



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



Luiz Otavio da Silva Nascimento

**ELEMENTOS DE GESTÃO PARA O ALTO DESEMPENHO:
O CASO DA SPRINGER CARRIER**

Porto Alegre, 2004.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO



ELEMENTOS DE GESTÃO PARA O ALTO DESEMPENHO: O CASO DA SPRINGER CARRIER

Luiz Otavio da Silva Nascimento

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, 2004.

SUMÁRIO

	LISTA DE FIGURAS	6
	LISTA DE QUADROS	8
	LISTA DE TABELAS	9
	LISTA DE ABREVIATURAS	10
	AGRADECIMENTOS	12
	RESUMO	13
	ABSTRACT	14
1	INTRODUÇÃO	15
2	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	18
2.1	ELEMENTOS DE GESTÃO	21
2.2	ALTO DESEMPENHO	24
3	REVISÃO TEÓRICA	27
3.1	ESTUDOS PRÉVIOS REALIZADOS	27
3.2	IN SEARCH OF EXCELLENCE	28
3.3	FEITAS PARA DURAR	32
3.4	THE 8 PRACTICES OF EXCEPTIONAL COMPANIES	38

3.5	EMPRESAS FEITAS PARA VENCER	42
3.6	CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2003	49
3.7	ALINHANDO ESTRELAS	53
3.8	DESAFIO: FAZER ACONTECER	56
3.9	O QUE REALMENTE FUNCIONA	58
3.10	ANÁLISE COMPARATIVA	61
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
4.1	ESCOLHA DA EMPRESA	70
4.2	DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CASO E PLANO DE COLETA DE INFORMAÇÕES	71
4.3	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	73
4.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	76
5	ESTUDO DE CASO: SPRINGER CARRIER	77
5.1	HISTÓRICO	78
5.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ENTREVISTADA	79
5.3	ESTRUTURA	84
5.4	MODELO DE GESTÃO	86
5.5	ELEMENTOS DE GESTÃO	88
5.5.1	DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL DE ORIENTAÇÃO E COMPROMETIMENTO PARA RESULTADOS	89

5.5.2	LIDERANÇA	91
5.5.3	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	91
5.5.4	PROCESSOS	94
5.5.5	RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA	94
5.5.6	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	96
5.5.7	TRABALHO EM EQUIPE	97
5.5.8	OUTROS ELEMENTOS DE GESTÃO MENCIONADOS	97
5.5.9	DECISÕES QUE AFETARAM O DESEMPENHO DA EMPRESA	98
5.6	COMPARAÇÃO DOS ELEMENTOS DE GESTÃO MENCIONADOS COM OS CITADOS NOS ESTUDOS REFERENCIADOS	98
5.7	RELEVÂNCIA E GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO	100
5.8	CRÍTICAS E CONTRADIÇÕES	103
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
	ANEXO A – ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	114
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA AS DEMAIS ENTREVISTAS	116
	ANEXO C – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PRIVADAS DE ALTO DESEMPENHO COM SEDE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	117
	ANEXO D – RELAÇÃO DAS 500 EMPRESAS MAIORES & MELHORES	118

LISTA DE FIGURAS

2.1-1	Funções do Administrador como um Processo Seqüencial	21
2.1-2	Funções do Administrador como um Ciclo Administrativo	22
2.1-3	O Desdobramento de Objetivos	23
3.2	Os 7 S da McKinsey	29
3.4	O Inter-relacionamento entre os 8 Elementos das MGCH	41
3.5-1	Estrutura dos Conceitos Encontrados	47
3.5-2	O Conceito dos Três Círculos	48
3.5-3	Integração de Conceitos, Feitas para Vencer e Feitas para Durar	49
3.7-1	Pirâmide da Estratégia	55
3.7-2	A Conjugação da Pirâmide da Estratégia e da Pirâmide do Alinhamento	56
3.8	Desafio: Fazer Acontecer - Conclusões	58
4.1-1	Procedimentos Metodológicos	68
4.1-2	Triagem Realizada	71
4.2	Plano de Coleta de Informações	72
5.2-1	Relacionamento da Springer Carrier - 2003	82
5.2-2	Organização da Springer Carrier - 2003	83
5.3-1	Organograma da Springer Carrier – Operações e Manufatura	85

5.3-2	Organograma da Springer Carrier – Unidades de Negócio	85
5.4-1	Modelo de Gestão da Springer Carrier	87
5.4-2	Competências Organizacionais da Springer Carrier	88
6.1	Elementos de Gestão para o Alto Desempenho	105
6.2	Os Três Grandes Eixos	106
6.3	O Alinhamento entre os Três Grandes Eixos e os Elementos de Gestão	107

LISTA DE QUADROS

3.1	Estudos Prévios Realizados	28
3.3	As Empresas Pesquisadas – Feitas para Durar	37
3.5	As Empresas Pesquisadas – Feitas para Vencer	45
3.6	Inter-relação entre os Fundamentos e os Critérios da FPNQ	53
3.7	As Empresas Pesquisadas – Alinhando Estrelas	54
3.10-1	Conjuntos de Elementos de Gestão	61
3.10-2	Visão dos Estudos Prévios & Conjuntos de Elementos de Gestão	67
4.1-1	Empresas Privadas de Alto Desempenho	75
5.5-1	Elementos de Gestão para o Alto Desempenho – Springer Carrier	89
5.6	Comparação dos Elementos de Gestão para o Alto Desempenho	99
5.7-1	Relevância dos Elementos de Gestão na Springer Carrier	101
5.7-2	Grau de Implementação dos Elementos de Gestão na Springer Carrier	102

LISTA DE TABELAS

5.2-1	Faturamento da UTC – United Technologies Corporation – 2003	81
5.5.3-1	Pesquisa de Satisfação de Funcionários – Springer Carrier	92

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRH-RS – Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seção do Rio Grande do Sul

ACE – Achieving Competitive Excellence (Alcançando Excelência Competitiva)

ASQ – American Society for Quality (Sociedade Americana para a Qualidade)

CCQ – Círculos de Controle da Qualidade

CEO – Chief Executive Officer (Diretor-Executivo)

EGC – Elementos de Gestão Citados

EQA – European Quality Award (Prêmio Europeu de Qualidade)

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

MAAD – Metas Audaciosas, Arriscadas e Desafiadoras

MASS – Meio-Ambiente, Saúde e Segurança

MBNQA – Malcolm Baldrige Quality Award (Prêmio Norte-Americano de Qualidade)

MGCH – Melhor Gerenciadoras do Capital Humano

PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade

RAS – Rede de Assistência Técnica da Springer Carrier

SMACNA - Sheet, Metal & Air Conditioning Contractors National Association
(Associação Nacional dos Empreiteiros de Ar Condicionado)

AGRADECIMENTOS

Com este trabalho, a jornada em busca de um maior conhecimento atinge mais um patamar no movimento da dialética que, certamente, me permitirá uma melhor compreensão do universo e olhar para o futuro ainda mais otimista com o dia que está por vir.

A muitos devo os agradecimentos pelo constante apoio, sou afortunado por contar com tantos amigos. A eles procurarei retribuir sendo-lhes útil no dia-a-dia e ajudando-os a progredir como pessoas e profissionais, realizando-se e sendo felizes. Mas, a alguns em especial, devo a menção carinhosa: os meus professores do Mestrado que generosamente dividiram o conhecimento; os meus colegas de aula que ajudaram a debater; os meus colegas de trabalho que compreenderam e preencheram as minhas eventuais ausências; e a minha mulher Marúcia que sempre me apoiou.

Esse trabalho não seria realizado sem inestimável ajuda da minha orientadora, Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes, e da colaboração da mestrande Juliane Viégas Aramburú. Na sua consecução contei com o apoio dos seguintes amigos, por ordem alfabética: Adalberto José Leist, Aloysio Pereira Nogueira, Antonio Carlos Azevedo, Auri Filho, Carlos Alberto Fadil Lubus, Clarice Martins Costa, Edinei de Souza Schemes, Eduardo Laranjeira Jácome, Jorge Strassburger, José Cláudio dos Santos, Lígia Nery da Silveira, Sergio Silveira e Toshio Murakami. A todos o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho buscou conhecer os elementos de gestão que levam uma empresa ao alto desempenho. Tendo como ponto de partida estudos feitos no exterior, obteve-se onze elementos que foram avaliados por executivos experientes. Esses elementos são: Liderança, Valorização das Pessoas, Estratégia, Cultura, Viés para a Ação, Estrutura, Orientação ao Valor, Inovação, Parcerias, Foco no Cliente e Processos. Em paralelo a isto, considerando um segmento composto pelas 500 maiores empresas brasileiras, ao longo do período de 1995 a 2002, foi realizada uma triagem com base em critérios que resultou em apenas 59 empresas de alto desempenho, das quais oito com sede no Estado do Rio Grande do Sul, dessas foi escolhida a Springer Carrier para a execução de um estudo de caso que também confirmou os onze elementos de gestão encontrados que, na análise seguinte, verificou-se que poderiam ser colocados num espaço delimitado por três grandes eixos: cultura, pessoas e sistemas gerenciais. O alinhamento desses eixos com os elementos de gestão é, que, então, poderá gerar o alto desempenho. Os três eixos receberam o nome de raízes para o alto desempenho.

Palavras-Chave: Empresa de Alto Desempenho, Elementos de Gestão, Raízes para o Alto Desempenho.

ABSTRACT

The aim of this work was to search for knowing the management elements that drive a company to the high-performance. Based on similar studies developed in other countries, there were found out eleven elements also evaluated by experienced executives. These elements are: Leadership, People Valorization, Strategy, Culture, Bias for Action, Structure, Value Orientation, Inovation, Partnerships, Focus on Clientes and Processes. In parallel, considering a cluster composed of the top 500 Brazilian companies, during the 1995 – 2002 period, it was done a selection of companies using criteria that resulted in just 59 high-performance companies, eight of them with headquarters in the Rio Grande do Sul State. Among these eighth, Springer Carrier was choosen for being this case study where, at the end, all eleven management elements were confirmed too. In the forward analysis, it was realized that those management elements could be set in a space limited by three big axes: culture, people and management systems. The alignment of those elements to the three axes can be the key to the high performance. Those three axes have received the name of roots to the high performance.

Key Words: High-Performance Companies, Management Elements, Roots for High Performance.

1 INTRODUÇÃO

A busca do alto desempenho é uma questão que freqüenta a agenda de executivos de todo o mundo, muitos deles pressionados pelos acionistas de suas empresas que desejam resultados melhores a cada ano, num “moto-perpétuo”. Mas como obtê-los? Existe alguma fórmula ou modelo para isso? Algo que os conduza ao patamar almejado? Na tentativa de responder a essas indagações, observou-se a existência de um caminho alicerçado nas Teorias Gerais da Administração e constituído de elementos de gestão construídos à luz das disciplinas da Administração de Empresas, que demandam conhecimento e disciplina de aplicação e execução. Assim, a proposta deste estudo – a sua questão básica - é saber: quais são os elementos de gestão que levam a uma empresa privada com sede no Estado do Rio Grande do Sul ao alto desempenho?

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar os elementos de gestão mais relevantes para a geração contínua de resultados, numa empresa privada de alto desempenho.

Como objetivos específicos busca-se:

- Identificar e descrever os elementos de gestão mais relevantes que levam ao alto desempenho;
- Dentre os elementos de gestão levantados, identificar aqueles que têm maior impacto no alcance dos resultados numa empresa privada de alto desempenho, com sede localizada no Estado do Rio Grande do Sul;
- Perceber o grau de implementação dos elementos de gestão levantados.

Tendo esses objetivos e utilizando como ponto de partida uma amostra formada pelas 500 empresas listadas na edição Maiores e Melhores da revista Exame, chegou-se a 59 empresas de alto desempenho no Brasil e, dessas, oito com

sede no Estado do Rio Grande do Sul. Ao final dessa triagem, foi escolhida a Springer Carrier para a realização do estudo de caso, pois além do acesso do pesquisador a ela, também é reconhecida pela excelência de sua gestão por diversas publicações e motivou outras dissertações. Dentre os prêmios recebidos, merecem destaque:

- Excelência em Gestão Social - 2004, outorgado pela Revista Anuário Expressão de Gestão Social;
- Prêmio Responsabilidade Social – RS 2002, outorgado pela Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul;
- Melhor Empresa Brasileira do Setor Eletroeletrônico, 2000 & 2001, outorgado pela Revista Exame, Edição Maiores & Melhores;
- Uma das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar, 1999 & 2000, outorgado pela Revista Exame;
- Troféu Ouro – 1999 do Prêmio Qualidade – RS, outorgado pelo PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade.

As justificativas para a realização desse estudo são:

- Para as Organizações e Gestores... Poderá contribuir para a reflexão acerca do conhecimento de como melhorar o desempenho das empresas no Brasil;
- Para a Academia... Poderá auxiliar na indicação do direcionamento para a obtenção e propagação de conhecimento com foco no desempenho das empresas no Brasil;
- Para a Sociedade... Poderá ajudar a gerar empresas econômico-financeiramente mais fortes e socialmente comprometidas;

- Para o Pesquisador... Como gestor terá obtido conhecimentos para aprimorar sua atuação e melhorar seu desempenho junto à sua empresa.

O estudo é iniciado com a contextualização e problematização do tema da pesquisa, bem como a definição dos elementos de gestão e alto desempenho. Após isto é feita a revisão teórica que consiste da apresentação dos estudos prévios realizados que culmina numa análise comparativa. A etapa posterior relata os procedimentos metodológicos adotados e, a seguir, é descrito o estudo de caso executado junto à Springer Carrier que, então, suporta a enunciação das conclusões e recomendações.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Ao longo dos últimos anos, o ambiente empresarial foi marcado pelos efeitos de quatro grandes vetores de aceleração das mudanças: a globalização, a evolução da Internet, das telecomunicações e da tecnologia da informação. Juntos, e tendo como companhia as evoluções políticas, sociais e culturais, eles imprimiram uma velocidade de transformação jamais vista, aumentando a competitividade.

A globalização, nos últimos quinze anos do século passado, envolveu todos os setores econômicos e levou à desregulamentação das economias nacionais, com redução das alíquotas de importação e de outras barreiras ao livre intercâmbio de bens e serviços entre os países. A evolução da Internet, das telecomunicações e da tecnologia da informação, isoladamente e em conjunto, está gerando um nível de intercâmbio de informações enquadrado por Senge¹ (apud FITZ-ENZ, 2001) como sendo a primeira vez na história que a espécie humana tem maior capacidade de criar informação que absorvê-las, de fomentar uma interdependência maior que a capaz de ser gerida e de acelerar mudanças mais rapidamente que a habilidade de acompanhar esse ritmo.

A competição foi exponenciada e ganhou dinâmica ímpar, numa escala desconhecida. Os ciclos de vida dos produtos diminuíram, muitas das vantagens competitivas desapareceram, um nível de qualidade cada vez maior passou a ser exigido e a satisfação dos clientes tornou-se o alvo que se movimenta em velocidade crescente. E tudo isto, como dito por BECKER et al. (2001), acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano.

¹ SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday, 1990.

McLEAN² (apud BECKER et al., 2001) ratificou este pensamento ao mencionar que atualmente é possível comprar máquinas e equipamentos comparáveis aos das principais empresas globais, ou seja, o acesso a itens de ativo fixo não mais representa o fator diferenciador. A distinção passou a ser oriunda da capacidade de usar esses recursos com eficácia. A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos jamais se recuperará.

A respeito disto, DRUCKER³ (apud LORSCH e TIERNEY, 2003) já havia declarado que os tradicionais fatores da produção – terra, mão-de-obra e capital – viram-se convertidos em limitações ao invés de forças motrizes. A seu ver, o conhecimento tornou-se o fator decisivo da produção.

Uma perspectiva histórica desse mesmo conceito foi feita anteriormente por STRASSMANN⁴ (apud FITZ-ENZ, 2001, p.250):

O princípio organizador de uma sociedade de caça é o tribal. Seu recurso primário é a natureza;

O princípio organizador de uma sociedade agrária é o feudal. Seu recurso primário é a terra;

O princípio organizador de uma sociedade industrial é o nacionalismo. Seu recurso primário é o capital;

O princípio organizador de uma sociedade de serviços é a cooperação global. Seu recurso primário é o conhecimento.

Ao cenário inicial causado pelos quatro vetores citados é acrescida a necessidade do recurso conhecimento, intrinsecamente perecível. E esse novo conjunto de fatores está transformando a organização do trabalho e o relacionamento entre as organizações e as pessoas. DUTRA (2002, p.9) percebeu essa transformação e escreveu:

² McLEAN, Robert. Performance Measures in The New Economy, Ontario: The Premier's Council of Ontario, Canada, 1995.

³ DRUCKER, Peter. Entrevista à revista Wired, 1993.

⁴ STRASSMANN, Paul. Information Payoff. New York: Free Press, 1985, p.203-6.

Ao olharmos mais atentamente para as organizações, podemos perceber que as pressões para a transformação da gestão de pessoas provêm de duas fontes. A primeira fonte geradora de pressão é o ambiente em que a empresa se insere; aí verificamos situações como: globalização, turbulência crescente, maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, maior valor agregado dos produtos e serviços, etc. A segunda fonte é o ambiente interno em que as pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidades, tais como: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional, etc.

Atingir metas ambiciosas de desempenho sob essas condições, segundo MANZONI e BARSOUX (2003, p.18), requer:

... Que os líderes motivem e dêem um direcionamento claro para essas pessoas. Para certificar-se de que os subordinados irão cumprir essas tarefas de forma eficaz, eles precisam ter forte disciplina, controle e monitoramento – o que já parece um desafio suficiente. Mas as empresas querem ainda mais desses gestores – afinal de contas, há uma guerra por talentos acontecendo! Portanto, as empresas também esperam que eles mostrem valores positivos e desenvolvam pessoas. Elas sabem que gente boa se tornou extremamente móvel e que um telefonema na hora certa de um *headhunter*, se essas pessoas estiverem frustradas ou desvalorizadas, pode motivá-las a deixar a empresa a qualquer momento. Espera-se que os líderes orientem, dêem autonomia, estimulem a iniciativa e a tomada de riscos, incentivem a lealdade e o compromisso e mostrem reconhecimento. Não é apenas atingir os resultados que conta, mas como os líderes chegam a esses resultados.

Nessas circunstâncias, a pressão sobre os líderes cresce na proporção direta da natureza volátil de seu trabalho. A complexidade e a velocidade aumentaram, demandando mais tempo deles e gerando um número cada vez maior de projetos em prazo mais curto. Isto intensifica a necessidade de obter resultados crescentes através de pessoas, resultados melhores que a concorrência direta e de outras empresas de qualquer setor não só no mesmo país, ou seja, alto desempenho.

Assim, a busca contínua de alto desempenho num ambiente empresarial competitivo e dinâmico, aceleradamente mais complexo, exige que os líderes tenham o conhecimento e domínio de elementos de gestão que afetam o atingimento dos objetivos almejados pelas suas organizações.

Mas, afinal, quais são esses elementos específicos de gestão que favorecem o alto desempenho?

Antes de dar seqüência à busca de respostas a esta pergunta, é necessário definir o que se entende por elementos de gestão e alto desempenho.

2.1 ELEMENTOS DE GESTÃO

LODI (1971) cita que para a Teoria Neoclássica as funções do administrador correspondem aos elementos da administração que Fayol definira no seu tempo como sendo: planejar, organizar, comandar (dirigir e coordenar) e controlar. Vários autores abordaram tais funções de um modo ligeiramente diferente, mas hoje – de um modo geral – se aceita o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador que, quando consideradas como um todo integrado, formam o processo administrativo (Figura 2.1-1).



Figura 2.1-1 Funções do Administrador como um Processo Seqüencial

Planejar era definido por Fayol como o exame do futuro e o desenho de um plano de ação. Organizar significava construir a estrutura, material e humana, do empreendimento. Comandar, por sua vez, tinha o sentido de manter a atividade no pessoal, reunindo, unificando e harmonizando as atividades e esforços. Controlar era assegurar-se de que tudo ocorria em conformidade com a regra estabelecida e a ordem expressa.

A seqüência dessas funções, por sua vez, se constitui no denominado ciclo administrativo mostrado na Figura 2.1-2.

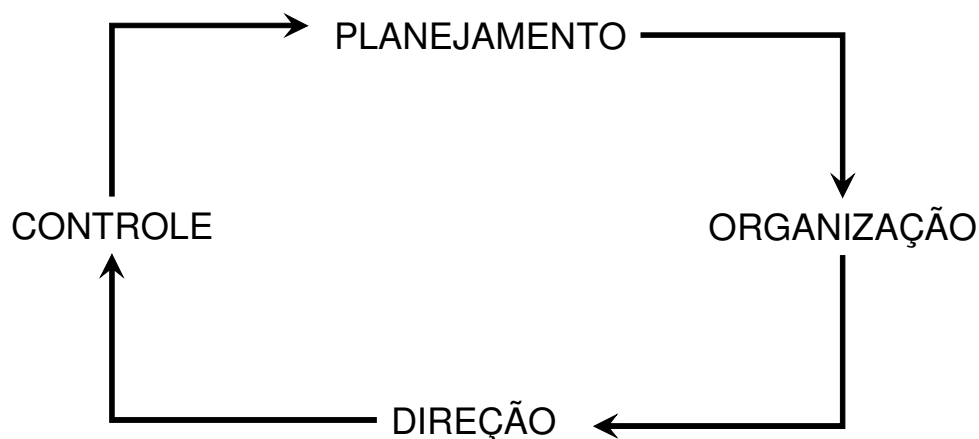


Figura 2.1-2 Funções do Administrador como um Ciclo Administrativo

A função de planejamento começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los, ou seja, a definição dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. E, entendem-se como objetivos os resultados futuros que se pretende atingir, pois – uma vez alcançados – deixam de ser objetivos para se tornarem realidade.

Os objetivos podem ser visualizados numa hierarquia que vai desde os objetivos organizacionais globais (no topo da hierarquia) até os objetivos operacionais, na base da hierarquia, que envolvem simples instruções para a rotina. A partir dos objetivos organizacionais, a empresa pode fixar suas políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas. Enquanto os objetivos organizacionais são amplos e genéricos, à medida que se desce em seus desdobramentos, a focalização torna-se cada vez mais restrita e detalhada. O relacionamento entre eles, bem como a sua maior ou menor amplitude, e o seu maior ou menor detalhamento, podem ser vistos na Figura 2.1-3 a seguir.

CHIAVENATO (2000, p.196 e 197) também conceitua cada um desses desdobramentos, como se segue:



Figura 2.1-3 O Desdobramento de Objetivos

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto; Introdução à Teoria Geral da Administração, 6ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 2000, 700 p, p.196.

... Políticas

São afirmações genéricas baseadas nos objetivos organizacionais que funcionam como guias orientadores da ação administrativa. Proporcionam marcos ou limitações, embora flexíveis e elásticos, para demarcar as áreas dentro das quais a ação administrativa deverá desenvolver.

... Diretrizes

São princípios estabelecidos para possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos. Como os objetivos são fins, as diretrizes servem para balizar os meios adequados para atingi-los e canalizar decisões.

... Metas

São os alvos a atingir a curto prazo.

... Programas

São as atividades seqüenciais necessárias para atingir uma meta. O alcance das metas é planejado por meio de programas. Os programas são planos específicos.

... Procedimentos

São os modos pelos quais os programas deverão ser executados ou realizados. Os procedimentos são planos que prescrevem a seqüência cronológica de tarefas específicas, requeridas para realizar determinados trabalhos.

... Métodos

São planos específicos para o desempenho de uma tarefa específica. O método detalha como o trabalho deve ser realizado. Sua amplitude é mais restrita e limitada do que o procedimento. Os procedimentos e os métodos utilizam geralmente fluxogramas para representar a seqüência de tarefas ou operações.

... Normas

São regras ou regulamentos que cercam e que asseguram os procedimentos. São comandos diretos e objetivos de cursos de ação a seguir. A regra é estabelecida para criar uniformidade de ação.

Neste estudo define-se como elemento de gestão qualquer das funções do administrador e/ou dos seus desdobramentos em políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas.

2.2 ALTO DESEMPENHO

HOUAISS (2001) define desempenho como sendo a execução de função ou tarefa. Levando-se tal definição ao ambiente empresarial, pode-se dizer que desempenho de uma empresa é a execução de sua função e ele pode ser avaliado através de relatórios contábeis que constituem uma conclusão de todos os principais fatos da empresa, como volume de vendas, volume de produção, despesas em geral, custos, lucros, utilização do capital, retorno sobre investimento, etc., dentro de um inter-relacionamento que varia de empresa para empresa.

Dentro de um determinado setor, pode-se tomar a média aritmética da avaliação do desempenho das empresas nele contidas como sendo o padrão do setor. Dessa maneira, as empresas desse setor poderiam ser classificadas como sendo de desempenho superior ou inferior à medida que a avaliação de seus desempenhos fosse superior ou inferior ao padrão assim estabelecido. No caso de um país, esta mesma análise pode ser feita considerando as suas maiores empresas, uma vez que todas elas demonstram suas realizações seguindo os mesmos parâmetros contábeis.

Nesse estudo, optou-se por analisar as empresas listadas constantes do banco de dados gerado pela lista das Maiores e Melhores Empresas do Brasil, contido nas últimas oito edições especiais anuais da Revista Exame (1995–2002). Nelas somente estão listadas as quinhentas maiores empresas brasileiras de cada ano. O período escolhido abrange os dois governos do Presidente Fernando Henrique Cardoso, marcados pelos seguintes eventos:

- Implementação do Plano Real;
- Desvalorizações da moeda nacional frente ao dólar norte-americano;
- Flutuações díspares na taxa básica de juros praticada pelo Banco Central do Brasil;
- Crises financeiras mundiais provocadas pela Ásia, Rússia e México;
- Crise nacional de energia elétrica;
- Queda das ações das empresas ditas pontocom;
- E o atentado de onze de setembro de 2001 nos Estados Unidos.

A definição adotada nesta dissertação daqui em diante para empresa de alto desempenho é daquela empresa que em todo o período de análise satisfaz concomitantemente às seguintes condições:

- É uma empresa privada;
- Constou da lista das Maiores e Melhores da Revista Exame;
- Publicou as suas demonstrações financeiras e os seus balanços;

- Teve lucro em todos os anos;
- E não foi incorporada por nenhum outro grupo.

Tendo-se aplicado esses critérios, notou-se que somente 59 empresas, 11,8% das 500 listadas os atendiam, demonstrando que – apesar de serem critérios relativamente simples – eles reduziram sensivelmente o público-alvo deste estudo, estando as restantes, portanto, bem acima das demais, daí merecendo a menção de alto desempenho.

Na triagem realizada muitas empresas foram descartadas pelo fato de não publicarem os seus resultados, o que impossibilita verificar se tiveram ou não lucro ao longo do período sob análise.

Da lista das 59 empresas, verificou-se que somente oito delas tinham as suas sedes no Estado do Rio Grande do Sul, a saber: Avipal, Azaléia, Gerdau, Ipiranga, Lojas Colombo, Marcopolo, Zamproгна e Springer Carrier. Pela facilidade de acesso à última, o pesquisador escolheu a Springer Carrier para realizar o estudo de caso, ou seja, a identificação de que elementos de gestão a conduziram ao alto desempenho no período de tempo em análise.

3 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo do presente trabalho, a partir da pesquisa bibliográfica apresentada, é feita uma revisão teórica e uma análise comparativa de alguns estudos realizados, o que permitiu deduzir os elementos de gestão mais citados que serão analisados separadamente.

3.1 ESTUDOS PRÉVIOS REALIZADOS

Nos últimos anos, vários estudiosos lançaram-se no desafio de encontrar a resposta à pergunta colocada neste trabalho. Antes de iniciar esta nova empreitada, é prudente analisar os caminhos já percorridos para entender as convergências e divergências, e tomá-las como ponto de partida para o tema em questão.

Foram escolhidos para esta análise oito trabalhos, sendo sete deles feitos no exterior e um no Brasil. Por ordem cronológica de realização acham-se eles relacionados no Quadro 3.1.

Os trabalhos mencionados são descritos a partir dos métodos empregados pelos autores com as respectivas conclusões. Ao final da descrição é feita uma comparação entre as conclusões de cada estudo para verificação dos elementos de gestão mais mencionados e esses, então, são analisados pelo pesquisador desta dissertação tendo como orientação as definições elaboradas pelos autores dos estudos considerados.

A relação dos elementos de gestão mais mencionados serviu de base para elaboração do roteiro das entrevistas em profundidade conduzidas junto à empresa do estudo de caso.

#	Ano	Título	Autores
01	1982	In Search of Excellence – Lessons from America’s best-run companies	Thomas J. Peters e Robert H. Waterman, Jr.
02	1995	Feitas para Durar – Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias	James C. Collins e Jerry I. Porras
03	1997	The 8 Practices of Exceptional Companies	Jac Fitz-enz
04	2002	Empresas Feitas para Vencer – Por que apenas algumas empresas brilham	James C. Collins
05	2002	Critérios de Excelência 2003	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
06	2003	Alinhando Estrelas – Como obter o máximo de seus melhores profissionais	Jay W. Lorsch e Thomas J. Tierney
07	2003	Desafio: Fazer Acontecer – A disciplina de execução nos negócios	Larry Bossidy e Ram Charam
08	2003	O Que Realmente Funciona – As melhores práticas das empresas de sucesso	William Joyce, Nitin Nohria e Bruce Roberson

Quadro 3.1 Estudos Prévios Realizados

3.2 IN SEARCH OF EXCELLENCE

No início de 1977, a empresa de consultoria empresarial McKinsey tinha uma preocupação geral com a efetividade gerencial e a relação dela com estratégia e estrutura, o que a levou a montar duas forças tarefas. Uma para rever o seu pensamento sobre estratégia e, outra, para re-estudar a efetividade organizacional.

O ponto de partida de ambos os estudos foi o trabalho *Strategy and Structure* datado de 1962 de CHANDLER⁵ (apud PETERS e WATERMAN, Jr., 1984, p. 4), no qual ele expressava a noção de que a estrutura segue a estratégia.

O primeiro passo foi entrevistar executivos de diferentes regiões do mundo, que eram conhecidos pelas suas habilidades, experiências e sabedoria na questão de *design* organizacional. O passo seguinte foi visitar uma dúzia de escolas de

⁵ PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Jr., Robert H; In Search of Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies; 1 ed., New York; Warner Books, 1984, 360 p..

administração de empresas nos Estados Unidos e na Europa. Dessas discussões, os consultores da McKinsey detectaram que qualquer abordagem inteligente de organização empresarial com efetividade considerava e tratava como interdependentes ao menos 7 variáveis, a saber: estrutura (structure), estratégia (strategy), habilidades e competências (skills), pessoal (staff), estilo gerencial (style), sistemas e procedimentos (systems), e valores compartilhados (shared values), isto é, cultura. Essas variáveis podem ser visualizadas na Figura 3.2, a seguir apresentada em língua inglesa.

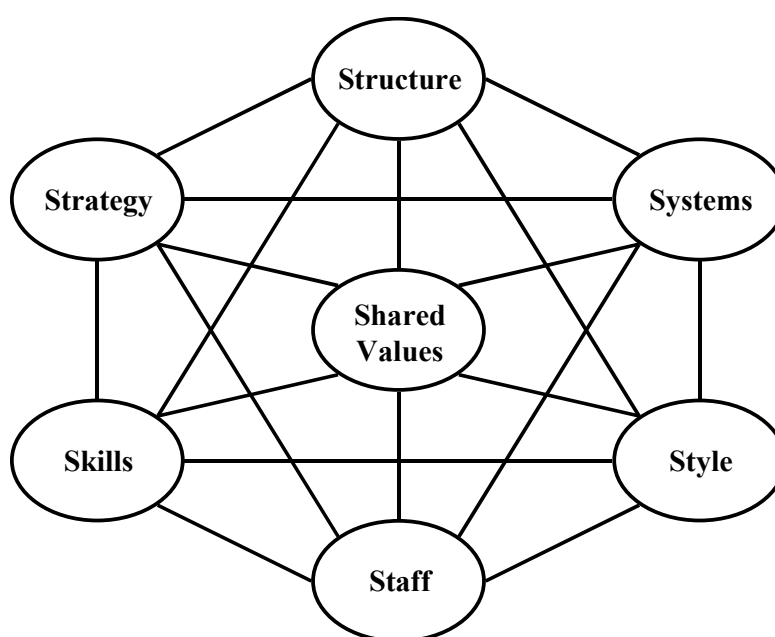


Figura 3.2 Os 7 S da McKinsey

Fonte: PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Jr., Robert H; In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies; 1ª ed., New York, Warner Books, 1984, 360 p, p.10.

Indo além, os consultores da McKinsey sob a liderança de PETERS e WATERMAN, Jr. (1984) empreenderam uma pesquisa para conhecer os elementos de gestão que levavam empresas à excelência. A amostra original escolhida continha 75 empresas, sendo reduzida para 62 devido à retirada de 13 empresas europeias que não propiciariam uma correlação com as demais empresas norte-americanas.

As restantes foram agrupadas em várias categorias para assegurar que os consultores teriam suficiente representação dos segmentos sobre os quais tinham interesse. Esses segmentos eram:

- Empresas de Alta Tecnologia... Tais como, Digital Equipment, Hewlett-Packard (HP), Intel e Texas Instruments (TI);
- Empresas de Produtos de Consumo... Como Procter & Gamble (P&G), Chesebrough-Pond's e Johnson & Johnson (J&J);
- Empresas de Bens de Capital... Que incluíam Caterpillar, Dana e 3M;
- Empresas de Serviços... Como a Delta Airlines, Marriot, McDonald's e Disney;
- Empresas de Projeto... Tais como, Bechtel e Fluor Daniel;
- Empresas Baseadas em Recursos... Como Atlantic (Arco), Dow Chemical e Exxon.

Definidas as empresas, os consultores estabeleceram seis medidas para avaliar a superioridade delas a longo prazo. Três dessas medidas eram de crescimento e de criação de valor ao longo de um período de 20 anos. A saber: crescimento composto dos ativos de 1961 a 1980; crescimento composto do patrimônio líquido de 1961 a 1980; taxa média do valor de mercado sobre o patrimônio da empresa.

As outras três medidas eram de retorno sobre o capital e as vendas. Eram elas: retorno médio sobre o capital total de 1961 a 1980; retorno médio sobre patrimônio líquido de 1961 a 1980; e retorno médio sobre as vendas de 1961 a 1980.

