PRÊMIO EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

O PRÊMIO FGV 1997 E AS 500 MAIORES S.A.

HÁ mais de um quarto de século, *Conjuntura Econômica* oferece a seus leitores a relação das 500 maiores sociedades anônimas do Brasil, uma lista que já se tornou tradicional e de ampla aceitação nos meios empresariais do país. As razões são óbvias: trata-se de um trabalho de pesquisa elaborado com a absoluta isenção e a autoridade científica que caracterizam o Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), da Fundação Getulio Vargas.

Foi a notável repercussão da lista das 500 maiores que levou a Fundação Getulio Vargas a criar o Prêmio FGV de Excelência Empresarial, que distingue anualmente as 12 sociedades anônimas dentre as 500 maiores do país, segundo critérios de uma metodologia criada pelo IBRE. Sem dúvida, objetiva-se destacar o esforço de gestão e os ganhos de produtividade de qualquer empresa dentro do universo produtivo nacional.

O prêmio também segue a marca da FGV e sua relação está absolutamente isenta de quaisquer interesses comerciais, injunções políticas ou ideológicas.

A relação das 500 maiores sociedades anônimas brasileiras de 1997 sugere a existência de um ambiente empresarial de recuperação. Para a maioria das 500, o ano de 1996 foi marcado pela retomada do crescimento da economia, principalmente no segundo semestre, após as medidas de desafogo monetário adotadas pelo governo.

Para vencer os desafios, é essencial o esforço empresarial voltado para o ajustamento de suas contas, a busca dos ganhos de produtividade e a corrida à competição. Essa conjugação de fatores positivos deve melhorar a situação das empresas, particularmente no presente ano, quando poderemos começar a colher os frutos das diversas reestruturações empresariais em vigor no país.

Conjuntura Econômica, ao divulgar pelo sétimo ano a lista das 12 sociedades anônimas merecedoras do Prêmio FGV de Excelência Empresarial, oferece aos seus leitores as indicações que permitem uma avaliação global do desempenho da economia brasileira ao longo de 1996 e ajuda a projetar com acerto o panorama econômico no futuro próximo.

Prêmio FGV de Excelência Empresarial – 1997

As 12 melhores empresas entre as 500 maiores sociedades anônimas do Brasil

(Referência: exercício de 1996)

	Razão social	Setor econômico	GE	LC	RPL
1	Brasilit SA	Indústria de produtos de minerais não-metálicos	0,18	1,11	34,17
2	Multibrás SA Eletrodomésticos	Indústria mecânica	0,51	1,71	25,68
3	Arno SA	Eletroeletrônicos	0,33	2,97	21,10
4	Ficap SA	Indústria de material elétrico e de comunicação (exclusive eletroeletrônico)	0,44	2,49	12,53
5	Bicicletas Monark SA	Indústria de material de transporte	0,45	1,92	23,42
6	Copebrás SA	Indústria química (exclusive petroquímica)	0,48	2,22	20,84
7	Petroquímica Triunfo SA	Indústria petroquímica	0,24	4,29	20,99
8	Bristol-Myers Squibb Br. SA	Indústria de produtos farmacêuticos e veterinários	0,57	2,01	62,00
9	LPC Inds. Alimentícias SA	Indústria de produtos alimentares	0,45	1,50	24,75
10	Procter & Gamble Br. SA	Indústrias diversas	0,33	4,80	27,25
11	C.R. Almeida SA Eng. Constrs.	Indústria da construção	0,11	3,23	17,25
12	Texaco Brasil SA Prods. Petróleo	Comércio atacadista	0,53	1,73	22,33

GE = grau de endividamento; LC = liquidez corrente; RPL = rentabilidade do patrimônio líquido.

ARNO S.A.

O caminho da globalização

Fundada em 1940, inicialmente como fábrica de motores elétricos, a Arno ganhou força expressiva com a produção de eletrodomésticos. Hoje, a empresa conta com cinco unidades industriais, concentradas no estado de São Paulo, e com um grande centro de armazenamento e distribuição para abastecer todo o país.

Em 1996, houve expressivo crescimento do consumo de eletrodomésticos no Brasil e a Arno demonstrou grande agilidade e competência no desenvolvimento e lançamento de produtos realmente inovadores. Com 50 diferentes modelos, a empresa atende a todo o mercado nacional e ao Mercosul, em mais de 10 mil pontos-de-venda.

Em sintonia com a evolução dos sistemas de gerenciamento de qualidade, a Arno obteve a certificação ISO 9001 e se destaca no mercado por um sofisticado controle de qualidade.

Com mais de 800 representantes autorizados espalhados por todo o país, a rede de assistência técnica oferece o mesmo padrão de qualidade das operações de distribuição e mantém estoque completo de peças de reposição e de oficina. Além disso, promove o constante aperfeiçoamento e atualização de seus 3 mil funcionários, através de programas de treinamento operacional, comportamental e de informática.

Em maio deste ano, o maior grupo francês de eletrodomésticos, o grupo SEB, adquiriu o controle acionário da Arno. A partir daí, foi traçada uma estratégia para tornar a empresa um centro de excelência de eletrodomésticos motorizados para todo o mundo. O objetivo dessa aliança é fortalecer os segmentos de liquidificadores, batedeiras, ventiladores e máquinas de lavar roupa, nos quais a Arno detém tecnologia própria.

