**MELHORES EMPRESAS EM 2016**

 **IDÉIAS IMPORTANTES**

 **AS MELHORES EMPRESAS DOS 20 SETORES EM 2016**

**REPRISE RESUMIDA DA REVISTA EXAME AS 1000 MELHORES & MAIORES EMPRESAS DO BRASIL EM 2016**

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

Afirma Peter, que 90% das questões administrativas são iguais para todas as organizações, independentemente do tipo e tamanho da empresa, distribuídas nos diversos setores da economia. Suas **idéias** em administração e em economia, atualmente, influenciam os teóricos e práticos executivos, a remeterem ao trabalho de Peter a continuar sendo inspirados por ele. Sugiro inspirar e apreciar os seus Vídeos no Site www.custosinovadores.com.br, em especial o seu vídeo “a sua excelência como executivo”.

Boa Administração é 80% ARTE e somente 20% CIÊNCIA (Bob Fifer). A **arte** pela criatividade você o faz e a **ciência** pelo conhecimento você o aplica.

A apresentação desse trabalho-resumo, visa mostrar as principais ações estratégicas desenvolvidas pelos executivos de sucessos, que fizeram tornar suas empresas, classificando-as em PRIMEIRO LUGAR nos 20 setores da economia brasileira no ano de 2016, anualmente são apresentadas na edição especial da Revista Exame Melhores & Maiores. O principal objetivo em referência é mostrar os principais executivos que se destacaram em primeiro lugar e quais foram as suas melhores práticas estratégicas aplicadas em cada um dos setores da economia brasileira, servindo de exemplo para todos nós.

A pergunta que não quer se calar! Quanto foi a redução de custos? Como ajustar a sua empresa a nova realidade mundial?

A classificação de primeiro lugar das melhores empresas do Brasil em 2016, foi alcançada pelo maior escore obtido em cada um dos 20 setores, levou-se em consideração a 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 três empresas nos dois últimos anos consecutivos obtiveram a classificação de primeiro lugar: Weg, Sabesp e Cielo.

A RD-RaiaDrogasil do setor de varejo é eleita à empresa do ano, consolidou-se como a maior e mais rentável rede de farmácia do país.

Na análise global dos balanços das **500 maiores** empresas do Brasil em 2016, mostra que o faturamento caiu 8% e os lucros curiosamente subiram 235% em comparação ao ano de 2015.

Apenas dois dos 20 setores, ampliaram suas receitas em relação ao ano anterior: serviços de saúde (4,7%) e atacado (1,5%). O maior tombo foi da indústria da construção – um dos setores mais afetados pela Operação Lava-Jato, com o recuo de 25,7% nas vendas.

Verificou-se algumas dirigentes de empresas, premiados pelo crescimento e resultado exponenciais alcançados em negócios de anos anteriores, a maior parte deles ligados as atividades ligadas com o governo e que hoje estão em rápidos declínios, vendendo até os seus próprios ativos (indústria da construção, por exemplo). Os méritos recebidos, talvez, não são tão legítimos assim, ou pessoas talentosas, mais influenciadas por benesses recebidas por práticas ilegítima...fica então à dúvida e, é muito triste!

Os números mostraram que os empresários foram eficientes no uso de seus recursos em 2016, dos 20 setores, 19 obtiveram rentabilidade positiva sobre o patrimônio líquido, mostra esse indicador quanto de lucro um negócio gera com o dinheiro investido pelos acionistas. A maior rentabilidade foi à empresa Suíça Novartis, 33% sobre patrimônio líquido. O único setor que fechou o ano com retorno negativo sobre o patrimônio líquido foi de siderurgia e metalurgia com -1,3%.

Das 1000 empresas, as 20 melhores por setor, os pontos obtidos pela ponderação dos cinco indicadores analisados e os resultados alcançados foram:

**1. Crescimento das vendas descontada a inflação, em %:**

Melhor setor serviços de saúde 4,7%.

Pior setor Indústria da Construção -25,7%.

Mediana dos setores -5,6%.

**2. Margem das Vendas ajustado depois do IR:**

Melhor setor dos serviços 23,4%.

Pior setor da Siderurgia e Metalurgia -2,1%.

Mediana dos setores 4,3%.

**3. Liquidez Corrente A/P circulante em no.índice:**

Melhor do setor Têxtil 3,24.

Pior do setor Telecomunicações 0,94

Mediana dos setores 1,42.

**4. Rentabilidade do Patrimônio ajustado após IR e PL:**

Melhor do setor Farmacêutico 19,0%.

Pior do setor Siderurgia e Metalurgia -1,3%.

Mediana dos setores 10,0%.

**5. Riqueza criada por empregado em dólares-US$:**

Melhor do setor Energia US$ 524.178.

Pior do setor Têxtil US$ 23.494.

Mediana dos setores US$ 68.699.

AS 20 MELHORES EMPRESAS DO ANO

 VEJA AS ESTRATÉGIAS IMPORTANTES

**1. Setor Atacado – RODOIL**

A distribuidora de combustível Rodoil de Caxias do Sul, mostrar o desempenho que a coloca à frente das grandes redes do setor, como a BR Distribuidora, Ipiranga e Raizen/Shell, que, juntas concentraram em 2016 dois terços das vendas de gasolina no Brasil.

 A Rodoil teve um crescimento de quase 70%, receita de 764 milhões de dólares e lucro de 8,6 milhões de dólares, gerou um retorno de 56% sobre o patrimônio, a maior rentabilidade do setor. Enquanto isso as vendas totais de gasolina, etanol e óleo diesel, encolheram 4,5% no país.