De modo a qualificar uma empresa como de alta performance, ela deveria estar na metade superior de seu segmento industrial em pelo menos quatro das seis medidas consideradas, ao longo do período de 20 anos. Das 62 empresas da amostra, 36 foram qualificadas e dessas 17 tiveram todas as suas seis medidas na metade superior de seu segmento, e outras 6 tiveram cinco de suas medidas na metade superior.

Como último filtro, os consultores contaram com a ajuda de especialistas em cada segmento industrial abordado para avaliar o grau de inovação de cada empresa, no período analisado, definido como um fluxo contínuo de produtos e serviços e de respostas rápidas às mudanças de mercado ou a outras dinâmicas externas.

A conjunção dos indicadores adotados fez com que fossem eliminadas 19 empresas das 62 da lista original. Das restantes 43 empresas, eles entrevistaram em profundidade representantes de 21 e conduziram entrevistas menos extensas nas outras 22. Como resultado do estudo empreendido, encontraram oito atributos apresentados a seguir, os quais caracterizavam a distinção de uma excelente empresa:

- *Viés para a ação...* Mesmo sendo analíticas, tais empresas eram orientadas para ação. Ao enfrentarem qualquer adversidade, elas buscavam pela resposta e a implementavam;
- *Proximidade ao cliente...* Essas empresas aprendiam com os clientes aos quais serviam. Elas ouviam os clientes, intensiva e regularmente, e forneciam qualidade, serviço e confiabilidade sem paralelo;
- *Autonomia e empreendedorismo...* A busca da inovação permeava essas empresas, que encorajavam o risco e apoiavam boas tentativas de desenvolvimento de novas idéias;
- *Produtividade através de pessoas...* Excelentes empresas tratam seu pessoal como fontes de qualidade e de ganhos de produtividade;

- *Orientação ao valor e à mão-na-massa...* Os líderes de excelentes empresas dispendem um bom tempo visitando as suas bases e propagando os seus valores;
- *Ficar no negócio que conhecem...* De modo geral, essas empresas, ao diversificarem, permaneceram razoavelmente próximas aos negócios que realmente conhecem;
- *Estrutura enxuta...* A estrutura de uma excelente empresa é simples. Os “staffs” de maior nível hierárquico são enxutos;
- *Lidam com o paradoxo...* Excelentes empresas são ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas. A maior parte delas força autonomia até o chão de fábrica, por outro lado são centralizadoras sobre os valores essenciais que cultivam com cuidado.

Na conclusão de seu estudo, PETERS e WATERMAN, Jr. (1984), perceberam que na maioria das vezes havia um grande líder associado a uma excelente empresa. E excelentes empresas pareciam haver desenvolvido culturas que incorporaram valores e práticas de grandes líderes e tais valores compartilhados podem ser vistos sobrevivendo por décadas após a saída do guru original. E, encerram citando que parece que o real papel de um presidente de empresa é gerenciar os valores da organização.

3.3 FEITAS PARA DURAR

COLLINS e PORRAS (1995) são os responsáveis pelo estudo que teve como objetivos:

- Identificar as características e a dinâmica subjacentes comuns a empresas altamente visionárias (e que as diferenciam das outras empresas) e transformar estas conclusões numa estrutura conceitual útil;

- Divulgar de forma eficaz estas conclusões e conceitos de modo que influenciassem a prática de gerenciamento e beneficiassem aqueles que desejem criar, construir e manter empresas visionárias.

O termo “visionária” foi escolhido por ambos, ao invés de “bem-sucedidas” ou “duradoras”, para refletir o fato de que sobressaíram como instituições muito especiais e de elite. Ou sejam, as empresas visionárias são mais do que bem-sucedidas. O projeto de pesquisa de ambos teve cinco anos de duração e os critérios para escolha das empresas estudadas foram:

- É uma instituição líder no seu setor;
- É muito admirada por empresários conhecidos;
- Deixou uma marca indelével no mundo em que vivemos;
- Teve várias gerações de altos executivos;
- Passou por ciclos de vida de vários produtos (ou serviços)
- Foi fundada antes de 1950.

Ao longo do projeto eles identificaram e pesquisaram de modo sistemático o desenvolvimento histórico do conjunto encontrado de empresas visionárias, com o intuito de verificar no que diferiam de um outro conjunto de controle cuidadosamente selecionado de empresas de comparação.

As empresas de comparação não eram empresas ruins, nem tampouco sem nenhuma visão. Eram boas empresas que sobreviveram durante tanto tempo quanto as empresas visionárias, mas que não atenderam a todos os requisitos estabelecidos para serem classificadas como visionárias.

COLLINS e PORRAS (1995, p. 19), esclarecendo o conceito empresa visionária, citam:

... Todas as empresas visionárias do nosso estudo enfrentaram contratempos e erraram em alguma fase de suas vidas, e algumas estão passando por dificuldades enquanto escrevemos este livro. No entanto – e este é um ponto muito importante – as empresas visionárias têm uma incrível *capacidade de recuperação*, conseguindo dar a volta por cima das adversidades.

Um bom exemplo disso é o alto desempenho que as empresas visionárias conseguem em longo prazo. Supondo que uma pessoa tenha investido US\$ 1.00 num fundo de ações do mercado geral, outro US\$ 1.00 num fundo de ações de uma empresa de comparação e, finalmente, mais US\$ 1.00 num fundo de ações de uma empresa visionária, em 1º de janeiro de 1926, e tenha reinvestido todos os dividendos, ela teria verificado em 31 de dezembro de 1990 que o seu fundo de ações valia do mercado geral US\$ 415, enquanto que o seu fundo de ações de uma empresa de comparação valia US\$ 955. Mas o seu fundo de ações de uma empresa visionária valia US\$ 6.356, ou seja, mais de seis vezes o valor do fundo das empresas de comparação e mais de quinze vezes o valor do fundo do mercado geral.

Como sub-produto do estudo empreendido, COLLINS e PORRAS (1995) apresentaram doze mitos comuns que foram colocados abaixo no decorrer de suas pesquisas, a saber:

- Mito 1 – Para começar uma nova empresa é preciso ter uma grande idéia: pode ser uma péssima idéia começar uma empresa com uma grande idéia. Poucas empresas visionárias começaram com uma grande idéia.
- Mito 2 – As empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos: alguns dos diretores-executivos mais importantes da história das empresas visionárias não se encaixam no modelo do líder perfeito e carismático - na verdade, alguns explicitamente fugiam deste modelo.

- Mito 3 – O principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros: as empresas visionárias vão atrás de um conjunto de objetivos, dentre os quais ganhar dinheiro é apenas um – e não necessariamente o principal.
- Mito 4 – As empresas visionárias têm um subconjunto comum de valores centrais corretos: não existe nenhum conjunto correto de valores centrais para ser uma empresa visionária. A variável mais importante não é o conteúdo da ideologia de uma empresa, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e maneira como a empresa vive, respira e expressa com consistência em tudo aquilo que faz.
- Mito 5 – A única constante é a mudança: uma empresa visionária preserva quase que religiosamente a sua ideologia central – mudando-a muito pouco, se mudar.
- Mito 6 – Grandes empresas não se arriscam: as empresas visionárias não têm medo de se comprometer com metas audaciosas.
- Mito 7 – As empresas visionárias são excelentes lugares para se trabalhar: apenas aqueles que se ajustam muito bem com a ideologia central e os padrões exigentes de uma empresa visionária irão considerá-la um ótimo local de trabalho.
- Mito 8 – As melhores ações de empresas bem-sucedidas baseiam-se num planejamento estratégico inovador e complexo: algumas das melhores ações de empresas visionárias decorrem de experiências, tentativas e erros, oportunismo e – literalmente – acidentes.
- Mito 9 – As empresas devem contratar diretores-executivos de fora para estimular mudanças fundamentais: os autores descobriram que em mil e setecentos anos de períodos de vida combinados das empresas

visionárias, apenas em quatro incidentes se buscou diretores-executivos externos.

- Mito 10 – As empresas mais bem-sucedidas se concentram principalmente em superar a concorrência: elas, em verdade, se concentram em primeiro lugar em se superar.
- Mito 11 – Não se pode ter tudo na vida: as empresas visionárias não se martirizam com a tirania do “OU”, ao contrário, elas adotam a “genialidade do E”, o ponto de vista paradoxal que permite que elas lutem para ter tudo ao mesmo tempo.
- Mito 12 – As empresas se tornam visionárias basicamente através de declarações de visão: as empresas visionárias não chegaram a este patamar por causa das suas declarações de visão, tão populares nos dias de hoje.

As 36 empresas pesquisadas constam do Quadro 3.3 a seguir apresentado.

A pesquisa foi realizada em seis etapas. Na primeira, ocorrida em agosto de 1989, eles fizeram um levantamento e selecionaram uma amostra representativa de setecentos diretores-executivos dentre as seguintes populações: 500 empresas industriais da revista Fortune, 500 empresas de serviços da revista Fortune, 500 empresas privadas da revista Inc. e 100 empresas públicas da revista Inc. Esses executivos criaram a lista das empresas visionárias seguindo os critérios estabelecidos pelos pesquisadores.

A segunda etapa consistiu na escolha pelos pesquisadores das empresas de comparação, considerando os seguintes critérios:

- Fundada na mesma época;
- Produtos e mercados semelhantes na época da fundação;

- Menos mencionada no levantamento feito junto aos diretores-executivos;
- Empresas que tivessem bons desempenhos.

Empresa Visionária	Empresa de Comparação
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

Quadro 3.3 As Empresas Pesquisadas – Feitas para Durar

Fonte: COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I.; Feitas para Durar – Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias; 9ª ed., Rio de Janeiro, Rocco, 2000, 408 p, p.18.

A etapa seguinte foi de estudo da história e da evolução de cada uma das empresas selecionadas. A etapa de número quatro constituiu-se da coleta e análise dos dados, para que na etapa subsequente todas as informações fossem transformadas em poucos conceitos-chave, padrões que se repetissem, conceitos

que explicassem a trajetória histórica das empresas visionárias e dessem orientação prática aos gerentes. Na sexta e última etapa, as conclusões e conceitos foram aplicados e comprovados pessoalmente pelos autores em mais de trinta organizações distintas.

Como principal resultado, COLLINS e PORRAS (1995) verificaram que nas empresas visionárias estavam presentes conjuntamente as seguintes práticas:

- *Cultura...* Denominada por eles de Ideologia Central;
- *Liderança...* No sentido exatamente oposto ao de construir uma organização em torno de um único líder carismático. O líder de uma empresa visionária dá as ferramentas, não impõe soluções, seu principal objetivo é erguer uma organização;
- *Paradoxo...* Explicado como sendo a “genialidade do E”, ou seja, a capacidade de abarcar os dois extremos em várias dimensões ao mesmo tempo, como – por exemplo – continuidade “E” mudança;
- *Estímulo ao Progresso...* Significando o apoio à mudança, às melhorias e à inovação, com o estabelecimento e o atingimento de Metas Audaciosas, Arriscadas e Desafiadoras (MAAD) consistentes com a ideologia central.

A principal tese de COLLINS e PORRAS (1995) era de que os valores centrais são indispensáveis para a excelência duradoura, mas aparentemente não importam quais sejam esses valores. O fundamental é que todos os funcionários da empresa os conheçam, que sejam sedimentados dentro da organização e preservados ao longo do tempo, tornando-se práticas implícitas da organização.

3.4 THE 8 PRACTICES OF EXCEPTIONAL COMPANIES

Enquanto preparava este estudo, FITZ-ENZ (1997) leu o trabalho *Feitas para Durar* de COLLINS e PORRAS (1995) onde estes compararam as práticas de gestão e de organização de trinta e seis empresas, relacionando um grupo de dezoito bem-

sucedidas empresas contra outro conjunto de 18 boas empresas. Eles estavam procurando por padrões e princípios ocultos, eternos e fundamentais que pudessem diferenciá-las. FITZ-ENZ (1997) percebeu que vários dos fatores encontrados por COLLINS e PORRAS (1995) são correlatos com esse seu trabalho.

A pesquisa conduzida neste estudo cobriu mais de 1.000 empresas nos Estados Unidos, Austrália, Brasil, Canadá, Malásia, México, Singapura, Reino Unido e Venezuela. A inclusão na amostra foi voluntária, o que fez com que houvesse empresas variando desde 300 até 50.000 funcionários. Ela foi empreendida ao longo de quatro anos pelo Saratoga Institute, empresa da qual FITZ-ENZ é fundador e presidente e teve como objetivo apresentar as melhores práticas de gerenciamento do capital humano.

O objetivo era revelar os programas de recursos humanos e as práticas financeiras referentes a pessoal que distinguiam aquelas que se encontravam no topo do desempenho de todas as demais. FITZ-ENZ (1997) definiu como desempenho excepcional àquela empresa cuja posição financeira estava no quartil superior dentro do segmento industrial a que pertencia. Das empresas presentes na amostragem original, 110 se qualificaram para a amostra final.

O capital humano, por sua vez, foi definido por SCHULTZ⁶ (apud FITZ-ENZ, 2001, p. XIX), Prêmio Nobel em 1979, como:

... Considere todas as habilidades humanas como sendo inatas ou adquiridas. Toda pessoa nasce com um conjunto particular de genes que determina sua habilidade inata. As características de qualidade das habilidades adquiridas, que são preciosas e que podem ser aperfeiçoadas por intermédio de investimentos apropriados, serão tratadas como o capital humano.

FITZ-ENZ (2001, p. XX) também descreveu o capital humano, mas sendo uma combinação de fatores tais como:

⁶ FITZ-ENZ, Jac; Retorno do Investimento em Capital Humano – Medindo o Valor Econômico do Desempenho dos Funcionários, 1^a ed., São Paulo, Makron Books, 2001, 262 p..

... Os traços de personalidade que uma pessoa traz para o trabalho: inteligência, energia, atitude normalmente positiva, confiabilidade, responsabilidade.

... A habilidade de uma pessoa em aprender: aptidão, imaginação, criatividade e o que é geralmente denominado prudência, sensatez (ou como conseguir com que tudo se realize).

... A motivação para compartilhar informação e conhecimento: espírito de equipe e orientação a metas.

A orientação de FITZ-ENZ (2001, p. 1) ao capital humano é assim explanada:

... Na era da informação ou do conhecimento, o mais poderoso e diferencial ativo de cada instituição é o seu pessoal. Isto não é um chavão. Dinheiro, instalações, máquinas e materiais – incluindo banco de dados – são todos inertes. Grandes retornos sobre seus investimentos são totalmente dependentes das ações humanas. Quando a eficiência dos processos de transformação reside primariamente no fluxo de informações, o capital humano é a força motriz. E desde então sucesso se escreve como conhecimento. Conhecimento converte dados em informações. E nós usamos informação para ativar todos os outros ativos, incluindo nós mesmos. O imperativo gerencial é ajudar os seus ativos humanos a tornarem-se conhecedores. Isto começa com um claro entendimento dos valores da empresa e estratégia. Inclue formar uma coerente cultura inovadora, comunicando cada coisa necessária, treinando pessoas em como trabalharem juntos efetivamente, e nunca aceitar menos que os seus melhores esforços. Nenhuma quantidade de capital será suficiente para superar a ausência de pessoas motivadas e com conhecimento. Organizações que podem encontrar ferramentas e construir sistemas para gerencial efetivamente o capital humano serão as vencedoras.

Em suma, a noção de capital humano vê as pessoas não como um recurso perecível a ser consumido e sim como um ativo valioso a ser desenvolvido.

FITZ-ENZ (1997) definiu a melhor prática como sendo uma coesa e holística abordagem do gerenciamento organizacional. É um “*modus operandi*” construído a partir de uma visão central. Precede a atividade visível que muitos erroneamente tomam por melhor prática. Sua conceituação de melhor prática de gerenciamento do capital humano é de um duradouro comprometimento com um conjunto de crenças básicas e estratégias operacionais.

As 110 empresas – da amostra final - que melhor gerenciam o capital humano foram denominadas como MGCH (Melhor Gerenciadoras do Capital Humano) e estudando com cuidado esse grupo de empresas que claramente excediam às demais em rentabilidade e retenção de funcionários, ele descobriu oito elementos diferenciadores sendo que nenhum deles opera independentemente do outro em face da interatividade de que se revestem. Graficamente eles são apresentados na Figura 3.4., e relatados abaixo:

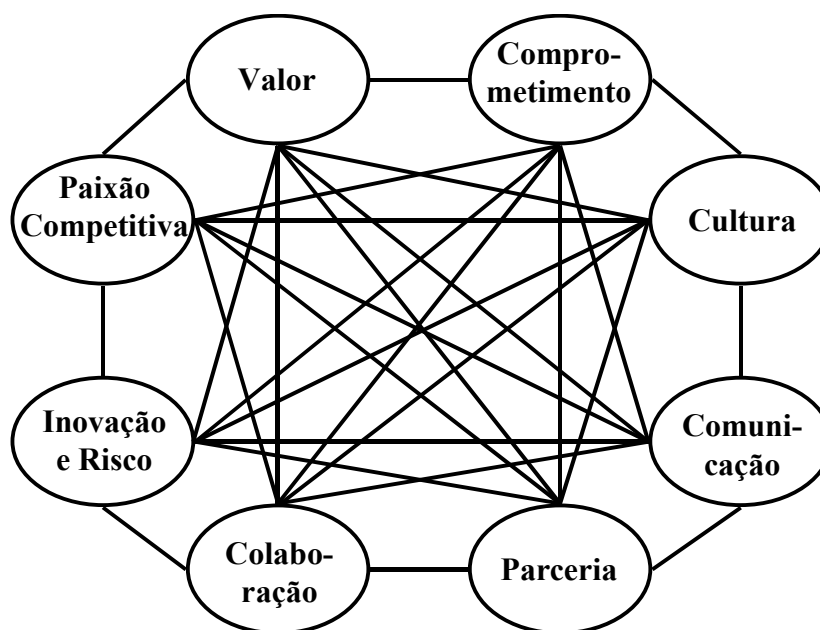


Figura 3.4 O Inter-relacionamento entre os 8 Elementos das MGCH

Fonte: FITZ-ENZ, Jac; *The 8 Practices of Exceptional Companies – How Great Companies Make the Most of Their Human Assets*; 1ª ed., New York, Amacom, 1997, 246 p, p.17.

- *Valor...* Há um constante foco em agregar valor a cada coisa feita em vez de simplesmente fazer as coisas. Adicionalmente, há uma consciente e contínua busca em balancear valores humanos e financeiros. Isto não é apenas uma boa intenção. É uma prática comum.
- *Comprometimento...* A gestão é dedicada à estratégia central de longo prazo. Busca construir uma instituição duradoura. É mais que estar aberta para a mudança. Nas MGCH há uma evidente fuga da tentação de perseguir cada moda gerencial que surge.

- *Cultura...* Uma das mais marcantes características de uma MGCH é sua proativa aplicação da cultura corporativa. A gestão está consciente de como a cultura e sistemas podem ser conectados para obter consistência e eficiência.
- *Comunicação...* Há uma extraordinária preocupação com a comunicação entre todas as partes interessadas. Dentro dessas organizações, uma constante e extensa comunicação de duas vias é a regra.
- *Parceria com as partes interessadas...* Novas condições de mercado e exigências de clientes demandam novas formas de operação. Parceria é a mais notável delas. A MGCH envolve parceiros dentro e fora da empresa em muitas decisões, isto inclui o projeto e a implementação de novos programas.
- *Colaboração...* Há um alto grau de colaboração envolvendo todas as seções com funções. A MGCH estuda, reprojeta, lança e acompanha novos programas de uma maneira coletiva.
- *Inovação e risco...* Mudança radical não é uma ameaça. Há vontade de sacudir a organização, desmontar a antiga estrutura e reconstruí-la de uma forma totalmente diferente. Risco e inovação são reconhecidos como necessidades num mercado volátil.
- *Paixão competitiva...* As MGCH nunca estão satisfeitas e constantemente anseiam por melhoramentos. Elas montam sistemas e processos na busca incessante de novas idéias de todas as fontes.

3.5 EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

A partir de um pergunta formulada num jantar entre amigos, “Uma boa empresa pode se tornar uma empresa excelente?”, COLLINS (2002) e sua equipe

de pesquisadores embarcaram num trabalho de pesquisa de cinco anos para descobrir os mecanismos internos de transformação de uma empresa boa em uma empresa excelente. O processo de seleção das empresas começou com a criação dos seguintes critérios de seleção de uma empresa “feita para vencer”:

- A empresa deveria apresentar um padrão de “bom” desempenho marcado por um ponto de transição, quando depois ela deveria passar a ter um desempenho “excelente”. Foi definido como desempenho “excelente” o retorno acumulado total do investimento de pelo menos 3,0 vezes o da média do mercado, do período compreendido entre o ponto de transição e os quinze anos subseqüentes. Como “bom” desempenho foi definido um retorno acumulado total do investimento não superior a 1,25 vezes a média do mercado, durante os quinze anos anteriores ao ponto de transição. Além disso, a taxa de retorno acumulado do investimento nos quinze anos subseqüentes ao ponto de transição, dividida pela taxa de retorno acumulado do investimento durante os quinze anos anteriores ao ponto de transição, deveria ser superior a 3,0;
- O padrão de desempenho “feito para vencer” precisaria corresponder a uma mudança de patamar da empresa, e não um fato relativo ao setor em que opera, vale dizer, deveria ela apresentar este padrão não somente no tocante ao mercado, mas também em relação ao seu setor;
- A empresa precisaria estar operando há pelo menos 25 anos antes do ponto de transição;
- Deveria ser uma empresa aberta com disponibilidade de dados sobre o retorno acionário de pelo menos dez anos antes do ponto de transição;
- O ponto de transição deveria ter ocorrido antes de 1985, para que pudesse haver dados suficientes para avaliar a continuidade da transição;

- A empresa tinha de ser importante, atuante e destacada, devendo figurar na lista de 1995 das 500 maiores da revista Fortune publicada em 1996.

A etapa seguinte consistiu em uma triagem para selecionar as empresas “feitas para vencer”. No primeiro corte foram selecionadas 1.435 empresas que tinham sido relacionadas na lista das 500 maiores da revista Fortune entre 1965 e 1995. No segundo corte, feito com base na análise dos dados do Centro de Pesquisa de Preços de Ações da Universidade de Chicago, o número inicial foi reduzido para 126 empresas. O terceiro corte, feito pela análise do setor de atividade, resultou na seleção de 19 empresas que, finalmente, no último corte feito pela avaliação da transição efetuada pelas empresas, culminou em apenas 11 empresas.

Tal qual feito no estudo “Feitas para Durar”, a etapa subsequente foi dedicada ao processo de seleção do grupo de empresas de comparação direta, na qual foram utilizados os seis critérios que se seguem:

- Compatibilidade do negócio;
- Compatibilidade de porte;
- Compatibilidade de tempo de existência;
- Compatibilidade do gráfico acionário, ou seja, o gráfico de retorno acumulado do investimento em ações da candidata à comparação direta deveria acompanhar o padrão da empresa “feita para vencer” até o ponto de transição, quando as trajetórias das duas deveriam se separar;
- Teste crítico conservador. O objetivo era ter boas empresas de comparação para tornar mais acirrada a disputa. Procurou-se, então, observar se na época da transição a empresa candidata à comparação direta era mais bem-sucedida que a empresa “feita para vencer”, maior, mais lucrativa, com posição mais forte no mercado e melhor reputação;

- Validação. A candidata à comparação direta estava numa linha de negócio similar? É menos bem-sucedida que a empresa “feita para vencer”?

Com isso chegou-se a 22 empresas, apresentadas no Quadro 3.5, sendo onze “feitas para vencer” e onze para o grupo de comparação direta. A equipe, então, realizou as seguintes etapas e análises:

Empresa Feita para Vencer	Empresa de Comparação
Abbott	Upjohn
Circuit City	Silo
Fannie Mae	Great Western Financial
Gillette	Warner-Lambert
Kimberly-Clark	Scott Paper Company
Kroger	A&P
Nucor	Bethlehem Steel
Philip Morris	R. J. Reynolds Nabisco
Pitney Bowes	Addressograph-Multigraph
Walgreens	Eckerd
Wells Fargo	Bank of America

Quadro 3.5 As Empresas Pesquisadas – Feitas para Vencer

Fonte: COLLINS, J. C.; Empresas Feitas para Vencer – Porque Apenas Algumas Empresas Brilham; 2ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 2002, 395 p, p. 314, 315, 316 e 317.

- Coleta de documentos;
- Análise da planilha financeira;
- Entrevistas com executivos;
- Análises especiais (aquisições e desinvestimentos, desempenho do setor de atividade, rotatividade dos executivos, análise dos diretores-executivos,

compensações dos executivos, o papel das demissões, composição acionária, exposição na mídia, tecnologia);

- Execução de modelos de análise comparativa.

Os conceitos encontrados neste trabalho foram estruturados como mostrado na Figura 3.5-1. Deve-se pensar na transformação de uma empresa boa em excelente como um processo de construção, seguido de uma ruptura, subdividido em três amplos estágios: “pessoas disciplinadas”, “pensamento disciplinado” e “ação disciplinada”. Em cada um desses estágios há dois conceitos-chave e, permeando toda a estrutura, há o conceito denominado de “volante”. Todos os sete conceitos apresentados são explanados a seguir:

- *Liderança de nível 5...* O tipo de liderança exigida para transformar uma empresa boa numa empresa excelente é não carismática. Apagados, quietos, reservados, até mesmo tímidos, esses líderes são uma mistura paradoxal de humildade pessoal com firme vontade profissional;
- *Primeiro quem... depois o quê...* Esperava-se que os líderes das empresas “feitas para vencer” fossem começar com a definição de uma nova visão e uma nova estratégia. Em vez disso, eles primeiro puseram as pessoas certas nos lugares certos e tiraram as pessoas erradas;
- *Enfrente a realidade, a verdade nua e crua (mas nunca perca a fé)...* Todas as empresas “feitas para vencer” tinham uma fé inabalável em si mesmas e sabiam que iriam vencer no final, a despeito das dificuldades – e ao mesmo tempo, dispunham da disciplina necessária para enfrentar os fatos mais brutais de sua realidade, fossem eles quais fossem;
- *O conceito dos três círculos...* Sair da condição de bom para a condição de excelente requer um profundo entendimento da interseção dos três círculos traduzido num conceito simples mostrado na Figura 3.5-2. A chave está em entender em que atividade a organização pode ser a

melhor do mundo e, igualmente importante, saber em que atividade ela não consegue ser a melhor do mundo, que não se confunde com aquela atividade em que ela não quer ser a melhor;

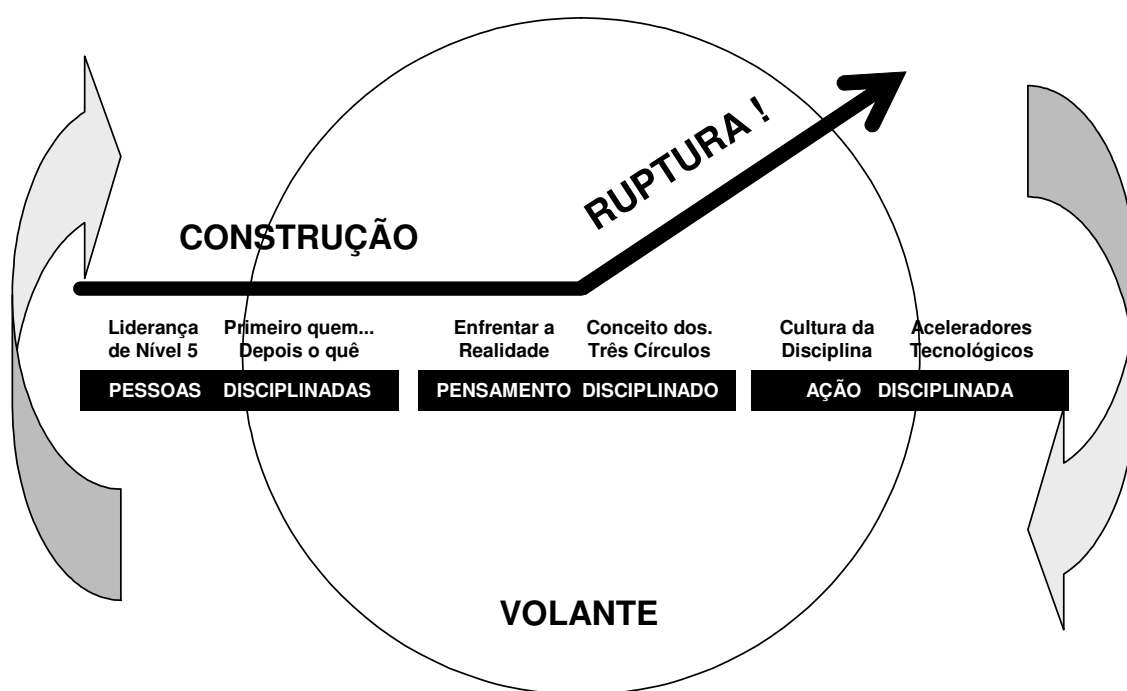


Figura 3.5-1 Estrutura dos Conceitos Encontrados

Fonte: COLLINS, J. C.; *Empresas Feitas para Vencer – Porque Apenas Algumas Empresas Brilham*; 2ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 2002, 395 p, p. 31.

- *Uma cultura da disciplina...* Todas as empresas têm uma cultura e algumas também têm disciplina – aqui entendida como firmeza e constância -, mas poucas dispõem de uma cultura da disciplina. Quando contam com pessoas disciplinadas, não precisam de hierarquia. Quando possuem pensamento disciplinado, não precisam de burocracia. Quando têm ação disciplinada, não necessitam de controles excessivos. Quando combinam cultura de disciplina a ética empreendedora, conseguem a alquimia do alto desempenho;

- *Aceleradores tecnológicos...* As empresas “feitas para vencer” pensam de forma diferente em relação ao papel da tecnologia. Jamais usam a tecnologia como o principal meio para alimentar uma transformação. Mas, paradoxalmente, são pioneiras na aplicação de tecnologias criteriosamente selecionadas;



Figura 3.5-2 O Conceito do Três Círculos

Fonte: COLLINS, J. C.; *Empresas Feitas para Vencer – Porque Apenas Algumas Empresas Brilham*; 2ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 2002, 395 p, p.171.

- *O volante...* As empresas que desencadeiam revoluções, programas radicais de mudança e dolorosas reestruturações poderão fracassar ao tentar dar o salto de empresa boa para empresa excelente. Não importa quão espantoso seja o resultado final, as transformações de empresa boa em empresa excelente jamais ocorreram subitamente. Não houve uma ação definidora isolada, nenhum grande programa, nenhuma inovação arrasadora, nenhum ato solitário de sorte, nenhum “instante milagroso”. Ao contrário, o processo lembra o ato de movimentar incansavelmente um

enorme e pesado volante em uma determinada direção, volta após volta, até o ponto de ruptura, para depois transcendê-lo.

Ao comparar este trabalho com o anterior, *Feitas para Durar*, COLLINS (2002, p.263) declarou:

A grande ironia, que não deixa de ser uma transformação, é que agora eu não vejo mais o livro *Feitas para Vencer* como uma seqüência de *Feitas para Durar*, mas sim como um trabalho que o precede. É interessante aplicar as descobertas deste livro para chegar a resultados excepcionais e duradouros, tanto no tocante a uma empresa iniciante como numa organização estabelecida, e depois aplicar as descobertas de *Feitas para Durar* e partir dos resultados extraordinários e chegar à construção de uma empresa excelente e duradoura.

A Figura 3.5-3 a seguir representa esse pensamento.

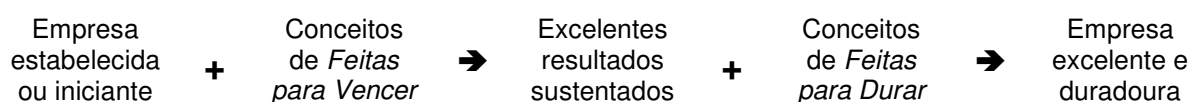


Figura 3.5-3 Integração de Conceitos, *Feitas para Vencer* e *Feitas para Durar*

Fonte: COLLINS, J. C.; *Empresas Feitas para Vencer – Porque Apenas Algumas Empresas Brillam*; 2ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 2002, 395 p, p. 264.

3.6 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2003

A FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade vem, desde 1991, aprimorando a busca de características que diferenciasssem as excelentes empresas das demais. Ela desenvolveu o seu modelo de excelência com base na experiência, no conhecimento e no trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas do Brasil e do exterior.

As características encontradas eram formadas por valores organizacionais que podiam ser percebidos como parte integrante da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compunham, em todos os níveis. Tais valores foram considerados os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de excelência.

Atualmente são doze os fundamentos que orientam os critérios de excelência, a saber:

- Liderança e constância de propósitos;
- Visão de futuro;
- Foco no cliente e no mercado;
- Responsabilidade social e ética;
- Decisões baseadas em fatos;
- Valorização das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Foco nos resultados;
- Inovação;
- Agilidade;
- Aprendizado organizacional;
- Visão sistêmica.

O Comitê Técnico da FPNQ que elaborou os critérios de excelência analisou criticamente os fundamentos do Malcolm Baldrige Quality Award - MBNQA (Prêmio Norte-Americano de Qualidade), do European Quality Award - EQA (Prêmio Europeu de Qualidade), Prêmio Líberoamericano, Prêmio Mexicano, Prêmios Sul-Americanos, estudos da American Society for Quality - ASQ, normas ISO séries

9000 e 14000, além das tendências relativas à normatização da Responsabilidade Social e bibliografia específica voltada à gestão das organizações.

