor.

Fonte: Revista Exame (2009).

A pontuação do indicador excelência empresarial é bem expressiva, o que indica que suas ações em gestão estão no caminho certo.

O perfil do consumidor também apoia o negócio da Natura. Segundo a Revista Exame (2009), os cosméticos estão por último na lista dos produtos dispensados pelos consumidores, o que é chamado pelo varejo de Efeito Batom. O mercado brasileiro é o 3º maior no mundo, relata a Revista Exame (2009). O modelo de vendas também é decisivo frente a um cenário retraído da economia. Geralmente mulheres, em busca de renda extra, alavancam a vendas e aumentam a força de vendas da empresa, de acordo com a Revista Exame (2009).

A empresa sempre se manteve entre as melhores de seu setor e, com a reestruturação promovida por seus executivos, espera-se que continue neste caminho de sucesso.

Em 2009, de acordo com a Revista Exame (2010), o mercado brasileiro teve uma pausa no seu crescimento. Os setores, em sua maioria, apresentaram queda em suas vendas, com exceção dos mercados de construção e farmacêutico, relata a Revista Exame (2010).

Novamente a indústria obteve o maior crescimento, 10,2%, segundo a Revista Exame (2010). Este fato se repetiu pelos últimos 4 anos. Outro fato importante foi a volta por cima do setor farmacêutico que, após sofrer queda de 3,7% em 2008, apresentou um crescimento de 7,8%. Os setores de siderurgia, metalurgia e mineração foram os que apresentaram as maiores quedas: -27,7% e -22,6%, respectivamente. O reflexo da crise se apresentou em 2009, de acordo com a Revista Exame (2010). A mediana de todos os setores foi de -3,2%.

Apesar de ter figurado em 1º lugar, a indústria da construção teve uma queda de 12% em vendas, de acordo com a Revista Exame (2010).

Existe um fator determinante para a reviravolta do setor farmacêutico: o aumento do poder aquisitivo das classes C e D. Um fator secundário foi observado pela Revista Exame (2010) é o aumento no consumo de genéricos de 16% em 2008 para 19% em 2009.

Os setores que mais apresentaram quedas, a siderurgia, a metalurgia e a mineração, iniciaram o primeiro semestre de 2009 com uma desaceleração de toda a cadeia produtiva do aço, de acordo com a Revista Exame (2010). Este fato, combinado com a entrada do mercado chinês, com preços baixos, determinou a queda dos setores.

Neste cenário no qual as indústrias de aço e de remédios foram as protagonistas dos piores e melhores resultados respectivamente, a empresa do ano está em outro setor: no têxtil. A Hering foi escolhida pela Revista Exame Melhores & Maiores (2010) como a empresa do ano. A empresa foi fundada há 130 anos em Blumenau, SC.

A seguir o gráfico do seu desempenho ao longo dos anos:

