**MELHORES EMPRESAS EM 2015**

 **DICAS APRECIÁVEIS**

 **AS MELHORES EMPRESAS DOS 20 SETORES EM 2015**

**REPRISE RESUMIDA DA REVISTA EXAME AS 1000 MELHORES & MAIORES EMPRESAS DO BRASIL EM 2015**

Peter Drucker – O pioneiro da Teoria e Prática da Administração Moderna, dizia: Os *meus conhecimentos foram grandemente enriquecidos de* ***experiências acumuladas*** *vivenciadas por empresários de sucesso, os gurus que transformaram o mundo dos negócios*. Procurava ele, sempre participar de seminários e de congressos acadêmicos e empresariais, investindo na riqueza de sua experiência, privilegiando o seu próprio conhecimento.

Afirma que 90% das questões administrativas são iguais para todas as organizações, independentemente do tamanho, distribuídas nos diversos setores da economia. Na maioria das **idéias** em administração e em economia que atualmente influencia os teóricos e executivos, remete ao trabalho de Peter, continuar sendo inspiradas por ele. Sugiro apreciar seus Vídeos no Site www.custos inovadores.com.br., em especial seu vídeo “a sua excelência como executivo”.

A apresentação do trabalho-resumo, visa mostrar as principais ações estratégicas dos executivos de sucessos, que fizeram tornar suas empresas, classificando-as em PRIMEIRO LUGAR nos 20 setores da economia brasileira no ano de 2015, que anualmente são analisadas edição especial da Revista Exame Maiores & Melhores. O principal objetivo do tema é mostrar quais são os executivos de sucesso e as melhores estratégias aplicadas pelos administradores de cada setor, independentemente do tipo e do tamanho da Empresa.

A pergunta que não quer calar! Quanto será a redução de custos? Como ajustar a empresa a nova realidade?

As melhores empresas do Brasil, classificadas em primeiro lugar, alcançada através do maior escore obtido em cada um dos 20 setores, consideração feita na avaliação da ponderação de cinco indicadores mais importantes:

* Crescimento das vendas;
* Liderança de mercado;
* Índice de liquidez corrente;
* Rentabilidade dos investimentos;
* Riqueza criada por empregado.

Curiosamente, apenas duas empresas nos últimos quatros anos consecutivos obtiveram a classificação de primeiro lugar: Ipiranga e Cielo. No mesmo período com três anos consecutivos em primeiro, foram às empresas (4) Natura, Votorantim, Hydro Paragominas e Telefônica.

 AS 20 EMPRESAS VENCEDORAS

 DICAS E ESTRATÉGIAS IMPORTANTES

**1. Setor Atacado – Empresa Ipiranga**

A distribuidora de combustível Ipiranga ocupa importante terceiro lugar na lista das 1000 maiores empresas por venda no Brasil, ano de 2015 (Petrobrás – BR Distribuidora) e eleita em primeiro lugar com 550 pontos obtidos, considerada a melhor no Setor Atacado.

Com um faturamento de 17,5 bilhões de dólares, valor 2% superior em termos reais ao ano de 2014, de 1,6% a margem das vendas e 28,4% de rentabilidade do patrimônio líquido ajustado de 987,8 milhões de dólares, índice superior aos principais investimentos do País. Respaldada por um programa de investimentos contínuos, estão previstos 887 milhões de reais para 2016, a Cia aposta na expansão geográfica de sua rede de postos no Nordeste. Atualmente são de 7241 postos notadamente nas regiões Sul e Sudeste.

Segundo seu presidente, Leocadio Antunes Filho, a distribuidora Ipiranga atua hoje em negócios que vão muito além de gasolina, etanol e diesel – pães, frutas e bebidas também fazem parte do cardápio, portanto, a empresa está preocupada no crescimento representativo e no volume das vendas, com o intuito de um crescimento lucrativo e sustentável.

**Os Custos Estratégicos:** são aquelas empresa que gastam mais que os seus concorrentes em custos estratégicos, requer inteligência e discernimento, diz o professor BOB FIFER, (livro no vídeo: Dobre seus lucros em seis meses) e são especialmente as despesas com marketing, inovação e P&D. Aquilo que gera negócios e faz aumentar os lucros. Assistimos diariamente os gastos assumidos pela empresa Ipiranga com propaganda na TV (**encontra** **no posto Ipiranga!),** suas mensagens estão sempre na boca do povo por elas prendem à atenção das pessoas e são muito divertidas.

**Resumindo:** destaque da empresa foi para o crescimento real das vendas em 2% e pela diversificação do cardápio de seus produtos. Faz parte os gastos estratégicos com propaganda na TV e mais os investimentos contínuos na expansão geográfica visando o crescimento das receitas. A preocupação contínua com os **Lucros** fez com que a taxa de retorno do investimento fosse o melhor do setor no país, a taxa foi de 28,4% rentabilidade do capital. Consequência, a colocação da empresa em primeiro lugar do setor atacado.

**2. Setor Autoindustria – Empresa Mahle Metal Leve**

A subsidiária brasileira da alemã Mahle Metal Leve presidida por Claus Hoppen, para fugir do desempenho ruim da indústria automotiva, devido a produção de veículos no Brasil em 2015, caído 23% em relação ao ano anterior de 2014, que já tinha sido fraco em relação aos outros anos anteriores.