A escolha dos critérios da FPNQ representa a síntese dos trabalhos similares feitos nos Estados Unidos, Europa e América Latina. Assim, a FPNQ (2002, p.15) apresenta os oito Critérios de Excelência que se referem à:

- Liderança (critério 1)... Que estabelece os valores e diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos, impelindo – com o seu exemplo – a disseminação da cultura de excelência na organização. São os principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização;
- Estratégia (critério 2)... São formuladas pela equipe de liderança para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva. São desdobradas em planos de ação, para o curto e o longo prazo, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização;
- Clientes (critério 3)... São a razão de ser da organização e, em função disso, suas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos e serviços possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los;
- Sociedade (critério 4)... Devem ser entendidos como sociedade todos aqueles que são, ou acreditam ser, afetados pela organização, além dos seus funcionários, clientes e parceiros. A organização deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da sociedade assim definida, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das comunidades ao seu redor, tudo isso com ética;

- Informações e Conhecimento (critério 5)... Conhecimento é parte de uma hierarquia feita de dados e informações. Dados são fatos crus. Informações são dados com contexto e perspectiva. Conhecimento são informações com direcionamento para ação;
- Pessoas (critério 6)... Todos os indivíduos empregados pela organização devem ser capacitados e satisfeitos, atuando num ambiente propício à cultura da excelência, entendendo como todos os indivíduos aqueles que trabalham o tempo inteiro, os de tempo parcial, temporários e aqueles sob contrato, ou seja, sub-contratados ou terceirizados ;
- Processos (critério 7)... A diferença entre tarefa e processo é a diferença entre a parte e o todo. Uma tarefa é uma unidade do trabalho, uma atividade do negócio normalmente desempenhada por uma pessoa. Um processo, ao contrário, é um grupo de tarefas relacionadas que juntas criam um resultado de valor para o cliente, ou seja, processos podem ser entendidos como seqüências de atividades que agregam valor produzindo as saídas requeridas a partir de uma variedade de entradas;
- Resultados (critério 8)... São as conseqüências da aplicação dos demais critérios. Servem para acompanhar o desempenho da organização e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, e à sociedade. Eles, em forma de informações e conhecimento, retornam para toda a organização, para que esta possa tomar as ações e buscar o aprendizado organizacional.

No Quadro 3.6 é apresentada a inter-relação entre os fundamentos e os critérios da FPNQ, sendo que a mesma – originalmente baseada no Manual da Banca Examinadora do FPNQ – foi adaptada pelo pesquisador por entender, por exemplo, que os resultados são também produtos finais da aplicação dos fundamentos da excelência.

Fundamentos da Excelência	Critérios							
	Liderança	Estratégia	Clientes	Sociedade	Inform. & Conhecimento	Pessoas	Processos	Resultados
. Liderança e Constância de Propósitos	★	★						★
. Visão de Futuro		★						★
. Foco no Cliente e no Mercado		★	★					★
. Responsabilidade Social e Ética		★	★	★		★		★
. Decisões Baseadas em Fatos			★	★	★	★	★	★
. Valorização das Pessoas	★	★	★	★		★		★
. Abordagem por Processos	★	★				★	★	★
. Foco nos Resultados		★					★	★
. Inovação		★	★	★	★	★	★	★
. Agilidade		★	★	★	★	★	★	★
. Aprendizagem Organizacional	★	★	★	★	★	★	★	★
. Visão Sistêmica	★	★	★	★	★	★	★	★

Quadro 3.6 Inter-relação entre os Fundamentos e os Critérios da FPNQ

Fonte: FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ; Manual da Banca Examinadora 2003; 1ª ed., São Paulo, FPNQ, 2002, 133 p, slide 37.

3.7 ALINHANDO ESTRELAS

Este projeto de pesquisa de LORSCH e TIERNEY (2003) foi iniciado em 1997 e foi centrado na descoberta das práticas estratégicas e organizacionais de empresas de serviços profissionais bem-sucedidas nos Estados Unidos. Como empresas de serviços profissionais, os autores definiram como sendo aquelas que prestam assessoria profissional para a comunidade empresarial, tais como: empresas de contabilidade, agências de publicidade, consultorias de gestão, empresas de recolocação e contratação de executivos, bancos de investimentos, empresas de consultoria de tecnologia da informação e as empresas de advocacia.

Para a escolha das empresas de serviços profissionais bem-sucedidas, estabeleceram como critérios de seleção que essas empresas deveriam:

- Ser lucrativas e estarem em expansão;
- Ter boa reputação, ou seja, serem respeitadas pelas suas concorrentes e por outras empresas fora de sua área;
- Ter superado diversos ciclos em seu ramo, demonstrando habilidade de sobreviver em tempos difíceis e navegar nas ondas da expansão econômica, evoluindo para muito além de sua geração fundadora.

Com esses critérios, identificaram as dezoito empresas norte-americanas listadas no Quadro 3.7.

Empresas Pesquisadas	Empresas Pesquisadas
American Management Systems, Inc.	Korn/Ferry International
Bain & Company, Inc.	Latham & Watkins
Deutsche Banc Alex, Brown	McKinsey & Company, Inc.
Ernst & Young, LLP	Ogilvy & Mather
Fullbright & Jaworski, LLP	PriewaterhouseCoopers
Grey Worldwide, Inc.	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP
Heidrick & Struggles International, Inc.	The Goldman Sachs Group, Inc.
IBM Global Services	Wachtell, Lipton, Rosen & Katz
J. P. Morgan H&Q	Young & Rubicam, Inc.

Quadro 3.7 As Empresas Pesquisadas – Alinhando Estrelas

Fonte: LORSCH, Jay W.; TIERNEY, Thomas J.; Alinhando Estrelas – Como Obter o Máximo de seus Melhores Profissionais, 2ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 2003, 275 p, p.259 e 260.

Definidas as empresas, os autores revisaram os dados disponíveis ao público em geral e conversaram com suas gerências para entenderem como pensavam a estratégia, a organização e a cultura. Como resultado, LORSCH e TIERNEY (2003)

relatam a crença de que a vantagem competitiva dependerá mais e mais de intangibilidades, como conhecimento e especialização, em lugar de elementos tangíveis como a fábrica e o equipamento. Eles consideram que o desempenho é fruto do alinhamento de quatro aspectos da empresa: estratégia, organização (que inclui sistema de pessoal, bem como estrutura e governança), cultura e liderança.

A crença de ambos pode ser visualizada pela conjugação de duas pirâmides. A primeira, apresentada na Figura 3.7-1, demonstra a prática da Estratégia.

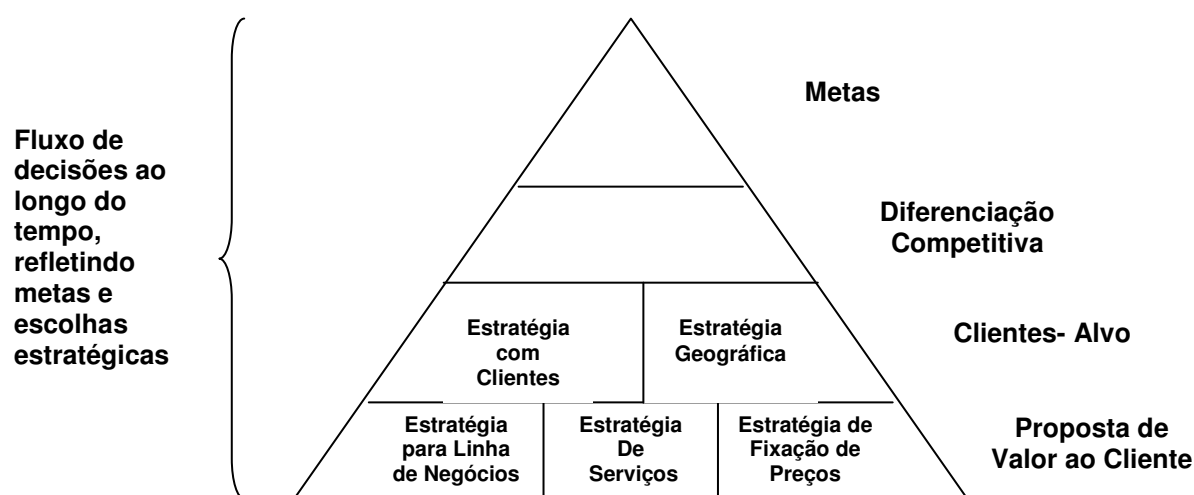


Figura 3.7-1 Pirâmide da Estratégia

Fonte: LORSCH, Jay W.; TIERNEY, Thomas J.; Alinhando as Estrelas – Como Obter o Máximo de seus Melhores Profissionais, 2ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 2003, 275 p, p.52.

A segunda pirâmide apresentada na Figura 3.7-2, nomeada de Alinhamento, contém em seu topo a Pirâmide da Estratégia (Figura 3.7-1). Na sua base, estão as características organizacionais que promovem (ou prejudicam) os esforços de uma empresa para implementar sua estratégia, englobando três dimensões separadas, mas interligadas: sua Organização, sua Cultura e sua Liderança.

Para LORSCH e TIERNEY (2003, p.81), a Estratégia é necessária, mas não suficiente. E definem as outras três dimensões da seguinte forma:

- Organização abrange o sistema de pessoal, estrutura e controle da empresa;
- Cultura lida com o núcleo adjacente de crenças e valores, que molda o comportamento dentro da empresa de modos variados e sutis;
- Liderança reflete tanto as responsabilidades formais vinculadas a papéis específicos (como executivo principal, chefe do departamento ou líder da equipe de profissionais), quanto à liderança diária que pode ser proporcionada pelos profissionais e sócios.

A Figura 3.7-2 mostra a conjugação das duas pirâmides.

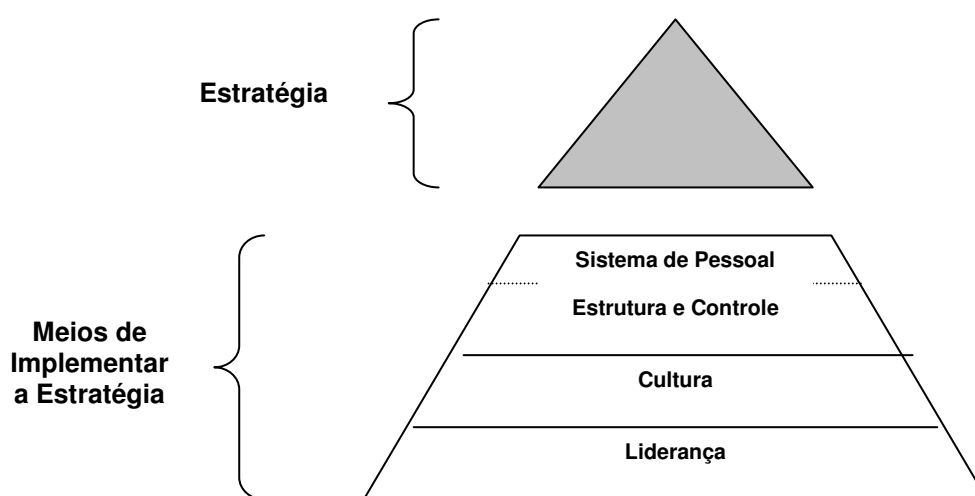


Figura 3.7-2 A Conjugação da Pirâmide da Estratégia e da Pirâmide do Alinhamento

Fonte: LORSCH, Jay W.; TIERNEY, Thomas J.; Alinhando as Estrelas – Como Obter o Máximo de seus Melhores Profissionais, 2ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 2003, 275 p, p.81.

3.8 DESAFIO: FAZER ACONTECER

Larry Bossidy é presidente do Conselho de Administração e ex-CEO da Honeywell International, empresa líder do setor industrial e de tecnologia da lista da Fortune 100 elaborada pela revista norte-americana Fortune. No começo de sua carreira foi presidente do Conselho e CEO da AlliedSignal, diretor de operações da General Electric Credit (hoje GE Capital Corporation), vice-presidente executivo e presidente do Setor de Serviços e Materiais da GE e vice-presidente do Conselho da GE.

Ram Charam é um consultor altamente conceituado de CEOs e executivos de alto escalão em empresas que vão desde iniciantes até as que figuram na lista da Fortune 500, incluindo GE, DuPont, EDS e Colgate-Palmolive. É autor de vários livros e foi professor na Harvard Business School e na Kellogg School da Universidade de Northwestern.

BOSSIDY e CHARAM (2003), utilizando suas experiências, definem que o desempenho de uma empresa depende de Líderes que unem Pessoas Certas e Estratégias através do Processo de Operações. Para eles, executar isto é o verdadeiro trabalho da gerência de uma empresa e não apenas formular uma Visão e deixar aos outros a tarefa de torná-la realidade. Para tanto, são necessários honestidade intelectual, realismo, questionamento, análise e acompanhamento.

BOSSIDY e CHARAM (2003, p.14) explicam que o problema principal é que:

as pessoas pensam na execução como o lado tático do negócio, alguma coisa que os líderes delegam enquanto se concentram em questões percebidas como “mais importantes”. Essa idéia está completamente errada. Executar não é simplesmente uma tática – é uma disciplina e um sistema. Deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e sua cultura. E o líder da organização deve estar profundamente envolvido na tarefa de execução. Muitos executivos passam muito tempo aprendendo e disseminando as mais recentes técnicas de administração. Mas sua falha em entender e pôr em prática a execução nega o valor de quase tudo que eles aprendem e pregam. Esses executivos estão construindo casas sem alicerces.

A figura 3.8 ilustra o pensamento e as conclusões dos autores.

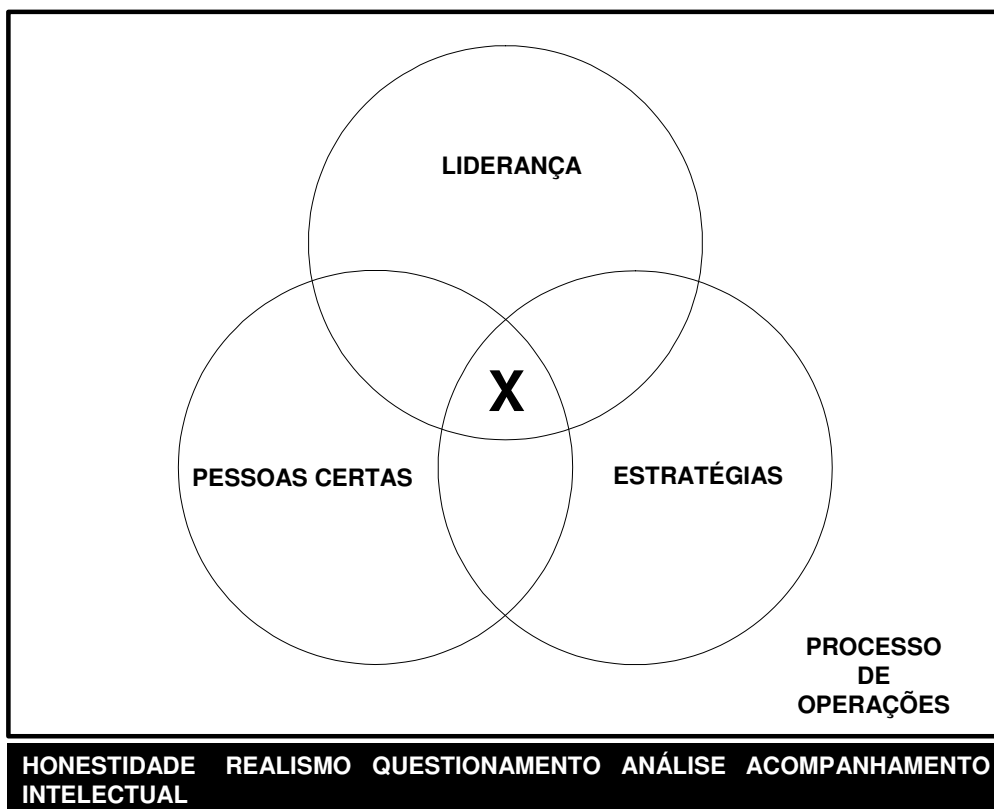


Figura 3.8 Desafio: Fazer Acontecer - Conclusões

Fonte: BOSSIDY, Larry, CHARAM, Ram; com BURK, Charles; Desafio: Fazer Acontecer – A Disciplina de Execução nos Negócios, 1ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 2003, 259 p.

3.9 O QUE REALMENTE FUNCIONA

JOYCE et al. (2003) elaboraram o estudo chamado de Projeto Evergreen, por onze anos (de 1986 a 1996) junto a cento e sessenta empresas norte-americanas, examinando mais de duzentas práticas gerenciais bem estabelecidas. Eles concluíram que a maioria das ferramentas e técnicas gerenciais não tinha relação causal direta com uma performance superior do negócio.

Em essência, eles constataram oito práticas de gerenciamento, quatro primárias e quatro secundárias, diretamente correlacionadas com desempenhos empresariais superlativos, tendo como critério o retorno total aos acionistas. A hipótese de uso desse critério foi analisada pela Universidade da Carolina do Norte, tendo sido constatado que as organizações bem-sucedidas em termos de retorno

total aos acionistas saíram-se igualmente vitoriosas em quase todos os demais critérios de desempenho operacional.

Da lista inicial de empresas, os pesquisadores selecionaram 160 para um estudo detalhado e as dividiram em 40 grupos que representaram setores rigorosamente definidos, cada um deles compreendendo quatro empresas similares entre si com relação à escala, ao escopo, aos resultados financeiros e ao retorno total aos acionistas.

Analisando a evolução dos desempenhos dessas empresas ao longo de dez anos divididos em dois períodos de cinco anos cada um, eles puderam classificá-las em quatro arquétipos, a saber:

- Vencedoras... Superaram seus pares em retorno total aos acionistas, tanto no primeiro como no segundo período de cinco anos;
- Ascendentes... Atrasaram-se em relação às outras no primeiro período de cinco anos, mas subiram no segundo;
- Decadentes... Sobrepujaram as outras no primeiro período de cinco anos, mas perderam o ritmo no segundo período;
- e Perdedoras... Foram superadas pelas outras nos dois períodos.

Em seguida, eles fizeram análises comparativas entre elas, tendo identificado cerca de 200 práticas de gerenciamento. No entanto, o estudo detectou que a maioria dessas práticas não tinha qualquer relação com o retorno total aos acionistas. Mas, descobriram uma correlação entre o retorno aos acionistas e oito áreas gerais de prática empresarial: quatro primárias e quatro secundárias.

A conclusão do estudo foi assim relatada por JOYCE et al. (2003, p.43):

O que realmente importa é ter adesão ao básico do negócio. Sem exceção, as companhias que excederam aos seus pares foram as que se distinguiram no emprego do que eles chamaram de as quatro práticas

primárias de gerenciamento: Estratégia, Desempenho, Cultura e Estrutura. Elas suplementaram suas grandes habilidades nessas áreas dominando quaisquer duas das quatro práticas secundárias de gerenciamento: Talento, Inovação, Liderança e Fusões & Parcerias.

Eles chamaram a combinação vencedora de *a fórmula 4 + 2* para o sucesso do negócio. A empresa que consistentemente seguir esta fórmula tem uma chance maior que 90% de sustentar uma performance superior, segundo JOYCE et al. (2003). As quatro práticas primárias detectadas são:

- *Estratégia...* Formular e manter uma estratégia objetiva, claramente enunciada e bem compreendida pelos funcionários, clientes, sócios e investidores;
- *Desempenho (Execução)...* Desenvolver e manter um desempenho e execução impecáveis. Ter a disciplina, a constância necessária para executar o prometido às partes interessadas, não as decepcionando;
- *Cultura...* Desenvolver e manter uma cultura baseada no desempenho. Um dos melhores indicadores do desempenho é o modo como a empresa lida com seus colaboradores cujo desempenho é fraco. É fácil recompensar os que têm bom desempenho. O que importa é a empresa livrar-se dos fracos, particularmente daqueles que não se atêm aos valores abraçados pela organização;
- *Estrutura...* Construir e manter uma empresa dinâmica, flexível e simples. O que realmente conta é a estrutura reduzir a burocracia e simplificar o trabalho.

As quatro práticas secundárias encontradas foram:

- *Talento...* Reter os profissionais talentosos e desenvolver o talento de outros. O melhor indício desta prática é constatar ou não a facilidade com que uma empresa substitui os seus executivos perdidos para a concorrência pelo pessoal de suporte dentro dela;

- *Liderança...* Manter líderes e gerentes comprometidos com a empresa;
- *Inovação...* Fazer inovações que transformem o setor. As empresas perdedoras tendem a ser muito mais reativas;
- *Fusões e parcerias...* Realizar fusões, criar parcerias e crescer.

3.10 ANÁLISE COMPARATIVA

Concluída a análise de cada um dos estudos referenciados, agrupou-se os elementos de gestão citados como geradores do alto desempenho e submeteu-se esses agrupamentos à análise e discussão de quatro profissionais executivos, todos com mais de 20 anos de experiência profissional em empresas de grande porte. A lista original com quinze elementos foi por eles reduzida a uma relação de onze conjuntos que é apresentada no Quadro 3.10-1, colocados por ordem decrescente no número de citações.

Denominação do Conjunto	Elementos Citados nos Estudos
Liderança	Liderança (Não Carismática) Liderança de Nível 5 Liderança & Constância de Propósito Liderança Volante Visão Sistêmica Comunicação
Valorização das Pessoas	Autonomia e Empreendedorismo Produtividade através de Pessoas Comprometimento Primeiro quem... Depois o quê Valorização das Pessoas Pessoas Certas Talento

Quadro 3.10-1 Conjuntos de Elementos de Gestão

Denominação do Conjunto	Elementos Citados nos Estudos
Estratégia	Ficar no Negócio que Conhecem O Conceito dos Três Círculos Visão de Futuro Estratégia
Cultura	Cultura (Ideologia Central) Cultura Cultura da Disciplina Aprendizagem Organizacional Lidam com Paradoxo Paradoxo (a “genialidade” do “E”) Enfrente a Realidade
Viés para a Ação	Viés para a Ação Paixão Competitiva Agilidade Foco nos Resultados Desempenho (Execução)
Estrutura	Estrutura Enxuta Organização Estrutura
Orientação ao Valor	Orientação ao Valor e à Mão-na-Massa Estímulo ao Progresso (MAAD) Valor (Foco em Agregar Valor) Decisões Baseadas em Fatos
Inovação	Inovação & Risco Inovação Aceleradores Tecnológicos
Parcerias	Parcerias com as Partes Interessadas Responsabilidade Social & Ética Fusões & Parcerias Colaboração

Quadro 3.10-1 Conjuntos de Elementos de Gestão (Continuação)

Denominação do Conjunto	Elementos Citados nos Estudos
Foco no Cliente	Proximidade ao Cliente Foco no Cliente e no Mercado
Processos	Abordagem por Processos Processo de Operações

Quadro 3.10-1 Conjuntos de Elementos de Gestão (Continuação)

Uma visão dos estudos prévios realizados e dos conjuntos formados a partir dos elementos de gestão listados é possibilitada pelo Quadro 3.10 -2.

As definições conceituais desses conjuntos de elementos de gestão geradores do alto desempenho serão explicitadas a seguir para permitir sua melhor compreensão e possibilitar a realização do estudo de caso. Tais definições foram elaboradas com base no teor dos estudos referenciados e nos depoimentos dos quatro executivos consultados.

- *Liderança...* O perfil do líder das empresas de alto desempenho é de um executivo não carismático, quieto – até tímido -, porém assertivo e que dá o exemplo, com visão sistêmica e constância de propósitos, fornece as ferramentas e não impõe soluções. Seu principal objetivo é erguer uma organização e para tanto usa a comunicação para divulgar os seus princípios e valores, estratégias, planos e resultados;
- *Valorização das Pessoas...* Entendendo as pessoas como o capital humano e o principal ativo das empresas, através do qual se agrega valor e obtêm-se produtividade, deve ser promovida a sua valorização, buscar-se o seu comprometimento e dar-se autonomia, gerando e mantendo um espírito de empreendedorismo. A procura, o desenvolvimento e a retenção de talentos deve ser uma prioridade, pois ter as pessoas certas vem em primeiro lugar;

- *Estratégia...* A visão de futuro e a busca de uma posição competitiva e de geração de valor para todas as partes interessadas é o cerne da estratégia de uma empresa vencedora. Ela procura sempre ser a melhor do mundo em seu segmento de negócios e sua estratégia é claramente comunicada e entendida por todos os seus colaboradores;

- *Cultura...* A gestão deve ter consciência de como a cultura e sistemas podem ser conectados para obter consistência e eficiência. O suporte a uma cultura que promova o trabalho em equipe e o autogerenciamento é um importante capacitor das arquiteturas gerenciais horizontais que caracterizam a empresa de alto desempenho. Os líderes devem promover o fortalecimento da ideologia central pelos seus exemplos e pelo catequismo diário. Na empresa bem-sucedida existe também a cultura da disciplina no sentido de firmeza e constância, pois entre pessoas disciplinadas dispensáveis se tornam a hierarquia, a burocracia e os controles excessivos. Essas empresas combinam a cultura de disciplina a a ética empreendedora, enfrentando a realidade, lidando com o paradoxo e com a “genialidade” do “E”. As empresas de alto desempenho não padecem do medo de errar, pois entre os seus processos contam com o de aprendizagem organizacional, o que as leva à melhoria contínua e ao desempenho superior num ambiente empresarial marcado pela hipercompetição criada pelos vetores da mudança;

- *Viés para a Ação...* As empresas de alto desempenho destacam-se por forte orientação competitiva e nunca estão satisfeitas. Perseguem melhoramentos constantemente. Estão sempre abertas à incorporação de idéias de todas as fontes. A agilidade, o foco nos resultados e a disciplina da execução geram uma sinergia vencedora;

- *Estrutura...* Uma estrutura enxuta, com menos níveis hierárquicos que seus concorrentes, próxima aos clientes e ao mercado, organizada com as pessoas certas e com suporte em um banco de talentos, consiste em um imperativo para o alto desempenho empresarial;

- *Orientação ao Valor...* O estímulo ao progresso e à geração de valor para todas as partes interessadas passa pela fixação de metas audaciosas, arriscadas e desafiadoras (MAAD). As empresas de alto desempenho orientam suas ações com base em dados e fatos. A busca da agregação de valor em toda e qualquer atividade e a valorização da colocação da mão-na-massa completam os impelidores desse elemento de gestão;
- *Inovação...* Num mercado em constante mutação, o risco e a inovação são reconhecidos como necessidades pelas empresas de alto desempenho. Essas empresas não usam a tecnologia como o principal meio para alimentar uma transformação. Elas não incorporam as últimas “modas” empresariais, mas – ao contrário - são pioneiras na aplicação de tecnologias criteriosamente selecionadas;
- *Parcerias...* As empresas de alto desempenho ampliaram o universo da sua gestão envolvendo todas as partes interessadas, promovendo parcerias e fusões, gerando colaboração em todos os níveis, assumindo maiores responsabilidades sociais e mantendo a ética;
- *Foco no Cliente...* Este elemento de gestão talvez deva ser entendido como um pré-requisito, pois ter proximidade e foco no cliente e no mercado é um imperativo para as empresas de alto desempenho. Elas entendem, atendem e excedem às necessidades e interesses dos clientes. Planejam ações orientadas, objetivando a rapidez e efetividade das respostas num contexto de competitividade. Mantêm relações éticas com os clientes, assegurando que saibam o que esperar delas e mantendo todas as partes interessadas (controladores, comunidade, governo, colaboradores e usuários), superando suas expectativas;
- *Processos...* As operações das empresas de alto desempenho são abordadas por processos que visam a agregar valor, os quais são continuamente melhorados, incorporando as visões dos clientes internos e externos.

No entendimento dos autores citados, os elementos de gestão aqui apresentados são os diferenciadores da performance das empresas. Eles são interdependentes e a maneira como se inter-relacionam varia de empresa para empresa, determinando o seu desempenho. Para aquelas onde esses elementos estavam presentes e integrados, os autores usaram de diversos eufemismos ao designá-las - excelentes, vencedoras, bem-sucedidas, feitas para durar, visionárias – visto que elas apresentaram um alto desempenho.

Nas etapas seguintes deste estudo serão apresentados os procedimentos metodológicos e será verificado se os onze elementos de gestão mencionados estão presentes e em que grau implementados na Springer Carrier, uma empresa privada de alto desempenho com sede no Estado do Rio Grande do Sul.

ESTUDO	1	2	3	4	5	6	7	8
	IN SEARCH OF EXCELLENCE	FEITAS PARA DURAR	THE 8 PRACTICES OF EXCEPTIONAL COMPANIES	FEITAS PARA VENCER	CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	ALINHANDO ESTRELAS	DESAFIO: FAZER ACONTECER	O QUE REALMENTE FUNCIONA
ANO	1982	1995	1997	2002	2002	2003	2003	2003
AUTORES	PETERS & WATERMAN Jr.	COLLINS & PORRAS	FITZ-ENZ	COLLINS	FPNQ	LORSCH & TIERNEY	BOSSIDY & CHARAM	JOYCE et al.
BASE	PESQUISA	PESQUISA	PESQUISA	PESQUISA	ANÁLISE DE CRITÉRIOS DE PRÊMIOS CORRELATOS	PESQUISA	EXPERIÊNCIA VIVENCIADA	PESQUISA
TÍTULO DAS CONCLUSÕES	OS OITO ATRIBUTOS DE EMPRESAS EXCELENTES	ELEMENTOS DE GESTÃO DE EMPRESAS VISIONÁRIAS	OS OITO ELEMENTOS DAS MELHORES GERENCIADORAS DE CAPITAL HUMANO	OS SETE CONCEITOS DE EMPRESAS FEITAS PARA VENCER	OS DOZE FUNDAMENTOS E OS OITO CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	AS DUAS PIRÂMIDES DAS EMPRESAS BEM-SUCEDIDAS	OS QUATRO ELEMENTOS DA EXECUÇÃO	FÓRMULA 4 + 2
CONJUNTOS	ELEMENTOS CITADOS							
LIDERANÇA	-	LIDERANÇA (NÃO CARISMÁTICA)	COMUNICAÇÃO	LIDERANÇA DO NÍVEL 5 VOLANTE	LIDERANÇA & CONSTÂNCIA DE PROPÓSITO VISÃO SISTÊMICA	LIDERANÇA	LIDERANÇA	LIDERANÇA
VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	AUTONOMIA & EMPREENDEDORISMO PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DE PESSOAS	-	COMPROMETIMENTO	PRIMEIRO QUEM... DEPOIS O QUÊ (PESSOAS CERTAS)	VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	-	PESSOAS CERTAS	TALENTO
ESTRATÉGIA	FIJAR NO NEGÓCIO QUE CONHECEM	-	-	O CONCEITO DOS TRÊS CÍRCULOS (SER O MELHOR DO MUNDO)	VISÃO DE FUTURO	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA
CULTURA	- LIDAM COM PARADOXO	CULTURA (IDEOLOGIA CENTRAL) PARADOXO (A "GENIALIDADE" DO "E")	CULTURA	CULTURA DA DISCIPLINA ENFRENTA A REALIDADE (A VERDADE NUA E CRUA)	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	CULTURA	-	CULTURA
VIÉS PARA A AÇÃO	VIÉS PARA A AÇÃO	-	PAIXÃO COMPETITIVA	-	AGILIDADE FOCO NOS RESULTADOS	-	-	DESEMPENHO (EXECUÇÃO)
ESTRUTURA	ESTRUTURA ENXUTA	-	-	-	-	ORGANIZAÇÃO	-	ESTRUTURA
ORIENTAÇÃO AO VALOR	ORIENTAÇÃO AO VALOR E À MÃO-NA-MASSA	ESTÍMULO AO PROGRESSO (MAAD)	VALOR (FOCO EM AGREGAR VALOR)	-	DECISÕES BASEADAS EM FATOS	-	-	-
INOVAÇÃO	-	-	INOVAÇÃO & RISCO	ACELERADORES TECNOLÓGICOS	INOVAÇÃO	-	-	INOVAÇÃO
PARCERIAS	-	-	PARCERIA COM AS PARTES INTERESSADAS COLABORAÇÃO	-	RESPONSABILIDADE SOCIAL & ÉTICA	-	-	FUSÕES & PARCERIAS
FOCO NO CLIENTE	PROXIMIDADE AO CLIENTE	-	-	-	FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO	-	-	-
PROCESSOS	-	-	-	-	ABORDAGEM POR PROCESSOS	-	PROCESSO DE OPERAÇÕES	-

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a identificação dos elementos de gestão que levam ao alto desempenho, foi adotada a alternativa de uso de cinco etapas. A primeira consistiu de uma pesquisa bibliográfica para identificar trabalhos semelhantes que, comparados entre si, propiciaram uma lista dos Elementos de Gestão Citados (EGC), ou seja, aquela apresentada no Quadro 3.10-1.

Os procedimentos metodológicos podem ser mais bem visualizados na Figura 4.1-1.

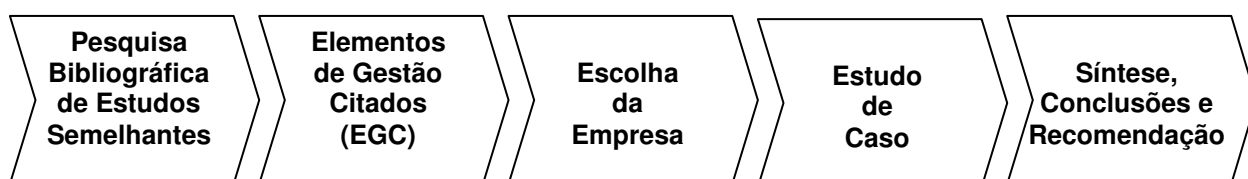


Figura 4.1-1 Procedimentos Metodológicos

A revisão teórica realizada procurou demonstrar de que forma os elementos de gestão citados, à luz dos autores dos respectivos estudos e na visão interpretativa do pesquisador, levam ao alto desempenho.

A segunda etapa compôs-se do agrupamento dos elementos de gestão através da avaliação de quatro executivos com grande experiência profissional. Os profissionais contatados foram:

- Carlos Alberto Fadil Lubus... Gerente de Recursos Humanos e Administração da Aduvos Trevo S.A. – Yara Brasil;
- Clarice Martins Costa... Gerente Geral de Recursos Humanos da Lojas Renner S/A e Presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul - ABRH-RS;

- Eduardo Laranjeira Jácome... Gerente Geral de Gestão de duas Unidades de Negócio da Telemar, a Corporate e a Atacado;
- José Cláudio dos Santos... Diretor de Gestão do SEBRAE – RS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul.

A terceira etapa foi da determinação do segmento de grandes empresas privadas brasileiras de alto desempenho, com sede no Estado do Rio Grande do Sul. A partir do segmento determinado, optou-se pela realização do estudo de caso numa das empresas, devido ao seu acesso a ela e aos seus gestores.

Por estudo de caso, adotou-se a mesma definição dada por YIN (2002, p. 32):

... Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A quarta etapa, referente à construção do estudo de caso, consistiu da elaboração de um conjunto de questões que refletem a investigação de quais os Elementos de Gestão Citados (EGC), sob o ponto de vista dos seus gestores, tiveram maior impacto no alcance dos resultados e em que grau acham-se eles implementados na sua organização. Tal conjunto foi, então, submetido aos gestores da empresa escolhida sob a forma de entrevistas em profundidade, cujo roteiro encontra-se no Anexo A. Durante essas entrevistas buscou-se dados e evidências para, na etapa seguinte, a quinta e última, encadeá-las e elaborar as conclusões.