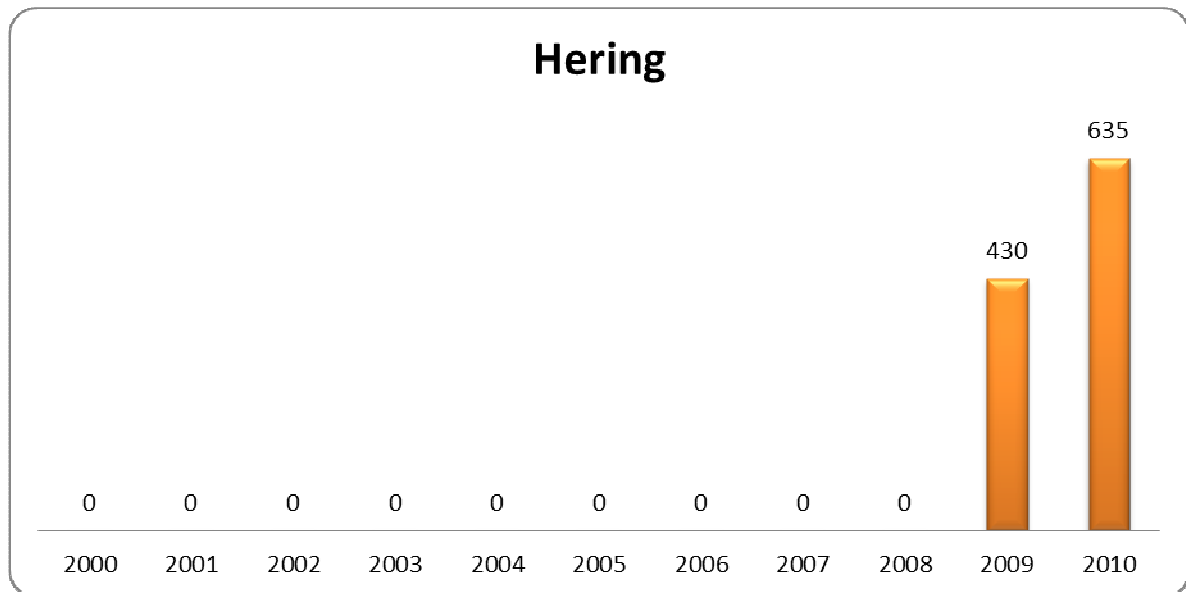


Figura 21: Análise longitudinal do desempenho da Hering.

Fonte: Revista Exame (2010).

O reposicionamento forte da empresa, após uma crise entre os anos de 2000 e 2005, mostrou um crescimento em 2009 que chegou a 31%, apresentando um faturamento de US\$ 513 milhões, relata a Revista Exame (2010). Além disto, a sua rentabilidade foi de 35%, a melhor do setor. Assim a Hering conseguiu se posicionar entre as melhores empresas, fato que começou a se concretizar a partir dos resultados de 2008, conforme apresenta o gráfico do indicador excelência empresarial em comparação à média do setor de têxteis.

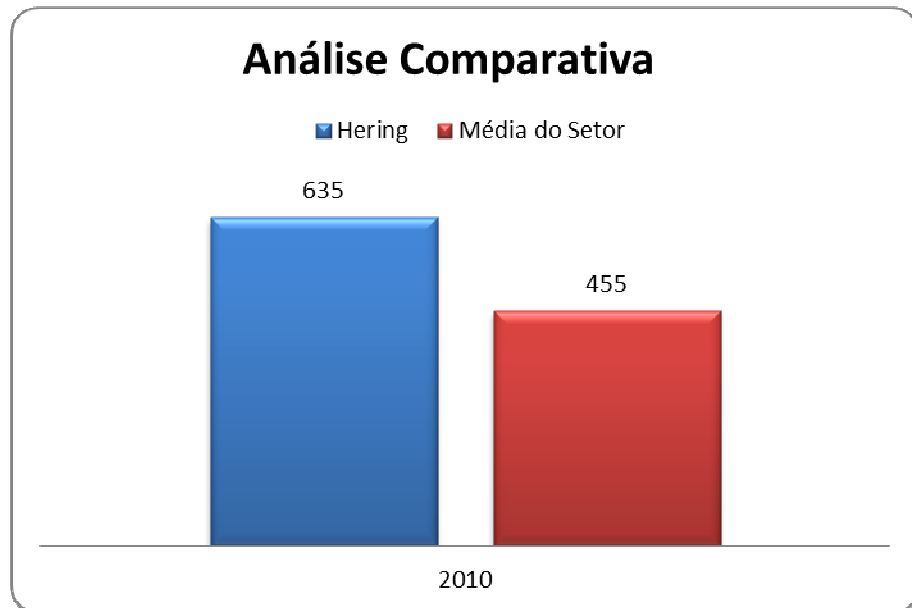


Figura 22: Análise comparativa da Hering com o setor.

Fonte: Revista Exame (2010).

Assim, a Hering esteve muito à frente do seu setor, indicando o por quê da conquista do prêmio de melhor empresa do ano, de acordo com a Revista Exame (2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta-se as considerações finais da pesquisa, mostrando as lições aprendidas observadas no estudo longitudinal das empresas submetidas à avaliação da Revista Exame Melhores & Maiores de 2000 a 2010.

Sull (2010) afirma que as empresas passam por ciclos, assim como as pessoas. Estes ciclos demarcam o nascimento da empresa, chamado de *start-up*, depois a expansão do negócio, aqui comparado com a fase da adolescência, e finalmente chega-se à maturidade. Nesta etapa o autor sugere que ocorre uma acomodação que culmina no declínio inevitável.