Algumas medidas estratégicas importantes foram tomadas como o da ampliação do mercado externo com o aumento das receitas de vendas. A redução do custo de pessoal ajustado ao novo nível da atividade, levou a classificação da empresa em primeiro lugar e com a maior rentabilidade do setor autoindústria

Em 2015 os embarques para o exterior responderam por 40% da receita, ante 28% no ano anterior que ajudaram a compensar em parte o mercado interno. Contou também com a ajuda do câmbio favorável para retomar antigos mercados, em especial a Europa e a America do Norte. Mesmo assim a receita global foi inferior em 7% em relação ao ano anterior de 2014, faturamento de 517,6 milhões de dólares em 2015, de 9,7% margem das vendas e de 14,2% rentabilidade do patrimônio líquido ajustado de 354,1 milhões de dólares.

Diante da queda nas vendas, a Mahle precisou fazer cortes de custos. Encerrou as atividades da unidade do Rio de Janeiro que empregava 200 empregados. Além dos funcionários dessa fabrica foram demitidos mais 1.800 de outras unidades para adequar a realidade do mercado diz o presidente.

**Resumindo**: Diante das providências que foram tomadas pela administração da empresa, com o aumento das exportações, em função do câmbio favorável e da redução dos custos estruturais ajustado ao novo uso do nível da atividade da empresa, garantiram uma maior rentabilidade, atingindo 735 pontos na classificação de primeiro lugar do setor autoindústria.

**3. Bens de Capital – Empresa Motores Elétricos WEG**

Para CEO da Empresa WEG Harry Schmelser Jr., o arrefecimento da indústria no Brasil e o desaquecimento da economia chinesa, a WEG resolveu investir em novas searas, como a de motores comerciais e a de motores para geradores eólicos para garantir os resultados da organização para o futuro.

A WEG obteve 57% do faturamento total para o exterior e com o câmbio favorável fez engrossar o seu lucro. As indústrias de bens de capital encolheram 25%, mas a empresa aumentou a receita em 9%, sendo o principal crescimento no ano a fabricação da unidade de negócios geradores eólicos. No total elevou a receita liquida em 24,5% em relação ao ano de 2014, totalizando 5,32 bilhões de reais (1,36 bilhões dólares), o lucro liquido ajustado de 228,6 milhões dólares, corresponde a 16,8% margem das vendas e de 19,4% sobre o patrimônio líquido ajustado de 1.180,8 milhões de dólares. A companhia busca também ampliar em sistemas de geração solar por meio de painéis fotovoltaicos no Brasil, nas agências bancárias , schoppings e residências. Diante de cenários pouco favoráveis, fez redução de custos estratégicos com ajustes com demissões e redução de jornadas e salários. Diante dos resultados, tornou-se a melhor classificação das empresas do setor com 750 pontos obtidos.

**Resumindo**: O principal destaque foi para o crescimento das receitas, em especial para a exterior, devido ao câmbio favorável. O ajuste do pessoal com a redução de jornadas e salários, minimizando os custos, fez a volta da WEG ocupar a classificação de primeiro lugar no setor Bens de Capital. A empresa também fez investimentos importantes na diversificação de novos produtos e da ampliação da participação em algumas unidades de negócios, tudo isso fez realmente aumentar resultados.

**4. Bens de Consumo – Empresa Natura**

Roberto Lima, presidente da Natura: para aumentar a produtividade do exército de 1,5 milhão de revendedoras, a empresa está oferecendo um ambiente digital em que elas podem acompanhar os clientes, captar os pedidos e promover as vendas nas redes sociais.

Nos últimos anos, a Natura viu sua taxa de crescimento cair por força concorrência e do marasmo da economia. Em 2015 o faturamento encolheu 25% e diminui a participação no canal de vendas mais relevantes, aquele de porta em porta. Para recuperar parte das perdas do mercado, a melhor empresa do setor de bens de consumo tem evoluído na internacionalização de seus produtos. A taxa de expansão foi de 30% ao ano nos países da America Latina e com a compra da australiana Asop em 2013, fazem com que as vendas no exterior já respondem por 30% do total.

A Natura pretende ampliar a oferta de produtos em farmácia, no varejo, a linha de higiene e perfumaria SOU ficar presente em 1200 unidades da rede Raia Drogasil, é a meta até o fim do ano. Por fim, estratégia importante ao sair do papel, o plano de abrir lojas físicas.

O faturamento de 1589,6 milhões de dólares e um lucro liquido ajustado de 128,9 milhões de dólares, de 8,1% margem das vendas e de 45,6% sobre o patrimônio líquido ajustado de 281,7 milhões de dólares. No cômputo geral do setor bens de consumo, com 525 pontos tornou-se a Natura a melhor classificação das empresas por pontos obtidos.

**Resumindo:** Aumento das vendas para o exterior e a ampliação das vendas de seus produtos em farmácias e abrir novos pontos de vendas, e, por fim, sair do papel o plano de abrir lojas físicas, foram os principais destaques para o sucesso da empresa em 2015.

**5. Setor Eletroeletrônicos – Empresa Fukukawa**

Foad Shaikhzadeh, presidente da Furukawa no Brasil, apostou na venda de cabos de fibra óptica para os pequenos provedores de internet no interior do Brasil e montou uma estratégia país a país para ganhar mercado na América Latina.

Prevendo uma freada nos investimentos das operadoras, a empresa passou a mirar outra clientela: os pequenos provedores de acesso à internet no interior do país. Mostramos a eles que a fibra ótica um sistema mais estável e com mais capacidade de crescimento.

A segunda e principal aposta foi acelerar usando sua base em Curitiba, à expansão na América Latina iniciada em 2008 com uma fábrica na Argentina. Também avançar em outros países da America, vantagem com preços melhores. Para isso, era oferecer produtos e soluções de acordo com as necessidades locais.

Em 2012 as exportações eram 12% do faturamento, em 2015 já representavam 28% e a previsão para 2016 atingir um terço da receita.