Além de tornar a maior distribuidora de combustíveis do Sul do Brasil, o aumento no volume de vendas, a operação trouxe ganhos em logística e a redução dos custos administrativos, fatores que contribuíram para a melhoria dos resultados, 56% de lucros sobre o capital. Melhoria nas negociações com os fornecedores e a imagem da empresa com os donos de postos de combustíveis. Buscar clientes de postos em cidades pequenas, onde a concorrência com grandes redes do setor é menor. São 360 postos com a bandeira Rodoil previstos aumentar cerca de 70% até o final de 2017. Além dos postos com a bandeira própria, tem operado fortemente no mercado de bandeira branca (sem marca) e a previsão é alcançar até 1000 postos atendidos nessa categoria até o final deste ano.

 Com 400 pontos obtidos, foi eleita em primeiro lugar considerada a melhor no Setor Atacado.

Segundo seu presidente e dono, Roberto Tonietto, o foco em cidades menores para driblar a concorrência para driblar as grandes redes do setor.

 **Resumindo as estratégias:** o principal destaque da empresa foi para o crescimento real do volume das vendas em 70%, seguido pela redução dos custos administrativos, investimentos na negociação com fornecedores e o crescimento de novos clientes, são as ações fundamentais para alcançar o posto de primeiro lugar do setor de Atacado.

**2. Setor Autoindustria – FRAS-LE**

Para o presidente da empresa Fras-le, Sergio Carvalho, em mais um ano de queda na produção, da indústria automotiva do Brasil, obtém mais da metade de sua receita com exportações e com suas fábricas no exterior. Pretende ainda neste ano, ampliação de 20% capacidade de produção na China.

Fabricante de materiais, principalmente lonas e pastilhas de freios para veículos comerciais e de passeios. Com sede em Caxias do Sul-RS, faz parte do conglomerado Randon e tem também fábrica em São Leopoldo-RS, Estados Unidos e na China.

Em 2016, as exportações e a produção fora do país responderam por 55% de sua receita, que alcançou 182 milhões de dólares, valor 1,6% inferior ao de 2015.

Em 2016, a produção de veículos caiu 11%, mesmo com a queda de produção das montadoras, a empresa atuou fortemente no mercado de reposição de autopeças, quando foram destinados 88% do volume produzido e também o crescimento nas exportações. A Empresa conta com um amplo portfólio de produtos – são 12000 itens em freios, possibilitando moldar a produção de acordo com a demanda do mercado.

A classificação de primeiro lugar, alcançar escore de 585 pontos, com vendas líquidas de 181,9 milhões de dólares, lucro líquido de 16,6 milhões de dólares, corresponde a 9,1% de margem das vendas e retorno sobre o patrimônio líquido de 240,9 milhões, percentual de rentabilidade de 6,9%. A liquidez corrente também ficou em primeiro lugar, índice de 3,89.

**Resumo das estratégias**: destaque para as exportações com cambio favorável e atuação fortemente no mercado de reposição com um amplo portfólio de produtos dos itens de freios. Também com ampliação dos investimentos em outros países.

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

Para CEO da Empresa WEG, Harry Schmelzer Jr., podemos movimentar rapidamente nossos recursos, de uma hora para outra, se houver mudanças no cenário de um setor que vai bem mudar.

A WEG obteve 57% do faturamento total para o exterior e com o câmbio favorável fez engrossar o seu lucro, repetindo o mesmo cenário de 2015, de 57% para o mercado exterior. Vendas líquidas totalizando 4.725,0 em milhões de reias (5.316 em 2015) e de 1,45 bilhões de dólares (1.361 em 2015), o lucro liquido ajustado de 233,7 milhões dólares (229 em 2015), corresponde a 16,1% margem sobre as vendas e de 17,8% sobre o patrimônio líquido ajustado de 1.310,9 milhões de dólares. Interessante observar que as vendas em reais caíram em 11% e as vendas em dólares aumentaram em 6% devido a valorização médio do real em 20%. No percentual, o lucro líquido sobre as vendas e do patrimônio líquido estão muito próximos entre os anos de 2015 e 2016. Diante dos 5 principais indicadores, os resultados apresentados, a empresa WEG foi a melhor no setor de Bens de Capital com 690 pontos obtidos, um pouco pior a 2015 com 750 pontos. Destaque também para o indicador “Liderança de Mercado”, também conquistou o primeiro lugar com 27,2%, enquanto a mediana foi de 4,2%.

**Resumo das estrátegias**: O principal destaque continua sendo a venda para o exterior, 57% das receitas e com o câmbio favorável. A empresa também fez investimentos importantes na flexibilização de novos produtos e na ampliação da participação em algumas unidades de negócios pela compra da Bluffton, a CG Power no exterior e da produção de geradores eólicos, sistemas solares e ainda, vender aerogeradores na índia, tudo isso fazer a diferença para agilidade em aumentar os resultados.

**4. Bens de Consumo – Empresa BELA VISTA**

Marcos e Cesar Helou, donos da Empresa goiana laticínios Bela Vista, apostaram na redução da dependência das vendas do leite tradicional para investir na diversificação de produtos e apostar no leite saudável de 0% de lactose.

Com um aumento a receita em ano de queda de consumo do leite. O faturamento da empresa foi de 2.749,7 milhões de reais, crescimento em relação ao ano anterior de 16% e de 843,7 milhões de dólares. O lucro líquido de 46,1 milhões de dólares, 5,5% sobre as vendas e de 21,7% sobre o patrimônio líquido de 212,1 milhões de dólares. Dos principais indicadores, crescimento das vendas 16%, mediana do setor -8,2%. Índice de liquidez corrente 2,79 e mediana 1,25 e mais, 21,7% retorno do investimento, a mediana do setor foi de 11,6%.