Analisando-se os dados apresentados pela Revista Exame Melhores & Maiores, as observações de Sull (2010) são comprovadas. No decorrer dos 11 anos analisados neste estudo, observou-se que somente três empresas se mantiveram relativamente estáveis, ficando sempre entre as dez melhores de seu setor, de acordo com os critérios estabelecidos pela Revista Exame. Muitas delas não existiam na edição de 2000, como a Gol Linhas Aéreas; outras não ficaram classificadas dentre as dez melhores do setor em que estão inseridas, tendo em vista que seus indicadores denotam falta de investimentos na produção (ativo total), resultando na perda de produtividade; administração ineficaz das dívidas de longo prazo, o que levou muitas empresas a perderem EBITDA e, conseqüentemente, serem absorvidas por outras maiores; ou até mesmo por entenderem que estrategicamente o momento não era adequado para arriscar voos mais altos.

Analisando-se os números destas empresas nas edições da Revista Exame Melhores & Maiores de 2000 a 2010, nota-se que as melhores empresas, ano a ano, destacam-se na sua pontuação do indicador Excelência Empresarial, mas que este nem sempre expressa em números absolutos uma pontuação maior que a empresa vencedora do ano anterior ou posterior, o que indica que a situação econômica do país é fator determinante do desempenho das empresas. O gráfico abaixo ilustra a pontuação do indicador Excelência Empresarial ano a ano, apresentando a análise comparativa das empresas vencedoras em cada ano:

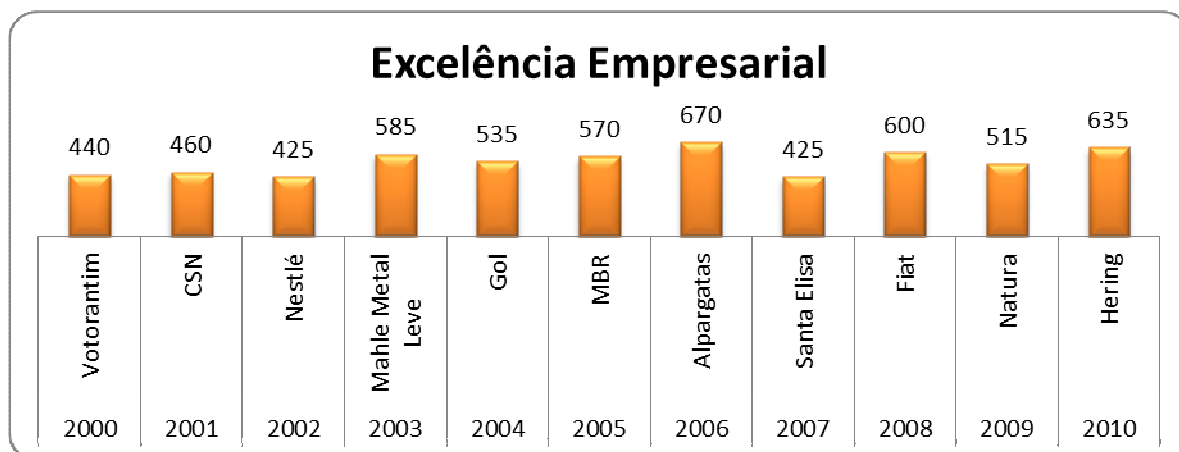


Figura 23: Análise comparativa da Excelência Empresarial ano a ano.

Fonte: Revista Exame (2000-2010).