Como observação importante, registra-se que antes da escolha do método de estudo de caso tentou-se fazer uma pesquisa quantitativa junto ao público-alvo composto pelas 59 empresas que atenderam aos critérios estabelecidos para empresa de alto desempenho. Na consecução dessa pesquisa foi elaborado o questionário constante do Anexo B. Esse questionário foi submetido à análise de dois professores, Prof. Dr. Henrique Freitas e Prof. Dr. João Luiz Becker, e foi

testado junto à empresa Marcopolo. Depois, foi enviado a 56 das 59 empresas listadas, tendo sido obtida somente quatro respostas, das quais três negativas.

4.1 ESCOLHA DA EMPRESA

Na determinação do segmento foi utilizado o banco de dados gerado pela lista das Maiores e Melhores Empresas do Brasil, contido nas últimas oito edições especiais anuais da Revista Exame (1995–2002). Nelas somente estão listadas as quinhentas maiores empresas brasileiras de cada ano. A definição adotada no presente estudo para empresa de alto desempenho é daquela empresa privada que em todo o período de análise satisfaz concomitantemente às seguintes condições: constou da lista das Maiores e Melhores da Revista Exame, publicou as suas demonstrações financeiras e os seus balanços, teve lucro em todos os anos e não foi incorporada por nenhum outro grupo.

Vale aqui mencionar que o espaço de tempo sob análise situou-se nos dois períodos de governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, caracterizado pela implementação do Plano Real e bastante conturbado, em face de desvalorizações da moeda nacional frente ao dólar norte-americano e flutuações díspares na taxa básica de juros praticada pelo Banco Central do Brasil, isto sem mencionar as crises financeiras mundiais ocorridas na Ásia, Rússia e México, a crise nacional de energia elétrica e eventos internacionais, como a queda do valor das ações das empresas ditas pontocom e o atentado de onze de setembro de 2001 nos Estados Unidos.

A relação completa das empresas listadas pelas edições das Maiores e Melhores encontra-se no Anexo D. Feita a triagem das empresas com base nos critérios estabelecidos para uma empresa de alto desempenho, chega-se ao Quadro 4.1-1 no qual constam somente 59 empresas privadas, e destas apenas oito tem suas sedes localizadas no Estado do Rio Grande do Sul (Anexo C), a saber – por ordem alfabética:

- Avipal;
- Azaléia;
- Distribuidora de Petróleo Ipiranga;

- Gerdau;
- Lojas Colombo;
- Marcopolo;
- Springer Carrier;
- Zamproгна.

Entre essas empresas, optou-se por fazer o estudo de caso da empresa Springer Carrier. Uma visão da triagem realizada é apresentada na Figura 4.1-2.

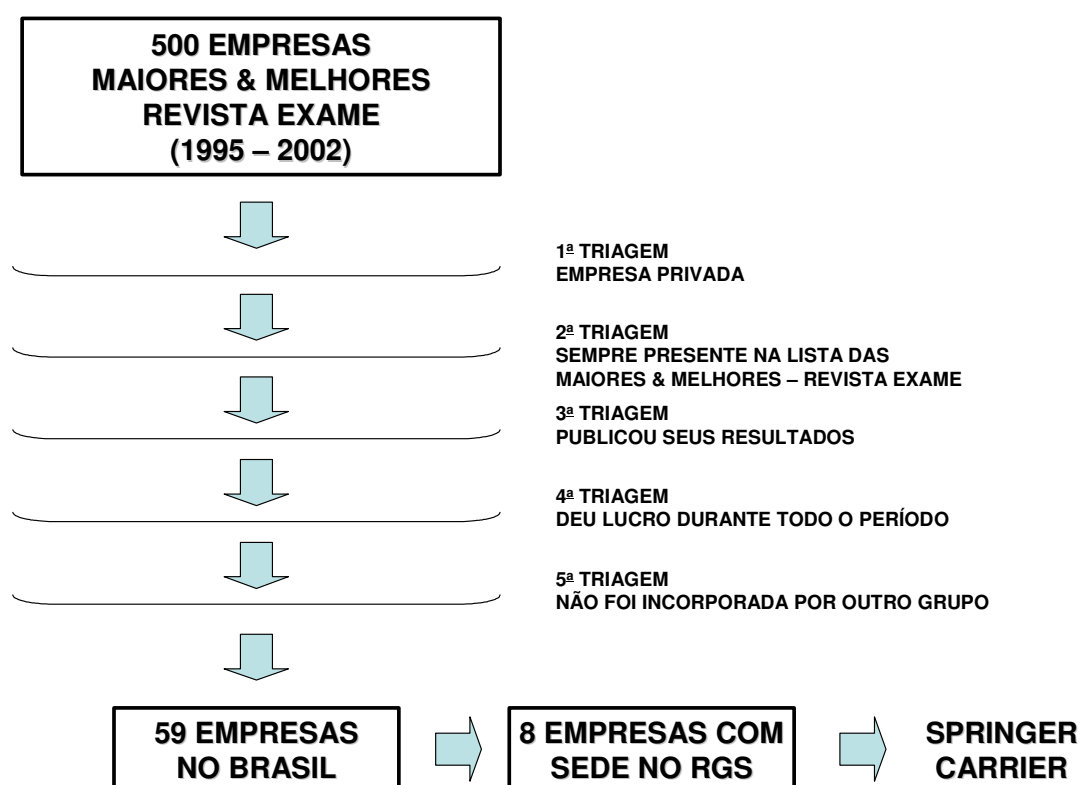


Figura 4.1-2 Triagem Realizada

4.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CASO E PLANO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

A natureza exploratória da investigação foi a identificação dos elementos de gestão empregados pela Springer Carrier que – na opinião de seus gestores - tiveram maior impacto para o alcance dos resultados que a distinguiu como uma das empresas de alto desempenho do Estado do Rio Grande do Sul e do Brasil. Em

seguida, pretendeu-se verificar em que grau acham-se eles implementados na organização e, finalmente, fazer sua comparação com os Elementos de Gestão Citados (EGC) levantados na revisão teórica.

O plano de coleta de informações na Springer Carrier está ilustrado na Figura 4.2, abaixo.

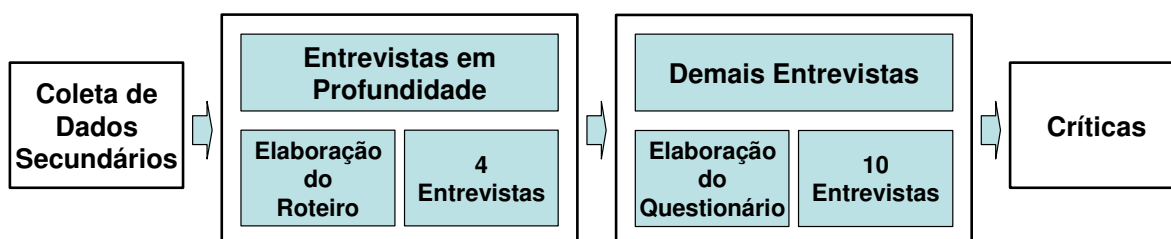


Figura 4.2 Plano de Coleta de Informações

Ao longo desse processo, foram coletados inicialmente os dados secundários disponíveis sobre a empresa: seu histórico, balanço econômico financeiro, balanço social, linha de produtos e concorrência. Depois, elaborou-se um roteiro para a realização de quatro entrevistas em profundidade com os seus gestores e, finalmente, buscou-se verificar pela observação direta e artefatos físicos a comprovação do grau de implementação dos elementos de gestão de maior impacto. O roteiro citado está disponível no Anexo A.

Como complemento ao estudo de caso, foram entrevistados dez outros executivos da Springer Carrier. Utilizou-se o questionário constante do Anexo B, com o intuito de medir as suas avaliações do grau de impacto bem como a implementação de cada um dos Elementos de Gestão Citados (EGC) levantados na revisão teórica. Ao final, foram ouvidos dois ex-executivos da empresa – ambos com mais de 15 anos de trabalho em posições gerenciais – para serem conhecidas as críticas ao seu modelo de gestão. Os nomes desses dois executivos não serão declinados neste trabalho.

A coleta de dados foi realizada ao longo dos meses de maio e junho de 2004. As entrevistas em profundidade, por sua vez, com cerca de 1 ½ hora de duração,

foram realizadas em julho do mesmo ano junto a quatro executivos da Springer Carrier. As demais entrevistas ocorreram no mês de agosto de 2004.

O conjunto final encontrado representa um modelo conceitual, ou seja, um guia de melhores elementos de gestão da Springer Carrier.

4.3 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para a consecução deste estudo de caso, foram realizadas entrevistas em profundidade junto aos seguintes executivos da empresa:

- Sr. Antonio Carlos Azevedo, Vice-Presidente de Operações da LAO, no cargo há dois anos, ele trabalha na Springer Carrier há 20 anos;
- Sr. Edinei de Souza Schemes, Gerente de Recursos Humanos, cuja área de atuação é Brasil e Colômbia, tem dezesseis anos de empresa, sendo quatro anos nesse cargo. Possui Mestrado em Administração de Empresas pela UFRGS. Ele se reporta ao Vice-Presidente de Operações da LAO, Sr. Antonio Carlos Azevedo, e tem como subordinados onze especialistas de RH e analistas;
- Sr. Sergio Silveira, Diretor Financeiro, no cargo há oito anos, ele trabalha na Springer Carrier há 16 anos;
- Sr. Toshio Murakami, Superintendente Comercial, no cargo há seis anos, ele trabalha na empresa há 16 anos.

As demais entrevistas foram realizadas junto aos seguintes executivos da Springer Carrier:

- Felipe Costa, Gerente de Engenharia, há 3 anos no cargo e há 14 anos na empresa;

- Gilmar Sousa, Gerente de Tesouraria e Planejamento Financeiro para a América Latina, há 5 anos no cargo e há 16 anos na empresa;
- Gilsomar Gabriel, Gerente de Garantia & Pós-Vendas, há 5 anos no cargo e há 20 anos na empresa;
- João Ricardo, Diretor Comercial – Canal Varejo, há 3 anos no cargo e há 13 anos na empresa;
- Jocemar Costa, Diretor Comercial – Totaline, há 2 anos no cargo e há 15 anos na empresa;
- Luiz Cabral, Diretor Comercial – Sistemas CAC, há 3 anos no cargo e há 14 anos na empresa;
- Marcos Torrado, Diretor Comercial – Canal Dealer, há 4 anos no cargo e há 13 anos na empresa;
- Marcus Galafassi, Diretor de Tecnologia da Informação para a América Latina, há 2 anos no cargo e há 13 anos na empresa;
- Orlando Alves Junior, Gerente de Logística, há 7 anos no cargo e há 27 anos na empresa;
- Regis Wasen, Gerente de Customer Service, há 6 anos no cargo e há 13 anos na empresa.

EMPRESA	EMPRESA
. Telefônica SP (SP)	. Tigre (SC)
. Pão de Açúcar (SP)	. Andrade Gutierrez (SP)
. Vale do Rio Doce (RJ)	. DPaschoal (SP)
. Souza Cruz (RJ)	. Lojas Colombo (RS)
. Gerdau (RS)	. Coop (SP)
. Casas Bahia (SP)	. Refinaria de Manguinhos (RJ)
. Perdigão Agroindustrial (SP)	. CBTC – Telecom (MG)
. Ponto Frio (RJ)	. Oxiteno Nordeste (BA)
. Norberto Odebrecht (RJ)	. Fosfértil (MG)
. Distrib. de Petróleo Ipiranga (RS)	. Springer Carrier (RS)
. Coamo (PR)	. CBMM (MG)
. Pirelli Pneus (SP)	. Cimento Itaú (MG)
. CBA (SP)	. Duratex (SP)
. WEG Indústrias (SC)	. Lojas Cem (SP)
. Natura (SP)	. Drogaria São Paulo (SP)
. Camargo Corrêa (SP)	. Bombril (SP)
. Pernambucanas SP (SP)	. MRN (PA)
. Roche (SP)	. Magnesita (MG)
. Embraco (SC)	. Deten Química (BA)
. Marcopolo (RS)	. Azaléia (RS)
. International Paper (SP)	. Cooxupê (MG)
. Aurora (SC)	. Zona Sul (RJ)
. Saint-Gobain Vidros (SP)	. Rigesa (SP)
. Lojas Riachuelo (SP)	. Arno (SP)
. Construtora Queirós Galvão (RJ)	. Carbocloro (SP)
. Avipal (RS)	. Termomecânica (SP)
. Comex Trading (ES)	. Zamprogná (RS)
. Politeño (BA)	. Copebrás (SP)
. Jamyr Vasconcellos (RJ)	. Oxiteno (SP)
. Grendene Calçados (CE)	

Quadro 4.1-1 Empresas Privadas de Alto Desempenho

4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ao longo da realização do presente estudo foi utilizada a técnica de análise de adequação ao padrão para a realização da triagem junto às 500 empresas constantes da lista das Maiores e Melhores Empresas do Brasil da Revista Exame, onde o padrão a ser obtido era explicitado pelos critérios estabelecidos para a seleção de empresas de alto desempenho.

Como limitação da pesquisa pode-se citar o baixo número de respostas – quatro, sendo três negativas - ao questionário enviado às 59 empresas de alto desempenho. Isto conduziu o presente trabalho à realização de um estudo de caso único na Springer Carrier com a proposição teórica de que seu alto desempenho era consequência dos elementos de gestão aplicados.

Essa proposição serviu como guia da análise, permitindo o desenvolvimento de uma estrutura descritiva, onde a estratégia usada foi a lógica de adequação ao padrão baseada em evidências relevantes e nos aspectos mais significativos ao estudo de caso. Ao incorporar críticas de ex-executivos da empresa, buscou-se considerar interpretações concorrentes. O uso dos estudos referenciados incorporou conhecimento prévio de especialistas.

Outra limitação da pesquisa é que um estudo de caso único restringe suas conclusões ao seu contexto, não podendo ser extrapolado ou, então, considerado como uma pesquisa qualitativa.

5 ESTUDO DE CASO: SPRINGER CARRIER

Neste capítulo é apresentada e caracterizada a Springer Carrier e, então, são mostrados os resultados das entrevistas realizadas que buscaram identificar os elementos de gestão empregados nessa empresa que tiveram maior impacto para o alcance do alto desempenho, juntamente com a verificação do grau de implementação deles na organização.

Fundada há setenta anos, a Springer Carrier – sinônimo de ar condicionado no Brasil - tem uma história de realizações advindas de sua constante busca pela inovação através de colaboradores satisfeitos, orientados por princípios e valores que permeiam sua administração, tendo alcançado um desempenho financeiro de classe mundial.

Eleita, pela revista Exame, a Melhor Empresa Brasileira do Setor Eletroeletrônico nos anos 2000 e 2001, ela também consta da lista das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar, e dentre todas as unidades da Carrier e da UTC – United Technologies Corporation, seu grupo empresarial, é apelidada de a “jóia da coroa”.

Ao longo dos oito anos da análise realizada neste trabalho, esta empresa sempre apresentou resultados positivos e gerou um lucro legal composto da ordem de 9.0%, apesar de ter enfrentado sérias adversidades como a crise da energia elétrica, especialmente prejudicial ao segmento de negócio.

Escolhida para o estudo de caso, no decorrer das páginas seguintes ficará evidenciado tratar-se de empresa de alto desempenho, merecendo a indicação proposta para verificação de quais elementos de gestão mais contribuíram para a sua performance.

5.1 HISTÓRICO

A Springer foi constituída em 24 de maio de 1934 como Springer & Cia, tendo a denominação se originado do nome do seu fundador, Charles Springer. Seu primeiro negócio era a representação e fixação de refrigeradores comerciais. A aceitação pelos seus serviços a levou em 1941 a iniciar a fabricação de refrigeradores comerciais destinados a restaurantes, hotéis e lanchonetes. Sua primeira fábrica em linha de produção foi aberta em 1955 e, apenas três anos depois, pioneiramente lançou ela o primeiro condicionador de ar de janela da América Latina, sendo que até os dias de hoje ainda existem aparelhos deste modelo funcionando.

Em 1983, uniu-se a Carrier Corporation, através de uma “joint-venture”, mudando o seu nome para Springer Carrier. Essa parceria foi consolidada em 1985 e, desde 1991, passou ela a receber um investimento tecnológico e administrativo.

Nos dias atuais, constitui-se na maior fabricante de condicionadores de ar do Brasil, sendo a única empresa que oferece desde equipamentos do tipo janela até os sistemas centrais de refrigeração, com capacidades de atender a ambientes como “shopping centers”, hotéis e hospitais, além de serem largamente usados em processos industriais.

Ao se falar em condicionadores de ar torna-se imperativo mencionar um engenheiro norte-americano, Willys Carrier que, quando jovem, inventou em 1902 um processo mecânico para condicionar o ar, tornando realidade o controle do clima. Sua idéia surgiu nessa época para ajudar a indústria gráfica, pois Nova York estava tendo problemas com trabalhos de impressão durante os meses quentes de verão. O papel absorvia a umidade do ar e se dilatava e, dessa forma, as cores impressas em dias úmidos não se alinhavam, gerando imagens borradas e obscuras.

Acreditando que poderia retirar a umidade da fábrica através do resfriamento do ar, ele projetou uma máquina que fazia circular o ar por dutos resfriados artificialmente. E este, que controlava a temperatura e umidade, foi o primeiro exemplo de condicionamento de ar por processo mecânico. Apesar de ter sido

desenvolvido para gráficas, foi a indústria têxtil o primeiro grande mercado para o condicionador de ar que, logo em seguida, passou a ser utilizado em prédios, instalações industriais e estabelecimentos comerciais.

Sua primeira versão residencial foi em uma mansão de Minneapolis, nos Estados Unidos, em 1914. Carrier desenhou um equipamento especial para residências, maior e mais simples do que os condicionadores de hoje. E, nesse mesmo ano, ele instalou o primeiro condicionador de ar hospitalar no Allegheny General Hospital de Pittsburgh, sendo que tal sistema introduzia umidade extra em um berçário de partos prematuros, ajudando a reduzir a mortalidade causada pela desidratação.

Willis Havilland Carrier foi um incansável empreendedor, tendo desenvolvido inúmeras aplicações para a sua invenção de tal forma que hoje não se pode conceber a vida sem o conforto do ar condicionado, pois é difícil imaginar um escritório ou um cinema sem ar condicionado.

Este inventor morreu em 1950, mas foi reconhecido mundialmente como o inventor do condicionador de ar, e sua empresa – Carrier –, fundada em 1915 com um capital inicial de US\$ 32,600 (trinta e dois mil e seiscentos dólares norte-americanos) de sete investidores, ela é hoje uma das unidades de negócios da UTC – United Technologies Corporation e continua a ser a líder mundial da fabricação e venda de sistemas e produtos para aquecimento, ventilação e refrigeração do ar, atuando em 171 países através de mais de 45.000 colaboradores.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A UTC – United Technologies Corporation é uma holding que possui as seguintes unidades de negócios:

- *Carrier...* Com quase 90 anos de existência, é líder mundial na fabricação e comercialização de sistemas e produtos para aquecimento, ventilação e refrigeração do ar;

- *Chubb*... Empresa com 185 anos de experiência em serviços de segurança e proteção contra-incêndios;
- *Hamilton Sundstrand*... É fornecedor global de sistemas aeroespaciais e industriais, e seus produtos estão presentes em mais de 90% das aeronaves do mundo;
- *Otis*... Fundada por Elisha Graves Otis - que em 1853 inventou o elevador seguro sendo, deste então, o maior fabricante mundial de elevadores e escadas rolantes;
- *Pratt & Whitney*... Empresa líder mundial no projeto, manufatura e suporte de turbinas para aviões, turbinas a gás e sistemas propulsores espaciais. Pioneira nos maiores avanços ocorridos na aviação militar e comercial, suas turbinas estão em mais da metade da frota de jatos comerciais do mundo;
- *United Technologies Research Center (UTRC)*... Trabalha para todas as unidades de negócio da United Technologies Corporation desenvolvendo novas tecnologias e processos que elas precisam para fabricar os produtos mais inovadores do mundo;
- *Sikorsky Aircraft Corporation*... Fundada por Igor Sikorsky que foi o pioneiro na fabricação de helicópteros, é a líder mundial em projeto e manufatura de helicópteros avançados para uso comercial, industrial e militar. Seus equipamentos são utilizados pelas Forças Armadas dos Estados Unidos e estão presentes em serviços militares e operações comerciais em mais de 40 nações;
- *UTC Power*... É a empresa que está liderando os esforços da United Technologies Corporation para atender às necessidades dos consumidores de geração distribuída, sendo responsável pela produção

de células de combustível para aplicações comerciais, espaciais e de transporte.

A UTC – United Technologies Corporation apresenta os seguintes dados:

- É a 51^a maior corporação dos Estados Unidos, segundo a revista Fortune, 2004;
- É a 141^a maior corporação mundial, segundo a revista Fortune, Global 500, 2003;
- Listada como uma das mais admiradas empresas aeroespaciais dos Estados Unidos em 2001, 2002, 2003 e 2004 pela revista Fortune;
- Contava em 2003 com 203.300 colaboradores em todo o mundo, sendo 138.000 desses (67%) alocado fora dos Estados Unidos;
- Faturamento global de mais de US\$ 31 bilhões em 2003, dos quais 61% foram obtidos pela Otis, Carrier e Chubb, vide Tabela 5.2-1. Mais da metade (57%) desse faturamento foi obtido fora dos Estados Unidos;

Tabela 5.2-1 Faturamento da UTC – United Technologies Corporation - 2003

EMPRESA	FATURAMENTO (US\$ milhões)	%
Carrier	9.246	29.3
Chubb	1.136	3.6
Flight Systems	5.708	18.1
Pratt & Whitney	7.505	23.8
Otis	7.927	25.2
Total	31.522	100.0

Fonte: UTC, United Technologies Corporation; 2003 Annual Report – This is Momentum; UTC, Farmington, 2004, 42 p,

- Está presente fisicamente em mais de 4.000 locais em aproximadamente 62 países e faz negócios em cerca de 180 países;
- Lucro líquido de US\$ 2,361 bilhões em 2003, com um total de ativos de US\$ 34.6 bilhões em 31.12.2003, tendo investido em 2003 US\$ 1.0 bilhão em pesquisa e desenvolvimento. Seus investimentos foram de US\$ 530 milhões em 2003.

O relacionamento da Springer Carrier com a Carrier e a UTC, pode ser visualizado na Figura 5.2-1, onde é mostrado que a Carrier atua em quatro regiões, assim denominadas:

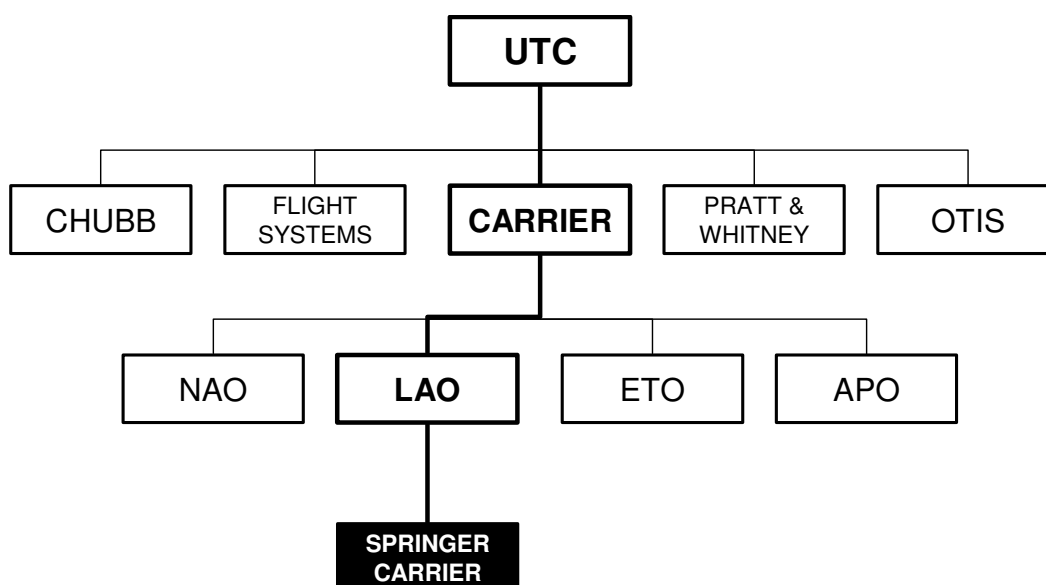


Figura 5.2-1 Relacionamento da Springer Carrier - 2003

Fonte: Springer Carrier.

Obs.: Flight Systems engloba a Hamilton Sundstrand, Sikorsky e a UTC Power

- NAO – North America Operations... Operações Norte-americanas, compostas pelos Estados Unidos e Canadá;

- LAO – Latin America Operations... Operações Latino-americanas, representadas pelo México, pelos países da América Central e da América do Sul;
- ETO – Europe and Transcontinental Operations... Operações Europa Transcontinentais, representadas pela Europa, África e Oriente Médio;
- APO – Ásia Pacific Operations... Operações na Ásia e na Oceania.

A Springer Carrier conta com 940 colaboradores em duas unidades industriais, localizadas em Canoas, no Rio Grande do Sul, e na cidade de Manaus, Amazonas. Ela está organizada por Unidades de Negócio, conforme mostra a Figura 5.2-2.

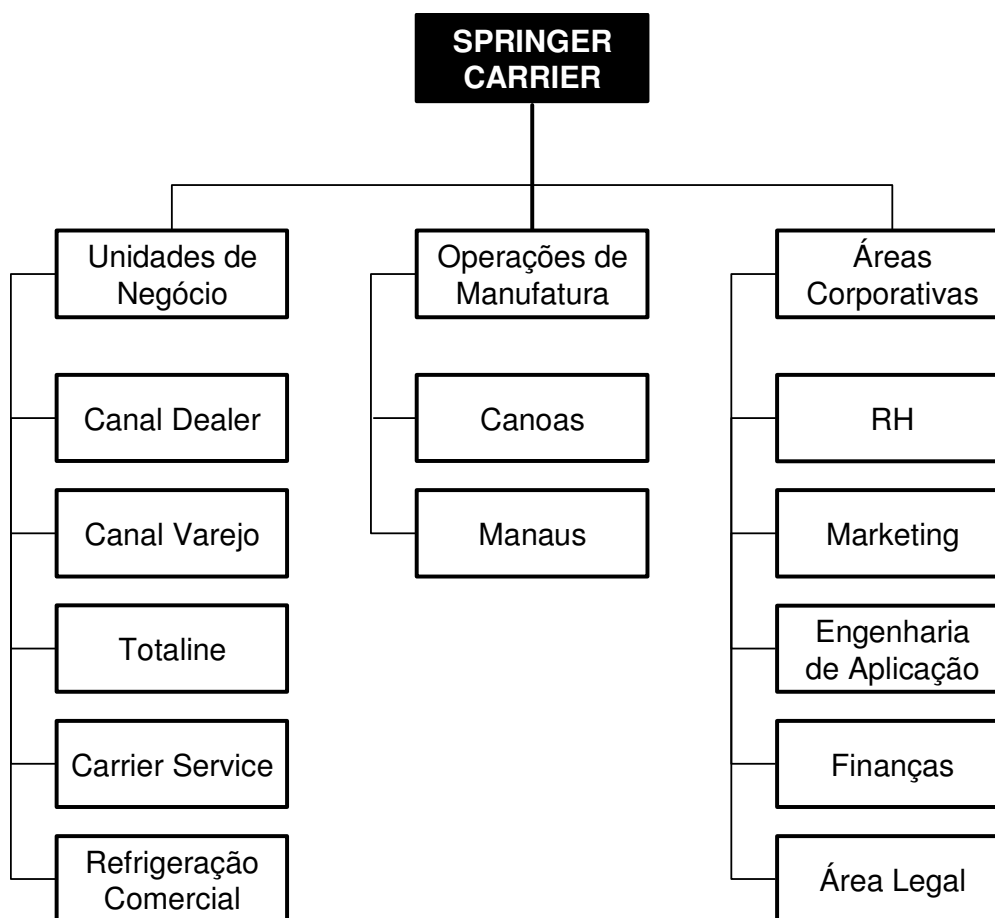


Figura 5.2-2 Organização da Springer Carrier - 2003

A atuação das Unidades de Negócio se dá pelos canais de distribuição que dão origem às suas denominações, a saber:

- Canal Dealer... Distribuição e instalação de produtos através de empresas credenciadas técnica e comercialmente pela Springer Carrier. O maior foco deste canal é em sistemas de ar condicionado central;
- Totaline... Rede de lojas, próprias e franqueadas, que comercializa peças para aparelhos e sistemas de refrigeração nas principais cidades do país;
- Canal Varejo... Distribuição focada em condicionadores de ar de janela ou “splits” não dutados, através de varejistas de eletrodomésticos espalhados por todo o Brasil. O cliente compra nas lojas e tem auxílio da Rede Autorizada Springer Carrier (RAS) para a instalação e manutenção;
- Carrier Service... Canal de venda de assistência técnica e manutenção preventiva e corretiva, usualmente em instalações de ar condicionado central de grande porte que utilizam água gelada como intermediária para a refrigeração;
- Refrigeração Comercial... Distribuição de sistema de refrigeração comercial e aparelhos de conservação (freezers, balcões frigoríficos e expositores).

5.3 ESTRUTURA

A Springer Carrier é liderada pelo Vice-Presidente de Operações da LAO – Latin America Operations, Antonio Carlos Azevedo, e pelo Superintendente Comercial, Toshio Murakami. Ambos reportam-se diretamente ao Presidente da LAO. O Vice-Presidente de Operações lidera as áreas de manufatura e operações, enquanto que o Superintendente Comercial lidera as Unidades de Negócio. Os organogramas de suas áreas estão detalhados nas Figuras 5.3-1 e 5.3-2 apresentadas a seguir.

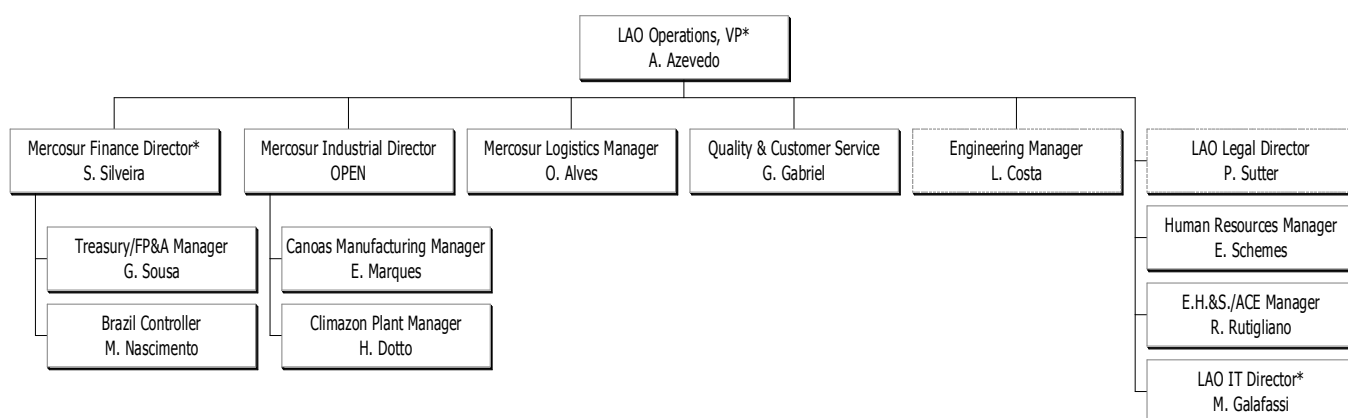


Figura 5.3-1 Organograma da Springer Carrier – Operações e Manufatura

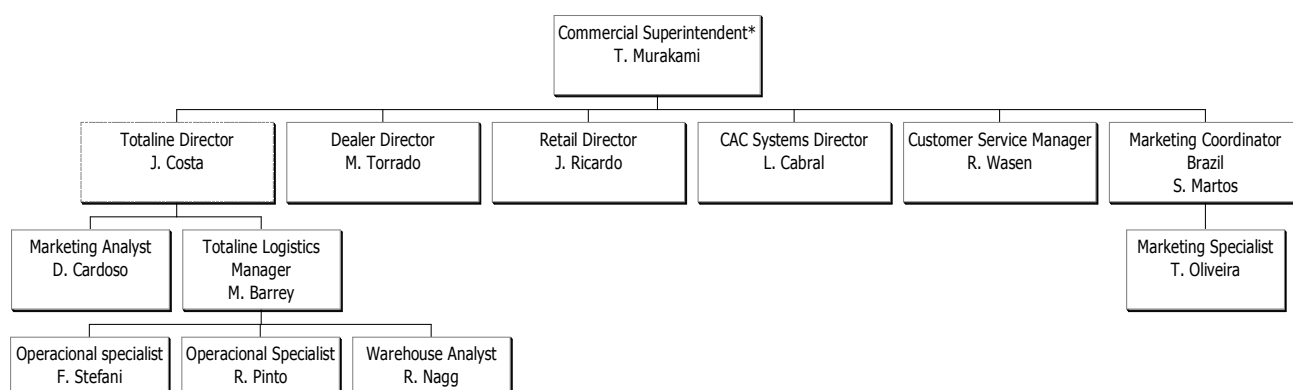


Figura 5.3-2 Organograma da Springer Carrier – Unidades de Negócio

5.4 MODELO DE GESTÃO

Os itens seguintes mostram o modelo de gestão implementado pela empresa e os elementos de gestão que seus executivos julgam ser os responsáveis pelo alto desempenho obtido ao longo dos últimos oito anos.

A Springer Carrier desenvolveu o seu modelo de gestão baseado em competências, conforme mostrado na Figura 5.4-1. Esse modelo tem como origem os propósitos e valores da empresa que contemplam os clientes, a comunidade, os funcionários e os acionistas, assim definidos:

- Ser a primeira opção em conforto ambiental e refrigeração através de produtos e sistemas diferenciados;
- Oferecer produtos e sistemas que façam do mundo um lugar melhor, refletindo o compromisso com a qualidade, saúde, segurança, meio ambiente e inovação tecnológica;
- Proporcionar às pessoas o pleno uso do seu potencial através do compromisso com a melhoria contínua, enfatizando educação e reconhecimento;
- Assegurar desempenho financeiro de classe mundial dentro dos mais elevados padrões éticos.