O faturamento do ano de 2015 foi de 165,3 milhões de dólares, margem das vendas de 9,3% e de 17,5% rentabilidade do patrimônio líquido ajustado de 87,2 milhões de dólares. Para alcançar o primeiro lugar do setor, a FURUKAWA alcançou a classificação de 610 pontos nos 5 indicadores principais.

**Resumindo:** Aposta primeira foi para os cabos fibra ótica para pequenos provedores de internet e na segunda aposta foi na internacionalização de seus produtos com à expansão para a America Latina, com oferta de preços melhores, credenciando a classificação da empresa em primeiro lugar no setor eletroeletrônico.

**6. Setor Energia – Empresa Comerc**

Para o Presidente da Comerc, Cristopher Vlaviamos, em anos de crise econômica, que fornece produtos e serviços mais baratos se dá bem. A empresa Comerc promete vender energia 30% mais barata do que a das grandes concessionárias. Pretende incluir consumidores residenciais no mercado livre de energia e entrar no segmento de gás, controlado pela Petrobrás.

O mercado livre de energia foi criado no governo Fernando Henrique Cardoso , e hoje quase 2.000 grandes consumidores podem escolher seu fornecedor de energia e a empresa Comerc tem 15% do mercado livre no Brasil. A expansão na carteira de clientes conseguiu compensar a menor venda de energia fruto da desaceleração econômica, e é ela que negocia com as geradoras, transmissoras e distribuidoras, geralmente consegue oferecer contratos mais vantajosos a seus clientes do que o mercado tradicional.

Com um faturamento de 338 milhões de dólar e um lucro liquido de 8,2 milhões que corresponde a 2,4% margem das vendas e de 57,7% sobre um patrimônio líquido de 14,2 milhões de dólar.

A empresa brasileira sem negócio em bolsa, a Comerc conseguiu 430 pontos, classificando em primeiro como sendo a melhor do setor de energia.

Para efeito comparativo, no setor de energia, a Petrobrás com faturamento líquido de 262.791,1 milhões de reais foi a primeira empresa em vendas de 2015 no Brasil, e teve o pior em prejuízo de 6.277,9 milhões de dólares (-9,3%), a segunda em prejuízo foi a Eletrobrás com 4.716,1 milhões dólares, são empresas estatais com negociações em bolsa de valores.

**Resumindo:** O destaque foi para o preço de venda da energia, são 30% mais baratas que as grandes concessionárias, a compensação é pelo aumento do volume de venda, foram estratégias que transformaram em resultados positivos, classificando a empresa COMERC em primeiro lugar no setor de energia.

**7. Setor Farmacêutico – Empresa Cristália**

Presidente do laboratório Cristália, Ogari de Castro Pacheco a estratégia é importar menos e inovar ainda mais. A empresa tem uma equipe de 400 pesquisadores em projetos de inovação e produz mais da metade dos princípios ativos em seus remédios – a média do setor é importar 90% desses materiais.

Líder em Anestésicos na America Latina, a empresa quer reforçar a carteira de produtos e aumentar o domínio sobre os materiais básicos para fazer os medicamentos.

Exporta para 30 países, está presente em 35.000 pontos de varejo e atende 95% dos hospitais brasileiros.

Em 2015 a empresa cresceu suas receitas em 5,3% para 336 milhões de dólares e gerou um lucro liquido de 91 milhões, que corresponde 27% margem das vendas e de 20,8% sobre o patrimônio liquido 437 milhões de dólares.

**Resumindo:** Destaque para importar menos e exportar mais, em consequência do câmbio valorizado. A criação de uma equipe de 400 pesquisadores em projetos de inovação, merecer destaque. Realce também para o caro chefe de vendas, os anestésicos para a America Latina, com a ampliação significativa das exportações.

**8. Setor da Construção – Empresa Votorantim**

Para Walter Dissinger, presidente da Votorantim Cimentos a empresa investiu 12 bilhões de reais desde 2007 a 2015 no aumento da sua capacidade de produção no Brasil e no exterior, fabricas nos Estados Unidos, na Turquia e na Argentina.

Pelo segundo ano consecutivo a indústria brasileira de cimento sofre um baque forte. Mesmo na realidade calamitosa – retração do PIB, juros altos, crédito imobiliário reduzido e a operação Lava-Jato minando as empreiteiras responsáveis pelas maiores obras de infraestrutura do país, a Votorantim tem conseguido manter sua posição de maior e melhor produtora do setor no Brasil.

Com o faturamento de 1,6 bilhões de dólares em 2015 mostra um recuo de 20% em relação ao ano de 2014 e com um lucro ajustado de 191,6 milhões de dólares que corresponde a 12,3% margem das vendas e de 9,7% sobre o patrimônio líquido de 1.970,4 milhões de dólares.

Em 2015, a Votorantim elevou a capacidade de produção em um milhão de toneladas, tem fábrica em 13 países e até 2018 pretende aumentar a representatividade da capacidade produtiva no exterior para 42% do total, espalhando-se em mercados maduros e emergentes. Em 2010 a fatia era inferior a 20%.

No curto prazo, a ordem é enxugar custos e buscar eficiências, sacrifícios já foram feitos em 2015 com o fechamento de algumas fábricas como de Ribeirão Grande e Barcarena.

Outra medida da empresa para enfrentar a crise é o reforço em inovação, lançou cimentos específicos a cada tipo de obra – desde produto para uso geral até aquele para aplicação mais pesadas, isso mudará a forma de comercializar e de usar o cimento na construção civil.