Aproveitaram a época de juros baixos do BNDES para expandir a produção, com a diversificação de famílias de produtos de sabor chocolate, doce de leite, leite condensado e creme de leite, um leque de mais 150 produtos sobre as mais diferentes marcas: Piracanjuba, Pirakids, Leitbom e Chocobom.

**Resumo Estratégico:** Lembre-se é bom repetir para a melhoria dos resultados, para qualquer tipo de negócios e tamanho de empresa, estão diretamente elacionadas ao tripé: **redução dos custos**, os **preços de vendas** e principalmente ao **volume de** **produção/vendas**. Foi o que ficou constatado no aumento das receitas e na diversificação das vendas de seus produtos na linha saudável, que inquestionavelmente fez a empresa Bela Vista se tornar a primeira colocada no setor de bens de consumo.

**5. Setor Eletroeletrônicos - WHIRLPOOL**

João Carlos Braga, CEO da empresa em um cenário de crise investimentos em bens duráveis como fogões e geladeiras saem da lista de prioridades na maioria dos lares e por isso os lançamentos de produtos novos nos últimos quatro anos respondem por 25% da receita.

Durante uma crise, a única demanda que persiste é a de reposição, é dona da marca Brastemp e Cônsul.

Em 2016 as exportações foram de 20,7% sobre o faturamento, a menor em 4,8% em relação aos 22,6% em 2015.

O faturamento do ano de 2016 foi de 6.592,5 milhões de reais, queda de 1% em relação a 2015, e de 2.022,8 milhões de dólares, lucro líquido de 78,1 milhões de dólares, 3,9% de margens das vendas e de 10,4% sobre o patrimônio líquido de 752,5 milhões de dólares. Para alcançar o primeiro lugar do setor de Eletroeletrônicos alcançou a classificação de 565 pontos dos 5 principais indicadores.

**Resumo Estratégico:** Produtos lançados nos últimos quatros anos respondem por 25% da receita. Mesmo com a queda de 1% da receita o lucro líquido foi superior em 16% em relação ao ano de 2015. Não houve demissões, mas, a empresa deixou de repor profissionais das vagas encerradas organicamente. Quando a economia melhorar, estaremos preparados, mais maduros e com mais novidades, afirma Brega.

**6. Setor Energia – CTEEP** Após cinco anos cortando custos e fazendo apenas o básico, o presidente Reynaldo Passanezi, a empresa colombiana responde por 25% da energia transmitida no Brasil em 16 estados e volta com força aos leilões de transmissão de energia para enfrentar a concorrência dos chineses.

Faturamento de 7.749,2 milhões de reais e 2.377,7 milhões de dólares, o lucro líquido de 1.445,6 milhões de dólares corresponde a 60,8% de margem das vendas e de 46,6% de retorno do investimento sobre o patrimônio líquido de 3.105,1 milhões de dólares.

Nos últimos leilões, arrematou sozinha ou em parceria, oito lotes por 4,5 bilhões de reais em investimentos nos próximos cinco anos e devem somar uma receita anual de 620 milhões de reais. Também em maio deste ano, a empresa adquiriu o controle acionário da Interligação Elétrica Norte e Nordeste, transmissora que atua no Maranhão, em Tocantins e no Piauí.

A classificação de primeiro lugar do setor energia, a empresa obteve 570 pontos, o índice de liquidez foi de 2,42 numa mediana de 0,96 e liderança de mercado 1,4% numa mediana de 0,5%.

**Resumo estratégico:** Cinco anos cortando custos e fazendo apenas o básico, como prioridades a eficiência operacional e a execução das obras já assumidas.

Fazer investimentos aos leilões de transmissão de energia, visando aumentar as receitas operacionais.

 **7. Setor Farmacêutico – ROCHE**

Presidente do laboratório Rolf Hoenger, investiu 300 milhões de reais para modernizar a fábrica no Rio de Janeiro.

O laboratório Suíço ROCHE trouxe ao Brasil sua unidade de análise de genoma para desenvolver novos tratamentos contra o câncer, área que responde por 65% de sua receita no país.Com foco em tratamentos mais personalizados, a análise de mais de 300 genes permite entender o perfil do tumor e as alterações moleculares que estão contribuindo para o seu avanço e, é um seguimento mais rentável do que o de medicamentos distribuídos em farmácias.

Em 2016 a empresa perdeu suas receitas em 5,0% em relação ao ano de 2015 Para um faturamento de 3.113,1 milhões de reais e de 955,2 milhões de dólares, gerou um lucro líquido de 115,4 milhões dólares, que corresponde 12,1% de margem das vendas e de 22,0% sobre o patrimônio liquido de 501,2 milhões de dólares.

A classificação de primeiro lugar pela obtenção de 735 pontos, nos 5 principais indicadores. Liquidez corrente o índice de 3,86 e a mediana de 2,52. Indicador riqueza criada por empregado ficou também em primeiro lugar, 247.253 dólares por empregado.

**Resumo Estratégico:** Destaque para a inovação em produtos novos personalizados em tratamentos contra o câncer com preços e margens mais altas e são vendidos ao governo. Investimentos contínuos em pesquisa e também na modernização das fábricas em especial no Rio de Janeiro.

**8. Setor da Construção – MRV**

Para Rubens Menin, presidente do Conselho da MRV, 94% das vendas feitas por meio do programa Minha Casa Minha Vida, ligadas ao governo. Diz, para construir um prédio é sempre a mesma em qualquer lugar do país: poucos andares, cores neutras, quinas e detalhes brancos, design de caixotes e sem sacadas.