A primeira idéia é reforçar a liderança da empresa no mercado brasileiro, com novos produtos, e ampliar a presença no Mercosul, incluindo o Chile. Ao mesmo tempo, o grupo SEB exportará os produtos Arno através de sua rede internacional de distribuição.

Essas duas empresas se complementam e, juntas, terão mais força para superar os desafios da globalização da economia e dos mercados.

Empresa	Arno S.A.
Grupo de comparação	Eletroeletrônicos
Estado	SP
Classificação nas 500 Maiores	255
Receita operacional líquida (R$ mil)	305.827
Lucro líquido (R$ mil)	32.132
Rentabilidade do patrimônio líquido	21,10
Rentabilidade mediana do setor	21,28
Liquidez	2,97
Liquidez mediana do setor	1,30
Grau de endividamento	0,33
Grau de endividamento mediano do setor	0,71

Empresa	Bicicletas Monark S.A.
Grupo de comparação	Indústria de material de transporte
Estado	SP
Classificação nas 500 Maiores	374
Receita operacional líquida (R$ mil)	137.756
Lucro líquido (R$ mil)	27.046
Rentabilidade do patrimônio líquido	23,42
Rentabilidade mediana do setor	1,77
Liquidez	1,92
Liquidez mediana do setor	1,09
Grau de endividamento	0,45
Grau de endividamento mediano do setor	0,97

BICICLETAS MONARK S.A.

Aval à qualidade

A Bicicletas Monark, sociedade anônima de capital aberto com controle acionário brasileiro, foi criada em 1948 e, quase meio século depois, sua produção está concentrada em duas plantas industriais, uma em São Paulo e outra na Zona Franca de Manaus. A fábrica de Manaus já detém o certificado de sistema de qualidade (NBR ISO 9002) emitido pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini. A capacidade total instalada é de 2 milhões de unidades/ano, num único turno de trabalho.

Nos últimos anos, o mercado extremamente competitivo levou a Monark a promover grandes mudanças em seu funcionamento, buscando a simplificação. As áreas operacional e organizacional foram terceirizadas nacional e internacionalmente e algumas linhas de produtos foram eliminadas, como os ciclomotores e as bicicletas fixas. Além disso, a empresa modernizou sua produção, investindo mais de US$20 milhões em máquinas e equipamentos nos últimos três anos. Os setores que concentraram os recursos foram o de solda e o de rodas, onde grande parte do trabalho foi substituída por máquinas automáticas e robôs.

A filosofia da Bicicletas Monark é comercializar sua própria produção. Atualmente, a empresa fabrica cinco famílias de bicicletas. Na linha infanto-juvenil, os modelos são BMX, Brisa, M. Bike e Adventure. Para o público feminino, o sucesso é a bicicleta Adventure, que divide mercado com a Brisa e a Tropical. Para os adultos, os modelos são Barra Circular e Ranger. No segmento de carga, o sucesso é a Pick-up. Na linha esportiva, são comercializadas a M. Bike, M. Bike Plus, Allum Twist, Allum Thumb e Adventure 18.

A busca constante por produtos adequados à realidade do mercado nacional, mas sempre acompanhando as tendências internacionais, é apontada pela direção da empresa como o binômio responsável pelo sucesso. Segundo estimativa dos revendedores, a empresa atingiu a liderança do mercado de bicicletas e sua administração sabe que é preciso sempre estar à frente na corrida pela qualidade. Pensando nisso, a empresa vem concentrando esforços no lançamento de uma nova linha de bicicletas, com quadro de alumínio.

Empresa	Brasilit S.A.
Grupo de comparação	Indústria de produtos de minerais não-metálicos
Estado	SP
Classificação nas 500 Maiores	496
Receita operacional líquida (R$ mil)	53.915
Lucro líquido (R$ mil)	79.859
Rentabilidade do patrimônio líquido	34,17
Rentabilidade mediana do setor	2,55
Liquidez	1,11
Liquidez mediana do setor	1,54
Grau de endividamento	0,18
Grau de endividamento mediano do setor	0,45

BRASILIT S.A.

O segredo está na distribuição

A marca Brasilit está em todos os cantos do país. Completando 60 anos de negócios no Brasil, a empresa, pertencente ao grupo francês Saint-Gobain, orgulha-se de conhecer profundamente o mercado nacional e o consumidor brasileiro. Líder de um setor que reúne cerca de 15 fabricantes, a Brasilit concentra sua produção nos produtos de fibrocimento, tecnologia que ela trouxe ao Brasil por volta de 1940.

Divididas em dois tipos básicos, as telhas e caixas d'água de fibrocimento são produzidas em sete fábricas regionais, espalhadas entre os estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pará, Pernambuco e Goiás. Mais de 90% de sua distribuição são feitos através de uma rede de 6 mil revendedores de materiais de construção, seu canal natural, o que permite à empresa ter seus produtos comercializados em qualquer lugar do país.

Qualidade, desenvolvimento técnico avançado, durabilidade, facilidade de instalação, baixo custo final e ampla distribuição nacional são os ingredientes básicos, segundo a direção da empresa, da ótima aceitação dos produtos Brasilit no mercado brasileiro. Além da integração, a Brasilit aposta que o sucesso é, também, uma conseqüência de sua versatilidade, já que a empresa desenvolve modelos de produtos adequados a todos os tipos de construção, seja industrial, comercial ou residencial.