**Resumindo:** Realce para o aumento ainda maior das exportações, em 2010 era de 20% e para 2018 pretende atingir 42% do faturamento. Segunda medida foi enxugar os custos operacionais para a melhoria da eficiência. Também o reforço do investimento em inovações de produtos personalizados para cada tipo de obra. São consideradas as principais medidas que fizeram transformar a VOTORANTIM em primeiro lugar setor da construção.

**9. Setor Indústria Digital – Empresa Prodesp**

A Prodesp uma empresa de tecnologia da informação de interesse público é a fornecedora de serviços e soluções do governo paulista e se prepara para automatizar 48 hospitais públicos do Estado.

Célio Bozola, Presidente da Prodesp diz que o governo estadual não é obrigatório a contratar os serviços da Prodesp e para isso, precisamos focar a melhoria dos serviços.

Desde 1969, a Prodesp é a empresa oficial de tecnologia da informação do governo de São Paulo e a principal desenvolvedora de soluções tecnológicas para os órgãos públicos do estado, como o Poupatempo, novos dispositivos eletrônicos pela internet, aplicativos de smartphone e totens e outros serviços. A tecnologia é uma ferramenta fundamental na vida do cidadão, diz Bozola.

O faturamento de 232,2 milhões de dólares e um lucro líquido ajustado de 24,3 milhões corresponde a 10,4% margem das vendas e de 18,9% sobre o patrimônio líquido de 128,5 milhões de dólares. O resultado positivo da Prodesp, a empresa mostra que não teve grandes dificuldades, considerando o cliente potencial que é o governo do estado de São Paulo.

**Resumindo**: Evidência como vantagem a venda garantida para um grande cliente o Governo do Estado São Paulo e criar serviços inovadores.

**10. Setor Infraestrutura – Empresa Sabesp**

O engenheiro Jerson Kelman, presidente da Sabesp, atende o abastecimento de 365 municípios que reúnem 29 milhões de habitantes no Estado de São Paulo.

Faturamento de 3.139,9 milhões dólares, um lucro de 402,4 mil dólares corresponde a 12,8% margem das vendas e de 10,0% sobre o patrimônio líquido de 4.038,2 milhões de dólares. O resultado só não foi maior, devido à queda da receita por motivo da estiagem início em 2014, causou uma redução contínua do volume de água faturada.

O plano estratégico é reconquistar clientes como indústrias, hospitais e grandes varejistas, que, durante o período de crise, buscaram fontes alternativas de abastecimento, como os poços perfurados.

**Resumindo**: Com a normalização do volume de água, o faturamento voltou crescer. Tentar reconquistar clientes que buscaram alternativas de abastecimento no momento da crise: indústrias, hospitais é considerado como o principal plano estratégico da SABESP.

 **11. Setor Mineração – Empresa Hydro Paragominas**

O presidente da empresa Silvio Porto, a Norueguesa HIDRO opera no limite da capacidade e cresce mais de 50% em 2015. De latinhas de bebidas a equipamentos eletrônicos e automóveis, o alumínio ganha novas aplicações nas indústrias por ser um material que pode ser reciclado infinitas vezes.

Faturamento de 306 milhões de dólares, crescimento de 54% em relação a 2014 e lucrou 98 milhões de dólares, 32,1% margem das vendas e 13,7% sobre o patrimônio líquido de 719,6 milhões de dólares.

Considerada uma das maiores minas de bauxita no mundo, foram lavrados 14 milhões de toneladas do minério bruto, transforma em bauxita e depois em alumínio. O alumínio há um interesse cada vez maior que o material desperta em novas formas de utilizá-lo em telefones, tablets e painéis solares são exemplos recentes. Também usados cada vez mais em projetos arquitetônicos com preocupações ambientais.

**Resumindo:** Foi notável o crescimento de mais de 50% das vendas em 2015, operando à 100% da capacidade instalada. Investimentos na diversificação de novos produtos, com exemplos recentes considerado o alumínio o caro chefe da empresa por ser reciclado infinitas vezes.

**12. Setor Papel e Celulose – Empresa Mili**

A MILI faturou menos e reduziu as margens de vendas em 2015 e obteve a maior pontuação (635). Já a rentabilidade sobre o patrimônio líquido e a margem das vendas não foi a melhor do setor.

O faturamento de 228 milhões de dólares e lucro líquido de 23,1 milhões, margens das vendas em 10,1%, bem inferior aos 22,0% da Eldorado Brasil. Sobre o patrimônio líquido de 113,0 milhões o lucro ficou em 20,4%.

A empresa cresceu vendendo papel higiênico popular, mas agora investe em qualidade para conquistar clientes de maior poder aquisitivo. Também investiu em nova linha de quardanapos.

Os investimentos em modernização da fábrica fizeram ganhar clientes de classe A.

**Resumindo:** O destaque foi para as vendas de produtos de maior valor agregado, com margem de contribuição de maiores em valores absolutos. Ainda, os investimentos em novas linhas de produtos e na modernização da fabrica são maximizadores de custos operacionais.

**13. Setor Química e Petroquímica – Empresa Oxiteno**

Para o Direto-Superintendente João Benjamin Parolin, A empresa Oxiteno está colhendo o que tem plantado já faz uma década: uma estratégia de desenvolver cada vez mais produtos de uso específico, capazes de gerar mais lucros.

Num ano de queda generalizada das atividades no país, a empresa Oxiteno conseguiu obter crescimento real de quase 4%, com receitas de 573 milhões de dólares, lucro de 73,8 milhões dólares com 12,9% margem das vendas e de 26,2% retorno do investimento sobre o patrimônio líquido ajustado de 281,9 milhões de dólares.