Para manter o resultado financeiro a fórmula da empresa também não muda: foco em um produto específico, controle rígido dos custos e ganho de escala. Para suprir as necessidades de insumos, apenas 120 fornecedores, com os quais as negociações ficam mais fáceis.

Com um faturamento de 2.399,7 milhões de reais, 736,3 milhões de dólares e 112,4 milhões de lucro líquido, corresponde a 15,3% de margem das vendas e de 7,1% sobre o patrimônio líquido de 1.592,9 milhões de dólares. O índice de liquidez de 2,06 para a mediana de 1,93. O crescimento das vendas foi de menos 21,3%, a mediana de menos 25,7%.

**Resumo Estratégico:** Realce para o risco da dependência das vendas de 94% de participação, financiamento no programa federal de moradia popular, minha casa minha vida. O pior setor de 2016 foi da construção, teve uma queda global das vendas de 25,7%, afetadas pela Operação Lava-Jato.

 **9. Setor Indústria Digital – DATAPREV**

O presidente André Leandro Magalhães, selo internacional atesta a eficiência do data centes da estatal, que surgiu para processar o pagamento de benefícios previdenciários, mas hoje faz muito mais do que isso. Em 2016, um terço da receita veio de serviços a instituições financeiras.

O faturamento de 2016 foi de 1.193,5 milhões de reias e 366,2 milhões de dólares, lucro líquido de 49,6 milhões de dólares, representa a 4,2%% margem das vendas e rentabilidade de 15,4% sobre o patrimônio líquido de 320,5 milhões de dólares. A queda das vendas em relação a 2015 foi de -7,4% para a mediana de -11,5%. O Índice de liquidez 2,17, mediana 1,26.

A partir de 2015, teve início com a prestação de serviços de inteligência baseados no uso de ferramentas para extração, análise e cruzamento de dados previdenciários, trabalhistas, sociais e civis.

**Resumo Estratégico**: Evidência a empresa obteve o certificado internacional Tier III, o selo atesta o atendimento a requisitos de segurança e disponibilidade da infraestrutura tecnológica – só recebe os data centers empresas que opera praticamente a 100% do tempo, a soma das interrupções não pode ultrapassar 1 hora e 36 minutos no ano. É um exemplo de que, com boa gestão uma empresa publica também pode ser eficiente, diz Magalhães.

A ampliação dos serviços para os setores privados também foi um grande tirada.

**10. Setor Infraestrutura – SABESP**

O engenheiro Jerson Kelman, presidente da Sabesp, a empresa é responsável por cerca de 30% dos investimentos em saneamento no país.

Faturamento de 14.401,6 milhões de reais, crescimento de 10,5% em relação ao ano anterior e de 4.418,9 milhões de dólares, lucro líquido de 1.122,0 milhões de dólares corresponde a 25,4% margem das vendas e de 21,8% de rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 5.149,6 milhões de dólares.

Poucas empresas são capazes de reproduzir o modelo da Sabesp, com histórico de crescimento de lucratividade sólido, negociado em bolsa no Brasil e em Nova York.

Outra vantagem é a clientela, uma rede de usuários garantidos em 367 municípios paulistas, monopólios e preços compulsórios.

**Resumo Estratégico**: Uma parte dos investimentos será aplicada no abastecimento de água e ações para diminuir as perdas causadas por danos e fraudes. Outra parte, 6,8 bilhões de reais será investida na coleta e no tratamento de esgoto, com destaque para as obras do projeto Tietê e programa do córrego limpo, uma parceria com a prefeitura para despoluição de córregos e adequação das redes de esgotamento nas cidades.

Investimentos em redução de desperdícios e crescimento receita de serviços.

**11. Setor Mineração – VALE**

Fabio Schwartsman, presidente da VALE destaca o desafio é fazer uma empresa com ações pulverizadas e mais transparentes.

Com a missão de fazer uma pulverização das ações, principais Previ, Petros e Bndespar e a diluição do controle ajudará a limitar as interferências do governo na empresa e melhorará sua governança e mais transparência e cuidados com investidores minoritários.

Faturamento de 2016 em 47.423,5 milhões de reais, ou 14.551,1 milhões de dólares. Um crescimento das vendas em reais de 6,4% e de 27,5% dólares relação ao ano de 2015, foi maior em dólares devido à valorização do real. A Empresa lucrou 3.762,7 milhões de dólares (em 2015 prejuízo de US$ 12.185,9), portanto, o crescimento do lucro líquido de 2016 foi de 130,9% em relação ao ano de 2015, e 25,9% margem das vendas e de 9,3% sobre o patrimônio líquido de 40.481,8 milhões de dólares.

Para se tornar a primeira do setor de mineração, alcançou a classificação de 765 pontos. O índice de liquidez corrente não foi tão bom assim, piorou, está com o índice de 1,55, a mediana de 1,54 (em 2015 1,89). No entanto, a liderança do mercado está em primeiro lugar, 72,2%.

Investimentos na S11D, a maior mina construída pela Vale em seus 70 anos, deverá alcançar plena capacidade este ano, produção de 90 milhões de toneladas de minério de ferro por ano. Tem alto teor de ferro e menor custo de produção entre suas operadoras, localizada na Serra Sul de Carajás no Pará, sendo a China o principal comprador do minério da Vale.

**Resumo Estratégico:** Destaque para o crescimento das vendas em dólares, 27,5% e a reviravolta do lucro liquido em relação a 2015, aumento de 130,9%.

Pulverização do capital foi outra estratégia muito importante.

Investimentos na construção e exploração de novas minas de ferro de alta qualidade no Pará.