Para a direção da Brasilit, o Prêmio Excelência Empresarial é o reconhecimento ao esforço pela melhor qualidade e por um produto adequado às exigências do cliente. "Para estar entre as melhores, é necessário ser capaz de se adaptar às mudanças, compreendendo as necessidades do mercado", declara Daniel Rolland, diretor geral da Brasilit. A racionalização de custos, a busca incessante do aprimoramento da qualidade dos produtos e o incremento da produtividade industrial também são fatores ressaltados pela direção da empresa.

Projetos destinados às questões de segurança do trabalho e de preservação do meio ambiente também vêm recebendo especial atenção da direção da Brasilit, com excelentes resultados. Os funcionários têm correspondido aos esforços de modernização, refletindo-se em uma melhoria de qualidade tanto dos produtos quanto das condições de trabalho.

BRISTOL-MYERS SQUIBB BR. S.A.

Produtividade e crescimento

Melhorar a qualidade e prolongar a duração da vida dos seres humanos. Essa é a meta da Bristol-Myers Squibb, companhia norte-americana criada em 1887 como Bristol-Myers Company e unida à Squibb desde 1989. Hoje, a empresa é uma das maiores e mais diversificadas dos setores de saúde e cuidados pessoais, atuando principalmente nas áreas de produtos farmacêuticos, nutricionais e equipamentos médicos.

Com sede em Nova York, o grupo emprega cerca de 51 mil pessoas em todo o mundo. Em 1996, a Bristol-Myers Squibb alcançou um volume de vendas superior a US$15 bilhões, dos quais US$1,3 bilhão foi destinado a investimentos em programas de pesquisa e desenvolvimento.

No Brasil, a corporação produz e comercializa mais de 60 produtos: medicamentos cardiovasculares, antibióticos e antivirais, oncológicos, dermatológicos e nutricionais. Entre seus principais produtos estão o complemento alimentar Sustagem e o anti-hipertensivo Capoten.

Desde 1992, a Bristol-Myers Squibb do Brasil vem obtendo lucro, após quase uma década de prejuízos. A recuperação só foi possível graças a uma política de recomposição de preços, desmobilização de capital, controle rigoroso do capital de giro e lançamento de novos produtos de alta tecnologia.

Toda essa evolução foi acompanhada por investimentos, superiores a US$30 milhões, na ampliação e modernização de suas instalações. Os aperfeiçoamen-

tos resultaram na conquista de prêmios e maior participação no mercado.

Em tempos de inflação alta, os ganhos de produtividade serviam basicamente para cobrir eventuais ajustes inflacionários e cambiais. Com a implantação do Plano Real, os benefícios gerados pelo aumento da produtividade puderam ser direcionados para a aceleração do crescimento da empresa. Para a Bristol-Myers Squibb do Brasil, produtividade e crescimento estão intimamente ligados, de forma que a estratégia da empresa é transferir recursos de áreas ou atividades menos produtivas para outros setores que proporcionem rápido crescimento.

A nova *cultura* da empresa se baseia em três princípios básicos: foco no cliente, trabalho em equipe e disposição para mudanças. Para implantá-la, a Bristol-Myers Squibb desenvolveu um programa de seminários, cursos e palestras em que os funcionários têm a oportunidade de discutir rotinas de trabalho e processos de negócios, sugerindo novas formas de atuação. Graças à participação dos funcionários, tem sido possível substituir atividades redundantes, de baixo ou nenhum valor, por outras que tragam mais benefícios aos negócios.

Em 1996, a empresa cresceu oito pontos percentuais acima do mercado, ampliando seu *market share* de 5% (no final de 1995) para 5,5%, assumindo a segunda posição no *ranking* farmacêutico ético brasileiro, hoje o sétimo maior mercado mundial do ramo. O braço brasileiro da Bristol-Myers Squibb é o quarto maior da corporação em todo o mundo, perdendo apenas para o dos EUA, França e Alemanha.

Empresa	Bristol-Myers Squibb Br. S.A.
Grupo de comparação	Ind. de produtos farmacêuticos e veterin.
Estado	SP
Classificação nas 500 Maiores	269
Receita operacional líquida (R$ mil)	352.278
Lucro líquido (R$ mil)	70.001
Rentabilidade do patrimônio líquido	62,00
Rentabilidade mediana do setor	27,49
Liquidez	2,01
Liquidez mediana do setor	2,14
Grau de endividamento	0,57
Grau de endividamento mediano do setor	0,57

Empresa	C. R. Almeida S.A. Eng. Constrs.
Grupo de comparação	Indústria da construção
Estado	RJ
Classificação nas 500 Maiores	48
Receita operacional líquida (R$ mil)	631.046
Lucro líquido (R$ mil)	424.323
Rentabilidade do patrimônio líquido	17,25
Rentabilidade mediana do setor	3,89
Liquidez	3,23
Liquidez mediana do setor	2,99
Grau de endividamento	0,11
Grau de endividamento mediano do setor	0,41

C. R. ALMEIDA S.A.

O prêmio à reengenharia

Fundada em 1946 com o nome de Lysimaco S. A. Engenharia, a C. R. Almeida S.A. Engenharia e Construções alcançou no ano passado o posto de construtora pesada com o maior patrimônio líquido do país. O balanço do grupo revelou lucro líquido de R$424,32 milhões, o que representa aumento de mais de 1.000% em relação aos R$34,84 milhões obtidos em 1995. O resultado foi um crescimento do patrimônio líquido de R$1,98 bilhão, em 1995, para R$2,46 bilhões em 1996 — uma valorização de 22%.