Além dos seus propósitos e valores, a Springer Carrier tem assim definidas as suas competências organizacionais:

- Excelência em produtos e processos;
- Relacionamento com clientes e fornecedores;
- Desenvolvimento de pessoas;

- Orientação para resultados.

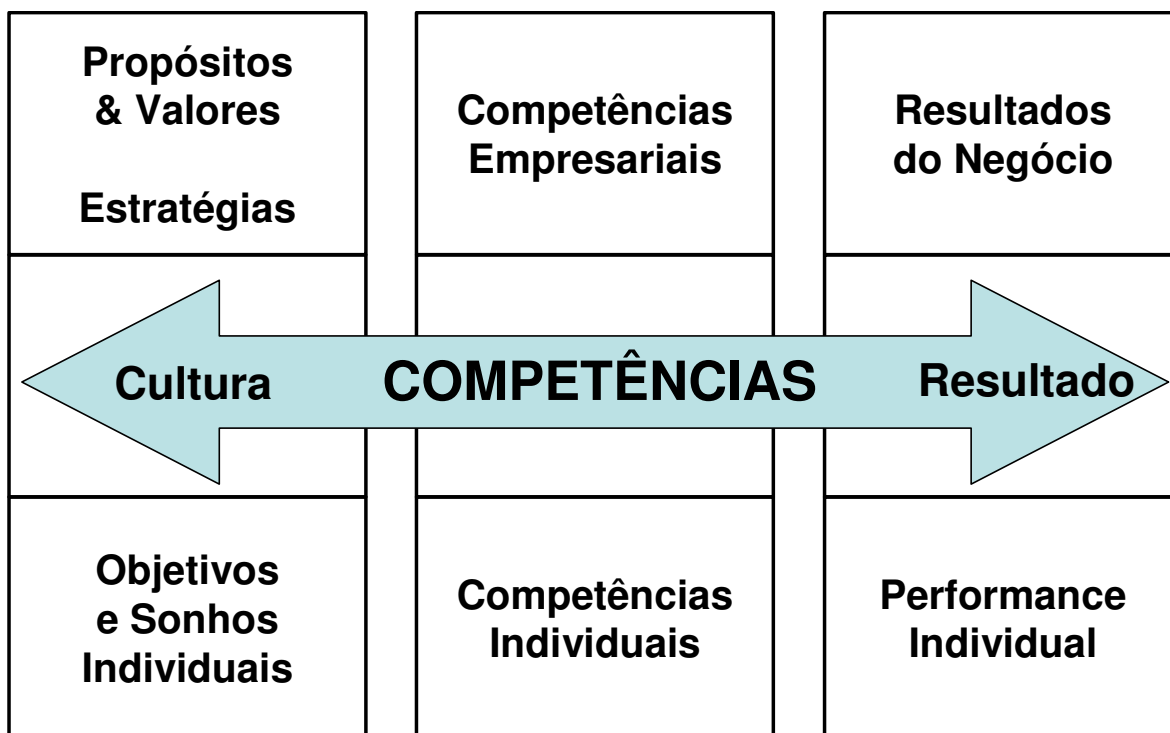


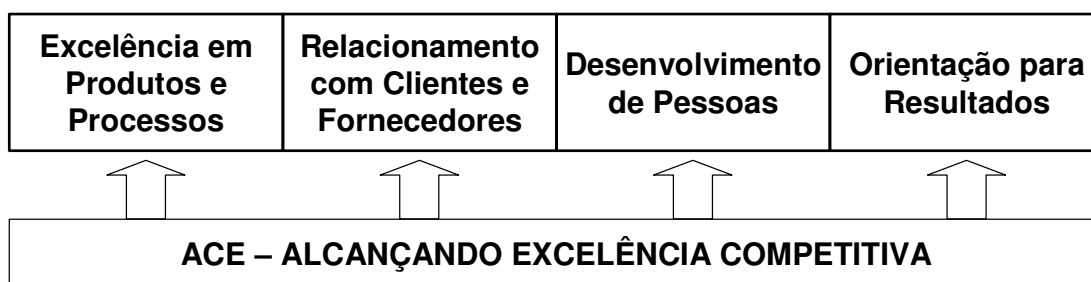
Figura 5.4-1 Modelo de Gestão da Springer Carrier - 2003

Fonte: Springer Carrier, adaptado de EBOLI, Marisa; **Um Novo Olhar sobre a Educação Corporativa – Desenvolvimento de Talentos no Século XXI**; In: DUTRA, Joel Souza (org.); **Gestão por Competências – Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas**; São Paulo; Gente, 2001, p. 97 - 155.

Essas competências, por sua vez, são apoiadas pelo sistema ACE (Achieving Competitive Excellence) – Alcançando Excelência Competitiva, que é um conjunto de ferramentas de qualidade que visam a melhoria contínua de todos os processos e a redução das não-conformidades. As competências de liderança e as competências individuais formam o restante da base, conforme é ilustrado na Figura 5.5-2.

Todas ações da empresa são orientadas pelo seu modelo de gestão. Dessa forma, por exemplo, a contratação de pessoal é orientada pelas competências individuais e a avaliação periódica dos líderes é feita tendo como guia as competências de liderança.

Competências Organizacionais



Competências de Liderança

Liderança Estratégia	Trabalho em Equipe	Foco no Cliente	Desenvolvimento de Talentos	Foco no Resultado
Inovação	Atitude para Qualidade	Saber dar e receber Feedback	Comunicação Positiva	Adaptabilidade

Competências Individuais

Trabalho em Equipe	Atitude para Qualidade	Inovação	Foco no Cliente	Adaptabilidade	Comprometimento
--------------------	------------------------	----------	-----------------	----------------	-----------------

Figura 5.4-2 Competências Organizacionais da Springer Carrier

Fonte: Springer Carrier.

5.5 ELEMENTOS DE GESTÃO

Nas entrevistas realizadas, constatou-se que – de acordo com os executivos contatados – os elementos de gestão que impeliram a Springer Carrier ao alto desempenho foram aqueles constantes do Quadro 5.5-1, ordenados por ordem de importância para esses executivos. Os sete mais importantes são explicados a seguir, juntamente com os respectivos exemplos do grau de implementação na empresa. Na opinião dos pesquisados, esses elementos se inter-relacionam e, conseqüentemente, os exemplos citados podem servir para mais de um elemento.

ELEMENTO	PESO	GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO			
		TOTALMENTE IMPLEMENTADO	PARCIALMENTE IMPLEMENTADO	IMPLEMENTAÇÃO EM FASE INICIAL	AINDA NÃO IMPLEMENTADO
Desenvolvimento da competência organizacional de orientação e comprometimento para resultados	15	X			
Liderança	15	X			
Desenvolvimento de pessoas	10	X			
Processos	10	X			
Responsabilidade social e ética	10	X			
Relacionamento com clientes	10		X		
Trabalho em equipe	10		X		
Cultura	5	X			
Qualidade de produtos	5	X			
Inovação	5		X		
Relacionamento com fornecedores	5		X		
TOTAL	100				

Quadro 5.5-1 Elementos de Gestão para o Alto Desempenho - Springer Carrier

5.5.1 Desenvolvimento da Competência Organizacional de Orientação e Comprometimento para Resultados

Os executivos entrevistados mencionam a orientação para resultados como o mais impactante elemento de gestão para o alto desempenho dentro da Springer Carrier. Esta é uma das competências organizacionais e está presente nas competências requeridas e desenvolvidas dos seus líderes. O comprometimento, por outro lado, é uma das competências individuais exigidas.

Este elemento está, segundo eles, totalmente implementado na empresa, existindo diversos exemplos. Um deles é o rito de reuniões mensais com as lideranças para o acompanhamento dos resultados de cada unidade de negócios, onde os mesmos são discutidos à luz do orçamento e da variação em relação ao ano anterior, requerendo que os líderes explicitem ações de correção para cada não-conformidade encontrada, bem como apresentem o andamento das ações estratégicas empreendidas. Nessas reuniões são também apresentados os riscos e

as oportunidades de realização do resultado prometido. Elas servem ainda para divulgação das melhores práticas da empresa e para a promoção do aprendizado organizacional.

Em geral, é dedicado um dia inteiro para esta avaliação mensal, onde todos os líderes se reúnem e assistem a todas as discussões. Existe um calendário anual reservando essas datas, sendo que a cada três meses é feita uma reunião especial de avaliação do trimestre, e a cada seis meses é realizada outra reunião especial de avaliação do semestre quando, então, poderá ser apresentada uma revisão do semestre seguinte, desde que plenamente justificada e aceita pelos acionistas.

Para reforçar essa orientação, existe um sistema de remuneração variável sob forma de bônus e “stock options” para os líderes, onde um dos itens de maior impacto é a geração de resultados. Outro instrumento de reforço é o sistema de avaliação pessoal que também considera em alto grau os resultados alcançados.

Para os demais funcionários, existe o PAR – Programa de Participação nos Resultados, onde são considerados os seguintes fatores de desempenho: lucro bruto, taxa de retorno sobre as vendas (relação do lucro operacional sobre as vendas líquidas) e percentual de garantia (relação dos gastos com garantia sobre vendas domésticas líquidas).

Um exemplo prático mencionado foi o problema enfrentado durante o ano de 2003 quando, então, o custo de garantia dos produtos – apesar de relativamente baixo em relação aos seus concorrentes brasileiros – foi considerado alto e de impacto negativo para os resultados almejados pela Springer Carrier. Definida a meta, os líderes começaram a trabalhar em equipe e envolveram outras partes interessadas como os clientes e fornecedores. O foco em buscar os resultados fez com que a equipe encontrasse soluções que reduziram o custo e propiciaram o alcance da meta estabelecida. Melhor que isto, os seus ganhos estão sendo perpetuados ao longo do orçamento de 2004.

Quanto ao comprometimento, vale citar que 85% dos líderes da Springer Carrier foram formados dentro da própria empresa, sendo – por exemplo – “ex-trainees” ou tendo começado nas posições iniciais de sua escala hierárquica.

5.5.2 Liderança

A liderança é o segundo elemento de gestão de alto desempenho de maior relevância, segundo os executivos entrevistados, merecendo uma atenção especial por parte da empresa. Essa atenção começa na contratação de qualquer funcionário, quando se busca identificar a existência ou não das competências individuais. Ela prossegue nos programas de “trainees” e de desenvolvimento de lideranças, onde são trabalhadas as competências de liderança.

Os líderes da empresa buscam a liderança pelo exemplo, sendo símbolos disso o comportamento do Sr. Antonio Carlos Azevedo que tem uma forte e reconhecida atitude para a qualidade e o posicionamento do Sr. Toshio Murakami que mantém grande proximidade com os clientes e foco nos canais de distribuição.

Outro exemplo da liderança é o desenvolvimento do Plano Anual (“Business Plan”) de cada unidade de negócios, onde cabe aos líderes a tarefa de promover a participação de toda a sua equipe e, depois, comunicar a estratégia e o seu desdobramento em planos de ação, além de promover o acompanhamento e a correção do rumo, caso se defronte com qualquer não-conformidade.

As competências dos líderes são avaliadas através de compromissos de desempenho onde – junto com os seus superiores imediatos – são verificados os seus resultados e o desenvolvimento de cada uma de suas competências, além de serem estabelecidos planos de melhoria. As competências são também medidas em avaliações de 360º feitas junto aos seus pares, subordinados diretos e superiores.

5.5.3 Desenvolvimento de Pessoas

Este é o elemento de gestão com maior número de exemplos dentro da Springer Carrier. Ele está firmemente alicerçado nos propósitos e valores onde

existe o comprometimento de proporcionar às pessoas o pleno uso do seu potencial através do compromisso com a melhoria contínua, enfatizando educação e reconhecimento.

O primeiro exemplo disso é o grau de satisfação de seus funcionários, medido através de pesquisa anual para avaliar o índice de aprovação da empresa. Os resultados da pesquisa são a base dos planos de ação tratados pela Springer Carrier. Vários projetos foram implementados para atender às demandas apontadas pelos colaboradores. Isso atesta o esforço da Springer Carrier na criação de um ambiente de trabalho mais propício para o desenvolvimento de seus funcionários. A Tabela 5.5.3-1 mostra a evolução desses índices. Vale aqui mencionar que por dois anos consecutivos (1999 e 2000), a Springer Carrier foi considerada pela revista Exame como uma das 100 Melhores Empresas para se trabalhar.

CATEGORIAS	2000	2002	2004	VAR. 04/02
1) Satisfação com o Trabalho	75	56	73	17
2) Comunicação	62	49	62	13
3) Qualidade	71	56	66	10
4) Ética	70	76	80	4
5) Treinamento & Desenvolvimento	71	62	71	9
6) Meio Ambiente, Saúde & Segurança	77	66	74	8
7) Diversidade	74	63	73	10
8) Trabalho em Equipe	69	54	62	8
9) Remuneração & Benefícios	58	49	62	13
10) Práticas de Gerenciamento	58	51	59	8
11) Foco no Cliente	69	55	64	9
12) Outros	63	62	69	7
Satisfação Média	67	56	66	10

Tabela 5.5.3-1 Pesquisa de Satisfação de Funcionários - Springer Carrier

Fonte: Springer Carrier.

Além dos benefícios de treinamento, assistência de saúde, alimentação e de transporte de funcionários, a Springer Carrier investe nos seguintes programas diferenciados:

- Programa de Educação... Apontado como o mais completo do Brasil, o investimento em educação é um dos grandes destaques da Springer

Carrier. Através dele, os funcionários podem estudar com 100% das despesas pagas, desde que o curso esteja alinhado com o negócio da empresa. O programa contempla ensino fundamental, médio e técnico, além de graduação, especialização e mestrado. Como reconhecimento, os profissionais que concluem o curso de graduação ou de especialização e mestrado recebem um lote de ações da United Technologies Corporation. Hoje, 370 dos 940 funcionários da Springer Carrier participam desse programa, o que representa quase 40% do total;

- Programa de Treinamento... Dentre os diversos projetos empreendidos, destaca-se o Desenvolvimento de Equipes que envolveu 380 funcionários da fábrica e três mil horas de trabalho;
- Programas de Estágio e de “Trainees”... Com a intenção de dar oportunidade a jovens de testar os conhecimentos e aprender os processos na prática, a empresa oferece o seu programa de estágio, e muitos ex-estagiários fazem parte do seu quadro de funcionários. O programa de “trainees” visa a suprir demandas de capacitação técnica e de gestão, envolvendo profissionais recém-formados;
- Programa de Recrutamento Interno... Esta é outra iniciativa de incentivo ao crescimento profissional dos colaboradores, que concorrem às vagas abertas para conquistarem cargos melhores;
- Intercâmbio com o Exterior... A troca de experiência com profissionais do exterior, o acesso a novas tecnologias e a vivência de processos diferenciados de trabalho são estimulados pela empresa em todas as suas operações;
- Programa de Reconhecimento... A Springer Carrier busca reconhecer os esforços individuais e de equipes que contribuem para o sucesso do negócio. A Ordem de Ouro homenageia funcionários que completaram 5, 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos de trabalho na empresa. O Prêmio Inventores

reconhece a atividade de funcionários que tiveram invenções patenteadas.

5.5.4 Processos

O quarto elemento de gestão para o alto desempenho considerado como mais importante pelos executivos entrevistados é a gestão por processos. Ela é também suportada pelo ACE – Achieving Competitive Excellence (Alcançando Excelência Competitiva) que consiste de um conjunto de ferramentas de qualidade que visam à melhoria contínua de todos os processos e a redução das não-conformidades. Inicialmente, foram treinados diretores, gerentes e pessoas-chave de diversas áreas, num total de 81 colaboradores. A filosofia de treinamento ACE baseia-se nos conceitos e ferramentas de qualidade, desenvolvidos e ministrados pela ITO University, uma universidade virtual especializada em qualidade, composta por especialistas da UTC.

Esse foco na gestão por processos levou à empresa a receber em 1999 o troféu Ouro do Prêmio Qualidade RS do PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, destacando-se no Estado juntamente com mais três outras empresas, quanto à ênfase da qualidade no processo de gestão.

5.5.5 Responsabilidade Social e Ética

A Springer Carrier atribui à sua responsabilidade social e ética uma grande importância como elemento de gestão para o alto desempenho. Para tanto, ela tem uma série de políticas que suportam este elemento de gestão. Um exemplo disso é a política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança – MASS através da qual a empresa vem realizando investimentos para tornar os locais de trabalho, produtos e serviços mais seguros. A prática da ginástica laboral foi intensificada e os processos de controles antipoluição se tornaram rotineiros, reduzindo níveis de resíduos industriais e emissões atmosféricas a padrões internacionais. A sua fábrica de Canoas é considerada como a “Fábrica do Futuro” pela total integração de todos esses conceitos, tendo recebido o prêmio SMACNA (Sheet, Metal & Air Conditioning Contractors National Association). Contando com 20.000 metros quadrados de área,

ela é auto-suficiente na geração de energia térmica e elétrica, tendo um sistema solar de geração de energia e sendo totalmente climatizada. No lugar de telhas de amianto, a fábrica recebeu uma cobertura de policarbonato que permite a utilização da luz do dia.

O projeto Pescar é outro bom exemplo de responsabilidade social. A empresa o implantou em 1998, com o propósito de permitir que adolescentes da comunidade de Canoas tenham acesso a uma carreira em que possam se desenvolver profissionalmente e crescer no plano pessoal. A Escola Técnica Springer Carrier, inaugurada em 1999, foi constituída especialmente para atuar no projeto. A primeira turma, composta de 14 alunos, formou-se em dezembro de 1999.

A Springer Carrier é uma das fundadoras e mantenedoras do projeto Voluntários em Canoas que tem como objetivo atender às necessidades sociais da comunidade, dando condições às entidades de filantropia de trabalhar com eficiência econômica. A empresa também apóia a participação de seus funcionários em programas de cunho social. Esse programa abrange a atividade em bairros e órgãos assistenciais da Grande Porto Alegre. Exemplo desse trabalho é a campanha “Doe um brinquedo e ganhe um sorriso”, que arrecadou brinquedos para o natal de 3.000 crianças carentes.

A empresa também considera de sua responsabilidade contribuir para causas nobres, como é o caso da Liga Feminina de Combate ao Câncer de Canoas. Essa entidade recebeu aparelhos de ar condicionado: um para ser sorteado em evento social, cuja renda se reverteu na compra de medicamentos para pacientes portadores da doença. O outro se destinou a refrigerar uma instituição que cuida de crianças com câncer. O Hospital Nossa Senhora das Graças também recebeu unidades de ar condicionado para serem instalados nas áreas clínicas e administrativas da instituição.

Dando destaque a seu compromisso de atuar em sintonia com a comunidade, a empresa dispõe de um programa de visitas, franqueado a empresas, entidades de classe, estabelecimentos de ensino e órgãos governamentais. Trata-se de visitas

com finalidades técnicas, durante as quais são apresentadas suas práticas de trabalho.

Consciente de que os investimentos culturais, além de institucionalmente rentáveis, enfatizam sua responsabilidade com o desenvolvimento da sociedade, a Springer Carrier vem apoiando projetos culturais como, por exemplo, a II Bienal Mercosul, o Memorial do Rio Grande do Sul, o Teatro de Bonecos em Canela, o Centro Cultural Beith Lubavitch e projeto Oscar Niemeyer.

A Springer Carrier recebeu da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul em 2002, o prêmio Responsabilidade Social – RS, por seu destaque e desempenho na área social, pelas ações demonstradas no seu Balanço Social, consolidando assim sua consciência social através da responsabilidade e compromisso com seus colaboradores, familiares e comunidade na qual está inserida.

A sua política de ética é originária da UTC, o que significa que é aplicada para todas as suas empresas integrantes, em todo o mundo. Abrange os relacionamentos com clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, concorrentes e comunidade onde atua. Seu princípio básico é o de orientar os colaboradores quanto às ações e condutas necessárias nesse ambiente global, tendo como base os mais elevados padrões éticos e morais.

5.5.6 Relacionamento com Clientes

A proximidade e o relacionamento com clientes é outro elemento de gestão para o alto desempenho da Springer Carrier. Ele é suportado pelas competências organizacionais, de liderança e individuais, mas – apesar disso – não é considerado como totalmente implementado pelos executivos entrevistados, pois eles entendem que o foco no cliente deve ser preocupação de todos os funcionários da empresa, não somente daqueles envolvidos nas áreas comerciais e de marketing.

O relacionamento com clientes é irrigado pela participação de clientes em fóruns internos de avaliação e desenvolvimento de produtos, pelos programas de

capacitação e homologação dos distribuidores e dos integrantes da RAS – Rede de Assistência Técnica da Springer Carrier. Os clientes também participam de programas internos como, por exemplo, o Dia da Qualidade, onde toda a empresa dedica um dia normal de trabalho para celebrar os avanços obtidos com relação à qualidade.

A satisfação dos clientes, vis-à-vis a concorrência, é pesquisada a cada dois anos pela Carrier, para identificação de oportunidades de melhoria no seu relacionamento com os clientes. As eventuais não-conformidades detectadas são transformadas em planos de ação, cada um tendo como responsável um dos líderes.

5.5.7 Trabalho em Equipe

O sétimo elemento de gestão para o alto desempenho mencionado pelos executivos entrevistados foi considerado por eles como não totalmente implementado devido ao trabalho em equipe ainda não ser uma prática natural em todos os funcionários, apesar de ser uma das competências de liderança e individuais. Mas, embora com essa ressalva, eles têm bons exemplos como o fato de que 70% do pessoal envolvido na manufatura participar do CCQ – Círculos de Controle da Qualidade. Este item teve uma variação positiva de oito pontos na última pesquisa de satisfação de funcionários.

5.5.8 Outros Elementos de Gestão Mencionados

Além dos sete elementos apresentados nos itens anteriores com os seus respectivos exemplos, foram ainda mencionados pelos executivos entrevistados, outros quatro elementos de gestão para o alto desempenho, a saber:

- Cultura;
- Qualidade de Produtos;
- Inovação;

- Relacionamento com Fornecedores.

Os dois primeiros foram considerados como totalmente implementados. Os demais foram avaliados como parcialmente implementados, pois – para os executivos entrevistados – o elemento Inovação deve estar presente em todas as atividades da empresa e não somente nos produtos. O relacionamento com fornecedores, por sua vez, carece de uma explicitação do que pode ou não ser delegado, e – então – sistematizado.

5.5.9 Decisões que Afetaram o Desempenho da Empresa

Entre as decisões que afetaram o desempenho da empresa no período analisado, os executivos entrevistados citaram três exemplos, sendo dois positivos e um negativo. O caso negativo consistiu de uma série de decisões tomadas durante a gestão de John Ayres, ex-presidente mundial da Carrier, que na ânsia de estar presente na Internet prejudicou o desempenho mundial do grupo, levando a Carrier a substituí-lo em 2001 e retomar a centralização das decisões através do estabelecimento das “Big Rules”.

O primeiro caso positivo foi a estratégia implementada a partir de 1998 de foco nos canais de distribuição que aumentou a agressividade da empresa e gerou soluções específicas para o atendimento das necessidades de cada canal. O segundo caso positivo foi a rápida reação de toda a empresa à crise de energia de 2001, com sua total mobilização para encontrar novas formas de realizar as atividades, mantendo sua rentabilidade.

5.6 COMPARAÇÃO DOS ELEMENTOS DE GESTÃO MENCIONADOS COM OS CITADOS NOS ESTUDOS REFERENCIADOS

Ao comparar os elementos de gestão para o alto desempenho citados nos estudos referenciados com aqueles mencionados pelos executivos da Springer Carrier, deparou-se com a total aderência de elementos. Essa comparação está ilustrada no Quadro 5.6., confirmando exploratoriamente o estudo em questão.

ELEMENTOS DE GESTÃO CITADOS NOS ESTUDO REFERENCIADOS	ELEMENTOS DE GESTÃO MENCIONADOS PELOS EXECUTIVOS DA SPRINGER CARRIER
Liderança	Liderança
Valorização das Pessoas	Desenvolvimento das Pessoas
Estratégia	Liderança
	Desenvolvimento da Competência Organizacional e Comprometimento para Resultados
Cultura	Cultura
	Trabalho em Equipe
Viés para a Ação	Desenvolvimento da Competência Organizacional e Comprometimento para Resultados
Estrutura	Desenvolvimento das Pessoas
	Desenvolvimento da Competência Organizacional e Comprometimento para Resultados
Orientação ao Valor	Qualidade de Produtos
Inovação	Inovação
Parcerias	Responsabilidade Social e Ética
	Relacionamento com Fornecedores
Foco no Cliente	Relacionamento com Clientes
Processos	Processos

Quadro 5.6 Comparação dos Elementos de Gestão para o Alto Desempenho

Apesar da aderência encontrada, verificou-se que quatro elementos contidos nos agrupamentos feitos não foram formalmente citados pelos executivos entrevistados. Assim, o Quadro 5.6 foi apresentado aos executivos da Springer Carrier de modo a confrontá-los com os elementos não relatados.

O primeiro elemento de gestão não relatado por eles foi o Paradoxo que entendem como parte integrante das competências de liderança e individuais, pois entre elas constam Inovação e Adaptabilidade. Enquanto a primeira muitas vezes exige o rompimento de paradigmas, a segunda requer a conformação, constituindo-se dessa forma num paradoxo. Eles também entendem que os elementos de gestão Desenvolvimento de Pessoas e Desenvolvimento da Competência Organizacional e Comprometimento para Resultados prepara e direciona os funcionários para atuarem com a “genialidade” do “E”.

Outro elemento não relatado é o Realismo. A explicação dos executivos entrevistados para o não destaque desse elemento é por entenderem que ele

também está presente nos elementos Desenvolvimento de Pessoas e Desenvolvimento da Competência Organizacional e Comprometimento para Resultados, em face dos processos existentes de avaliação de pessoal e às reuniões mensais de avaliação dos resultados de cada unidade de negócios.

Quanto ao elemento Aprendizagem eles reconhecem ainda não existir um processo organizacional que promova de forma consciente e explícita o aprendizado. O último elemento não relatado, Aceleradores Tecnológicos, é visto por eles como parte integrante do elemento Inovação.

5.7 RELEVÂNCIA E GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO

Confirmada exploratoriamente a lista dos Elementos de Gestão Citados (EGC), foram entrevistados outros dez executivos da Springer Carrier tendo como questionário o modelo constante do Anexo B, para serem obtidas suas opiniões com relação à relevância dos elementos de gestão para a geração do alto desempenho e o grau em que tais elementos estão implementados na empresa.

As dez respostas conseguidas são apresentadas nos Quadros 5.7-1 (Relevância) e 5.7-2 (Grau de Implementação). Com relação à relevância, os entrevistados elegeram os seis elementos de gestão mais importantes para a geração do alto desempenho da Springer Carrier, a saber por ordem decrescente:

- Liderança;
- Valorização das pessoas;
- Estratégia;
- Viés para a ação;
- Foco no cliente;

- Orientação ao valor.

PESOS ATRIBUÍDOS												IMPÓRTANCIA	IMPLEMENTAÇÃO	
#	ELEMENTO DE GESTÃO	EXECUTIVO 01	EXECUTIVO 02	EXECUTIVO 03	EXECUTIVO 04	EXECUTIVO 05	EXECUTIVO 06	EXECUTIVO 07	EXECUTIVO 08	EXECUTIVO 09	EXECUTIVO 10			PESO TOTAL
1	. LIDERANÇA	10	15	20	15	8	15	10	10	15	15	133	A	D
2	. VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	10	15	10	10	10	10	10	10	15	8	108	B	C
3	. ESTRATÉGIA	10	10	10	10	10	10	10	8	15	8	101	C	E
4	. CULTURA	5	5	5	5	7	10	5	9	5	8	64	J	B
5	. VIÉS PARA A AÇÃO	10	5	15	10	10	15	5	10	5	12	97	D	A
6	. ESTRUTURA	10	15	5	5	7	5	10	8	10	5	80	G	C
7	. ORIENTAÇÃO AO VALOR	9	5	5	10	12	15	10	10	5	12	93	F	D
8	. INOVAÇÃO	8	5	5	10	10	5	10	8	10	8	79	H	F
9	. PARCERIAS	10	15	5	5	10	5	5	8	5	4	72	I	F
10	. FOCO NO CLIENTE	10	5	10	10	10	5	15	9	10	10	94	E	E
11	. PROCESSOS	8	5	10	10	6	5	10	10	5	10	79	H	D
TOTAL		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.000		

Quadro 5.7-1 Relevância dos Elementos de Gestão na Springer Carrier

Os entrevistados também elegeram os sete elementos de gestão com maior grau de implementação na Springer Carrier, a saber por ordem decrescente:

- Viés para ação;
- Cultura;
- Valorização das pessoas;
- Estrutura;
- Liderança;

- Orientação ao valor;
- Processos.

		GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO				PONDERAÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO	IMPORTÂNCIA
#	ELEMENTO DE GESTÃO	TOTALMENTE IMPLEMENTADO	PARCIALMENTE IMPLEMENTADO	IMPLEMENTAÇÃO EM FASE INICIAL	AINDA NÃO IMPLEMENTADO			
PESO		2	1	-1	-2			
1	. LIDERANÇA	2	8	0	0	12	D	A
2	. VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	3	7	0	0	13	C	B
3	. ESTRATÉGIA	1	9	0	0	11	E	C
4	. CULTURA	6	3	1	0	14	B	J
5	. VIÉS PARA A AÇÃO	10	0	0	0	20	A	D
6	. ESTRUTURA	5	4	1	0	13	C	G
7	. ORIENTAÇÃO AO VALOR	4	5	1	0	12	D	F
8	. INOVAÇÃO	0	7	3	0	4	F	H
9	. PARCERIAS	2	5	2	1	5	F	I
10	. FOCO NO CLIENTE	1	9	0	0	11	E	E
11	. PROCESSOS	2	8	0	0	12	D	H

Quadro 5.7-2 Grau de Implementação dos Elementos de Gestão na Springer Carrier

Em ambos os quadros pode-se visualizar a relevância de cada um dos elementos de gestão e o seu respectivo grau de implementação, de acordo com os dez executivos entrevistados. A comparação deles mostra oportunidades de melhoria para a Springer Carrier, pois elementos de alta relevância ainda não encontram-se totalmente implementados como, por exemplo, os elementos Liderança, Valorização das Pessoas e Estratégia.

5.8 CRÍTICAS E CONTRADIÇÕES

A Springer Carrier indubitavelmente possui um alto desempenho e é reconhecida como uma das melhores empresas brasileiras. Mas que críticas poderiam ser feitas à implementação dos elementos de gestão citados pelos seus executivos? Para responder a esta questão, foram entrevistados dois ex-executivos da empresa, ambos com mais de 15 anos de trabalho em posições gerenciais na Springer Carrier, sendo que os seus nomes não serão aqui declinados. Eles, mesmo de fora, continuam admirando a empresa, considerando-a um bom local de trabalho, e reconhecem o seu alto desempenho, mas teceram críticas que podem ser sintetizadas em três áreas, a saber: reestruturação, tratamento dos aspectos culturais e tecnologia de informação.

A Springer Carrier é uma “*lean company*”, ou seja, uma empresa com estrutura “*enxuta*”, trabalhando com relativamente poucas pessoas, o que requer uma forte disseminação de conhecimentos e treinamento constante para integrar processos, tecnologia e recursos humanos. Ela é a líder de um mercado extremamente sazonal, ar-condicionado, disputando-o com algumas dezenas de concorrentes, nacionais e internacionais, formais e informais, mercado este que sofre variações de demanda muitas vezes imprevisíveis, vide exemplo da Crise de Energia de 2001, acarretando um nível de desconforto grande para todos os seus executivos, pois nesses casos passa também a existir uma desconexão entre a realidade e os planos feitos e submetidos à aprovação dos acionistas. Por outro lado, a empresa tem uma forte orientação a resultados e busca desempenho financeiro de classe mundial, o que a leva nos casos de desconexão à reestruturação, em síntese, à perda por demissão de vários colaboradores, o que é um paradoxo com a intenção de ser um bom local de trabalho.

A Carrier, a nível mundial, cresceu muito através de aquisições, possuindo hoje mais de 50 marcas. Vale lembrar que a própria Springer constitui-se de uma das aquisições da Carrier. Isto criou um viés e a Carrier, ao adquirir uma nova empresa, tenta implementar nela a sua cultura, reproduzindo os seus ritos, costumes, princípios e valores. Dessa forma, devido a essa tendência, não parece haver - para os ex-executivos entrevistados - nenhum tratamento formal dos aspectos culturais

das unidades compradas ou reestruturadas, o que acaba por gerar novas desconexões que retro-alimentam as reestruturações. Esses ex-executivos citam como exemplo o caso do projeto de reestruturação conhecido como Mercosul, onde a Carrier - à busca de um alto desempenho - promoveu a fusão de suas empresas da Argentina e Brasil, tendo havido um tratamento informal aos aspectos culturais da empresa Argentina, o que prejudicou o resultado da fusão e acabou por gerar uma nova reestruturação.

A Springer Carrier é orientada a pessoas e a processos. A tecnologia da informação é utilizada para apoiar esses dois importantes vetores, mas – ao longo dos anos – pelo papel secundário que lhe foi dado, segundo os ex-executivos entrevistados, tornou-se um mosaico de soluções que carecem de uma maior integração, o que em parte prejudica o seu alto desempenho.

Ouvidas as críticas, os ex-executivos foram confrontados com o alto desempenho auferido pela Springer Carrier e os seus elementos de gestão. Eles ratificaram a admiração à empresa e ao seu desempenho, e finalizaram mencionando que mesmo em empresas de alto desempenho sempre existem espaços e oportunidades de melhoria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve seu início com uma questão que freqüenta a agenda de executivos de todo o mundo: a busca do alto desempenho. Como obtê-lo? Existe alguma fórmula ou modelo para isso? Algo que os conduza ao patamar almejado?

Como objetivos específicos buscou-se:

- Identificar e descrever os elementos de gestão mais relevantes que levam ao alto desempenho;
- Dentre os elementos de gestão levantados, identificar aqueles que têm maior impacto no alcance dos resultados numa empresa privada de alto desempenho, com sede localizada no Estado do Rio Grande do Sul;
- Perceber o grau de implementação dos elementos de gestão levantados.

Na tentativa de responder a essas indagações, observou-se a existência de um caminho alicerçado nas Teorias Gerais da Administração e constituído de elementos de gestão construídos à luz das disciplinas da Administração de Empresas, que demandam conhecimento e disciplina de aplicação e execução.