 **12. Setor Papel e Celulose – KLABIN**

A maior produtora de papéis do Brasil, a Klabin já colhe os frutos do principal investimento de sua história, a nova fábrica Ortiqueira no Paraná ajudou a empresa a crescer 15% no ano passado, diz o Diretor-Geral Cristiano Teixeira: nova fábrica a plena capacidade foi o pulo do gato.

O projeto Puma é considerado um divisor de águas para a Klabin. Além de ser a primeira fábrica no Brasil que produz no mesmo local: celulose de fibra curta de eucalipto, celulose de fibra longa de pínus e em especial a celulose fluff usada em fraldas e absorventes, o gigantesco empreendimento permitirá que a empresa volte a exportar celulose.

O faturamento de 7.160,2 milhões de reais e 2.197,0 milhões de dólares, o lucro líquido de 885,9 milhões de dólares, as margens das vendas foram de 40,3%. Sobre o patrimônio líquido de 2.382,8 milhões o lucro ficou em 37,1%. Os indicadores crescimento das vendas de 14,5%, mediana de -5,6% e a rentabilidade do patrimônio líquido de 34,4%, mediana de 11,7%, nestes dois índices a empresa Klabin alcançou a classificação também de primeiro lugar.

**Resumo Estratégio:** O destaque para investimentos na fabrica de celulose, aumento da capacidade de produção de 2,0 milhões para 3,5 (+75%) milhões de toneladas, gerou aumento das vendas mercado nacional e das exportações para 23 países, com o câmbio favorável fez gerar o retorno sobre o capital de 37,1%. O elevado lucro fez reduzir o índice do endividamento que é preocupante, permitindo no futuro atingir níveis aceitáveis.

**13. Setor Química e Petroquímica – RIOGRANDENSE**

Para o Diretor-Superintendente Hamilton Romanato Ribeiro, o maior crescimento e a maior rentabilidade do setor, fez a empresa atingir 600 pontos e alcançar a classificação de primeiro lugar do setor.

A refinaria Riograndense (ex-refinaria Ipiranga) completará 80 em setembro, nunca vendeu tanto, foram 989 milhões de litros de derivados de petróleo, sendo 46% de diesel e 39% de gasolina, seus dois principais produtos, gerou um crescimento das vendas em 51% com relação ao ano anterior. A participação no mercado de combustíveis subiu de 8% para l3% e, ainda vende o excedente para os outros estados: Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso e Rio de Janeiro.

Com o crescimento das vendas, o faturamento atingiu 1.522,7 milhões de reais e de 467,2 milhões de dólares, lucro de 27,3 milhões dólares, 5,8% de margem das vendas e de 48,1% retorno do investimento sobre o patrimônio líquido ajustado de 56,7 milhões de dólares.

**Resumo Estratégico:** A Riograndense em 2007 passou a ser controlada por três acionistas principais: Petrobras, Ultrapar e Braskem, com isso fez da a volta por cima, anteriormente operava no vermelho. Com o gigantesco crescimento das vendas-ganho de volume, fez a empresa criar a maior riqueza por empregado e a maior rentabilidade do investimento, conseguindo atingir também nesses três indicadores a posição de primeiro lugar do setor.

**14. Setor Saúde – PREVENT SENIOR**

O Presidente Fernando Parrillo: matemáticos e estatísticos para analisar dados e acompanhar tendências, eis as estratégias.

Depois de se consolidar no mercado paulista de plano de saúde, a operadora Prevent Senior, especializada em clientes com mais de 49 anos, mas o seu maior público está na faixa de 60 a 79 anos, prepara sua expansão para outras regiões.

Um plano básico para clientes com mais de 59 anos sai por cerca de 750 reais por mês. Entre as melhorias implantadas recentemente está o tratamento do câncer de mama. Diminuir o tempo do tratamento, o processo todo é pequeno feito em 14 dias, criamos uma rotina ágil, que dá segurança ao paciente e o volume de procedimentos.

Para renovar continuamente suas práticas, a empresa mantém equipes que monitoram as tendências globais, incluindo 20 matemáticos e estatísticos para analisar os dados coletados. “Não fazemos nada por instinto, diz o presidente Parrillo”.

 A empresa fechou 2016 com uma carteira de 338.000 clientes, o faturamento de 1.940,5 milhões de reais e 595,4 milhões de dólares, lucro líquido valor de 58,4 milhões de dólares, margem das vendas ficou em 9,9% e de 65,5% de rentabilidade do patrimônio liquido ajustado de 89,2 milhões de dólares.

**Resumo Estratégico:** Além de melhorar o atendimento, um desafio permanente é reduzir os custos, já que a empresa trabalha com preços abaixo do mercado. As melhorias no atendimento do câncer de mama e diminuir o tempo para realisar os procedimentos. Contratar especialistas matemáticos e estatísticos para analisar e interpretar os dados, nada de improvisação.

**15. Setor Serviço – Empresa CIELO**

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

Eduardo Gouveia, presidente da Cielo: as maquininhas da empresa movimentaram 585 bilhões de reais em 2016, com 1,9 milhões de maquininhas, realizando 6,7 bilhões de transações e movimentações. São 14% do consumo das famílias brasileiras que passa por suas máquinas. A ideia é educar e aumentar a penetração do dinheiro de plástico, espaço crescer não falta. Afinal, hoje, apenas 28% dos brasileiros usam cartões.

O faturamento em 2016 foi de 7.525,6 milhões de reais e 2.309,1 milhões de dólares, lucro líquido ajustado de 1.156,5 milhões de dólares e 50,1% margem das vendas e com 40,6% lucro líquido sobre o patrimônio ajustado de 2.847,5 milhões de dólar.