Em 50 anos de obras, a C. R. Almeida realizou 500 milhões de m^3 entre escavações de solo, rocha e aterros; construiu hidrelétricas, 800 km de ferrovias e 7,5 mil km de rodovias; projetou e executou túneis, portos, pontes, viadutos, barragens, canais de adução e navegação, além de construções civis.

De acordo com o vice-presidente executivo da empresa, Pedro Beltrão Fraletti, o bom desempenho é resultado direto de uma administração eficiente e sem gorduras. "A mudança de filosofia começou há três anos, quando implantamos programas de reestruturação interna e de redução de custos", revela.

A C. R. Almeida investiu na renovação do parque de equipamentos, reformulou diretorias, racionalizou o quadro de funcionários, inclusive com a terceirização de alguns setores. A nova gestão estabeleceu grande autonomia para os diversos grupos da empresa, conferindo significativa agilidade decisória. Hoje, um diretor de obras de qualquer região do Brasil tem autoridade para decidir sozinho a participação da empresa em determinada obra, caso seus superiores não respondam em menos de 24 horas.

A grave crise financeira do setor estatal levou as empresas que atuam em obras públicas a tomar duas atitudes essenciais: maior rigor na seleção de obras — com o objetivo de evitar inadimplências — e a prospecção de novos nichos de mercado.

Uma dessas novas áreas de atuação são as privatizações e as concessões de serviços públicos. A companhia participa de concessões de rodovias e saneamento e de licitações da telefonia celular, em parceria com empresas internacionais. "Na banda B", explica Fraletti, "integramos um grande consórcio com a sueca Telia, com propostas para oito das 10 áreas em disputa". A C. R. Almeida estuda ainda investir nas privatizações das empresas do sistema Telebrás e das companhias de geração e distribuição de energia.

O grupo é formado ainda pelas seguintes empresas: Rondon Projetos Ecológicos Ltda., Britanite Indústria Química S. A., Engenharia Brasileira de Construções (Ebec), Primav Construções e Comércio Ltda., C. R. Almeida Mineração S. A., Cataratas Turismo Ltda. e Tintas Rochedo Ltda.

COPEBRÁS S.A.

Insumos químicos para o desenvolvimento

Quatro décadas de experiência, investimentos em tecnologia e fé no mercado brasileiro fizeram da Copebrás S.A. uma líder nacional e sul-americana na produção de insumos para a indústria química, petroquímica e de fertilizantes. Pertencente à Minorco Brasil Participações Ltda. — sócia majoritária — e à Avará Comércio e Participações Ltda., a empresa possui unidades industriais em Cubatão (SP) e em Catalão (GO).

Em Cubatão, a Copebrás produz "negro de fumo", um sofisticado tipo de carbono muito utilizado nas indústrias de pneus e de tintas, produtos fosfatados para as indústrias de fertilizantes e de detergentes domésticos, e ácidos sulfúrico e fosfórico, que são componentes básicos para outros produtos. Em Catalão, junto a uma jazida de rocha fosfática, a empresa instalou uma usina que produz 600 mil t/ano de concentrado fosfático e uma fábrica de fertilizantes fosfatados com capacidade para produzir 80 mil t/ano.

O carro-chefe da produção da Copebrás é o "negro de fumo". Indispensável para várias indústrias de materiais sintéticos, ele proporciona resistência à abrasão, dureza e elasticidade em compostos de borracha, coloração em tintas e plásticos e proteção contra raios UV. A Copebrás foi pioneira no Brasil na produção de "negro de fumo", iniciada a partir da instalação das primeiras indústrias automotivas, nos anos 50. Hoje, a capacidade instalada da empresa atinge 173 mil t/ano, o que a caracteriza como a maior planta industrial para esse insumo em toda a América do Sul. Para se manter tecnologicamente atualizada, a Copebrás desenvolve pesquisas em laboratórios próprios e no Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da Columbian Chemicals Co., nos EUA.

A fábrica de fosfatados passou a contar, recentemente, com um novo nicho de mercado. É que foram introduzidas modificações na unidade de ácido fosfórico, obtendo-se um produto mais puro — o ácido fosfórico *feed grade*, utilizado na produção de um componente das rações animais. O mesmo está ocorrendo com a unidade de tripolifosfato de sódio, que aumenta o poder de limpeza dos detergentes domésticos e que, à medida que se desenvolve o mercado brasileiro de fosfatos industriais, vem encontrando outras aplicações, como nas indústrias têxtil, de óleos industriais e de cimento. A partir da expansão do mercado para esse produto, a Copebrás investiu na ampliação da fábrica e assumiu a liderança também nesse segmento. Com capacidade de produção de 64 mil t/ano, hoje a empresa supre mais de 80% da demanda nacional de tripolifosfato de sódio e já se tornou fornecedora regular para os países do Mercosul.

Empresa	Copebrás S.A.
Grupo de comparação	Indústria química (exclusive petroquímica)
Estado	SP
Classificação nas 500 Maiores	298
Receita operacional líquida (R$ mil)	222.454
Lucro líquido (R$ mil)	26.523
Rentabilidade do patrimônio líquido	20,84
Rentabilidade mediana do setor	4,91
Liquidez	2,22
Liquidez mediana do setor	1,47
Grau de endividamento	0,48
Grau de endividamento mediano do setor	0,70

FICAP S.A.