Diversas estratégias foram utilizadas ao longo da década pelas empresas analisadas pela Revista Exame Melhores & Maiores. Davenport e Harris (2007) sugerem que novas oportunidades são aproveitadas adequadamente pela correta utilização do ciclo: testar-aprender-atuar. Desta forma, segundo estes autores, a empresa descobre como utilizar recursos estratégicos de maneira mais eficiente e eficaz, ou seja, sem prejuízos nesta abordagem. Assim, decisões estratégicas tomadas pelas empresas trouxeram resultados acima do esperado, como foi observado pela Revista Exame (2000), ano em que a empresa Votorantim foi escolhida pelo seu desempenho no ano de 1999. No ano anterior, 1998, os acionistas desta empresa aprovaram um investimento de US\$ 1 bilhão. Este fato alavancou a capacidade produtiva e resultou no ótimo resultado de 1999. No entanto, a mesma empresa viu seus resultados caírem durante um processo de reestruturação visando à profissionalização de sua estrutura organizacional. Este tipo de estratégia afeta diretamente no produto final da empresa, conforme sugere Rosenzweig (2008). A mudança repentina da estrutura, segundo este autor, gera confusão nos departamentos e resulta em atender mal o cliente. Com isto, ao longo da década as empresas apresentaram resultados ótimos, frente ao cenário em que foram avaliadas; resultados bons, mantendo-se entre as dez melhores do seu setor; e ruins, figurando somente uma vez como a melhor empresa do ano e ficando de fora da lista das dez melhores do seu setor.

A literatura utilizada, apesar de muito ampla, é focada em critérios estabelecidos pela Revista Exame. As demais obras utilizadas corroboram os fatos abordados pela Revista e, ainda, apresentam situações nas quais a “percepção” é um diferencial no momento de tomar decisões estratégicas. As ações que foram tomadas e que, em algum momento, conduziram a empresa para uma vitória, no segundo momento não mantiveram a ascendência da mesma.

Este fato se deve à percepção dos executivos avaliando de maneira holística o cenário onde a sua empresa está inserida. No entanto, existem informações que não são obtidas publicamente, o que compromete a visão do contexto e não permite análises mais precisas das empresas no cenário econômico nacional.

O presente estudo buscou apresentar as lições aprendidas frente às estratégias utilizadas pelas empresas submetidas à avaliação da Revista Exame Melhores & Maiores de 2000 a 2010. Neste sentido existem análises adicionais sugeridas, como a avaliação detalhada do setor onde a empresa está inserida, buscando o seu diferencial em estratégia frente aos seus concorrentes. Fatores como a demanda por seus produtos podem ser explorados para mostrar o acerto nas decisões como aumento da produção e investimento no ativo. Em Nellis e Parker (2003) é sugerido que existem alguns fatores que influenciam a demanda e, ainda, podem ser interno e externos as empresa. Este fato sugere uma análise mais aprofundada do assunto.

Em Rosenzweig (2008) percebe-se uma preocupação quanto à leitura dos executivos referente a uma situação negativa que a empresa enfrenta. Muitas vezes a empresa está ascendendo, o que é bem visto aos olhos dos acionistas, mas ações não são tomadas no sentido de manter esta trajetória ou até mesmo monitorar o andamento da operação da empresa para corrigir eventuais desvios. A visão restrita e focada no desempenho de curto prazo provoca uma falsa ilusão de que os negócios continuarão sempre prosperando. No entanto, os concorrentes fazem ajustes para retomar o seu crescimento que, em algum momento, foi abalado justamente pela empresa líder do segmento. Neste momento o mercado se movimenta e aquela empresa outrora líder passa para uma trajetória descendente. Este é o pior momento para rever as estratégias, pois o processo de queda já se iniciou.

Outro movimento importante observado que mudou o desempenho das empresas: as privatizações. A CSN saiu de uma situação de prejuízo de US\$ 2 milhões por dia para ter um desempenho invejável quando foi escolhida a empresa do ano pela Revista Exame (2001). Este movimento foi importante por parte do governo que, segundo Nellis e Parker (2003), passou a se preocupar com outros serviços voltados ao cidadão e deixou a CSN seguir o seu rumo na indústria siderúrgica. Decisão importante também da Vicunha que estava no momento certo para ampliar os seus negócios.

Observou-se que muitas empresas estavam preparadas para viradas repentinas no consumo. Sull (2010) afirma que as “[...] empresas não passam por ciclos vitais, mas as oportunidades, sim.”. Diante desta afirmação percebe-se que a busca, o entendimento e a capacidade de aproveitar uma oportunidade é fator determinante para manter ou até mesmo aumentar consideravelmente o desempenho e o sucesso da empresa. O autor ainda diz que ter

um portfólio dinâmico viabiliza a focalização dos recursos e dos esforços das equipes em situações que realmente são mais atrativas para o negócio da empresa. Assim, o fato de estar no lugar certo na hora certa não é somente uma questão de sorte e sim de competência e preparo da empresa em relação à capacidade de produção e demanda de produtos para aproveitar corretamente as oportunidades que se apresentam.