A primeira colocação, a empresa atingiu 785 pontos nos cinco principais indicadores. Na liderança de mercado de 12,9%, quando a mediana foi de 3,7% e o índice de liquidez corrente de 1,65, a mediana de 1,25.

**Resumo estratégico:** O primeiro é aumentar a proximidade com os clientes e personalizar a relação criando cada vez mais novos produtos. O segundo é perseguir obsessivamente a eficiência operacional. O terceiro é buscar inovação e a transformação digital. Um exemplo é a nova forma de pagamentos para comerciantes que vendem por WhatsApp, esse meio dispensa as máquinas de cartão. A quarta meta é manter o foco nas pessoas – no caso, os funcionários “Felicidade dá lucro”.

De fato, duas palavras que vêm à mente quando se visita a sede da Cielo, em Alphaville, na região metropolitana de São Paulo, são inovação e despojamento.

**16. Setor Siderurgia e Metalurgia – ARCELORMITTAL**

A saída foi olhar para o mercado externo, diz o presidente da empresa Benjamin Baptista Filho: A empresa subiu das posições no ranking, foi décima primeira entre as maiores exportadoras.

Com a retração do mercado interno e o câmbio mais favorável, exportar foi uma saída viável para algumas siderúrgicas, e a empresa, as exportações em 2016 ficaram em torno de 40% da receita total.

A empresa, além dos aços planos, também tem unidades de negócios de aços longos, voltados principalmente para a construção civil.

Com a freada da construção civil nos últimos dois anos, as vendas de aços longos no Brasil recuaram mais de 15%, e a expectativa é que recuperação seja lenta e os investidores ainda estão cautelosos por causa da instabilidade política no Brasil e pela prática da corrupção.

Com um faturamento de 15.760,7 milhões de reais e 4.835,9 milhões de dólares, lucro líquido 232,5 milhões de dólares, 4,8% margem das vendas e de 5,1% retorno de investimentos sobre o patrimônio líquido 4.544,3 milhões de dólares.

A classificação de primeiro lugar, a empresa conseguiu 605 pontos obtidos, crescimento negativo de 9,7%, mediana de 14,9% negativo. A liderança de mercado 16,3%, em primeiro lugar, a mediana de 2,5%.

 **Resumo Extratégico:** Devido a grande crise do setor da siderurgia e metalurgia no mercado interno, a saída da empresa foi para o aumento do mercado de exportação, corroborada pelo câmbio favorável.

Operar a plena capacidade é fundamental para assegurar a competitividade dos produtos, porque isso ajuda a diluir o custo fixo da produção.

Continuar investindo para manter o estado da arte das operações, afinal, com crise ou sem crise, para a frente que se tenda andar, diz o presidente Baptista.

**17. Setor Telecomunicações – TDATA**

O presidente da Tdata Eduardo Navarro, os investimentos dão prioridade a serviços de internet e de dados.

Uma jabuticaba que está amadurecendo. A lei brasileira proíbe as operadoras de telecomunicações de atuar ao mesmo tempo como produtoras e distribuidoras de conteúdo. A justificativa evitar a concentração de mercado, que não existe no resto do mundo. Braço de tecnologia da telefônica, a TDATA começou a ganhar corpo por uma imposição da legislação brasileira. Hoje tem um papel estratégico e gera 6% da receita do grupo espanhol.

O objetivo da empresa telefônica é rivalizar com potências da tecnologia que incomodam o setor. Afinal, poucas pessoas ainda enviam mensagens de SMS desde a popularização do WhatsApp, entre outros serviços de comunicação via internet.

Existe uma transformação em curso nas operadoras que estão se tornando plataformas digitais.

A melhor empresa do setor de telecomunicações, 610 pontos obtidos. A receita de venda foi de 2.490,0 milhões de reais e 764,0 milhões dólares, lucro liquido ajustado de 224,6 milhões de dólares, 29,4% margem das vendas e de 67,6% de rentabilidade do patrimônio liquido ajustado de 332,3 milhões de dólares.

 **Resumo Estratégico:** Os destaques, a saída pela empresa para não ficar de fora do mercado de aplicativos e plataformas digitais, foi oferecer esses conteúdos que desenvolve soluções para internet, dados e voz.

Boa parte dos investimentos tem sido direcionada para a expansão da cobertura 4G e para a ampliação de sua rede de fibra óptica.

O que vem crescendo é a venda de dados, especialmente para smartphones e tablets e a diminuição com a telefonia fixa.

**18. Setor Têxtil – BEIRA RIO**

Para o presidente Roberto Argenta da Beira Rio: voltado para a classe C, a empresa conseguiu atrair também à classe B por causa da crise. A fabricante gaucha de calçados, garimpou novos clientes e vendeu 85 milhões de pares de calçados em 2016, quase 15% mais do que em 2015. A produção brasileira em 2016 cresceu apenas 1% no período. Quem quiser trabalhar vai sempre buscar novas oportunidades, afirma.

Com calçados voltados a classe C, uma das mais atingidas pelo encolhimento da renda nos últimos anos, a empresa evitou subir os preços e foi buscar novos clientes – seus produtos estão em 25.000 pontos de venda, principalmente nas regiões afetadas pelo bom desempenho da agropecuária.

Temos produtos de custo baixo, preço competitivo e sintonizado com a moda, com isso, ganhando clientes da classe B. A competição com os chineses estão ficando para trás, as importações de calçados no Brasil caíram mais de 30% em relação ao ano anterior e somos melhores na criação e conseguimos vencê-los com um produto mais bonito.

As exportações que historicamente representava 6% e neste ano aproximam-se os 9%.