Produtividade e expansão

Em 1947, o empreendedor Fernando Lee fundou a Fios e Cabos Plásticos (Ficap) com o objetivo de atender ao ainda incipiente parque industrial brasileiro. Hoje, 50 anos depois, a empresa detém a vice-liderança do mercado nacional de meios de transmissão de dados e energia, através de fios para a construção civil, esmaltados para a indústria eletroeletrônica, cabos de alta tensão, incluindo cabos para linhas de transmissão e distribuição, e cabos de fibra ótica. Nos últimos três anos, a Ficap foi a empresa de maior rentabilidade do setor. Só neste ano, a empresa investirá R$20 milhões na aquisição de novos equipamentos e na ampliação de suas instalações.

Para o presidente da empresa, Adilson Primo, um mineiro de 43 anos formado em engenharia elétrica, o

Empresa	Ficap S.A.
Grupo de comparação	Indústria de material elétrico e de comunicação (exclusive eletroeletrônico)
Estado	RJ
Classificação nas 500 Maiores	282
Receita operacional líquida (R$ mil)	235.319
Lucro líquido (R$ mil)	17.120
Rentabilidade do patrimônio líquido	12,53
Rentabilidade mediana do setor	3,18
Liquidez	2,49
Liquidez mediana do setor	1,36
Grau de endividamento	0,44
Grau de endividamento mediano do setor	1,83

grande segredo da Ficap consiste na adequada combinação entre constantes avanços tecnológicos e uma administração ágil e enxuta. "As associações com várias empresas ao longo da nossa história — Anaconda International Corporation (1965), Ericsson (1966), S. A. Marvin (1992), Siemens S. A. (1994) —, e neste ano com a chilena Madeco, obrigaram os funcionários a desenvolver alta capacidade de adaptação e proporcionar grande diversidade cultural", destaca.

A Ficap é constituída por quatro unidades industriais — Rio de Janeiro (telecomunicações, fibra ótica e cabos especiais para transmissão de energia), Americana (fios esmaltados para linha branca, como geladeiras, fogões etc.), Arujá (cabos de alumínio isolado para distribuição de energia elétrica) e Aratu (cabos).

O contínuo processo de crescimento da empresa recebeu grande impulso com a entrada da Siemens e da Alcan em 1994, que trouxeram novas tecnologias e um aumento do *market share*. "Incrementamos significativamente nossa participação no mercado sem, no entanto, aumentar a estrutura, que já era bem enxuta. Hoje, faturamos três vezes mais do que em 1990, com a metade do efetivo", explica Primo. A Ficap, empresa de capital fechado — Madeco (67%), Siemens (26%) e Grupo Arbi (7%) —, conta atualmente com 1.200 funcionários e tem um faturamento de R$300 milhões. A empresa possui uma rede *on-line* de pontos-de-venda em Porto Alegre, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília e Recife.

O presidente da Ficap é categórico em relação aos desafios da globalização que as empresas nacionais terão que enfrentar. Para ele, ou as empresas se tornam eficientes ou estão fora do mercado. "Dentro de seu mercado, você tem que ser o primeiro ou no máximo o segundo, objetivando escala e rentabilidade", afirma.

Seguindo esse raciocínio, a Ficap investe em tecnologia, na expansão de suas linhas de produção e em ganhos de produtividade. E procura novos mercados. "Já exportamos produtos para todos os países do Mercosul, além de Índia, Arábia Saudita e Estados Unidos." A recente fusão com a Madeco, integrante de um dos três maiores grupos privados do Chile, com faturamento anual de US$7 bilhões e que reúne empresas de mineração, indústrias e bancos, proporcionará maior poder de fogo diante da competição.

Na avaliação de Adilson Primo, o mercado mais atraente é formado pelos setores elétricos e de telecomunicações, devido à sua valorização. A Telebrás, por exemplo, investiu R$3 bilhões em 1995. Hoje, chega a R$8 bilhões anuais. "As perspectivas de privatização desses setores são animadoras. Eletrosul, Eletronorte, Eletropaulo, Furnas, Cesp, Coelba e Cemig serão as próximas e acredito que algumas passarão para as mãos da iniciativa privada já no ano que vem. Haverá um *boom* do setor e a demanda por equipamentos deve aumentar muito", aposta.

A Ficap conta com o certificado ISO 9001 na planta do Rio de Janeiro e ISO 9002 nas outras unidades. A meta agora é conseguir um certificado internacional de qualidade ainda em 1997.

DANONE S.A.

Uma pioneira com liderança

A marca Danone, líder no mercado de produtos lácteos frescos, como queijo tipo *petit suisse*, sobremesas e iogurtes, está presente no Brasil desde 1970 e, a partir deste ano, passou a dar nome ao próprio grupo empresarial, até então designado LPC Indústrias Alimentícias S.A. Pioneira no lançamento do iogurte com polpa de fruta, a Danone conta hoje com 2 mil funcionários, um terço dos quais atuando na unidade de produção de Poços de Caldas, que distribui para todo o país. A empresa está construindo sua segunda fábrica, no município de Maracanaú (CE), com o objetivo de incrementar o atendimento às regiões Norte e Nordeste.

A Danone S.A. pertence ao grupo Danone, líder na França, Itália e Espanha, ocupando o terceiro lugar na Europa e o sétimo no *ranking* mundial. Comercializa produtos lácteos frescos, biscoitos — mercados nos quais ocupa a liderança mundial —, água mineral, condimentos, entre outros. O grupo Danone opera em 150 países, mantendo unidades industriais em 30 deles.