Foram encontrados onze elementos de gestão que estão apresentados na Figura 6.1 e são correlacionados entre si, sendo mutuamente suportados.

Liderança	Valorização das Pessoas	Estratégia	Cultura	Viés para a Ação
Estrutura	Orientação ao Valor	Inovação	Parcerias	Foco no Cliente
			Processos	

Figura 6.1 Elementos de Gestão para o Alto Desempenho

Eles impelem as empresas ao alto desempenho e foram explorados no estudo de caso conduzido junto à Springer Carrier, uma empresa privada de alto desempenho com sede no Estado do Rio Grande do Sul, tendo sido identificados aqueles de maior impacto no alcance dos seus resultados, bem como foi verificado os seus respectivos graus de implementação.

Ao tentar buscar as origens desses elementos de gestão, deparou-se com um espaço onde todos esses elementos estariam contidos. Tal espaço é definido por três grandes eixos, a saber: Cultura, Pessoas e Sistemas Gerenciais. A figura 6.2 ilustra essa visão. A esses eixos passou-se a chamá-los de as Raízes para o Alto Desempenho. A forma de combiná-los e tratá-los é que irá gerar como frutos os elementos de gestão que, então, juntos poderão oferecer o néctar do alto desempenho. A metáfora de uma frondosa árvore frutífera pode ser aplicada neste caso.

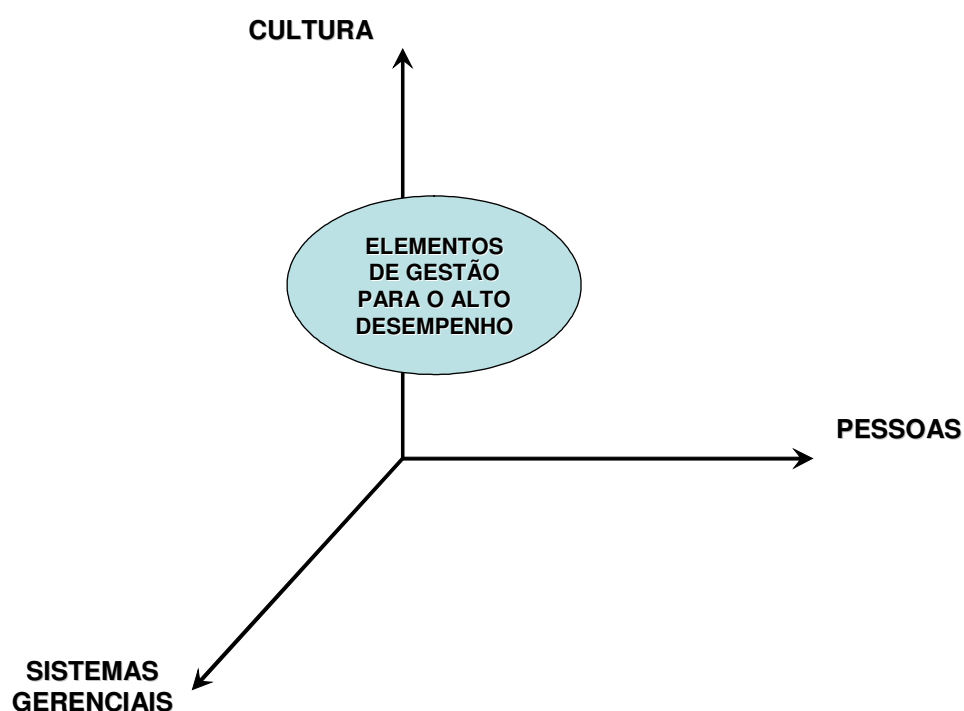


Figura 6.2 Os Três Grandes Eixos

O eixo dos Sistemas Gerenciais advém da Teoria Clássica da Administração e da Administração Científica. Nele estão contidos desde as funções básicas do administrador, segundo Fayol, até os processos atuais como o Planejamento Estratégico, por exemplo, passando pelas Parcerias e Aprendizado Organizacional. O eixo das Pessoas cobre toda a gestão de Pessoas / Recursos Humanos, a gestão por competências e o desenvolvimento do capital humano, enquanto que o eixo da Cultura refere-se aos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis, rituais diários, crenças e práticas da empresa. Os elementos de gestão para o alto desempenho podem possuir coordenadas em cada um dos eixos, em graduações que variam conforme a empresa, sendo mutuamente relacionados e consistentes.

COWEN e OSBORNE (2002) referendam tal conclusão. GUILD et. al. (2001, p.10) acreditam que a habilidade de gerar alto desempenho é uma competência organizacional que pode ser aprendida. O aprender a alinhar as raízes, os grandes eixos, com os elementos de gestão é que poderá gerar o alto desempenho, como visualizado na Figura 6.3.

No entanto, o alinhamento é uma atividade gerencial dinâmica, pois o cenário empresarial é alterado diariamente, requerendo que os líderes da empresa revejam os seus elementos de gestão e a consistência entre eles, observando também os três grandes eixos e definindo a prioridade pela relevância para o alto desempenho.

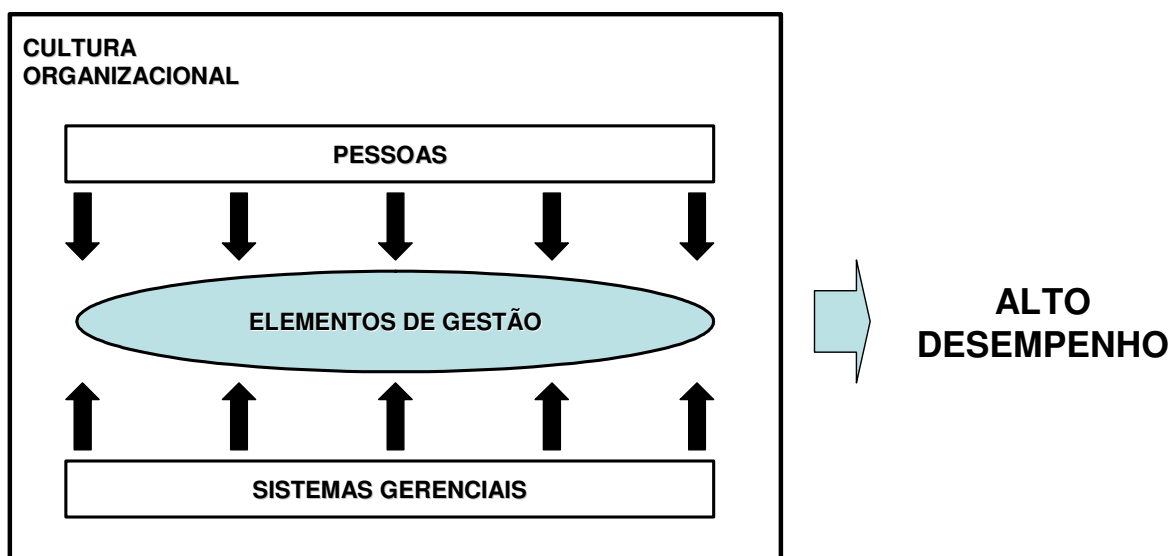


Figura 6.3 O Alinhamento entre os Três Grandes Eixos e os Elementos de Gestão

Com base no estudo realizado, sugerem-se como pesquisas futuras:

- A análise do Mito 7 citado por COLLINS e PORRAS (1995), onde eles mencionam ser um mito a afirmação de que as empresas visionárias sejam excelentes lugares para se trabalhar: apenas aqueles que se ajustam muito bem à ideologia central e aos padrões exigentes de uma empresa visionária irão considerá-la um ótimo local de trabalho;
- Investigar a correlação entre o investimento no capital humano e a geração de um alto desempenho;
- Investigar a correlação entre alto envolvimento e a geração de um alto desempenho;
- Analisar os diferenciais entre empresas de alto desempenho que sejam concorrentes entre si.

À Springer Carrier é dada a sugestão de aproveitamento das oportunidades de melhoria de promover uma maior implementação daqueles elementos de gestão de maior relevância para a geração do seu alto desempenho, bem como passar a entendê-los dentro do espaço delimitado pelos três grandes eixos - cultura, pessoas e sistemas gerenciais – alinhando-os.

Por derradeiro, depara-se com a geração de conhecimento que requer a sua prática de modo a gerar aprendizado que, então, dará nova forma à teoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; FISCHER, André L.; **Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010**, Campinas, XXI ENANPAD 2001, 14 p..

_____.; **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In: FLEURY, M. T. (Org.); **As Pessoas na Organização**, 2. ed., São Paulo; Gente, 2002, p. 35-50.

BARSOUX, Jean-Louis; MANZONI, Jean-François; **Como Ótimos Chefes Fazem Grandes Profissionais Falharem – Síndrome do Fracasso Programado**, 1. ed., Rio de Janeiro; Campus, 2003, 309 p..

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave; **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard” - Interligando Pessoas, Estratégia e Performance**, 2. ed., Rio de Janeiro; Campus, 2001, 260 p..

BIBLIOTECA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL; **Normas para Apresentação de Trabalhos da Escola de Administração**, Porto Alegre, 2002, 45 p..

BOSSIDY, Larry; CHARAM, Ram; com BURK, Charles; **Desafio: Fazer Acontecer**, 1. ed., Rio de Janeiro; Campus, 2003, 259 p..

CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 6. ed, Rio de Janeiro; Campus, 2000, 700p..

COHEN, Paul M. (Org.); HESSELBEIN, Frances (Org.); **De Líder para Líder – Artigos da Prestigiosa Revista *Leader to Leader*, da Drucker Foundation**, 1. ed, São Paulo; Futura, 1999, 395 p..

COLLINS, J. C.; LAZIER, William C.; **Feitas para Vencer – Instruções e Lições Práticas para que sua Empresa seja Permanentemente Bem-Sucedida**, 1. ed., Rio de Janeiro; Ediouro, 1996, 216 p..

_____.; PORRAS, Jerry I.; **Feitas para Durar – Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias**, 9. ed., Rio de Janeiro; Rocco, 2000, 408 p..

_____.; **Empresas Feitas para Vencer – Porque Apenas Algumas Empresas Brilham**, 2. ed., Rio de Janeiro; Campus, 2002, 395 p..

COWEN, Scott S.; OSBORNE, Richard L.; **High-Performance Companies: The Distinguishing Profile**; Management Decision Volume 40 – Número 3; MCB University Press, 2002, pp. 227 – 231.

DAVENPORT, Thomas O.; **Capital Humano – O que é e por que as Pessoas Investem Nele**, 1 ed., São Paulo; Nobel, 2001, 235 p..

DESSLER, Gary; **Conquistando Comprometimento – Como Construir e Manter uma Força de Trabalho Competitiva**, 1. ed., São Paulo; Makron Books, 1997, 245 p..

DUTRA, Joel S.; **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, 1. ed., São Paulo; Atlas, 2002, 210 p..

FITZ-ENZ, Jac; **The 8 Practices of Exceptional Companies – How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets**, 1. ed., New York; Amacom, 1997, 246 p..

_____.; **Retorno do Investimento em Capital Humano – Medindo o Valor Econômico do Desempenho dos Funcionários**, 1. ed., São Paulo; Makron Books, 2001, 262 p..

FOMBRUM, Charles J.; HARRIS, Drew; **Gestão Estratégica dos Recursos Humanos**. In: COHEN, Allan R. (Org.); **MBA – Curso Prático – Administração –**

Lições dos Especialistas das Melhores Escolas de Negócios – Práticas e Estratégias para Liderar Organizações para o Sucesso, 6. ed., Rio de Janeiro; Campus, 1999, p. 237-262.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M.; **Delivering on the Promise**, 1 ed., New York; The Free Press, 1998, 190 p..

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ; **Critérios de Excelência 2003**, 1. ed., São Paulo; FPNQ, 2002, 58 p..

_____.; **Manual da Banca Examinadora 2003**, 1. ed., São Paulo; FPNQ, 2002, 133 p..

GALBRAITH, Jay R. (Org.); LAWLER III, Edward E.; **Organizando para Competir no Futuro – Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações**, 1. ed., São Paulo; Makron Books, 1995, 287 p..

GIL, Antonio C.; **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**, 1. ed., São Paulo; Atlas, 2001, 307 p..

GUILD, Robert; GUILD, Will; MUNDY, Ron; OWEN, Keith; **Creating and Sustaining the High Performance Organization**; Managing Service Quality, Volume 11 – Número 1; MCB University Press, 2001, pp 10 -21.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello; **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**, 1. ed., Rio de Janeiro; Objetiva, 2001, 2913 p..

JOYCE, William; NITIN, Nohria; ROBERSON, Bruce; **What Really Works**, Harvard Business Review, Boston, Volume 81, Number 7, p. 42-52, July 2003.

KATZENBACH, Jon R.; **Desempenho Máximo – Unindo o Coração e a Mente de seus Colaboradores**, 1. ed., São Paulo; Negócio, 2002, 292 p..

KUCZMARSKI, Susan S.; KUCZMARSKI, Thomas D.; **Liderança Baseada em Valores – Reconstruindo o Compromisso, o Desempenho e a Produtividade do Empregado**, 1. ed., São Paulo; Educator, 1999, 279 p..

LIPMAN-BLUMEN, Jean; **Liderança Conectiva: Como Liderar em um Novo Mundo de Interdependência, Diversidade e Virtualmente Conectado**, 1. ed., São Paulo; Makron Books, 1999, 307 p..

LODI, João Bosco; **História da Administração**, 1 ed., São Paulo; Livraria Pioneira Editora, 1971, 217 p..

LORSCH, Jay W.; TIERNEY, Thomas J.; **Alinhando as Estrelas – Como Obter o Máximo de seus Melhores Profissionais**, 2. ed., Rio de Janeiro, Campus, 2003, 275 p..

MARCHINGTON, Mick; et al.; **New Developments in Employee Involvement**, 1st. ed., Manchester; Manchester School of Management – UMIST, 1999, 89 p..

PETERS, Thomas J.; WATERMAN Jr., Robert H.; **In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies**, 1. ed, New York; Warner Books, 1984, 360p..

REVISTA EXAME; **Maiores e Melhores do Brasil**, São Paulo; Abril, 1996-2003.

SOUZA, Vera L.; **Gestão de Desempenho: Julgamento ou Diálogo?**, 2. ed., Rio de Janeiro; FGV, 2003, 81p..

SPRINGER CARRIER; **Balanco Social 2003**, 1 ed., Canoas; Springer Carrier, 2004, 34 p..

ULRICH, Dave (Org.); **Delivering Results – A New Mandate for Human Resource Professionals**, 1st. ed., Boston; Harvard Business Review Book, 1998, 349 p..

UTC, United Technologies Corporation; **2003 Annual Report – This is Momentum**, Farmington; UTC, 2004, 42p..

YIN, Robert K.; **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**, 2. ed., Porto Alegre; Bookman, 2002, 205 p..

ANEXO A – ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

- 1) Identificação do entrevistado
 - Nome
 - Cargo
 - A quem (cargo) se reporta
 - Quem (cargos) são os seus subordinados diretos
 - Área de Atuação
 - Tempo de Empresa
 - Tempo no Cargo
 - Nível Escolar

- 2) Apresentação dos Objetivos da Dissertação

- 3) Apresentação da Noção de Elementos de Gestão

- 4) Apresentação da Noção de Alto Desempenho

- 5) Apresentação das Empresas Privadas de Alto Desempenho com Sede no Estado do Rio Grande do Sul (Tabela 4.1-2)

- 6) Em sua opinião, quais foram os principais elementos de gestão que contribuíram para o desempenho auferido pela sua empresa ao longo do período analisado?

- 7) Para cada um desses elementos, gostaria que o senhor atribuísse um total de 100 pontos a eles, de acordo com a sua importância global na geração do desempenho (são 100 pontos no total, a serem distribuídos entre todos os elementos).

- 8) Poderia se aprofundar um pouco mais nos principais elementos? Pode me dar exemplos específicos que ilustrem a implementação desses elementos?
- 9) Voltando aos elementos relacionados, o senhor poderia avaliar o grau de implementação de cada um deles em sua empresa, usando a seguinte escala:
- () Totalmente implementado
 - () Parcialmente implementado
 - () Implementação em fase inicial
 - () Ainda não implementado
- 10) Ao longo do período analisado que decisões tomadas ajudaram a obter o desempenho auferido? E como elas ajudaram? Poderia me dizer como elas se inter-relacionam com os elementos de gestão mencionados?
- 11) E que decisões prejudicaram o desempenho? E como elas prejudicaram? Poderia me dizer como elas se inter-relacionam com os elementos de gestão mencionados?
- 12) Apresentar os elementos de gestão citados pelos estudos relacionados (Quadro 3.10-2). Poderia comparar os elementos de gestão mencionados pelo senhor com estes? No que o senhor concorda e no que discorda?
- 13) Quem mais o senhor recomendaria que eu entrevistasse em sua organização?
- 14) Há alguma pergunta que não fiz, mas que em sua opinião deveria tê-la feito?
- 15) Comentários adicionais.

Agradecimentos e despedida.

ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA AS DEMAIS ENTREVISTAS

ELEMENTOS DE GESTÃO PARA O ALTO DESEMPENHO DE UMA GRANDE EMPRESA PRIVADA

EMPRESA:		DATA:				
ENTREVISTADO:		TEMPO DE EMPRESA:				
CARGO:		TEMPO NO CARGO:				
#	ELEMENTO	PESO	GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO			
			TOTALMENTE IMPLEMENTADO	PARCIALMENTE IMPLEMENTADO	IMPLEMENTAÇÃO EM FASE INICIAL	AINDA NÃO IMPLEMENTADO
1	LIDERANÇA					
2	VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS					
3	ESTRATÉGIA					
4	CULTURA					
5	VIÉS PARA A AÇÃO					
6	ESTRUTURA					
7	ORIENTAÇÃO AO VALOR					
8	INOVAÇÃO					
9	PARCERIAS					
10	FOCO NO CLIENTE					
11	PROCESSOS					
TOTAL			100			

ANEXO C – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PRIVADAS DE ALTO DESEMPENHO COM SEDE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

#	EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
		Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
1	. Telefônica SP (SP)	4	5.480,5	372,3	4	5.505,6	679,3	2	5.128,7	751,8	3	4.283,9	411,3	6	4.496,2	895,8	NC	5.625,9	1.021,8	NC	4.784,0	782,3	NC	3.395,2	310,5
2	. Pão de Açúcar (SP)	13	3.837,5	92,6	12	3.858,7	115,8	7	4.346,6	179,1	7	3.976,4	2,1	8	4.260,9	131,6	14	3.353,4	128,7	11	3.402,9	116,2	11	3.260,6	77,4
3	. Vale do Rio Doce (RJ)	15	3.418,0	707,0	20	2.982,0	1.314,9	16	2.763,2	1.090,8	17	2.669,6	699,3	19	2.807,1	851,3	16	2.943,0	677,2	16	2.865,3	497,6	NC	2.731,5	338,5
4	. Souza Cruz (RJ)	28	2.375,9	332,6	24	2.529,1	274,1	15	2.790,5	252,8	10	3.286,9	375,6	7	4.481,6	426,4	5	5.471,9	352,8	4	5.787,9	342,1	4	5.670,1	198,4
5	. Gerdau (RS)	31	2.078,9	276,4	36	1.783,3	200,0	28	1.917,8	201,0	30	1.672,7	197,2	41	1.579,0	157,4	33	1.704,7	120,3	65	757,6	60,1	76	724,5	30,6
6	. Casas Bahia (SP)	39	1.690,7	18,3	40	1.624,7	21,9	31	1.746,2	31,0	31	1.642,2	33,4	29	1.905,7	43,1	22	2.221,4	34,6	17	2.649,9	58,5	23	1.754,5	33,8
7	. Perdigão Agroindustrial (SP)	51	1.336,2	3,3	54	1.249,0	72,3	54	1.037,9	17,2	48	1.090,8	24,9	56	1.160,7	50,5	84	715,7	36,1	NC	1.001,2	21,7	51	959,9	15,9
8	. Ponto Frio (RJ)	56	1.153,3	12,4	55	1.212,9	16,8	42	1.434,9	30,7	44	1.223,6	24,3	38	1.639,3	26,8	45	1.337,2	43,9	34	1.457,3	107,7	36	1.257,9	81,2
9	. Noberto Odebrecht (RJ)	62	1.063,8	83,7	78	867,1	45,8	62	899,7	10,3	73	779,7	49,5	59	1.143,9	77,1	57	943,1	55,7	82	695,9	47,0	103	571,4	134,8
10	. Dist. Petróleo Ipiranga (RS)	69	877,5	20,3	74	889,9	22,8	65	887,9	31,1	69	790,3	48,4	80	806,3	66,2	70	844,9	63,2	64	769,5	42,2	93	635,9	27,0
11	. Coamo (PR)	70	870,9	59,0	99	695,1	41,5	111	621,5	20,5	86	687,7	40,1	89	726,7	46,1	71	825,8	44,2	70	744,3	26,1	90	641,2	24,9
12	. Pirelli Pneus (SP)	88	791,6	33,7	95	714,6	21,7	81	754,0	50,1	77	736,6	66,8	79	809,0	84,5	65	892,0	70,0	61	863,8	63,5	64	868,2	37,9
13	. CBA (SP)	118	619,6	105,8	132	556,6	184,9	117	591,1	159,9	116	524,0	88,6	166	474,8	83,9	123	538,9	39,3	127	519,0	91,3	88	661,4	176,9
14	. Weg Indústrias (SC)	140	547,7	73,9	143	519,3	64,7	146	476,8	61,3	NC	279,9	9,6	288	287,5	45,9	263	304,0	18,5	256	287,3	17,2	231	304,0	14,8
15	. Natura (SP)	144	539,3	7,5	147	510,6	4,1	131	531,4	5,9	132	493,5	5,7	104	669,3	23,2	103	631,4	18,9	108	580,7	21,6	128	475,2	24,7
16	. Camargo Corrêa (SP)	152	508,6	99,7	125	589,3	132,9	108	630,5	154,1	134	485,2	122,8	71	923,2	270,0	112	582,5	219,8	79	714,8	257,5	132	464,9	162,4
17	. Pernambucanas SP (SP)	153	508,6	6,1	138	524,1	6,1	113	601,7	3,5	95	619,1	17,1	74	878,0	23,3	50	1.058,9	41,9	51	1.018,4	28,1	58	918,3	27,6
18	. Roche (SP)	165	480,5	14,0	196	401,5	21,8	168	425,1	19,0	125	505,9	60,2	159	483,8	50,9	161	473,2	29,5	148	469,7	51,4	168	392,7	42,3
19	. Embraco (SC)	177	448,5	90,1	197	399,4	68,2	192	395,6	40,9	151	443,2	34,1	164	477,7	64,2	133	525,9	50,0	150	463,0	24,1	110	531,8	46,0
20	. Marcopolo (RS)	181	429,3	19,7	212	369,8	18,1	213	349,7	9,6	293	250,3	6,5	229	368,0	24,9	233	340,8	25,8	249	293,0	21,3	218	317,3	13,8
21	. International Paper (SP)	197	405,6	141,7	210	374,4	108,3	196	386,6	102,7	195	355,7	131,2	255	330,7	9,8	217	368,9	49,3	165	436,0	63,1	109	535,6	66,3
22	. Aurora (SC)	198	404,3	1,0	227	349,4	9,8	178	409,8	1,8	177	392,3	8,4	171	463,1	22,0	158	484,7	1,4	187	401,3	0,1	183	362,9	9,5
23	. Saint-Gobain Vidros (SP)	200	401,5	39,5	220	365,4	35,1	202	370,9	33,3	203	347,8	30,6	206	402,3	6,5	160	475,1	34,6	139	489,8	56,3	127	477,6	55,1
24	. Lojas Riachuelo (SP)	202	400,2	3,8	192	405,6	1,5	171	423,1	0,4	221	330,3	0,3	239	352,1	3,4	214	372,3	4,2	219	336,6	10,2	281	254,3	5,1
25	. Construtora Queiroz Galvão (RJ)	203	398,1	78,1	198	396,9	63,7	219	343,1	57,9	231	311,7	49,6	189	429,8	85,2	175	453,4	101,4	180	409,6	69,3	255	279,4	80,8
26	. Avipal (RS)	205	393,9	2,5	216	367,3	13,9	255	308,2	15,7	185	374,5	3,2	196	414,9	16,2	223	356,1	26,0	223	333,4	25,0	285	251,2	11,2
27	. Comex Trading (ES)	215	380,5	16,6	259	312,4	18,8	396	186,5	6,0	144	450,1	11,8	95	698,0	19,8	74	794,3	6,4	203	364,6	7,6	24	1.741,0	7,6
28	. Politeno (BA)	216	377,7	15,8	204	383,6	20,9	180	407,2	36,1	206	344,5	16,4	241	344,2	28,1	208	379,4	15,6	403	175,4	12,4	345	199,9	8,4
29	. Jamyr Vasconcellos (RJ)	228	358,2	13,1	222	361,2	14,6	194	391,7	16,5	178	385,4	23,5	190	429,1	29,4	183	426,6	25,8	182	408,1	13,5	222	314,1	4,5
30	. Grendene Calçados (CE)	232	351,6	23,8	293	282,3	20,4	297	266,2	16,9	295	249,9	15,6	283	295,4	16,8	270	297,7	17,8	253	290,3	58,3	387	177,2	25,2

#	EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
		Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
31	. Tigre (SC)	233	351,1	32,9	206	381,6	32,0	158	447,7	35,8	182	379,1	41,9	348	238,8	50,6	174	453,9	56,1	146	471,0	70,1	170	390,0	44,9
32	. Andrade Gutierrez (SP)	238	342,4	71,2	181	431,8	110,5	160	442,7	43,9	232	310,4	77,7	84	771,7	91,3	80	735,3	77,6	80	710,5	280,7	82	697,2	64,4
33	. Dpaschoal (SP)	253	324,6	8,2	277	290,7	6,5	269	295,7	2,9	334	216,8	3,3	307	269,2	10,6	273	294,2	4,2	244	300,3	5,1	242	290,6	13,2
34	. Lojas Colombo (RS)	262	318,1	3,9	224	358,0	1,8	186	402,9	10,8	197	355,0	6,0	191	426,0	4,2	98	649,8	20,8	69	747,3	18,1	72	760,5	23,0
35	. Coop (SP)	274	302,7	1,3	283	288,4	2,3	276	290,4	2,3	249	297,7	1,1	204	404,0	1,0	181	429,9	10,4	177	414,6	9,6	169	391,7	5,2
36	. Refinaria de Manguinhos (RJ)	279	299,7	6,9	173	443,2	25,9	188	402,0	18,5	226	321,7	15,8	338	246,7	15,0	371	210,3	26,7	412	174,1	16,5	420	165,2	10,1
37	. CBTC - Telecom (MG)	281	297,8	4,4	282	288,6	4,4	303	263,0	29,1	308	235,3	1,9	248	334,8	33,9	241	322,3	32,8	278	267,5	27,7	378	181,9	5,2
38	. Oxiteno Nordeste (BA)	282	297,4	31,4	280	289,3	30,2	274	291,2	38,9	266	284,5	29,0	297	276,7	12,2	296	270,0	11,7	312	239,6	14,4	278	256,6	16,6
39	. Fosfertil (MG)	303	271,1	89,7	348	235,1	59,3	315	243,8	50,3	252	297,0	67,0	320	258,4	55,4	328	245,6	81,7	259	282,5	92,5	353	195,3	42,5
40	. Springer Carrier (RS)	308	268,1	20,9	286	287,2	15,5	223	341,2	40,0	259	290,0	34,1	238	352,3	41,3	228	349,9	25,9	229	323,9	22,0	241	290,9	26,5
41	. CBMM (MG)	314	262,4	43,2	308	263,1	41,4	337	223,6	31,1	288	252,9	38,3	328	254,0	32,7	392	197,2	28,7	478	145,9	37,9	407	168,1	20,9
42	. Cimento Itaú (MG)	315	262,3	146,0	320	256,9	124,9	273	291,3	93,9	299	244,8	44,9	281	295,8	51,9	226	351,2	39,0	240	303,9	24,4	295	240,2	20,3
43	. Duratex (SP)	316	261,8	26,4	312	262,1	22,6	275	290,8	34,0	239	303,8	6,5	232	360,6	35,7	191	416,5	38,4	105	600,8	33,6	171	389,8	31,2
44	. Lojas Cem (SP)	317	260,6	15,4	292	283,6	22,9	263	301,4	27,3	285	256,8	24,6	249	334,3	17,9	202	397,3	22,6	154	455,8	50,7	167	400,4	34,7
45	. Drogaria São Paulo (SP)	322	257,8	5,9	298	275,0	8,5	237	325,8	5,2	169	408,5	13,8	153	503,5	19,3	144	507,7	11,5	162	443,0	16,5	198	337,5	9,2
46	. Bombril (SP)	338	246,3	208,9	380	214,6	69,3	291	269,4	42,5	244	300,8	107,7	210	395,9	17,4	159	478,9	27,5	109	574,8	21,5	125	489,7	21,3
47	. MRN (PA)	346	234,5	93,7	330	248,1	104,1	326	232,5	87,7	290	251,6	49,8	362	230,7	42,1	365	215,7	21,2	325	232,5	23,5	366	188,2	10,3
48	. Magnesita (MG)	349	233,6	34,4	381	213,7	16,5	344	216,7	25,1	351	206,0	20,5	351	236,2	24,8	300	264,1	24,9	285	261,2	15,0	240	296,3	32,7
49	. Deten Química (BA)	357	230,5	30,3	357	228,1	27,0	360	209,1	15,2	348	207,9	8,6	416	195,5	0,1	415	184,2	4,8	414	173,5	5,0	405	169,2	3,6
50	. Azaléia (RS)	366	225,5	25,5	316	259,7	17,6	287	274,9	28,2	258	290,3	23,9	186	432,6	50,8	173	454,3	38,4	119	539,1	60,7	104	558,7	48,0
51	. Cooxupé (MG)	388	211,5	5,5	378	214,9	5,2	277	289,7	6,0	192	360,5	12,3	245	340,2	7,3	205	391,3	5,5	216	339,8	3,3	212	322,7	2,7
52	. Zona Sul (RJ)	407	193,7	4,4	398	200,3	3,4	383	195,5	4,2	386	185,7	2,7	410	198,3	1,5	377	205,1	4,2	358	196,3	4,7	347	198,0	4,3
53	. Rigesa (SP)	412	190,6	17,5	429	179,8	16,6	387	192,3	15,9	399	178,8	11,4	422	192,5	19,3	316	251,0	30,4	254	289,3	52,3	220	315,4	47,9
54	. Arno (SP)	433	180,1	9,0	463	160,5	3,2	343	217,7	4,2	341	212,9	0,5	270	304,7	14,5	229	347,3	17,3	184	406,8	30,9	178	367,4	20,3
55	. Carbocloro (SP)	436	179,1	31,3	394	202,5	42,8	427	167,8	25,4	432	161,3	16,6	447	177,9	2,1	341	233,0	0,2	316	236,5	6,5	245	288,5	13,6
56	. Termomecânica (SP)	445	176,0	23,9	415	187,7	24,2	366	206,7	21,3	376	189,8	36,2	431	187,5	9,8	339	233,2	22,5	330	227,3	42,1	254	280,7	20,8
57	. Zamprogná (RS)	473	166,1	8,1	487	151,6	3,6	401	183,1	10,0	453	150,5	5,7	472	167,0	3,0	439	172,3	7,6	431	164,5	5,4	426	163,7	4,7
58	. Copebrás (SP)	481	163,7	8,5	488	151,3	18,2	485	144,7	16,4	434	159,5	32,0	346	240,8	183,4	293	271,1	26,2	299	251,5	25,5	265	266,6	5,5
59	. Oxiteno (SP)	487	161,1	64,7	477	155,2	53,5	481	145,1	55,2	444	155,1	60,0	498	153,1	35,5	443	170,5	33,9	422	168,6	27,9	385	178,4	22,9