Com 11 unidades fabris, todas localizadas no Rio Grande do Sul, concentra-se quase toda a sua produção internamente, ao contrário de outras grandes empresas do setor que usam muito a mão de obra terceirizada. Gosta de formar toda a sua equipe para criar maior comprometimento dos trabalhadores – nos últimos dois anos a empresa gerou 1.700 novos empregos.

 O faturamento do ano de 2016 de 2.040,8 milhões de reais, 626,2 milhões de dólares, lucro líquido 68,4 milhões de dólares, 10,9% margem das vendas e de 23,5% rentabilidade em relação ao patrimônio líquido ajustado de 291,6 milhões de dólar. Liderança de mercado 12,5%, mediana de 7,1% e liquidez corrente de 4,06, mediana do setor.

Com 700 pontos obtidos, a Beira Rio tornou-se à melhor empresa do setor têxtil em 2016 e registrou também ótima margem nas vendas do setor, 10,9%.

**Resumo Estratégico:** O destaque foi em manter o preço de venda provocando o aumento do volume das receitas e aumento das vendas em 3 p.p. nas exportações, favorecendo as margens devido desvalorização do real. Outra medida foi ampliação em inovação com o aumento do número de itens em novas coleções para as classes sociais B e C, com preços competitivos e sintonizados com a moda. Também destaque para o aumento do número de pontos de venda, 25.000.

**19. Setor Transporte – PB-LOG**

O CEO Ilton José Rossetto Filho: o plano é diversificar a carteira de clientes e não depender da Petrobrás. Subsidiária da Petrobrás especializada em logística, a AP-LOG foi criada há cinco anos e sempre deu resultado positivo, destaque para 2016.

Classificação de primeiro lugar atingiu 700 pontos nos cinco principais indicadores financeiros, o índice liquidez de 5,70, mediana do setor 0,92, crescimento das vendas 9,2%, são os destaques.

A empresa faturou em 2016, 4.745,2 milhões de reais e 1.456,0 milhões de dólares, lucro líquido ajustado de 331,3 milhões de dólares, com margem das vendas de 22,8% e de 25,7% rentabilidade do patrimônio liquido ajustado de 1.290,2 milhões de dólares.

**Resumo Estratégico:** 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 de inadimplência. Aumento das operações na troca de serviços contratos por terceiros com a finalidade na redução da frota de veículos, com o propósito de maximizar lucros.

 **20. Setor Varejo – RD (RaiaDrogasil)**

**Eleita a Empresa do Ano**

Para o presidente da empresa, Marcílio Pousada: “Loucos por dados” para aumentar a rentabilidade. Enfim, juntas a RaiaDrogasil consolidou-se como a maior e mais rentável rede de farmácia do país. Fruto da fusão de duas concorrentes em 2011, a empresa investe para continuar crescendo. A fusão fez mudar neste ano a marca para RD.

Os dois anos seguintes à fusão foram difíceis, o lucro não cresceu e as ações caíram 35%, porque operavam em separadas até 2013. A união começou a andar de fato naquele ano, quando os fundadores das duas companhias decidiram contratar um executivo de mercado para coordenar, isso deu neutralidade ao processo. A integração quando sistemas de compras, estratégias de marketing e vendas, estoques e logística passaram a funcionar de forma unificada.

Desde 2014, as vendas cresceram 52%, o lucro mais do que dobrou e as ações valorizaram cerca de 300%.

Com o envelhecimento da população – as projeções indicam que, em 2050, haverá 66 milhões de brasileiros com mias de 60 anos, mais que o dobro de hoje e as perspectivas para o setor de saúde são positivas.

A estratégia da RD é continuar abrindo lojas: nos últimos três anos e meio foram inauguradas cerca de 550 lojas e a meta é inaugurar outras 100 em 2017, elevando o total da rede para 1.620 lojas. “Nossa preocupação é crescer com rentabilidade”, diz o presidente.

As vendas cresceram em 13,4%% em 2016, para 11.159,8 milhões de reais, 3.424,2 milhões de dólares, margem das vendas de 3,8%, lucro líquido de 130,3 milhões de dólares, 23,0% sobre o Patrimônio líquido ajustado de 921,0 milhões de dólares.

Para conseguir a classificação de primeiro lugar no setor de varejo, empresa atingiu 370 pontos nos cinco principais indicadores financeiros.

**Resumo Estratégico:** O principal destaque foi para o aumento das vendas com a abertura de novas lojas e crescimento com rentabilidade - remunerar os investimentos.

A contratação de um gestor, um executivo de mercado para coordenar a integração de todo processo gerencial, talvez seja, a estratégia mais importante para a empresa; não se pode mais num mundo altamente concorrido, conviver com improvisações e decisões intuitivas.

 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 informação externa.*

Dos vários exemplos bem sucedidos, que foram praticados pelos executivos das 20 melhores empresas por setor da economia brasileira em 2016, mostrou-se claramente, que os principais problemas sempre se repetem entre elas, como Peter Drucker afirma: 90% das questões administrativas são iguais para todas as organizações, não importa muito qual o setor de atividade e do tamanho da empresa.

Uma saída positiva para os grandes problemas no Brasil, são aquelas empresas que investiram na crise construindo negócios ainda mais fortes, que, quando da volta do crescimento no país, estarem preparadas para atender de imediato os seus clientes. Outra estratégia aplicada, à contratação de executivos com talentos preparados para o mercado. Também, na criação e desenvolvimento de produtos inesperados com preços e margem superiores. Aplicar também, mais recursos do que os outros, nos custos estratégicos que soma valores.