Recentemente, a Danone tomou decisões que deverão resultar numa atuação cada vez mais consistente e competitiva no mercado brasileiro: concentração da produção e dos investimentos, no total de US$25 milhões, na unidade de Poços de Caldas, junto à bacia leiteira do sul de Minas Gerais, e alteração nos *designs* das embalagens, de forma a acondicionar a mesma quantidade de produto em potes menores, reduzindo significativamente os custos.

Do ponto de vista mercadológico, a Danone sempre trabalhou na direção do desenvolvimento do mercado, com ações que propiciem maior conscientização

Empresa	LPC Inds. Alimentícias S.A.
Grupo de comparação	Indústria de produtos alimentares
Estado	SP
Classificação nas 500 Maiores	308
Receita operacional líquida (R$ mil)	309.364
Lucro líquido (R$ mil)	26.158
Rentabilidade do patrimônio líquido	24,75
Rentabilidade mediana do setor	7,62
Liquidez	1,50
Liquidez mediana do setor	1,27
Grau de endividamento	0,45
Grau de endividamento mediano do setor	1,01

dos consumidores sobre os benefícios de seus produtos. Marcas como Danone, Danoninho, Dan'up, Danette e Agite apresentam excelente nível de identificação com o público.

TEXACO BRASIL

82 anos de estrada

São 82 anos participando do desenvolvimento do país. A Texaco Brasil é hoje a maior companhia de distribuição na organização Texaco em todo o mundo. Detendo 10,8% do mercado nacional, ocupa a quarta colocação no *ranking* das distribuidoras de combustíveis no país. No segmento de óleos automotivos e industriais, a Texaco é responsável por 22,4% dos resultados do mercado, enquanto no de graxas esse percentual cresce para 25,1%, o que torna a empresa a líder no mercado de lubrificantes.

Os postos da rede Texaco são desenvolvidos dentro dos mais avançados projetos de arquitetura e *design*: o novo visual Star 21, que está sendo implantado gradativamente em todo o mundo. O treinamento é prioridade para a empresa, que prepara os frentistas para oferecer o Serviço Estrela a seus clientes. Nos 3.050 postos Texaco espalhados pelo país, podem ser encontradas várias opções de combustíveis para todo tipo de motor, desenvolvidos com a mais alta tecnologia, como, por exemplo, a gasolina System-3-Super Aditivada.

Mas as novidades não ficam só por conta do novo visual dos postos. Recentemente, foram lançados novos lubrificantes, o Havoline Superior 3SJ — aprovado pelos rigorosos critérios para lubrificantes automotivos do American Petroleum Institute — e o Ursa Premium TDX — indicado para motores a diesel de última geração.

A Texaco vem obtendo destaque no segmento de lojas de conveniência, considerado prioridade nos projetos da empresa. Novas oportunidades de negócios para seus revendedores, as lojas Start Mart funcionam 24 horas por dia, com a filosofia de serem "a continuação da casa" de seus clientes. Como ofertas de franquias, as locadoras Star Vídeo estão se expandindo, operando com um acervo de quase 1.000 títulos, entre lançamentos e clássicos do cinema nacional e internacional. Os postos da rede podem oferecer ainda uma lanchonete, como serviço diferenciado, a Star Coffee; lavadoras automáticas, as Star Wash; e um centro de lubrificação com alto padrão de atendimento, o Star Lube.

Na área industrial, um dos destaques da empresa também é a fábrica de lubrificantes, em Duque de Caxias, que é uma das maiores produtoras da Texaco em todo o mundo. Essa unidade foi a primeira a receber o certificado ISO 9002 no Brasil e sua produção chegou aos 200 milhões de litros em 1996. Outra fábrica, a de graxas, em São Paulo, é líder no mercado e, em 1995, recebeu também a certificação ISO 9002.

Empresa	Texaco Brasil S.A. Prods. Petróleo
Grupo de comparação	Comércio atacadista
Estado	RJ
Classificação nas 500 Maiores	71
Receita operacional líquida (R$ mil)	2.660.116
Lucro líquido (R$ mil)	98.209
Rentabilidade do patrimônio líquido	22,33
Rentabilidade mediana do setor	16,48
Liquidez	1,73
Liquidez mediana do setor	1,13
Grau de endividamento	0,53
Grau de endividamento mediano do setor	1,30

Os investimentos da Texaco não se limitam à parte física da empresa. Para garantir aos produtos nacionais o mesmo padrão Texaco de qualidade vigente em todo o mundo, seus laboratórios são tidos como os mais avançados da América Latina. Seus engenheiros e químicos, empenhados em todas as etapas de evolução dos produtos existentes ou na criação de novos, estão constantemente se aperfeiçoando.

Em 1995, a empresa deu início ao Programa de Globalização da Marca, visando unificar o atendimento e implementar o novo *design* dos postos de serviços em toda a rede mundial.

PETROQUÍMICA TRIUNFO S.A.