Esses números refletem também uma decisão estratégica depender menos de produtos que são commodities e investir cada vez mais em itens chamados de especialidades, que oferecem maior margem de lucros. Estratégias na diversificação de produtos, como os tensoativos para fazer detergentes e os emulsificantes para composição de alimentos, são exemplos, caminhando para produtos diferenciados. Os protótipos saem dos laboratórios diretamente para a escala industrial, sem passar para uma produção piloto.

Uma vez por ano, o centro recebia a visita de especialista oriundos da academia e de indústrias dos Estados Unidos e Europa. No último há uma reunião da qual saímos com uma lista de recomendações, transformada em um plano de ação para ser executado ao longo do ano seguinte, diz Parolin. Para ser uma boa especialista, nada como contar com dicas dos especialistas.

**Resumindo:** O destaque pela troca das commodities por produtos diferenciados de maior margem de contribuição em valores absolutos. A diversificação de produtos mais elaborados, criados e desenvolvidos nos próprios laboratórios da empresa. Também a troca de experiências com especialistas de escolas e de indústrias de outros países importantes, são evidências que fizeram aumentar os lucros e transformar na melhor empresa do setor em 2015.

**14. Setor Saúde – Empresa Rede D`or São Luiz**

O Presidente Heráclico Brito, a construção de um império da saúde, os hospitais do grupo fizeram três milhões de atendimentos de urgência, 170.000 cirurgias e 25.000 partos em 2015. A meta é chegar a 8.000 leitos até 2020 que atualmente tem 4.900, transformou-se no maior grupo de hospitais do país, a construção de um império da saúde.

Hoje, a rede São Luiz opera com 31 hospitais próprios e outros dois que mantêm sua gestão, seus 34.000 funcionários e 87.000 médicos credenciados realizaram três milhões de atendimentos de urgência, 170.000 cirurgias e 25.000 partos.

O faturamento do grupo em 2015 obteve um aumento real de 10,5%, valor de 4,9 bilhões de reais, margem das vendas ficou em 15,9% de um lucro liquido ajustado de 198,5 milhões de dólares e de 19,3% de rentabilidade do patrimônio liquido ajustado de 1.030,7 milhões de dólares.

Uma das principais medidas para atingir os objetivos foi a implantação no início de 2014, de centro de serviços compartilhados, na capital carioca, que serve a todas as unidades hospitalares. A estrutura permitiu uma redução média de 40% nos custos administrativos das unidades adquiridas e queda de 7% nos valores de contratação de serviços, entre outras economias. A avaliação da empresa é de cerca de 20 bilhões de dólares atualmente.

**Resumindo:** O crescimento real do faturamento em 10,9% e também a Implantação de serviços compartilhados, fez que houvesse redução dos custos administrativos e dos custos serviços de terceiros, são destaques das principais medidas usadas pela empresa para alcançar o primeiro lugar no setor saúde.

 **15. Setor Serviço – Empresa Cielo**

A CIELO, maior processadora de operações com cartões do país, alcançou um fato raríssimo, conquistou pelo décimo ano consecutivo, o prêmio de empresa do ano no setor de serviços de melhores e maiores da revista exame.

A empresa e controlada por Banco do Brasil e Bradesco e rede do Itaú. Para não perder espaço no mercado, a CIELO e a rival REDE, tiveram que investir em tecnologia, fazer promoções e lançar outros serviços. Ela é responsável por processar 70% das compras online com cartões no país.

Em 2015, as compras de cartões aumentaram em 9% e somaram 1,1 trilhões de reais (de 2008 a 2014 o crescimento foi maior que 15% em todos os anos). Além de fornecer maquininhas de cartões passou a vender serviços como softwares que permitam fazer gestão financeira das empresas para diferenciar dos competidores.

Estrategicamente temos que investir e crescer em setores em que a participação dos cartões como meio de pagamento é pequeno como na saúde e educação, afirma Dias, que não pretende dar espaço aos concorrentes.

O faturamento em 2015 foi de 1.861,5 milhões de dólares, lucro líquido ajustado de 837,0 com 45,0% de margem das vendas e de 50,0% de lucro sobre o patrimônio líquido ajustado de 1.685,9 milhões de dólar. Também a CIELO abriu três lojas em shopping, duas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro, com o objetivo de apresentar os produtos às pequenas e médias empresas, para aumentar a participação nesse mercado e evitar novos concorrentes.

**Resumindo:** O destaque pela grandeza do monopólio e crescimento no uso desse tipo de serviços, fez à Cielo tornar-se imbatível no mercado de processadora de cartões, com lucros extraordinários. Também o investimento no aumento do uso do cartão nos mercados pouco usados, como o da educação e da saúde são estratégias da empresa para o momento, para evitar o surgimento de novos concorrentes e no aumento das receitas. Abrir lojas nos Schoppings será uma nova estratégia muito interessante.

**16. Setor Siderurgia e Metalurgia – Empresa CSN**

Na pior crise do setor a saída foi exportar, diz o presidente da empresa Benjamin Steinbruch. As exportações foram quase a metade de sua produção, não venderam mais no exterior por causa da concorrência das siderurgias chinesas. “Onde os chineses quiserem entrar, eles entram. Você tem de tratá-los com carinho, mas sobre vigilância. A China quer exportar emprego, e nós queremos manter os empregos. Essa é a guerra”, afirma Steinbruch.

Com um endividamento de 26,6 bilhões de reais, representa 217% do faturamento, objetivo declarado da CNS é reduzir a dívida – essa medida é vista, fora e dentro da empresa, como a melhor maneira de manter a companhia em forma nos anos à frente.