Enumeramos as melhores dicas sobre alguns fatos e decisões que foram aplicadas com sucesso pelos executivos nos 20 setores da economia brasileira em 2016:

1. Expansão exponencial das receitas de vendas;

2. Apostar crescimentos vendas para o mercado exterior;

3. Redução do valor absoluto dos custos estruturais;

4. Ajustar o pessoal direto produção ao nível da atividade;

5. Investimentos em novas tecnologias estratégicas;

6. Inovação em produtos inesperados e os já existentes;

7. Diversificação e aumento da linha de produtos;

8. Investimentos no Marketing inteligente;

9. Fusões e aquisições de empresas;

10. Contratação de executivos com talentos de mercado;

11. Precificação dinâmica de rápida alteração à demanda.

Com a recessão profunda em 2015 e 2016, os reflexos negativos apontados nos balanços das 1000 maiores empresas do Brasil que foram colocadas com muita sabedoria pela revista exame. É uma obra muito importante para todos os empreendedores tomarem conhecimentos dos temas e as boas práticas aplicadas nesse país.

 Considerações Finais

 Os resultados positivos ou negativos de toda organização depende inquestionavelmente da combinação concomitante das variações dos valores ocorridos entre o tripé :

>Do Custo – redução e controle permanente.

>Do Preço – dinâmico de rápida alteração à demanda.

>Do volume – permanente crescimento lucrativo.

**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 outras empresas, até com melhores resultados!

Procuraremos sintetizar e **interpretar** às estratégias aplicadas nas melhores empresas em 2016, aquelas que se classificaram em primeiro lugar nos 20 setores da economia brasileira, publicada na edição especial pela revista exame.

Convém repetir o que Peter Drucker afirmou: 90% das questões administrativas são iguais para todas as empresas. Se a gente verificar bem, as melhores ações corretivas aplicadas nas tomadas decisões pelos executivos das 20 melhores empresas, na melhoria do desempenho, são muito semelhantes. Sejamos também espertos em copiá-las e aplicá-las, sem ter o medo das consequências pelas mudanças. São atitudes de empreendedores inteligentes!

Relacionamos as principais medidas, enxergamos como as que mais contribuíram para o sucesso dos resultados nas 20 melhores empresas, por setores, no Brasil em 2016:

1. A queda do faturamento foi decisiva na perda dos resultados das empresas, principalmente porque os valores dos custos fixos, porque eles não pertencem diretamente ao produto e venda e, a redução desses custos estruturais, não acontece automaticamente na proporção da queda do faturamento, em função de suas próprias características, de não pertencerem aos produtos, e sim, a estrutura.

Já é de conhecimento, os materiais diretos são custos inerentes aos produtos, eles automaticamente diminuem na proporção à unidade produzida. Interessante, que o custo da mão de obra direta e 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. Ao contrário, quando acontece o corte do quadro de pessoal, não existe a possibilidade da redução de meia pessoa. Sempre vão existir pessoas ociosas no processo de fabricação, os gargalhos.

2. Um fator importante foi também 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 2016, a inflação acumulada brasileira foi de 455,0%, descontada a inflação dos Estados Unidos de 63,1% no mesmo período, a paridade foi de U$1 igual $3,40. Mostra, no momento o valor do câmbio está próximo à realidade, favorecendo com isso as exportações brasileiras. Outra curiosidade, a inflação acumulada no Japão, nesse mesmo período de 23 anos, foi de apenas 2,8%. Com o câmbio atual, as exportação estão aumentando e as importações caindo, trazendo resultados positivos para as empresas e em especial para as contas publicas.

Verificou-se também, que muitas empresas tiveram resultados negativos, por decisões estratégicas equivocadas optando pelo cancelamento das vendas para o mercado externo em função da valorização do real antes de 2015, sem a compensação delas no mercado interno. Com o corte de clientes do exterior, perdeu-se a confiança no mercado brasileiro e haverá maiores dificuldades na recuperação (a na volta) desses clientes.

3. Fusões e aquisições de empresas propicia significativamente a redução na escala, o percentual dos custos estruturais. Com a junção das empresas, favorece com a eliminação de quase da totalidade de uma parte das estruturas administrativas, principalmente no alto escalão e de outras atividades similares.

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

A produtividade no volume das receitas, os custos operacionais não cresce a mesma 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 proporcionalmente 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 dos 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, está comprovado nas análises realisadas naquelas empresas que estão altamente endividadas, mergulhadas nos empréstimos bancários à taxa de juros elevadas e, em especial também, aquelas empresas com baixo uso de sua capacidade instalada, dificilmente elas vão conseguir granjear resultados positivos.

7. Destaque negativo ficou para o setor indústria da construção, foi o maior rombo no crescimento das vendas em -25,7%, um dos setores mais afetados pela Operação Lava-Jato.

Penso que foi muito produtivo reunir as mais importantes informações num único lugar, das 1000 melhores e maiores empresas do ano de 2016 da revista exame, dados extraídos dos balanços e a nossa contribuição ficou com a coleta de dados, análises e interpretações dos números, um resumo fácil de ler é um guia para qualquer líder empresarial. Entendemos, que essas informações trabalhadas um manual de referência confiável para os executivos das 1000 melhores e maiores empresas do ano 2016, e também servir a todos os empresários desse país - Brasil.

Sabemos que é primordial a atualização permanente, especialmente no mundo disruptivo em que vivemos.

Esperamos ter apresentado as melhores dicas e se você quiser se aprofundar ainda mais, recomendamos adquirir a revista exame edição especial agosto 2017.

Boa Leitura.

**Leituras sugeridas:**

>Crescimento Lucrativo de Ram Charan;

>Dobre seus Lucros em seis meses de Bob Fifer;

>As 25 ferramentas de Gestão de Birkinshaw & Mark;

>Edição Especial Revista Exame Julho de 2016.

>Site: www.custosinovadores.com.br