Em Davenport e Harris (2007) é mostrado que a gestão do desempenho empresarial é de grande importância para avaliar a empresa como um todo. Segundo estes autores, a preocupação com questões mais amplas traz melhores resultados para o desempenho dos negócios alinhando-os com a estratégia adotada pela direção da empresa.

A grande questão está em monitorar o negócio da empresa em conjunto com o cenário econômico e macroeconômico em que ela está inserida. Não existe uma maneira correta de dirigir o negócio e sim uma percepção baseada em fatos concretos coletados pela administração da empresa, de maneira que bem interpretados e avaliados com fatores internos e externos resultam em decisões adequadas aumentar o desempenho da empresa no seu setor e até mesmo diante de todos os setores da economia.

As lições aprendidas pelo pesquisador, embasadas no referencial teórico corroboram a pesquisa de Rosenzweig (2008), segundo a qual:

- a) a despeito de grandes quantidades de pesquisas, enquanto alguns estudos de desempenho de empresas satisfazem os padrões da ciência da economia e administração, muitos tratam na verdade de pseudociência, ou seja seguem o formato de ciência, mas deveriam ser considerados meras histórias uma vez que não analisam longitudinalmente o desempenho, o que mascara a situação da empresa no longo prazo;
- b) empresas que surgem de movimentos empreendedores com uma estratégia brilhante, um foco preciso em seus clientes e uma magistral habilidade para os negócios, as vezes falham em suas estratégias porque, ao longo do tempo, negligenciam seus clientes e sua história acaba sendo reescrita com um desempenho irregular ou negativo;
- c) em épocas de crise, uma cultura empresarial forte uma visão futurista e um líder carismático não sustentam o bom desempenho continuado;

- d) um problema central que obscurece a visão dos administradores sob os negócios é o “efeito aura”: muitos resultados creditados à cultura do desempenho e à liderança fracassam porque estes nem sempre são os verdadeiros fatores de sucesso;
- e) nem sempre o desempenho pode ser explicado por correlação e causalidade. Às vezes, a correlação de fatores de sucesso não se sustenta ao longo do tempo;
- f) não é possível isolar as razões para o sucesso ou o fracasso das empresas, pois não se tem meios de compará-las objetivamente;
- g) quase todas as empresas de alto desempenho regridem com o passar do tempo pois a promessa de um projeto estratégico para o sucesso duradouro é atraente, mas não é realista;
- h) o desempenho de uma empresa é relativo, e não é absoluto: uma empresa pode melhorar e mesmo assim ficar atrás de suas concorrentes;
- i) perseguir uma estratégia altamente focada não significa que isto leve necessariamente ao sucesso;
- j) a despeito do desejo de certeza e ordem dos empresários, o desempenho das empresas não obedece a leis imutáveis da natureza não pode ser previsto com a precisão da ciência.

O primeiro objetivo específico deste trabalho, identificar a melhor empresa do Brasil, a cada ano, de 2000 a 2010, segundo os critérios da metodologia da Revista Exame Melhores & Maiores, foi alcançado pelo estudo longitudinal comparativo que elege a empresa do ano com base no indicador de desempenho Excelência Empresarial.

O segundo objetivo específico, comparar os indicadores das melhores empresas, ano a ano, a partir de 2000 até 2010, também foi alcançado pelo estudo longitudinal realizado.

O terceiro objetivo específico, analisar a variação dos indicadores da melhor empresa, ano a ano, ao longo da década, observando as variações, em busca de lições aprendidas, foi atingido pela análise comparativa da melhor empresa do ano em relação às demais do setor que participa.

A consecução destes objetivos específicos permitiu o atingimento do objetivo geral desta pesquisa, analisar as lições aprendidas do histórico das empresas avaliadas pela Revista

Exame Melhores & Maiores, ao longo da década de 2000, com vistas à formulação de estratégias, conforme apresentado.