O valor da tecnologia

Uma das mais jovens indústrias do parque petroquímico nacional, a Petroquímica Triunfo é uma empresa de segunda geração do Pólo Petroquímico do Sul e produz polietileno de baixa densidade (PEBD), copolímero de etileno e acetato de vinila (EVA) — matéria-prima para lonas plásticas, peças injetadas, em-

Empresa	Petroquímica Triunfo S.A.
Grupo de comparação	Indústria petroquímica
Estado	RS
Classificação nas 500 Maiores	391
Receita operacional líquida (R$ mil)	132.419
Lucro líquido (R$ mil)	27.540
Rentabilidade do patrimônio líquido	20,99
Rentabilidade mediana do setor	-3,69
Liquidez	4,29
Liquidez mediana do setor	0,87
Grau de endividamento	0,24
Grau de endividamento mediano do setor	0,80

balagens, brinquedos, utilidades domésticas, solados para calçados etc.

O início das operações do Pólo Petroquímico do Sul, em 1982, marcou a maioridade brasileira no desenvolvimento tecnológico no setor. Hoje, ele é conhecido por sua capacidade exportadora, inclusive pela proximidade com os países do Mercosul, registrando volumes de venda ao exterior que chegam a 30% da capacidade de produção de algumas de suas empresas.

Criada em 18 de maio de 1979, a Triunfo iniciou sua produção em março de 1985, fabricando 30 tipos de grades (variações na composição do produto) de polietileno. A empresa é formada pela associação da Petroquisa Petrobrás Química S.A., Petroplastic Indústria de Artefatos Plásticos Ltda. e Primera Indústria e Comércio Ltda.

Em 1996, obteve um crescimento de 9% na sua produção em relação a 1995. Foram comercializadas 135,1 mil t de resina, registrando um acréscimo de 3,4% em relação ao exercício anterior. A Petroquímica Triunfo teve um faturamento líquido de mais de R$132 milhões e um lucro de R$27,54 milhões — gerando R$48 milhões de ICMS. São 300 funcionários, divididos entre a sede, localizada em Porto Alegre, a unidade industrial, em Triunfo, e o escritório comercial, em São Paulo.

O ano de 1996 significou também a concretização de vários fatos importantes para a vida da empresa, como a conclusão de diversos projetos industriais, a obtenção da certificação ISO 9002 para todos os seus produtos e a aprovação do projeto da unidade linear (PELBD) e de polietileno de alta densidade (PEAD), que deve entrar em operação em 1999, proporcionando a ampliação de 130 mil t/ano na produção.

A Petroquímica Triunfo considera o investimento em tecnologia um meio indispensável para a sua afirmação no mercado petroquímico, cada vez mais caracterizado pela crescente exigência do consumidor. O constante aperfeiçoamento tecnológico tem como objetivo alcançar índices progressivos de produtividade e qualidade. A companhia mantém ainda moderno laboratório, elemento imprescindível para a criação e o aprimoramento dos produtos e para a avaliação constante da qualidade.

Todo esse investimento em tecnologia e em novos métodos de produção não impede que a Triunfo se preocupe com a comunidade à sua volta. Além do patrocínio a eventos culturais e artísticos e do apoio a estudantes que demonstrem interesse em conhecer suas atividades, a empresa assumiu um compromisso junto à Associação Brasileira da Indústria Química e de Derivados (Abiquim), para a preservação ambiental.

Empresa	Procter & Gamble Br. S.A.
Grupo de comparação	Indústrias diversas
Estado	SP
Classificação nas 500 Maiores	393
Receita operacional líquida (R$ mil)	128.607
Lucro líquido (R$ mil)	34.065
Rentabilidade do patrimônio líquido	27,25
Rentabilidade mediana do setor	22,02
Liquidez	4,80
Liquidez mediana do setor	2,46
Grau de endividamento	0,33
Grau de endividamento mediano do setor	0,55

PROCTER & GAMBLE

Cultura organizacional: base de sucesso

A Procter & Gamble é uma empresa líder de consumo no mundo. No ano passado, faturou US$35,3 bilhões com a comercialização de seus produtos em mais de 140 países. A empresa se estabeleceu no Brasil em 1988, quando comprou as Perfumarias Phebo S.A. A partir desse momento, fez grandes investimentos em pessoal, instalações fabris e *marketing*, para alavancar seu crescimento no promissor mercado brasileiro. Como resultado, a Procter & Gamble do Brasil já é a segunda maior subsidiária do grupo na América Latina, faturando cerca de US$480 milhões, com uma estrutura que inclui quatro fábricas e 2.500 funcionários. A linha de produção está distribuída em sete categorias principais: xampus, fraldas descartáveis, absorventes femininos, sabonetes, produtos para saúde, alimentos e, mais recentemente, detergente em pó.

A evolução da produção se deu de forma acelerada ao longo desses quase nove anos em que a Procter & Gamble vem operando no país. Ela começou pelos xampus e fraldas, em 1990 e 1991, estendeu-se para absorventes e produtos para saúde, em 1993, e depois para sabão em pó, em 1996. As marcas mais conhecidas, todas ocupando posições importantes em suas respectivas categorias, são os detergentes em pó Quanto, Odd Fases e Pop; os xampus Pantene e Pert Plus; as fraldas Pampers; os absorventes Ela; o sabonete Phebo; os produtos para saúde Vick e Hipoglós, além das batatas importadas Pringles.

Para chegar a esses resultados em tão curto período, foi fundamental para a Procter & Gamble a construção de uma cultura organizacional muito forte, afinada com outras subsidiárias mais estabelecidas e com a matriz. Essa cultura permitiu maior aproveitamento das capacidades e tecnologias disponíveis e a aceleração no processo de desenvolvimento de pessoal.