**ANEXO D – RELAÇÃO DAS EMPRESAS – MAIORES & MELHORES
– 1995-2002**

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Petrobrás (1)	1	33.311,5	3.392,5	1	30.882,2	5.358,4	NC	30.470,8	5.195,5	NC	22.451,5	990,2	NC	21.498,4	1.185,4	NC	23.915,2	1.373,0	NC	23.584,7	639,4	NC	21.200,3	619,7
. Petrobrás Distribuidora (1)(3)	2	9.329,5	233,8	2	9.004,0	161,2	NC	8.244,6	142,3	NC	8.067,9	-40,8	NC	8.727,2	199,8	NC	9.211,5	126,1	NC	9.136,3	133,5	NC	8.552,8	189,3
. Telemar (3)	3	6.303,7	237,8	5	5.131,0	21,2	36	1.657,7	-11,8	34	1.518,8	-215,8	37	1.675,4	-162,7	NC	1.888,8	228,2	NC	1.649,5	61,8	NC	1.223,8	-114,8
. Telefônica SP	4	5.480,5	372,3	4	5.505,6	679,3	2	5.128,7	751,8	3	4.283,9	411,3	6	4.496,2	895,8	NC	5.625,9	1.021,8	NC	4.784,0	782,3	NC	3.395,2	310,5
. CBB/Ambev (3)	5	5.329,8	-128,5	11	3.869,4	249,3	NC	3.423,4	545,0	15	2.800,8	180,2	11	3.960,9	272,3	9	3.826,6	408,7	13	3.197,8	312,7	14	2.831,3	257,5
. Volkswagen (2)	6	5.295,2	NI	3	5.711,6	NI	1	5.738,5	NI	1	4.746,9	NI	1	6.625,9	NI	1	8.380,2	NI	1	9.208,6	NI	1	7.222,2	NI
. Furnas (1)	7	4.310,4	187,0	8	4.362,2	358,0	NC	3.431,9	276,3	NC	3.580,1	186,7	NC	3.572,1	375,1	NC	3.511,8	323,3	NC	3.245,8	322,8	NC	2.976,8	-102,2
. Ipiranga (3)	8	4.214,1	-22,2	10	4.131,2	-5,2	8	3.906,8	23,7	9	3.477,7	54,1	10	3.973,8	164,2	7	4.669,7	151,4	9	4.131,5	102,8	7	3.861,0	68,3
. Shell (3)	9	4.096,8	-40,6	9	4.226,5	4,0	6	4.457,6	-7,1	4	4.159,7	-1,2	5	4.892,1	14,2	4	6.002,3	89,7	5	5.620,6	108,8	5	5.300,2	66,6
. GM (2)	10	4.092,7	NI	6	4.527,3	NI	3	4.824,9	NI	5	4.253,2	NI	2	6.419,5	NI	2	7.629,5	NI	2	7.230,1	NI	2	6.390,7	NI
. Carrefour (2)	11	4.044,9	NI	14	3.761,4	NI	4	4.821,5	NI	2	4.582,4	NI	3	5.812,8	NI	6	5.097,9	NI	7	4.510,2	NI	6	4.133,8	NI
. Brasil Telecom (4)	12	3.975,9	152,3	13	3.819,4	121,2	17	2.722,2	230,5	71	785,0	-25,7	75	875,0	85,6	NC								
. Pão de Açúcar	13	3.837,5	92,6	12	3.858,7	115,8	7	4.346,6	179,1	7	3.976,4	2,1	8	4.260,9	131,6	14	3.353,4	128,7	11	3.402,9	116,2	11	3.260,6	77,4
. Embratel (3)	14	3.668,3	-219,6	7	4.466,5	-212,8	5	4.771,1	308,8	6	4.091,9	234,7	9	4.252,4	100,1	NC	2.474,3	455,2	NC	2.364,2	391,0	NC	1.932,0	141,9
. Vale do Rio Doce	15	3.418,0	707,0	20	2.982,0	1.314,9	16	2.763,2	1.090,8	17	2.669,6	699,3	19	2.807,1	851,3	16	2.943,0	677,2	16	2.865,3	497,6	NC	2.731,5	338,5
. Bunge Alimentos (3)	16	3.158,1	-103,3	23	2.591,7	68,2	27	1.961,9	-27,1	27	1.767,5	12,7	21	2.564,6	72,3	26	2.015,9	-315,9	27	1.823,2	16,1	25	1.735,0	64,6
. Fiat (3)	17	3.121,4	6,5	15	3.728,9	74,0	9	3.730,2	119,1	8	3.790,0	10,6	4	5.424,1	-8,9	3	7.411,2	122,3	3	6.143,7	299,8	3	6.228,9	475,5
. Eletropaulo Metropolitana (3)	18	3.078,0	-267,0	16	3.286,6	156,8	11	3.258,4	122,2	11	3.105,9	226,0	12	3.769,0	-390,1	NC	5.954,2	74,0	NC	5.694,5	163,1	NC	4.829,9	-503,8
. Embraer (3)	19	2.945,3	416,0	18	3.088,5	482,0	18	2.715,8	341,3	25	1.943,7	241,8	51	1.255,2	118,1	81	730,6	-26,8	210	351,1	-114,8	216	318,0	-300,3
. Texaco (3)	20	2.805,2	NI	21	2.913,4	-35,0	13	3.100,8	-18,3	13	2.844,1	74,4	15	3.336,1	109,2	12	3.542,4	97,9	12	3.240,5	94,5	13	2.911,8	55,8
. Nestlé (2)	21	2.762,7	77,9	25	2.514,8	102,5	20	2.574,8	79,6	18	2.634,2	108,1	16	3.310,4	183,7	10	3.564,1	261,6	8	4.189,1	NI	9	3.372,3	209,7
. Cargill (3)	22	2.709,1	-134,5	32	1.994,6	17,5	35	1.664,0	-54,4	29	1.712,4	57,7	28	1.926,8	10,6	28	1.880,5	30,1	36	1.397,7	NI	38	1.234,3	26,7
. Esso (2)	23	2.688,5	NI	17	3.123,2	NI	12	3.169,7	NI	14	2.843,6	NI	17	3.108,9	NI	13	3.362,3	NI	14	3.038,2	NI	15	2.829,2	NI
. Cemig (1)(3)	24	2.616,5	-346,7	22	2.700,7	206,0	NC	2.596,5	212,2	NC	2.349,7	18,8	NC	2.765,2	399,4	NC	2.655,9	277,8	NC	2.506,4	203,1	NC	2.249,0	223,3
. Itaipu Binacional (1)(4)	25	2.529,6	NI	26	2.498,2	NI	NC	2.228,3	NI	NC														

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Unilever (3)	26	2.456,9	NI	19	3.033,5	NI	19	2.634,4	NI	12	2.875,1	-31,5	14	3.390,7	85,8	11	3.563,4	161,8	10	3.498,6	107,8	10	3.369,1	142,7
. Ford (3)	27	2.387,6	NI	30	2.084,2	NI	23	2.150,6	NI	19	2.481,1	-528,6	13	3.536,3	NI	8	4.442,9	NI	6	4.773,9	NI	16	2.811,6	NI
. Souza Cruz	28	2.375,9	332,6	24	2.529,1	274,1	15	2.790,5	252,8	10	3.286,9	375,6	7	4.481,6	426,4	5	5.471,9	352,8	4	5.787,9	342,1	4	5.670,1	198,4
. Correios (1)(4)	29	2.172,7	140,5	29	2.152,4	218,4	NC	2.049,8	98,3	NC	1.996,7	147,4	NC	2.677,1	201,7	NC	2.620,2	103,6	NC	2.624,5	127,1	NC		
. CSN (3)	30	2.160,4	117,6	34	1.813,8	-140,2	25	2.083,0	917,8	23	2.035,8	3,9	24	2.386,6	384,2	19	2.762,2	403,4	19	2.538,3	262,3	17	2.636,1	110,4
. Gerdau	31	2.078,9	276,4	36	1.783,3	200,0	28	1.917,8	201,0	30	1.672,7	197,2	41	1.579,0	157,4	33	1.704,7	120,3	65	757,6	60,1	76	724,5	30,6
. Light (3)	32	2.003,6	-434,5	28	2.327,1	-302,5	24	2.131,4	-28,7	24	1.977,7	-401,7	23	2.400,1	159,7	21	2.241,2	290,5	25	2.026,6	166,8	NC	1.907,4	-113,4
. Usiminas (3)	33	1.891,8	-111,1	38	1.715,5	103,8	34	1.669,6	117,9	35	1.481,0	173,5	30	1.822,3	280,0	23	2.131,3	325,5	24	2.033,4	258,4	19	2.166,0	336,0
. Refap (1)(4)	34	1.886,1	21,1	NC																				
. Varig (3)	35	1.868,6	NI	27	2.433,6	-230,8	14	2.930,5	-52,9	16	2.780,7	-178,8	18	3.085,4	-21,0	15	3.200,4	24,9	15	2.930,3	-61,6	12	3.207,3	-7,1
. Braskem (4)	36	1.793,3	-318,7	33																				
. Sadia (3)	37	1.760,4	81,7	41	1.605,6	87,3	32	1.740,6	57,4	28	1.765,3	45,9	43	1.484,7	114,2	314	251,7	4,1	294	256,1	-2,9	268	265,7	-2,0
. Telesp Celular (4)	38	1.752,1	86,7	37	1.733,9	9,1	26	1.968,9	80,5	26	1.815,2	81,7	34	1.803,3	343,1	NC								
. Casas Bahia	39	1.690,7	18,3	40	1.624,7	21,9	31	1.746,2	31,0	31	1.642,2	33,4	29	1.905,7	43,1	22	2.221,4	34,6	17	2.649,9	58,5	23	1.754,5	33,8
. Sabesp (1)(3)	40	1.601,4	-225,1	42	1.597,9	93,2	NC	1.848,9	266,7	NC	2.017,4	-131,6	NC	2.618,2	448,5	NC	2.707,3	250,6	NC	2.422,4	55,8	NC	2.103,9	26,3
. IBM (2)	41	1.591,8	NI	31	2.025,5	NI	21	2.500,0	NI	38	1.453,3	NI	22	2.508,1	NI	20	2.320,5	NI	26	1.950,0	NI	22	1.914,9	NI
. Daimler-Chrysler (3)	42	1.557,2	NI	35	1.783,5	NI	22	2.171,3	NI	21	2.091,3	-150,6	20	2.717,2	50,3	18	2.852,1	109,6	18	2.556,0	58,9	8	3.398,0	81,8
. CPFL (1)(3)	43	1.551,2	-127,4	39	1.694,2	-19,4	33	1.672,8	43,4	32	1.582,6	69,4	33	1.817,0	294,6	30	1.816,6	67,4	NC	1.692,7	114,5	NC	1.511,0	-53,1
. Copersucar (3)	44	1.550,5	25,6	43	1.566,4	95,1	38	1.639,0	-278,3	41	1.385,7	-76,6	25	2.187,3	278,1	27	1.915,4	-98,2	22	2.243,8	-37,4	20	2.071,3	-11,3
. Siemens (2)	45	1.528,8	NI	44	1.557,7	NI	44	1.410,8	NI	33	1.526,9	NI	27	1.984,5	NI	97	659,5	NI	104	609,2	NI	121	501,3	-9,5
. Copesul (3)	46	1.465,8	14,7	52	1.327,6	-40,8	40	1.540,0	50,8	62	898,8	78,1	90	725,7	78,0	62	910,8	112,0	77	724,4	86,4	70	820,2	66,0
. Copel Distribuição (3)	47	1.430,6	-68,4	100	632,8	204,8	NC	1.424,7	220,2	NC	1.305,4	154,9	NC	1.540,5	333,6	NC	1.557,9	271,0	NC	1.476,6	186,7	NC	1.304,1	103,8
. TAM - Linhas Aéreas (3)	48	1.397,0	-207,5	50	1.338,3	-21,9	107	632,4	21,2	218	497,5	-16,8	158	484,3	9,1	137	522,1	28,5	129	511,5	54,9	158	413,4	45,3
. Basf (3)	49	1.355,1	-73,8	48	1.414,0	-112,7	43	1.420,3	12,8	40	1.391,2	-14,8	50	1.286,2	-5,8	44	1.366,9	-5,2	42	1.247,8	-93,5	42	1.135,7	-40,1
. Cosipa (1)(3)	50	1.340,0	-189,9	62	1.001,9	-92,7	55	1.018,4	16,4	63	882,7	3,4	48	1.306,9	-271,0	38	1.493,0	-109,2	33	1.463,0	-239,7	29	1.501,9	73,8

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Perdigão Agroindustrial	51	1.336,2	3,3	54	1.249,0	72,3	54	1.037,9	17,2	48	1.090,8	24,9	56	1.160,7	50,5	84	715,7	36,1	NC	1.001,2	21,7	51	959,9	15,9
. Nokia (4)	52	1.300,0	NI	86	805,0	NI	59	941,0	NI	128	500,0	NI	NC											
. Bunge Fertilizantes (3)	53	1.297,5	0,4	59	1.052,8	41,1	85	725,6	11,9	193	357,9	-38,6	179	447,4	-5,4	169	458,5	9,9	178	411,3	25,6	261	272,0	8,6
. Sonae (3)	54	1.156,5	NI	45	1.470,2	NI	41	1.538,4	NI	49	1.083,9	-6,9	105	662,7	6,7	118	557,1	0,3	122	533,5	-7,3	112	530,5	0,3
. Klabin (3)	55	1.155,1	-72,1	411	189,9	33,9	372	201,7	44,6	409	175,3	-13,7	NC	512,0	-63,4	131	527,3	-1,2	96	632,4	20,3	52	956,5	69,4
. Ponto Frio	56	1.153,3	12,4	55	1.212,9	16,8	42	1.434,9	30,7	44	1.223,6	24,3	38	1.639,3	26,8	45	1.337,2	43,9	34	1.457,3	107,7	36	1.257,9	81,2
. Chesf (1)(3)	57	1.135,4	27,5	46	1.438,0	-44,7	NC	1.228,6	24,7	NC	1.055,9	-270,9	NC	1.280,8	9,9	NC	1.280,1	-217,4	NC	1.125,0	-216,4	NC	906,2	-138,4
. Makro (3)	58	1.127,2	34,7	58	1.086,5	35,0	50	1.110,8	35,6	46	1.124,5	53,1	45	1.399,5	43,9	41	1.410,4	15,4	35	1.427,8	6,9	31	1.480,5	-23,2
. OPP (3)	59	1.124,1	-19,2	61	1.013,6	-14,9	71	862,5	23,9	96	614,9	44,4	141	525,8	35,4	115	564,4	34,8	234	311,4	31,0	368	187,3	6,9
. CST (3)	60	1.117,9	47,3	66	937,8	-30,0	51	1.106,4	81,2	59	904,2	-203,9	76	836,1	48,1	58	936,6	113,4	60	866,6	109,9	48	995,1	190,5
. AGIP (3)	61	1.065,0	-39,5	96	885,4	6,9	95	663,9	0,2	143	455,1	6,1	142	524,1	11,0	114	565,8	14,8	135	493,7	22,6	152	421,3	6,5
. Noberto Odebrecht	62	1.063,8	83,7	78	867,1	45,8	62	899,7	10,3	73	779,7	49,5	59	1.143,9	77,1	57	943,1	55,7	82	695,9	47,0	103	571,4	134,8
. Moto Honda (4)	63	990,0	NI	NC																				
. Credicard (4)	64	979,8	136,2	57	1.134,6	175,1	48	1.204,6	164,4	43	1.274,7	58,0	35	1.770,5	-23,0	29	1.861,4	124,0	NC					
. Celesco (1)(3)	65	979,5	-100,6	77	878,1	19,5	NC	859,6	2,1	NC	800,3	0,8	NC	963,3	-46,4	NC	997,4	38,4	NC	920,3	59,7	NC	796,1	-82,9
. Sendas (3)	66	943,1	-4,4	56	1.183,3	3,9	47	1.325,2	0,3	39	1.391,7	17,8	40	1.587,6	27,9	35	1.568,8	11,9	31	1.530,5	14,1	30	1.480,7	4,1
. Rede Globo (4)	67	934,3	NI	51	1.328,7	NI	37	1.657,6	NI	36	1.478,4	NI	30	1.855,2	NI	NC								
. Belgo-Mineira (3)	68	900,0	110,4	88	756,1	84,3	97	659,8	295,7	126	505,5	-26,2	144	522,9	54,8	124	536,3	47,5	89	662,4	22,5	84	692,9	29,1
. Dist. Petróleo Ipiranga	69	877,5	20,3	74	889,9	22,8	65	887,9	31,1	69	790,3	48,4	80	806,3	66,2	70	844,9	63,2	64	769,5	42,2	93	635,9	27,0
. Coamo	70	870,9	59,0	99	695,1	41,5	111	621,5	20,5	86	687,7	40,1	89	726,7	46,1	71	825,8	44,2	70	744,3	26,1	90	641,2	24,9
. Multibrás (3)	71	856,8	45,4	64	972,5	5,0	52	1.090,2	58,9	50	1.083,6	-19,4	46	1.392,2	85,5	25	2.034,8	115,4	20	2.359,9	235,3	21	1.997,2	105,2
. Alcoa (3)	72	852,4	56,2	72	894,8	60,5	56	966,8	123,7	58	928,3	11,2	60	1.127,6	22,4	46	1.320,2	86,6	38	1.314,0	-75,0	35	1.315,2	31,8
. C. R. Almeida (4)	73	847,6	779,6	130	565,6	467,2	134	515,4	433,7	103	578,3	NI	192	425,6	274,6	143	508,1	353,1	94	636,2	408,4	NC		
. Bompreço (3)	74	846,3	-166,8	67	933,4	-25,9	53	1.081,3	1,8	52	1.062,7	-10,7	47	1.373,8	14,0	47	1.264,3	32,2	43	1.238,4	21,5	33	1.341,7	17,6
. Vivo-RJ (4)	75	833,5	46,4	79	865,0	54,5	57	949,7	40,7	47	1.120,1	-31,9	72	919,2	84,0	NC								

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. VCP (3)	76	827,1	106,6	84	810,0	162,9	63	898,5	201,4	160	423,3	90,2	NC	683,4	NI	83	717,9	NI	84	684,5	-21,2	179	366,7	14,5
. Cesp (1)(3)	77	826,0	-1.182,4	60	1.014,2	-350,5	NC	766,6	-211,9	NC	1.455,4	16,3	NC	3.512,4	712,6	NC	3.859,8	1.121,0	NC	3.604,2	-494,6	NC	3.411,3	-199,3
. Ultragaz (3)	78	825,3	6,2	107	665,6	-1,5	112	620,6	8,6	109	550,5	5,6	162	481,8	1,4	188	422,2	-3,9	208	364,0	-3,5	191	351,3	-8,1
. Cimento Rio Branco (2)	79	824,2	297,6	85	810,0	286,1	151	464,1	148,7	202	348,3	57,6	325	256,0	76,5	NC	312,2	23,6	295	255,1	100,9	244	288,5	NI
. Avon (2)	80	803,3	71,0	91	741,1	65,1	79	773,6	68,9	75	759,7	70,4	87	742,4	NI	72	822,3	NI	44	1.222,3	NI	43	1.080,3	NI
. Acesita (3)	81	803,3	-104,8	97	702,0	-140,1	75	821,0	-5,4	92	633,9	-287,2	127	562,2	-512,8	99	647,6	3,4	86	671,8	2,7	68	833,2	32,1
. Renault (4)	82	802,1	-490,5	70	909,0	-180,3	73	838,2	-217,1	154	438,4	NI	305	271,3	-85,8	NC	175,8	-46,9	NC					
. Eletronorte (1)(3)	83	801,5	NI	83	811,6	-25,3	NC	736,3	-266,1	NC	696,2	-652,0	NC	809,8	-537,3	NC	1.040,1	-151,9	NC	819,3	-285,4	NC	735,7	-475,7
. Elektro (3)	84	801,3	-310,6	71	906,1	-43,7	70	866,2	-32,3	70	789,8	-179,1	130	558,4	35,7	NC								
. Xerox (2)	85	801,0	NI	63	976,1	NI	49	1.188,5	NI	53	1.062,0	NI	36	1.700,0	NI	31	1.760,0	NI	30	1.630,0	NI	26	1.581,0	NI
. Petroquímica União (3)	86	795,8	1,7	68	917,8	34,5	60	914,7	67,5	94	630,3	40,2	121	594,3	39,8	88	711,1	13,5	143	477,4	-31,0	101	584,7	-5,5
. Bandeirante Energia (4)	87	795,3	2,9	49	1.413,9	19,5	39	1.607,0	25,7	37	1.473,4	-75,0	32	1.817,9	-69,8	NC								
. Pirelli Pneus	88	791,6	33,7	95	714,6	21,7	81	754,0	50,1	77	736,6	66,8	79	809,0	84,5	65	892,0	70,0	61	863,8	63,5	64	868,2	37,9
. Transpetro (4)	89	790,8	112,3	146	516,2	123,9	NC	283,9	51,8	NC														
. Atacadão (2)	90	781,5	NI	94	721,6	NI	88	712,0	5,0	89	660,0	3,6	93	708,9	5,0	94	668,6	2,9	118	542,1	NI	119	510,1	0,5
. CNH (2)	91	778,9	NI	104	670,1	NI	101	648,5	NI	122	515,1	NI	94	703,0	NI	104	615,4	NI	188	400,2	NI	NC		
. Coelba (1)(3)	92	778,1	42,5	80	856,2	102,9	74	832,6	77,1	72	780,9	-46,6	69	959,6	159,3	63	910,0	80,3	NC	847,8	-241,2	NC	686,5	-174,7
. Panarello (4)	93	773,0	-1,3	90	741,4	NI	67	878,7	NI	57	940,4	NI	NC											
. CPFL - Piratininga (4)	94	772,8	-21,2	288	285,6	24,5	NC																	
. Bosch (2)	95	766,4	NI	69	914,3	NI	58	949,6	NI	98	586,9	NI	57	1.151,9	NI	42	1.391,1	NI	47	1.120,3	NI	47	1.018,5	NI
. Cerj (1)(3)	96	731,7	-127,9	87	778,4	-13,7	86	724,3	10,8	87	677,7	-53,0	78	830,2	40,5	89	701,1	25,3	NC	593,5	-257,4	NC	435,2	-64,6
. Coimbra (2)	97	726,7	NI	75	887,9	52,9	122	556,1	2,7	102	581,8	28,8	97	694,1	13,4	75	777,6	17,0	170	426,4	21,6	195	345,5	-15,0
. Motorola (4)	98	709,4	NI	53	1.260,9	NI	45	1.387,0	NI	54	1.000,0	NI	NC											
. Peugeot (4)	99	698,0	NI	NC	330,0	-48,5	NC																	
. Lojas Americanas (3)	100	692,5	35,7	89	754,5	24,6	66	879,5	-10,2	60	900,6	28,0	42	1.529,4	145,0	24	2.044,0	-33,4	21	2.314,1	-23,2	18	2.371,7	46,0

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Armazém Martins (2)	101	690,0	3,0	101	688,4	1,5	78	776,2	6,4	68	816,2	6,6	64	1.066,2	19,1	48	1.190,8	13,4	39	1.299,3	NI	37	1.234,6	NI
. Wal-Mart (4)	102	683,1	NI	105	668,5	NI	123	552,8	NI	113	534,2	NI	107	650,1	NI	NC								
. CEEE (1)(3)	103	678,4	-59,4	115	619,8	-46,8	NC	633,0	-52,8	NC	634,0	-69,9	NC	787,1	78,5	NC	1.404,0	11,3	NC	1.757,9	-509,0	NC	1.524,2	3,2
. Alcan (3)	104	676,9	-8,8	122	597,6	39,9	120	580,8	58,0	131	493,5	-53,1	183	442,8	-0,3	138	521,0	24,9	111	574,0	26,5	79	712,2	1,3
. Bayer Cropscience (4)	105	672,6	-75,3	179	434,0	NI	176	413,3	-15,0	356	202,6	NI	NC											
. Eletrosul (1)	106	671,4	20,2	117	614,8	40,1	NC	541,2	37,8	NC	601,2	29,2	NC	579,8	26,5	NC	1.104,0	29,3	NC	1.034,7	84,5	NC	899,2	-68,8
. Aracruz Celulose (3)	107	665,4	20,9	136	536,1	86,0	102	646,9	231,6	99	584,6	52,8	194	419,2	-61,6	166	464,1	13,7	121	536,1	13,5	66	855,1	356,5
. Kraft Foods (3)	108	660,2	-1,3	145	480,9	-21,8	135	513,3	-5,5	101	582,4	-6,5	91	720,8	-34,2	120	546,8	-90,2	74	734,5	29,6	80	711,9	35,3
. Sygenta (3)	109	648,4	-87,2	103	673,4	-4,8	283	281,0	-2,4	278	270,8	-21,5	300	274,4	-2,6	330	242,5	9,8	300	251,0	NI	NC		
. Cedae (1)(4)	110	633,0	-221,3	109	653,7	-23,6	NC	679,5	-58,9	NC	759,0	-157,1	NC	1.062,2	-44,7	NC	1.145,0	3,7	NC				975,4	-1,8
. Seara (4)	111	631,9	27,3	127	575,9	34,5	140	496,0	2,6	119	521,3	-16,3	NC											
. Albrás (4)	112	629,4	-33,8	153	497,9	48,5	130	540,0	101,5	124	507,0	-202,6	184	435,4	-73,2	NC				608,0	NI	NC	646,9	7,9
. Açominas (3)	113	628,8	21,7	131	560,6	40,2	105	639,8	101,6	105	574,2	-104,8	133	550,6	-76,7	95	664,7	-110,9	99	620,7	-48,8	81	709,9	35,0
. Parmalat (3)	114	627,0	-66,4	120	601,1	-26,4	84	731,6	-20,4	64	868,1	-29,8	63	1.086,4	-17,2	185	425,3	4,1	311	240,2	-4,7	NC		
. Goodyear (2)	115	622,9	NI	112	646,4	NI	80	762,0	NI	76	742,2	NI	73	888,4	NI	52	1.031,7	NI	62	835,2	NI	65	858,8	NI
. Intel (4)	116	622,9	NI	82	841,6	NI	69	866,8	NI	67	838,5	NI	NC											
. Alstom (4)	117	622,9	NI	NC																				
. CBA	118	619,6	105,8	132	556,6	184,9	117	591,1	159,9	116	524,0	88,6	166	474,8	83,9	123	538,9	39,3	127	519,0	91,3	88	661,4	176,9
. Vicunha (3)	119	604,9	-29,1	135	542,5	-53,7	170	423,2	-11,1	147	448,7	11,3	177	451,1	24,3	232	340,8	29,9	207	364,0	16,5	253	280,7	11,7
. Dow Química (3)	120	603,7	-175,6	158	483,6	-9,0	156	458,2	43,0	157	430,9	38,1	173	459,6	28,6	165	464,4	-0,5	218	337,0	31,7	237	297,4	NI
. Cartepillar (2)	121	601,3	NI	134	542,8	NI	174	417,0	NI	181	380,0	NI	135	550,0	NI	128	530,0	NI	185	406,2	NI	134	463,0	NI
. BCP (4)	122	597,4	-743,6	92	738,2	-402,2	64	893,5	-182,0	56	865,7	-492,2	112	638,9	-109,2	NC								
. Cia. Petrolífera Marlim (4)	123	596,9	5,5	176	435,7	45,4	NC																	
. Comgás (1)(4)	124	595,4	37,3	166	457,8	27,7	224	338,8	23,1	298	246,9	-65,3	303	272,2	-1,2	NC	305,0	6,6	NC	285,8	-1,6	NC		
. McDonald's (4)	125	593,5	NI	111	646,4	NI	83	746,7	NI	79	726,7	NI	62	1.103,6	NI	82	718,6	NI	NC					

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Cisa Trading (4)	126	592,9	7,8	81	849,1	5,6	68	867,7	0,0	55	988,5	19,5	61	1.121,3	26,8	NC								
. Trikem (3)	127	591,9	-127,2	128	575,4	52,2	91	699,6	-12,5	104	577,6	-138,9	117	609,0	-28,1	85	713,9	5,4	73	737,6	-54,9	106	551,9	0,6
. Infraero (1)	128	587,8	56,4	119	605,7	57,5	NC	624,4	77,7	NC	615,9	66,4	NC	765,3	35,0	NC	735,5	14,0	NC	734,6	4,9	NC	545,8	25,0
. AES Sul (4)	129	586,6	-510,4	93	730,1	-43,3	125	550,0	-75,7	115	526,7	-197,9	115	619,1	-7,9	290	276,3	-67,4	NC					
. ABB (3)	130	581,9	NI	123	593,6	1,0	193	395,1	16,9	110	543,7	-1,0	114	624,3	9,7	108	599,8	4,3	116	542,9	NI	129	470,7	-6,7
. Monsanto (4)	131	580,8	NI	150	502,8	NI	183	405,9	NI	145	450,0	NI	NC				327,5	2,9	257	286,4	NI	273	263,5	13,2
. Tractebel Energia (4)	132	575,8	-63,5	65	962,1	250,9	119	585,8	83,3	142	457,4	-40,6	163	481,4	6,3	NC								
. Johnson & Johnson (2)	133	575,0	NI	110	650,0	NI	89	700,0	NI	82	700,0	NI	126	566,2	NI	106	603,9	NI	98	621,6	NI	100	594,3	NI
. Suzano (3)	134	570,9	36,1	141	520,3	130,4	127	548,9	264,8	117	523,6	56,7	143	523,9	-31,3	136	522,9	6,4	93	644,7	6,1	73	752,5	77,9
. Panamco (3)	135	569,4	-9,6	149	505,0	-14,0	121	560,2	3,5	107	564,7	-30,4	110	641,2	9,7	66	890,9	-123,3	41	1.269,3	18,1	40	1.165,0	-9,6
. Bayer (3)	136	559,8	-22,6	98	700,8	-20,2	NC	633,7	7,7	88	660,9	-13,0	100	683,6	0,6	93	672,8	-73,5	95	634,6	18,5	89	659,7	1,4
. IPQ (3)	137	558,4	-201,0	144	518,0	-94,2	115	598,4	-22,8	179	383,7	-10,0	258	328,1	10,2	207	382,1	-3,5	273	270,5	-20,8	247	284,7	29,4
. MBR (3)	138	556,1	-14,2	178	434,7	42,4	190	400,1	28,6	172	405,7	20,0	195	415,9	19,8	180	443,5	10,6	192	388,4	-7,6	160	412,4	3,6
. Rhodia (3)	139	553,7	NI	102	677,5	NI	82	748,2	NI	118	522,3	NI	129	560,6	NI	101	640,3	NI	102	612,5	-103,8	67	833,5	6,2
. Weg Indústrias	140	547,7	73,9	143	519,3	64,7	146	476,8	61,3	NC	279,9	9,6	288	287,5	45,9	263	304,0	18,5	256	287,3	17,2	231	304,0	14,8
. Ale (4)	141	542,2	4,2	174	442,5	2,9	251	312,9	0,4	365	197,6	2,4	NC											
. Kaiser (3)	142	539,8	NI	108	657,5	NI	104	643,3	-34,6	81	709,4	NI	70	946,8	NI	53	1.014,4	18,1	54	999,1	54,3	56	932,6	91,3
. Supergasbras Distribuidora (3)	143	539,4	8,4	169	452,4	8,1	154	460,4	12,5	156	433,1	20,6	213	390,6	8,4	212	373,2	12,3	217	338,1	-2,7	217	317,6	2,5
. Natura	144	539,3	7,5	147	510,6	4,1	131	531,4	5,9	132	493,5	5,7	104	669,3	23,2	103	631,4	18,9	108	580,7	21,6	128	475,2	24,7
. Tenarisconfab (4)	145	536,3	59,1	267	305,7	31,2	413	177,5	0,1	NC														
. Celg (1)(4)	146	532,1	-157,4	124	592,6	-81,4	NC	559,9	-33,5	NC	548,7	-22,8	NC	637,3	-95,9	NC	643,2	8,5	NC	588,0	-44,1	NC		
. Celpe (3)	147	525,4	4,5	129	568,2	58,5	129	541,4	-25,8	123	508,7	37,5	NC	617,7	48,6	NC	611,3	50,7	NC	550,4	35,9	NC	499,9	30,0
. White Martins Sudeste (3)	148	523,9	-162,4	162	476,3	NI	141	494,4	16,8	129	498,5	-123,3	102	671,2	19,1	77	769,1	20,6	87	668,4	72,9	96	618,7	32,4
. Delphi Automotivo (4)	149	519,1	NI	NC																				
. Philips da Amazônia (4)	150	517,0	17,3	156	493,0	-62,8	NC																	

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Caraíba Metais (3)	151	513,2	35,7	152	500,0	18,8	138	507,7	15,7	150	445,2	-12,2	212	393,5	1,1	130	528,9	1,1	123	531,8	1,9	94	629,8	16,6
. Camargo Corrêa	152	508,6	99,7	125	589,3	132,9	108	630,5	154,1	134	485,2	122,8	71	923,2	270,0	112	582,5	219,8	79	714,8	257,5	132	464,9	162,4
. Pernambucanas SP	153	508,6	6,1	138	524,1	6,1	113	601,7	3,5	95	619,1	17,1	74	878,0	23,3	50	1.058,9	41,9	51	1.018,4	28,1	58	918,3	27,6
. Scania (2)	154	503,8	NI	126	585,7	NI	93	685,7	NI	108	559,2	NI	81	805,3	NI	56	962,0	NI	72	742,1	NI	53	949,4	NI
. Universal Leaf (2)	155	501,2	NI	205	383,0	NI	247	317,5	NI	183	378,4	NI	226	370,9	NI	167	461,7	NI	205	364,2	NI	257	279,1	29,5
. Samsung (4)	156	498,8	-18,9	217	367,3	-20,3	177	410,8	NI	303	241,2	NI	NC											
. Bompreço Bahia (3)	157	497,0	-11,5	140	521,8	-4,1	128	545,0	-1,4	111	539,3	-5,2	113	626,6	-11,4	110	584,2	-42,4	91	653,2	-30,2	78	719,3	0,0
. Coelce (1)	158	496,4	29,1	142	519,5	49,1	139	501,4	43,4	133	488,1	41,0	122	585,9	22,9	NC	537,0	19,9	NC	468,9	4,6	NC	385,6	-16,5
. Telemig Celular (4)	159	486,7	27,8	151	501,5	48,7	150	466,2	29,1	175	398,7	3,7	174	458,8	-0,4	NC								
. Clariant (4)	160	486,7	15,3	175	436,6	17,7	191	400,0	14,2	173	402,8	-8,9	193	422,3	-27,2	257	310,9	-6,7	464	150,0	-9,0	NC		
. RGE (4)	161	484,7	-23,1	161	477,6	-31,8	145	483,7	-29,9	141	457,9	-32,1	132	551,9	48,5	311	254,4	-8,8	NC					
. Samarco (3)	162	484,4	62,4	226	351,6	37,6	173	421,4	39,7	184	374,9	-20,3	235	356,4	15,3	312	253,7	38,1	277	268,3	22,7	286	251,0	67,3
. AGCO (4)	163	484,1	NI	251	320,0	NI	NC																	
. Intelig (4)	164	482,4	NI	200	392,2	NI	NC																	
. Roche	165	480,5	14,0	196	401,5	21,8	168	425,1	19,0	125	505,9	60,2	159	483,8	50,9	161	473,2	29,5	148	469,7	51,4	168	392,7	42,3
. Itautec Philco (3)	166	477,5	19,5	170	450,9	1,8	136	511,8	30,8	166	412,0	11,3	119	603,9	-128,3	67	864,4	NI	50	1.047,4	9,7	57	921,5	-2,8
. Escelsa (3)	167	474,5	-176,2	148	505,0	-14,0	148	472,5	1,9	152	441,1	-73,3	139	541,1	77,3	134	525,8	76,6	157	453,9	77,2	159	413,0	-102,8
. Polibrasil Resinas (3)	168	473,9	9,8	191	409,8	9,3	166	434,1	18,1	188	363,8	13,5	256	330,4	5,9	301	261,0	-24,4	NC	379,4	9,7	NC	301,7	14,0
. Caramuru Alimentos (3)	169	471,8	7,6	215	368,6	4,2	226	338,3	2,3	289	252,3	3,8	339	246,7	1,6	347	228,8	-2,5	438	162,1	-6,5	486	143,8	NI
. Frangosul (3)	170	468,9	-2,5	193	405,5	19,9	234	332,6	-8,9	237	305,3	7,7	265	314,5	-26,8	276	293,4	3,3	272	272,5	-17,4	252	282,0	3,4
. Celular CRT (4)	171	468,2	51,6	159	482,6	45,4	132	527,2	31,0	121	518,4	-34,2	272	302,6	51,3	NC								
. Editora Abril (3)	172	465,5	-28,3	137	530,9	-19,0	96	660,5	-65,1	97	601,4	11,5	83	771,9	-104,1	78	751,9	21,7	81	700,4	34,9	85	679,4	29,4
. Philip Morris (3)	173	459,9	-39,6	183	429,3	-48,1	153	461,9	-44,8	90	654,1	-99,6	67	1.014,0	-36,9	49	1.164,4	-48,0	40	1.270,1	-10,7	39	1.176,6	-25,8
. Electrolux (3)	174	451,2	-19,6	157	484,1	-24,3	143	487,9	-29,6	136	471,3	-25,1	92	714,0	-21,8	55	996,9	7,9	48	1.100,6	52,7	61	884,3	11,7
. Belgo Bekaert (4)	175	450,9	45,8	185	421,0	34,2	197	385,8	28,2	191	360,5	14,6	203	404,0	15,2	209	377,9	13,5	NC					