As limitações desta pesquisa são devidas aos seguintes fatores:

- a) escassa literatura acadêmica e comercial especializada em português sobre o tema;
- b) ausência de banco de dados abrangentes e consistentes sobre o desempenho das empresas brasileiras como fontes de pesquisa;
- c) a metodologia da Revista Exame tem viés eminentemente financeiro, o que vai de encontro à modernidade de avaliação de desempenho empresarial baseada em BSC com múltiplas perspectivas de análise para demonstrar foco em todas as partes interessadas;
- d) com o passar dos anos a Revista Exame fundiu, eliminou, criou e reclassificou os setores da economia analisados, o que dificulta o estudo longitudinal;
- e) no início desta década, muitas fusões e aquisições alteram os *rankings* setoriais, também prejudicando a análise do estudo longitudinal;
- f) adicionalmente, a variação dos pesos dos indicadores que compõem o indicador Excelência Empresarial atribui relevâncias variáveis aos fatores que efetivamente demonstram a eficácia organizacional.

O pesquisador considera que a principal contribuição deste trabalho foi a ampliação de sua análise crítica em relação à importância e ao modo como se faz a avaliação do desempenho das empresas. Também ficou claro para o pesquisador que não se pode analisar o desempenho de uma empresa de forma isolada, deve-se considerar o cenário econômico e o setor em que está inserida.

Neste sentido, o trabalho realizado capacita o pesquisador para um melhor exercício de sua função gerencial como CIO, ao apontar para o fato que as empresas são organismos vivos que precisam de permanente monitoramento para garantir sua sobrevivência e prosperidade.

REFERÊNCIAS

BAER, W. **A economia brasileira**. São Paulo: Nobel, 2009.

BANDEIRA, A. A. **Indicadores de desempenho**: instrumentos à produtividade organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

BOYACK, K. W.; WYLIE, B. N.; DAVIDSON, G. S. Domain visualization using VXinsght for science and technology management. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 53, n. 9, p. 764-774, 2002.

BUSINESSWEEK. c2010. Disponível em:
<<http://investing.businessweek.com/research/company/overview/overview.asp>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competição analítica**: vencendo através da nova ciência. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

FORTUNE MAGAZINE. **Fortune 500**: a changing landscape. c2010. Disponível em:
<<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/21century/swf/>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

GARFIELD, D. E. Citation frequency as a measure of research activity and performance. **Essays of an Information Scientist**, v. 1, n. 6, p.406-408, 1973, Current Contents, 5.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: CINFOM ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2005.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUBBARD, D. W. **Como mensurar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica**: princípios e práticas. São Paulo: Reichman & Affonso, 2002.

JOINER, B. L. **As metas gerenciais**: gerência de quarta geração. São Paulo: Makron Books, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 2001.

NELLIS, J.; PARKER, D. **Princípios de economia para os negócios**. São Paulo: Editora Futura, 2003.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. **A verdade dos fatos**: gerenciamento baseado em evidências. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

PRICE, D. J. D. Network of scientific paper: the pattern of bibliographic references indicates the nature of acientific research front. **Science Magazine**, v. 149, n. 3683, p. 510-515, 1965.

REVISTA EXAME. **Melhore e maiores**: as 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Abril Cultural, 2000-2009.

REVISTA EXAME. **Melhores e maiores**: as 1000 maiores empresa do Brasil. São Paulo: Abril Cultural, 2010.

REVISTA EXAME MELHORES & MAIORES. **Site institucional**. Disponível em: <<http://mm.portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 01/03/2010.

RODRIGUES, L. C.; RICCARDI, R. **Inteligência competitiva nos negócios e organizações**. Maringá: Unicorpore, 2007.

ROSENZWEIG, P. **Derrubando mitos**: como evitar os nove equívocos básicos no mundo dos negócios. São Paulo: Globo, 2008.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **O planejamento e medição para a performance** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SIQUEIRA, I. P. **Indicadores de desempenho de processos de planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SULL, D. **O lado bom dos tempos difíceis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

THE ECONOMIST. c2010. Disponível em: <<http://www.economist.com/business-finance/management/>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

ZHAO, L. How library used e-resources: an analysis of citation in CCQ. **Cataloging and Classification Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 117-131, 2006.