A cultura do grupo, formada ao longo de 160 anos, desde a fundação da companhia em 1837, em Cincinnati, EUA, está sintetizada numa declaração de propósitos cujo primeiro parágrafo diz: "Forneceremos produtos superiores em qualidade e valor que atendam melhor às necessidades dos nossos consumi-

dores de todo o mundo." Esse propósito comum dá a entender que a Procter & Gamble existe para satisfazer às necessidades dos consumidores, independentemente de onde eles estiverem, com produtos de alto desempenho e qualidade

Para construir essa cultura, a empresa dá atenção especial ao recrutamento dos melhores jovens talentos, ao treinamento formal, à divulgação e comunicação maciças, a programas de formação individual em todos os níveis organizacionais e acesso às mais modernas tecnologias de gerenciamento dos negócios e das equipes de trabalho.

MULTIBRÁS S.A.

Uma empresa ISO 9000

A Multibrás S.A. Eletrodomésticos, associada ao grupo Brasmotor, é a maior indústria da linha branca na América Latina e única a oferecer, com as marcas Consul e Brastemp, a linha completa desses produtos: refrigeradores, *freezers*, fogões, lavadoras de roupa, secadoras, lava-louças, fornos de microondas e condicionadores de ar.

O grupo Brasmotor é uma das maiores organizações privadas do país, com atuação nos setores industrial e de serviços. Fundada em 1945, como distribuidora de veículos automotores, somente no ano seguinte a empresa entrou no ramo de eletrodomésticos, como importadora. Em 1951, tornou-se a primeira do país a montar refrigeradores domésticos.

Em 1996, a Multibrás manteve sua liderança no mercado nacional, com a venda de 6,1 milhões de unidades, volume 31% superior ao do ano anterior e 7% superior ao do mercado no mesmo período. Sua participação subiu de 35% para 37% no mercado brasileiro e o faturamento líquido atingiu R$2 bilhões, contra R$1,46 bilhão em 1995.

A Multibrás emprega 11 mil pessoas em seis unidades industriais, localizadas em São Paulo, São Bernardo do Campo (SP), Rio Claro (SP), Joinville (SC), Manaus (AM) e cidade do Cabo (PE).

A empresa investiu R$70 milhões, em 1996, no aumento da capacidade de produção, na introdução de novos produtos e em pesquisa tecnológica. Para o período 1996-2000, está previsto investimento de R$129,9 milhões, direcionado para os três centros de pesquisa e desenvolvimento da Multibrás, visando ao aperfeiçoamento tecnológico e ao desenvolvimento de novos produtos.

Desde novembro de 1995, a Multibrás é a única empresa do setor que tem todas as suas unidades industriais certificadas com o ISO 9000. Neste ano, três produtos receberam o selo de eficiência energética pelo terceiro ano consecutivo, o que mostra ao consumidor que ele está optando pelo eletrodoméstico de melhor rendimento. O selo foi conquistado nas categorias de refrigeradores de uma e duas portas e de *freezer* vertical. O desenvolvimento e a difusão de equipamentos de melhor rendimento colaboram para a racionalização do consumo e para o combate ao desperdício de eletricidade.

Depois de anos de pesquisas, a Multibrás está iniciando a comercialização de refrigeradores sem CFC.

Empresa	Multibrás S.A. Eletrodomésticos
Grupo de comparação	Indústria mecânica
Estado	SP
Classificação nas 500 Maiores	37
Receita operacional líquida (R$ mil)	1.818.923
Lucro líquido (R$ mil)	244.446
Rentabilidade do patrimônio líquido	25,68
Rentabilidade mediana do setor	5,70
Liquidez	1,71
Liquidez mediana do setor	1,65
Grau de endividamento	0,51
Grau de endividamento mediano do setor	0,82

Metodologia

1. Objetivo

O prêmio tem por finalidade distinguir as 12 empresas classificadas na pesquisa "As 500 Maiores Sociedades Anônimas do Brasil" que obtiveram os melhores resultados em uma análise objetiva realizada pelo Centro de Estudos de Empresas do Instituto Brasileiro de Economia, levando em consideração a tradição da empresa, sua regularidade operacional, o peso relativo de seu setor de atuação e seu desempenho econômico-financeiro no exercício de referência da pesquisa.

2. Tradição da empresa e regularidade operacional

São consideradas passíveis de premiação apenas aquelas empresas que foram classificadas em pelo menos três das últimas cinco versões da pesquisa "As 500 Maiores Sociedades Anônimas do Brasil" e que tenham obtido bons resultados nos três últimos exercícios.

3. Peso relativo do setor de atuação

São consideradas passíveis de premiação apenas aquelas empresas classificadas em grupos de comparação (setores afins) cuja receita operacional líquida seja igual ou superior a 0,7% da receita operacional líquida das 500 Maiores Sociedades Anônimas do período de referência.*

4. Desempenho econômico-financeiro no exercício de referência da pesquisa

Consideram-se passíveis de premiação aquelas empresas que lograram maximizar sua rentabilidade, mantendo uma situação financeira adequada em relação a seus setores de atuação.

5. Critério para a seleção das 12 empresas premiadas

Considerando os critérios acima expostos, foram selecionados os primeiros lugares de cada grupo de comparação e premiadas as 12 empresas com maior rentabilidade.

*Esse quesito tem uma motivação eminentemente técnica, dada a necessidade de garantir a consistência estatística dos dados setoriais para efeito da análise de desempenho econômico-financeiro.