Com faturamento de 3,1 bilhões de dólares e lucro de 463 milhões de dólares, corresponde 14,7% de margem das vendas e de 20,9% de rentabilidade sobre o patrimônio líquido ajustado de 2.216,5 milhões de dólares.

A classificação de 615 pontos obtidos, coloca a CSN em primeiro lugar do grupo das empresas do setor Siderurgia e Metalurgia.

Diante do cenário tenebroso no país, a empresa voltou-se para as exportações. Até o terceiro trimestre de 2014 a Cia. vendia 95% de sua produção para o mercado interno. No balanço do último trimestre, as vendas para o exterior atingiram 48% do volume total. Não foram maiores causada pelo excedente mundial de 700 milhões de toneladas, despejadas quase a totalidade pelas usinas chinesas.

No acumulado de 2014 e 2015, quase 30.000 trabalhadores do setor siderúrgico foram demitidos e outros poderão acontecer no futuro próximo.

Como a CSN precisa fazer caixa, já aumentou o preço do aço três vezes apenas neste ano: o reajuste foi de 10% em cada uma delas. A empresa espera haver uma reação da demanda interna dos maiores consumidores de aço – as indústrias construção civil, veículos e de eletrodomésticos da linha branca.

**Resumindo:** Devido a maior crise do setor da siderurgia e metalurgia, a saída da empresa foi para o aumento do mercado de exportação, corroborada pelo câmbio favorável. Também o ajuste da mão de obra, compatível ao menor nível da atividade, e mais o aumento do preço de venda, foram os destaques para a maximização dos resultados positivos.

**17. Setor Telecomunicações – Empresa Telefônica**

Espanhola, mas com sotaque Israelense.

O presidente da Telefônica, Amos Genish: o executivo israelense fundou à GVT 16 anos atrás e assumiu a Telefônica com a missão de integrar as duas empresas. Sob seu comando, a captura de sinergias foi acelerada e a empresa conseguiu crescer mesmo em meio à pior recessão da história brasileira. O executivo israelense aplicou na gigante Telefônica os princípios do modelo de gestão da GVT, entre eles a agilidade nas decisões. Dizem os manuais de gestão que o primeiro ano após uma grande fusão entre empresas é um deus nos acuda. Mas o primeiro ano de Telefônica com cara de GTV foi um sucesso. A operadora Telefônica anunciou a compra da rival GTV em setembro de 2014 por 22 bilhões de reais.

A melhor empresa do setor de telecomunicações (680 pontos obtidos) a receita aumentou em 4,8%, para 35,6 bilhões de reais (9,1 bilhões dólares), lucro liquido ajustado de 822,6 milhões, 9,0% margem das vendas e de 4,4% de rentabilidade do patrimônio liquido ajustado de 18,6 bilhões de dólares. Para o restante do mercado, ás vendas encolheu 3,5%.

Em 2016, a telefônica extinguiu a marca GVT e integrou as ofertas dos chamados serviços triple play (banda larga, TV paga e telefone fixo). Para Genish, a atuação integrada vai melhorar a experiência do cliente com os produtos e serviço da marca Vivo – e reduzir os históricos índices de reclamação dos consumidores.

**Resumindo:** Os destaques foram para as medidas de correção quanto a agilidade no processo de decisão e da redução dos índices históricos de reclamações dos consumidores. A junção das empresas GTV e Telefônica provocou o enxugamento da estrutura pela atuação integrada. O aumento da receita em 4,8%, também contribui para aumentar a margem de contribuição e do lucro final.

**18. Setor Têxtil – Empresa Grendene**

O volume caiu, mas a margem aumentou, fiz Francisco Schmitt, diretor financeiro da GRENDENE. Diante da desvalorização do real de duas opções se apresentaram, uma de (1) baixar os preços em dólar e vender mais para ganhar no volume, e a outra (2) de manter o preço e ganhar na margem; os executivos da empresa ficaram com a segunda alternativa, ou seja, manter o preço em dólar para a exportação. E deu certo! As vendas no exterior caíram 12% em 2015 com relação ao ano anterior, mas as receitas com as exportações em reais cresceram 14% (desvalorização do real).

No mercado interno, os preços subiram em média 4%. O faturamento do ano de 2015 de 2,3 bilhões de reais, recuo 8% em relação ano anterior, lucro 106,4 milhões de dólares, de 18,3% margem das vendas e de 15,7% rentabilidade em relação ao patrimônio líquido ajustado de 677,4 milhões de dólar.

A empresa é a melhor do setor têxtil, destacando-se principalmente pela liquidez e pela liderança de mercado, dos cinco indicadores analisados para alcançar a liderança do setor.

Mesmo com redução do volume, a Grandene se manteve responsável por mais de um terço das exportações brasileiras de calçados.

A empresa oferece produtos para todas as classes sociais, sendo a Melissa a marca sofisticada e a Ipanema o produto mais popular. A estratégia é apostar em novas coleções a cada trimestre – no último ano, foram 1100 lançamentos, atendo as condições do mercado ou o bolso do consumidor. Também apostou em uma rede de franquias, com 208 lojas em 2015.

Com 800 pontos obtidos, a GRENDENE tornou-se a melhor empresa do setor têxtil em 2015 e registrou também a maior margem nas vendas do setor.

**Resumindo:** O destaque foi em manter o preço de venda em dólar, consolida com isso o aumento da margem nas exportações, considerando a desvalorização do real. Outra medida foi ampliação em inovação com o aumento do número de itens em novas coleções para todas as classes sociais. Também outro destaque, aumento de números de lojas franqueadas.

**19. Setor Transporte – Empresa JSL**

O CEO Fernando Simões, a para enfrentar a crise, à JLS, a maior operadora logística do Brasil, reviu contratos dos clientes e abriu mão de parte dos lucros, no final, saiu ganhado, sua rentabilidade aumentou. Uma batalha diária de revisão de serviços foi travada na sede da empresa em Mogi das Cruzes interior São Paulo.

Em tempos de recessão, quase todos os clientes precisaram renegociar contratos, abrindo mão de parte do ganho para ajudar os parceiros. Com flexibilidades dos preços menores, além de manter a carteira de clientes, a empresa passou a fornecer mais serviços para General Motors, Mercedes-Bens. Novos clientes também surgiram em plena crise aumentando o faturamento.

A empresa faturou 3,4 bilhões de reais em 2015, lucro liquido ajustado de 42,9 milhões de dólares com margem das vendas de 4,9% e de 13,8% à rentabilidade do patrimônio liquido ajustado de 313,1 milhões de dólares.

A empresa é claro que não vivemos em uma ilha de fantasia, mas somos de certa forma blindados devido a carteira diversificada de 16 setores da economia, os riscos são menores quando nenhum cliente representa mais de 8% do faturamento, diz o presidente da JLS.

Notamos que havia espaço para a substituição de gastos fixos por custos variáveis menores, á redução da frota de caminhões próprios, passam a ser operadas por terceiros reduzindo assim os custos fixos.

A JSL mantém a maior frota de veículos diversificados do país, com 84.000 unidades entre caminhões, carretas, veículos leves, equipamentos de logística e ônibus.

A empresa aposta na expansão em 2016, planejar um aumento nominal de 7% a 14% na receita bruta e com continuidade das revisões de contratos, poderá culminar em uma queda na margem de lucro, poderá ter de conviver com o desafio de trabalhar mais e lucrar menos.

**Resumindo:** O destaque foi para a redução do preço de venda, contrabalançado pelo aumento do volume de novos clientes e das receitas. A carteira de clientes diversificadas, com menores riscos na inadimplência. Aumento das operações na troca de serviços contratos por terceiros, com a finalidade de redução da frota de veículos, com o propósito de maximizar lucros.

 **20. Setor Varejo – Empresa Lojas Renner**

 Para o presidente da Renner, José Galló o executivo traçou sua estratégia para enfrentar a crise já em 2013, quando foram feitos investimentos para aumentar a produtividade da companhia e de fornecedores, entre elas está a inauguração de um novo centro de distribuição em Santa Catarina, o que reduziu o tempo entre o recebimento do produto dos fornecedores e a entrega nas lojas.

 A Renner, maior varejista de roupas do país, em tempo de crise, resolveu realizar os cortes dos custos implementação de projetos na melhoraria da eficiência. Enquanto no período quase 100.000 lojas fecharam as porta no país a empresa aproveitou os pontos vazios para crescer, inaugurando 27 novas unidades e a crise acaba selecionando quem realmente é competitivo, levando analistas e investidores a continuar apostando na empresa.

Enquanto no Brasil as vendas no varejo caíram 4,3% em 2015 – pior resultado em 15 anos – as vendas da Renner cresceram em 7,0% para 5,8 bilhões de reais, margem das vendas de 9,5% de um lucro de 142,7 milhões e de 23,0% sobre o Patrimônio líquido ajustado de 621,1 milhões de reais – melhor lucro do setor varejo.

Com a valorização do real, a empresa reduziu de 30% para 25% a participação dos importados. Em cinco anos a companhia planeja mais que dobrar seu número atual de 408 pontos de vendas. ”O futuro vai dizer para onde mais iremos” diz o presidente.

**Resumindo:** O principal destaque foi para o aumento da produtividade, investindo-se num novo centro de distribuição, fazendo à redução no tempo das entregas e dos estoques. Também o corte dos custos operacionais e a execução de projetos de eficiência, contribuíram para somar aos lucros. Outra estratégia, com o câmbio valorizado, havendo cortes no volume das importações de mercadorias. Com a ampliação dos números de postos de vendas, fez aumentar as receitas e os lucros.

 S U M Á R I O

Já falamos claramente do conselho dado pelo pai da administração moderna – Peter Drucker; *devemos no nosso aprendizado do dia a dia, se espelhar nos exemplos das pessoas de sucessos em seus negócios, copiar e até melhorar aquelas estratégias que dão certo, mas, que não são eternas. Ainda, para conseguir melhores resultados, dedique recursos às oportunidades, e não aos problemas. A necessidade de trocar a informação interna pela externa.*

Os diversos exemplos bem sucedidos, que foram praticados pelos presidentes das 20 melhores empresas de cada setor da economia brasileira em 2015, mostraram claramente, que os principais problemas se repetem entre elas.

Enumeramos alguns fatos e decisões importantes que provocaram o sucesso nas 20 empresas:

1. Crescimento das receitas de vendas;

2. Aumento das vendas para o mercado exterior;

3. Redução do valor absoluto dos custos estruturais;

4. Enquadramento do pessoal direto ao nível atividade;

5. Investimentos em novas tecnologias;

6. Inovação em produtos novos e/ou os já existentes;

7. Diversificação e aumento da linha de produtos;

8. Investimentos em Marketing inteligente.

9. Incorporações de empresas.

Com a recessão profunda em 2015, os reflexos negativos apontados nos balanços das 1000 maiores empresas do Brasil, são evidentes e que foi analisada pela revista exame. Os balanços para o ano de 2016, certamente não serão diferentes, a projeção dos resultados serão ainda piores nas 1000 empresas relacionadas pela revista exame.

 Considerações

 Lembrando: os resultados positivos ou negativos de todas às empresas, dependem inquestionavelmente da combinação das variações ocorridas nos valores entre os três fatores fundamentais:

>Do Custo

>Do Preço

>Do volume

**SÍNTESE DAS ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES-RESULTADOS**  **DAS MELHORES EMPRESAS DE 20 SETORES DO BRASIL**.

 LIÇÕES QUE PODEREMOS DEDUZIR E APLICAR

Normalmente uma decisão bem sucedida numa determinada empresa, poderá servir de parâmetro para à aplicação em outra empresa, até com melhor sucesso!

Procuraremos sintetizar e **interpretar** as estratégias aplicada nas melhores empresas em 2015, classificada em primeiro lugar nos 20 setores da economia brasileira, publicada na edição especial pela revista exame.

Convém repetir o Peter Drucker: afirma ele, que 90% das questões administrativas são iguais para todas as empresas. Se você analisar bem, as ações corretivas tomadas pelas 20 melhores empresas na melhoria de desempenho, foram bem semelhantes. Sejamos também espertos em copiá-las e aplicá-las sem ter medo das consequências das mudanças.

Relacionamos as principais medidas, enxergamos como as que mais contribuíram para o sucesso nos resultados das 20 melhores empresas, por setores, no Brasil em 2015:

1. A queda do faturamento será decisiva na perda dos resultados das empresas, principalmente considerados os valores dos custos fixos, porque eles não pertencem diretamente ao produto e a venda. Se você quiser aplicar medidas de redução desses custos estruturais, eles não acontecerão automaticamente na mesma proporção à queda do faturamento, em função das suas próprias características, de não pertencerem aos produtos.

É sabido em toda empresa, os materiais diretos são custos inerentes aos produtos, eles automaticamente diminuem na mesma proporção à unidade produzida. E agora, o custo da mão de obra direta mais os encargos, a redução não ocorre na mesma intensidade da queda da produção. O efeito será ao contrário, quando acontece o aumento da produção, o custo da mão de obra direta não cresce na mesma proporção. Por quê? Existem os gargalos no processo de fabricação nos centros de custos e sempre vão aparecer pessoas ociosas. Ao contrário, quando acontece a redução do quadro de pessoal, não ocorre a possibilidade do corte de meia pessoa por exemplo. Portanto, aquela empresa que atacar com determinação à redução dos custos internos, provavelmente, terão maiores chances de conseguir atingir suas metas de resultados programadas.

2. Outro fator importante foi a recuperação do câmbio, favorecendo as exportações, trazendo de volta as vantagens competitivas para empresas brasileiras. No período do plano real, julho de 1994 até dezembro 2015, a inflação acumulada brasileira foi de 424,0% e descontada a inflação dos Estados Unidos de 60,1% no mesmo período, a paridade será de U$1 igual $3,27. Mostra, no momento (2016), o valor do câmbio está próximo à realidade, favorecendo ás exportações. Uma outra curiosidade, a inflação acumulada no Japão, nesse mesmo período de 22 anos, foi de apenas 2,5%. Um outro dado importante, no tempo do presidente Menen da Argentina, o câmbio ficou estável durante 10 anos seguidos, mesmo com a inflação elevadíssima do peso, como consequência, teve uma quebradeira para a maioria das empresas exportadoras. No Brasil não foi muito diferente, só não foi muito pior os resultados das empresas, porque está havendo a recuperação do câmbio e também porque o período da defasagem foi menor. Com o câmbio atual, as exportação vão aumentar e as importações cair, trazendo melhores condições de resultados positivos para as empresas e também para as contas publicas.

Verificou-se também, que várias empresas tiveram resultados negativos, por decisões estratégicas equivocadas dos gestores, com o cancelamento de vendas para o mercado externo em função da valorização do real, sem a devida compensação das vendas no mercado interno. Com o corte dos clientes no exterior, perdeu-se a confiança no mercado brasileiro e certamente haverá maiores dificuldades na recuperação (a na volta) desses clientes.

3. Fusões e incorporações, favorecer significativamente a redução dos custos estruturais, com a eliminação de quase a totalidade de uma das estruturas administrativas adquiridas.

4. Inovação no lançamento de produtos inesperados, com preços melhores e margens superiores, comparativamente aos produtos tradicionais, garantindo assim, o crescimento lucrativo das receitas de vendas e o aumento sustentável dos resultados.

Com a produtividade das receitas, os custos não sobem nessa proporção, especialmente os custos estruturais. Igualmente em menor escala, acontece com a mão de obra direta. Portanto, o nível de crescimento das receitas sempre será maior do que o nível de crescimento dos custos, provocando com isso um delta no resultado. Nunca é demais lembrar, a aplicação do orçamento flexível, poderá fornecer uma grande ajuda com razoável grau de convicção, a comprovação de melhores resultados nos diversos níveis de atividades da empresa.

5. Investimentos em novas tecnologias, com eliminação de gargalos e de maquinários obsoletos de elevado custo de manutenção e mais, os ganhos de produtividade.

6. Convém ressaltar, como ficou comprovado nas análises feitas naquelas empresas que estão altamente endividadas, mergulhadas nos empréstimos bancários a taxa de juros elevadas e, em especial também, aquelas empresas com baixo uso de sua capacidade instalada, dificilmente elas conseguirão granjear resultados positivos.

**Leituras sugeridas:**

>Crescimento Lucrativo de Ram Charan;

>Dobre seus Lucros em seis meses de Bob Fifer,

>Edição Especial Revista Exame Julho de 2015

>Site: www.custosinovadores.com.br