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. HP (3)	176	449,9	NI	106	668,3	30,0	103	644,2	22,6	93	632,4	15,9	123	583,3	8,2	151	492,7	-17,5	179	409,8	-13,7	175	381,1	1,9
. Embraco	177	448,5	90,1	197	399,4	68,2	192	395,6	40,9	151	443,2	34,1	164	477,7	64,2	133	525,9	50,0	150	463,0	24,1	110	531,8	46,0
. Unisys (2)	178	446,4	NI	121	600,0	NI	114	600,0	NI	223	324,2	NI	128	561,8	NI	111	583,1	NI	124	526,3	NI	176	377,0	NI
. Copagaz (4)	179	440,4	8,7	275	294,1	10,3	294	268,5	-0,4	300	244,3	10,0	393	211,1	5,7	NC								
. Visteon (4)	180	436,5	NI	184	429,1	NI	164	438,5	NI	NC														
. Marcopolo	181	429,3	19,7	212	369,8	18,1	213	349,7	9,6	293	250,3	6,5	229	368,0	24,9	233	340,8	25,8	249	293,0	21,3	218	317,3	13,8
. Volvo (4)	182	429,1	NI	182	431,0	NI	149	467,9	NI	138	461,2	NI	199	408,3	NI	126	533,5	NI	NC					
. Danone (3)	183	428,9	NI	167	455,9	NI	221	341,9	-49,6	215	338,0	-21,2	167	470,0	-1,9	194	412,8	5,0	174	419,4	25,2	149	433,3	9,7
. Mitsubishi (4)	184	428,1	7,5	171	449,5	12,9	169	423,5	10,1	291	250,6	5,8	264	317,6	9,1	315	251,3	5,5	NC					
. Coteminas (4)	185	424,2	53,4	249	324,8	37,2	222	341,3	32,9	241	303,6	9,9	276	299,7	27,1	NC								
. Amil (4)	186	423,2	15,8	194	405,2	14,1	161	441,2	13,5	78	726,7	NI	68	1.003,2	NI	NC								
. 3M (2)	187	422,4	45,0	172	448,8	41,0	147	476,4	39,6	139	459,7	37,0	137	542,3	54,9	113	580,5	65,8	112	559,3	NI	111	531,5	NI
. Dupont (3)	188	422,2	NI	133	552,6	-28,5	118	586,9	-27,6	84	693,8	-38,0	96	697,2	12,4	68	853,8	22,1	100	619,3	22,5	138	457,2	41,0
. MRS (4)	189	420,9	-31,2	273	298,1	-84,4	246	318,0	7,4	264	287,2	-35,6	225	371,1	-6,7	218	367,4	-6,5	NC					
. Varilog (4)	190	418,7	NI	154	495,7	-35,8	NC																	
. Zaffari (2)	191	416,7	NI	208	378,1	NI	185	403,4	NI	161	422,7	18,9	136	546,7	32,3	109	584,9	35,6	107	582,3	NI	107	550,9	NI
. Novartis Biocências (3)	192	413,0	-47,2	195	404,2	5,3	116	596,3	-9,1	51	1.066,8	44,2	66	1.044,2	62,7	51	1.046,5	94,8	183	408,0	46,2	126	478,8	44,3
. Vasp (3)	193	412,0	-20,2	177	435,7	-10,2	126	548,9	174,8	65	867,8	-256,6	52	1.221,7	-150,6	40	1.436,2	43,2	45	1.166,2	151,5	41	1.154,0	155,5
. V&M (3)	194	410,0	36,5	207	379,9	43,7	259	303,9	-23,6	313	232,6	-68,9	230	363,8	-29,5	149	497,1	-19,0	152	459,8	-36,5	124	496,4	-34,9
. Holcim (3)	195	408,2	-121,1	190	410,6	12,3	175	415,8	79,6	207	344,3	-43,0	180	445,8	-37,3	184	426,1	-48,6	305	245,8	-40,5	289	250,1	8,6
. Alcatel (3)	196	408,1	-31,4	113	646,4	-213,4	99	653,9	-4,6	171	405,7	-42,2	131	553,7	0,8	117	558,3	1,9	220	336,1	-92,9	201	336,0	-175,1
. International Paper	197	405,6	141,7	210	374,4	108,3	196	386,6	102,7	195	355,7	131,2	255	330,7	9,8	217	368,9	49,3	165	436,0	63,1	109	535,6	66,3
. Aurora	198	404,3	1,0	227	349,4	9,8	178	409,8	1,8	177	392,3	8,4	171	463,1	22,0	158	484,7	1,4	187	401,3	0,1	183	362,9	9,5
. Rio de Janeiro Refrescos (4)	199	402,8	-3,8	NC	313,3	NI	225	338,4	NI	315	231,1	NI	246	336,3	NI	280	291,8	NI	NC					
. Saint-Gobain Vidros	200	401,5	39,5	220	365,4	35,1	202	370,9	33,3	203	347,8	30,6	206	402,3	6,5	160	475,1	34,6	139	489,8	56,3	127	477,6	55,1

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Aliança Navegação (4)	201	400,5	15,8	NC						192,2	NI	NC				220,0	-15,8	279	264,7	-4,8	263	271,2	-11,9	
. Lojas Riachuelo	202	400,2	3,8	192	405,6	1,5	171	423,1	0,4	221	330,3	0,3	239	352,1	3,4	214	372,3	4,2	219	336,6	10,2	281	254,3	5,1
. Construtora Queiroz Galvão	203	398,1	78,1	198	396,9	63,7	219	343,1	57,9	231	311,7	49,6	189	429,8	85,2	175	453,4	101,4	180	409,6	69,3	255	279,4	80,8
. Bahia Sul (3)	204	395,1	63,6	228	349,0	42,7	189	400,8	113,3	194	356,2	15,2	291	286,1	-97,4	261	304,7	-113,8	252	290,5	-161,0	139	453,6	27,9
. Avipal	205	393,9	2,5	216	367,3	13,9	255	308,2	15,7	185	374,5	3,2	196	414,9	16,2	223	356,1	26,0	223	333,4	25,0	285	251,2	11,2
. Cenibra (3)	206	393,3	41,7	257	315,1	39,6	157	454,9	117,1	180	381,8	-30,0	304	272,1	-0,5	267	299,4	-25,5	313	238,4	-43,3	NC	271,9	50,6
. ATL (4)	207	389,2	-201,2	189	412,0	-142,7	181	407,1	-171,5	234	308,3	-215,0	NC											
. Rede/Cemat (4)	208	387,6	-35,2	203	384,2	-4,0	204	365,1	-53,4	205	345,6	-40,0	243	341,6	1,9	245	318,8	40,5	NC					
. Ripasa (3)	209	386,3	32,9	247	325,7	50,9	211	350,9	62,9	229	315,3	32,3	296	279,0	-41,2	260	306,4	-28,5	224	332,2	-38,4	162	410,9	34,9
. Celpa (4)	210	386,1	-13,4	165	465,4	-1,4	199	377,8	-0,3	216	337,1	5,3	208	398,5	84,3	198	402,1	-51,1	NC					
. Cargill Fertilizantes (3)	211	384,8	-29,2	309	262,7	3,5	306	257,9	4,7	336	216,3	-2,8	436	186,3	2,8	366	214,5	4,3	354	198,4	16,4	435	160,9	4,0
. Dow Agrosciences (3)	212	384,3	-72,9	188	413,1	-8,2	215	347,3	-20,9	306	236,0	-34,0	386	213,9	1,0	408	188,5	-1,8	451	153,5	2,2	468	149,2	NI
. Belgo-Mineira Participação (4)	213	381,2	11,5	278	289,7	8,8	271	294,1	2,0	251	297,2	-6,3	266	309,8	6,7	NC								
. Minasgás Distribuidora (3)	214	381,1	6,5	268	304,8	1,8	268	296,0	-1,9	255	294,8	4,3	285	293,6	NI	279	291,8	-3,3	287	260,1	-6,1	297	237,7	-21,7
. Comex Trading	215	380,5	16,6	259	312,4	18,8	396	186,5	6,0	144	450,1	11,8	95	698,0	19,8	74	794,3	6,4	203	364,6	7,6	24	1.741,0	7,6
. Politéno	216	377,7	15,8	204	383,6	20,9	180	407,2	36,1	206	344,5	16,4	241	344,2	28,1	208	379,4	15,6	403	175,4	12,4	345	199,9	8,4
. Petroflex (1)(3)	217	374,9	10,5	235	344,8	4,7	208	356,4	-10,0	222	326,8	0,6	289	287,4	-27,9	211	373,6	-20,6	195	384,7	-34,8	187	357,4	3,2
. Kodak (2)	218	374,4	NI	186	417,5	NI	172	422,2	NI	148	447,7	NI	124	576,9	NI	100	645,3	NI	83	689,8	NI	98	601,7	NI
. Sanepar (1)(3)	219	373,2	50,0	231	346,2	65,6	NC	363,9	69,8	NC	361,7	33,1	NC	440,2	34,6	NC	444,8	20,1	NC	401,5	-24,8	NC	355,5	NI
. Ultrafertil (4)	220	371,9	55,5	225	352,7	41,9	227	338,0	37,1	236	306,5	46,5	263	319,6	52,1	195	409,7	77,3	164	437,2	92,3	NC		
. Lojas Renner (3)	221	368,9	-33,6	240	336,8	-12,2	205	359,5	-5,9	301	243,5	7,3	329	253,8	12,5	340	233,0	18,7	331	226,0	20,2	357	192,8	14,1
. Copasa - MG (1)(3)	222	368,1	-31,1	202	386,6	-3,1	NC	420,7	-14,8	NC	413,6	-54,4	NC	536,9	-59,7	NC	535,3	-60,1	NC	487,7	-87,0	NC	394,8	-106,4
. Eaton (3)	223	367,4	NI	238	338,0	NI	207	357,3	NI	200	351,6	-32,7	202	405,0	-11,1	186	422,9	-7,7	326	231,8	NI	326	212,1	17,2
. Maxitel (4)	224	367,0	-294,3	276	292,5	NI	258	304,7	-269,7	443	156,9	-167,2	NC											
. Arcom (4)	225	366,0	20,5	234	345,3	NI	165	435,1	NI	158	430,4	NI	103	670,6	NI	76	769,3	NI	67	754,2	NI	NC		

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Ferteco (3)	226	361,5	36,5	219	365,5	-30,3	184	405,6	37,7	227	321,4	36,0	274	300,2	26,3	266	301,2	16,5	260	282,3	20,1	271	264,5	10,1
. Cosan (4)	227	361,3	45,7	213	368,9	9,3	NC																	
. Jamyv Vasconcellos	228	358,2	13,1	222	361,2	14,6	194	391,7	16,5	178	385,4	23,5	190	429,1	29,4	183	426,6	25,8	182	408,1	13,5	222	314,1	4,5
. Conab (3)	229	355,1	9,3	364	224,5	33,4	NC	204,3	-24,0	NC	265,2	-24,8	NC	355,5	16,4	NC	515,9	13,4	NC	371,8	71,4	NC	380,4	-6,5
. Tupy Fundições (4)	230	352,3	-7,3	NC													308,4	0,5	291	258,2	NI	291	247,4	-29,3
. Aços Villares (3)	231	351,9	-15,7	285	287,4	6,5	254	308,8	9,6	247	299,2	-123,3	233	359,7	-151,5	170	458,5	-28,0	160	443,2	-215,7	86	672,7	3,0
. Grendene Calçados	232	351,6	23,8	293	282,3	20,4	297	266,2	16,9	295	249,9	15,6	283	295,4	16,8	270	297,7	17,8	253	290,3	58,3	387	177,2	25,2
. Tigre	233	351,1	32,9	206	381,6	32,0	158	447,7	35,8	182	379,1	41,9	348	238,8	50,6	174	453,9	56,1	146	471,0	70,1	170	390,0	44,9
. Petróleo Sabba (3)	234	348,9	10,3	232	346,0	4,6	232	335,6	5,7	261	288,0	4,2	250	333,7	NI	225	354,4	-0,9	231	318,9	4,9	236	298,9	-2,2
. Ericsson (3)	235	345,6	-181,0	47	1.433,3	-70,5	30	1.845,6	116,4	22	2.056,3	-48,4	39	1.638,9	83,5	43	1.371,9	229,5	59	880,2	128,9	116	513,2	88,7
. Sony (4)	236	344,9	NI	295	280,1	NI	NC																	
. LG Philips Displays (4)	237	343,7	NI	NC	144,9	12,4	NC																	
. Andrade Gutierrez	238	342,4	71,2	181	431,8	110,5	160	442,7	43,9	232	310,4	77,7	84	771,7	91,3	80	735,3	77,6	80	710,5	280,7	82	697,2	64,4
. Lucent Technologies (4)	239	339,1	NI	163	474,1	NI	90	700,0	NI	127	500,0	NI	453	175,0	NI	375	207,2	-7,6	NC					
. Copel Geração (4)	240	338,8	-36,6	373	218,8	38,7	NC																	
. Coopervale (3)	241	337,9	4,8	318	258,7	4,6	355	211,3	2,8	327	220,0	3,1	364	226,6	2,9	352	225,0	2,3	344	209,3	-3,4	404	170,7	1,6
. Visanet (4)	242	337,5	43,5	291	284,2	39,6	300	265,0	62,6	340	213,2	42,9	399	205,8	25,8	488	149,9	-18,1	NC					
. OAS (4)	243	337,0	0,0	279	289,5	-4,3	NC																	
. Semp Toshiba AM (3)	244	336,4	53,1	281	288,9	28,0	257	306,1	44,9	292	250,5	20,6	309	268,2	-25,0	164	465,6	24,4	63	793,3	144,8	77	719,6	155,5
. Mahle Metal Leve (3)	245	336,0	51,9	253	319,6	38,8	241	320,0	34,5	228	319,1	24,0	347	239,3	-8,6	310	254,7	3,4	307	244,5	-50,4	233	302,7	-20,2
. Serpro (1)(3)	246	335,3	14,9	229	348,9	14,8	NC	389,7	25,7	NC	480,5	61,6	NC	630,3	7,5	NC	735,8	-18,6	NC	668,1	16,1	NC	692,1	37,4
. Repsol YPF Distribuidora (4)	247	335,3	-6,4	NC																				
. TRW Automotive (4)	248	331,6	NI	218	367,0	NI	155	459,4	19,4	238	304,5	-0,9	292	285,5	NI	213	373,0	NI	NC					
. Nortel Networks (4)	249	328,7	NI	155	495,6	NI	61	903,0	NI	83	700,0	NI	NC											
. Libero Trading (4)	250	327,3	0,4	NC																				

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
G. Barbosa (2)	251	326,0	NI	NC	333,0	9,0	229	336,8	9,9	230	314,7	10,0	236	354,6	14,6	248	317,5	10,8	243	302,2	NI	243	289,1	7,6
BHP Billiton (3)	252	325,3	47,5	289	285,4	76,3	253	311,8	82,2	199	352,2	-5,2	252	331,2	24,4	206	384,0	34,8	202	367,8	38,0	155	415,8	43,0
.DPaschoal	253	324,6	8,2	277	290,7	6,5	269	295,7	2,9	334	216,8	3,3	307	269,2	10,6	273	294,2	4,2	244	300,3	5,1	242	290,6	13,2
.Alunorte (4)	254	323,5	-80,4	255	318,3	-5,2	239	324,0	8,6	263	287,4	-143,7	314	264,9	-18,9	NC								
.Tramontina (4)	255	323,1	NI	233	345,6	NI	201	373,6	NI	NC														
.Elma Chips/Quaker (3)	256	322,9	NI	284	288,2	NI	262	302,3	NI	280	270,0	NI	NC	469,7	-6,7	152	490,9	-3,3	145	474,9	-30,7	143	450,3	1,0
.Cotia Trading (4)	257	322,4	14,5	139	522,7	5,2	76	798,5	3,8	20	2.114,8	-23,9	26	1.985,8	38,8	96	663,1	61,8	309	243,3	42,5	NC		
.Itambé (3)	258	322,2	-5,4	211	372,8	-0,1	195	388,2	-2,5	163	420,3	6,1	155	499,1	10,9	135	525,0	1,6	114	550,0	17,9	108	545,3	32,1
.Camargo Corrêa Cimentos (4)	259	320,4	-7,9	262	308,9	28,8	261	303,0	26,1	282	267,6	18,2	383	215,5	-4,4	428	178,8	-6,0	NC					
.CEB (1)(4)	260	319,0	-62,2	223	358,3	18,2	NC	334,4	13,1	NC	315,4	11,9	NC	386,5	25,3	NC	386,8	24,8	NC	371,9	24,2	NC		
.Bridgestone/Firestone (2)	261	318,4	NI	187	416,5	NI	144	485,9	NI	276	272,6	NI	150	510,7	NI	102	639,4	NI	101	617,0	NI	92	636,4	NI
.Lojas Colombo	262	318,1	3,9	224	358,0	1,8	186	402,9	10,8	197	355,0	6,0	191	426,0	4,2	98	649,8	20,8	69	747,3	18,1	72	760,5	23,0
.Rio Sul (3)	263	316,6	NI	209	375,5	-30,6	162	439,7	16,0	187	368,9	-5,6	205	403,4	3,9	222	357,7	25,8	247	297,7	39,9	293	242,8	24,6
.Santista Têxtil (3)	264	313,4	27,2	271	299,3	1,7	244	318,7	22,2	217	335,6	18,9	216	384,4	12,5	187	422,6	14,6	141	488,9	14,6	118	511,8	-56,0
.São Paulo Alpargatas (3)	265	313,1	16,5	250	320,4	14,1	206	358,6	34,6	204	346,8	28,3	197	410,7	23,4	177	449,7	-78,7	153	456,4	-22,1	115	517,2	28,1
.Gillette (2)	266	311,3	NI	261	309,9	55,1	200	376,2	NI	225	322,3	NI	182	443,7	NI	190	420,1	49,4	193	387,1	45,0	375	183,1	NI
.Carol (3)	267	310,1	-7,8	374	218,6	-3,7	384	195,1	-0,7	420	168,5	3,8	437	186,1	-2,3	398	193,8	-11,2	376	186,4	0,7	422	164,9	-4,7
.Transmissão Paulista (4)	268	309,3	58,2	396	201,7	30,6	NC																	
.Heringer (4)	269	308,7	-3,2	317	259,5	1,5	280	283,6	3,2	321	227,2	5,7	409	200,5	2,3	418	183,4	7,6	432	164,3	8,1	NC		
.TBG (4)	270	306,9	-606,0	436	176,2	-318,5	NC																	
.Latasa (3)	271	306,7	82,0	252	319,9	88,0	272	293,6	30,0	250	297,7	-67,7	178	448,8	-17,5	132	527,0	8,9	106	583,3	22,5	141	451,1	18,2
.Aventis Pharma (2)	272	306,0	NI	168	454,9	NI	133	523,2	NI	167	410,0	40,7	151	505,2	62,4	107	603,8	83,9	113	554,0	34,7	NC		
.Microsoft (4)	273	304,0	NI	221	362,9	NI	163	438,6	NI	176	394,0	NI	294	280,4	NI	NC								
.Coop	274	302,7	1,3	283	288,4	2,3	276	290,4	2,3	249	297,7	1,1	204	404,0	1,0	181	429,9	10,4	177	414,6	9,6	169	391,7	5,2
.Aubos Trevo (4)	275	301,9	15,5	321	256,5	-2,1	423	171,6	0,2	NC							202,7	1,2	NC				306,7	-63,1

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Refinaria Ipiranga (3)	276	301,7	-102,7	214	368,9	7,1	265	300,7	22,6	373	191,4	27,4	462	172,2	88,0	454	164,8	33,9	469	148,3	18,5	473	147,3	18,4
. CA (4)	277	301,4	NI	329	248,6	NI	311	250,0	NI	294	250,0	NI	407	201,7	NI	NC								
. Sotreq (4)	278	300,5	1,0	414	188,4	6,8	NC	193,0	4,6	467	144,2	1,0	452	175,1	8,5	436	174,7	5,1	NC					
. Refinaria de Manguinhos	279	299,7	6,9	173	443,2	25,9	188	402,0	18,5	226	321,7	15,8	338	246,7	15,0	371	210,3	26,7	412	174,1	16,5	420	165,2	10,1
. Solvay Indupa (3)	280	299,5	-2,8	263	307,9	-7,1	209	354,7	11,8	213	340,6	2,8	214	389,0	10,5	153	489,5	-74,3	163	440,7	15,9	156	415,0	-4,3
. CBTC - Telecom	281	297,8	4,4	282	288,6	4,4	303	263,0	29,1	308	235,3	1,9	248	334,8	33,9	241	322,3	32,8	278	267,5	27,7	378	181,9	5,2
. Oxiteno Nordeste	282	297,4	31,4	280	289,3	30,2	274	291,2	38,9	266	284,5	29,0	297	276,7	12,2	296	270,0	11,7	312	239,6	14,4	278	256,6	16,6
. Profarma (4)	283	296,6	NI	NC																				
. Fábrica Fortaleza (2)	284	296,4	68,0	323	255,6	47,7	299	265,2	63,4	283	264,2	55,1	390	211,7	NI	390	198,8	50,5	342	212,6	44,3	383	178,8	39,2
. Elegê (3)	285	295,8	4,0	269	304,2	6,0	252	311,9	19,1	245	300,6	18,1	273	301,3	0,8	243	321,7	5,1	232	316,1	2,1	359	192,1	-2,7
. Atlas Schindler (4)	286	294,8	-16,4	274	295,1	0,1	233	335,2	1,1	265	285,6	-6,8	253	330,8	27,0	216	369,2	33,5	214	342,6	24,3	NC		
. Monsanto Nordeste (4)	287	294,0	28,7	NC																				
. CIEN (4)	288	293,5	11,5	453	167,3	-28,6	NC																	
. NEC (3)	289	292,5	-306,0	73	891,4	-365,0	72	844,7	-47,9	74	774,6	-302,4	49	1.291,9	-25,5	34	1.603,3	123,5	49	1.089,9	59,7	71	787,0	21,3
. Gol (4)	290	290,9	1,4	NC																				
. Citrosuco Paulista (4)	291	290,7	NI	236	344,6	NI	240	322,0	NI	372	191,7	NI	269	305,1	-2,2	NC								
. Achê (3)	292	288,9	21,5	260	310,4	8,3	220	342,9	-16,8	153	439,7	46,8	156	490,3	77,6	146	504,7	96,0	125	525,5	136,3	161	411,5	67,4
. Eletronuclear (1)(4)	293	287,5	-396,7	244	328,8	-67,0	NC	172,3	-34,6	NC	128,3	11,4	NC	168,2	-0,1	NC								
. LG-AZ (4)	294	283,8	-12,1	311	262,3	-7,8	325	233,1	4,2	NC														
. Garoto (3)	295	283,4	-3,6	301	270,5	-4,9	248	315,4	4,1	274	273,6	NI	262	321,2	8,2	204	391,6	6,2	133	494,1	23,2	133	464,2	15,9
. Magazine Luiza (3)	296	279,5	5,4	306	265,3	7,9	279	286,1	3,1	275	272,9	-0,8	218	380,5	2,8	176	450,9	10,4	213	342,6	5,1	205	334,6	4,4
. Bianchini (4)	297	279,0	15,0	304	267,1	13,3	470	149,9	4,4	NC							190,3	5,1	368	192,3	1,0	427	163,4	1,3
. EDS (4)	298	277,5	NI	241	335,0	NI	256	306,8	NI	NC														
. Moinhos Cruzeiro do Sul (4)	299	276,8	-4,7	256	317,6	2,5	231	336,2	-1,2	347	211,0	0,3	NC											
. BSE (4)	300	273,5	-280,9	287	286,2	-155,0	312	248,7	-153,9	451	150,8	-212,5	NC											

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Akzo (4)	301	271,6	NI	245	327,6	-7,8	216	346,9	-5,4	198	354,7	11,8	220	377,7	-4,6	NC								
. J. Macedo (3)	302	271,5	NI	NC	239,5	NI	243	319,2	NI	309	234,8	NI	242	343,7	-9,8	182	429,3	-9,4	75	733,9	5,0	215	319,5	6,6
. Fosfertil	303	271,1	89,7	348	235,1	59,3	315	243,8	50,3	252	297,0	67,0	320	258,4	55,4	328	245,6	81,7	259	282,5	92,5	353	195,3	42,5
. Cocamar (2)	304	270,0	43,8	376	217,7	NI	374	200,3	NI	370	192,2	NI	394	210,9	NI	284	285,5	NI	239	304,0	NI	196	344,6	NI
. Manaus Energia (4)	305	269,9	NI	230	348,1	-66,2	NC																	
. Lataasa Nordeste (4)	306	269,7	32,3	343	238,1	21,1	395	188,1	20,7	383	186,2	10,2	NC											
. Inepar (4)	307	269,7	NI	201	391,8	NI	260	303,0	NI	NC				192,6	26,6	414	184,3	42,2	NC					
. Springer Carrier	308	268,1	20,9	286	287,2	15,5	223	341,2	40,0	259	290,0	34,1	238	352,3	41,3	228	349,9	25,9	229	323,9	22,0	241	290,9	26,5
. Milenia (4)	309	266,2	-3,6	296	278,2	-16,8	295	267,7	7,5	242	303,1	6,9	316	263,9	15,8	NC								
. CEG (4)	310	263,2	15,3	322	255,7	23,3	327	231,2	27,6	381	186,9	7,7	381	216,6	18,3	NC								
. Dow Química Nordeste (4)	311	262,8	34,8	328	249,7	34,2	321	237,3	19,3	302	242,0	34,8	287	288,6	35,0	278	291,8	25,8	NC					
. SAT (4)	312	262,7	0,7	370	219,5	0,5	388	191,9	0,5	NC														
. Toyota (2)	313	262,4	NI	333	244,3	NI	250	313,8	NI	375	190,3	NI	222	375,5	NI	236	334,9	0,0	398	177,1	1,5	150	431,9	0,0
. CBMM	314	262,4	43,2	308	263,1	41,4	337	223,6	31,1	288	252,9	38,3	328	254,0	32,7	392	197,2	28,7	478	145,9	37,9	407	168,1	20,9
. Cimento Itaú	315	262,3	146,0	320	256,9	124,9	273	291,3	93,9	299	244,8	44,9	281	295,8	51,9	226	351,2	39,0	240	303,9	24,4	295	240,2	20,3
. Duratex	316	261,8	26,4	312	262,1	22,6	275	290,8	34,0	239	303,8	6,5	232	360,6	35,7	191	416,5	38,4	105	600,8	33,6	171	389,8	31,2
. Lojas Cem	317	260,6	15,4	292	283,6	22,9	263	301,4	27,3	285	256,8	24,6	249	334,3	17,9	202	397,3	22,6	154	455,8	50,7	167	400,4	34,7
. Redecard (4)	318	260,6	37,4	342	239,3	40,5	333	226,1	33,8	368	195,1	32,7	388	212,5	42,0	NC								
. Spaipa (4)	319	260,1	-0,7	307	264,4	-3,0	238	325,5	4,0	196	355,6	4,3	165	477,3	8,9	127	530,8	17,3	128	514,2	20,4	NC		
. SBT (3)	320	259,9	-1,9	354	230,1	7,5	296	267,1	8,7	279	270,2	-3,8	201	405,5	-0,1	155	485,5	38,9	142	480,5	30,3	165	404,8	21,9
. Cimentos do Brasil (4)	321	258,7	21,5	352	230,8	24,0	328	230,9	18,6	450	151,3	-21,2	NC											
. Drogaria São Paulo	322	257,8	5,9	298	275,0	8,5	237	325,8	5,2	169	408,5	13,8	153	503,5	19,3	144	507,7	11,5	162	443,0	16,5	198	337,5	9,2
. Angeloni	323	257,6	6,1	331	245,2	6,6	305	258,8	5,3	320	228,1	4,5	321	257,0	5,1	322	248,0	3,8	308	243,3	NI	292	244,9	1,5
. Bretas Supermercados (4)	324	257,2	0,1	300	272,8	1,1	309	253,3	0,4	350	206,0	0,2	377	218,1	0,7	NC								
. Samsung SDI (4)	325	256,4	-38,5	NC																				

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Tintas Coral (2)	326	256,2	NI	335	243,3	NI	298	265,5	NI	214	338,7	NI	209	398,1	NI	163	470,0	NI	140	489,5	NI	142	450,8	0,4
. ITA (4)	327	256,1	4,1	270	299,5	7,4	249	315,0	NI	NC														
. KMCL (4)	328	255,8	NI	361	226,1	NI	310	252,1	NI	307	235,5	NI	323	256,7	NI	251	315,9	NI	237	305,2	NI	NC		
. Golden Cross (4)	329	254,5	1,1	294	281,0	3,1	397	186,5	NI	296	248,5	-26,6	221	377,3	-32,0	122	540,7	-0,7	NC	718,2	3,2	NC		
. Global Telecom (4)	330	253,6	-266,9	334	243,7	-369,0	432	166,0	-140,0	NC														
. Cisco (4)	331	252,6	NI	239	337,6	NI	214	347,8	NI	210	342,1	NI	275	300,0	NI	NC								
. Telepar Celular (4)	332	250,9	-0,6	326	250,5	-7,9	292	269,4	-21,5	268	282,5	-30,5	311	266,6	41,1	NC								
. Nibrasco (3)	333	250,7	7,0	363	225,5	-6,4	308	256,1	17,1	457	148,7	16,5	426	190,6	15,3	317	250,6	-3,5	271	274,7	17,1	NC	253,8	4,0
. Refrigerantes MG (4)	334	248,7	-1,3	395	202,1	0,2	375	200,1	NI	388	185,0	4,2	NC											
. Metrô (1)(3)	335	248,3	-116,8	319	257,6	-120,9	NC	290,7	-162,9	NC	315,5	-119,4	NC	426,0	-90,7	NC	514,7	-268,6	NC	422,8	-476,6	NC	407,0	-463,6
. BSH Continental (3)	336	247,3	NI	199	393,3	NI	167	432,6	NI	168	408,7	-72,6	148	511,2	-34,5	148	499,9	-12,1	130	507,9	35,5	190	354,6	0,1
. LG (4)	337	246,5	-1,4	246	327,3	-9,0	264	301,0	0,6	NC														
. Bombril	338	246,3	208,9	380	214,6	69,3	291	269,4	42,5	244	300,8	107,7	210	395,9	17,4	159	478,9	27,5	109	574,8	21,5	125	489,7	21,3
. Panasonic AM (4)	339	245,9	0,2	367	221,4	-16,5	359	209,6	1,2	469	142,4	-5,1	NC											
. Tess (4)	340	242,4	-174,7	336	241,3	-186,3	320	237,6	-160,5	NC														
. AES Tiête (4)	341	241,0	-0,9	237	340,9	33,2	285	280,7	27,1	272	279,3	-109,5	NC											
. MWM (3)	342	238,8	NI	254	318,9	NI	347	215,8	NI	358	201,1	9,2	298	276,7	6,6	324	247,2	5,3	396	178,8	-20,8	200	336,7	NI
. Santher (3)	343	238,6	-29,6	356	228,3	-11,1	301	264,4	6,3	318	228,8	-13,8	334	250,3	3,2	321	248,3	4,9	280	264,3	22,6	296	238,0	5,1
. Coca-Cola Vonpar (3)	344	238,2	26,0	327	250,5	1,7	293	268,6	3,2	277	271,2	NI	260	323,2	-7,6	271	297,3	NI	221	335,8	9,5	207	331,3	NI
. Corsan (1)(3)	345	237,0	-22,2	337	241,1	3,1	NC	264,6	-2,2	NC	268,6	-31,5	NC	365,7	-44,4	NC	382,5	-49,5	NC	364,1	-75,7	NC	286,7	-140,2
. MRN	346	234,5	93,7	330	248,1	104,1	326	232,5	87,7	290	251,6	49,8	362	230,7	42,1	365	215,7	21,2	325	232,5	23,5	366	188,2	10,3
. GSK (4)	347	234,5	-125,0	NC																				
. Videolar (4)	348	233,7	11,3	428	180,6	NI	385	194,7	-0,2	NC														
. Magnesita	349	233,6	34,4	381	213,7	16,5	344	216,7	25,1	351	206,0	20,5	351	236,2	24,8	300	264,1	24,9	285	261,2	15,0	240	296,3	32,7
. Braspelco (4)	350	233,6	0,5	457	165,4	0,3	NC																	

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Schering-Plough (3)	351	232,9	11,8	338	241,0	9,9	314	244,9	-7,9	262	287,5	25,2	244	341,6	43,0	230	343,1	43,5	245	299,8	39,6	258	278,6	25,7
. John Deere (4)	352	231,9	NI	266	307,4	1,5	267	297,4	-13,3	310	234,5	-22,8	257	328,9	29,8	287	278,5	20,5	NC					
. Ajinomoto (4)	353	231,6	NI	410	191,0	NI	376	200,0	NI	NC														
. Honda Automóveis (4)	354	231,0	NI	NC																				
. Atento (4)	355	230,8	-31,5	302	268,5	-38,2	445	160,5	-32,5	NC														
. CCE da Amazônia (3)	356	230,7	3,5	315	261,4	-4,3	203	368,0	1,2	240	303,8	2,6	200	406,9	-13,6	139	519,6	11,8	71	743,6	45,0	50	966,2	85,4
. Deten Química	357	230,5	30,3	357	228,1	27,0	360	209,1	15,2	348	207,9	8,6	416	195,5	0,1	415	184,2	4,8	414	173,5	5,0	405	169,2	3,6
. Valtra (3)	358	230,3	11,0	391	206,6	9,9	399	184,3	1,6	423	166,1	-12,6	344	242,4	-14,7	350	226,1	-18,6	446	156,1	-20,0	369	186,9	-24,7
. GR (4)	359	229,1	0,6	355	229,5	0,7	316	243,1	0,6	342	212,6	0,3	NC											
. CPTM (4)	360	228,6	-218,7	344	237,9	-186,8	NC	234,7	-215,2	NC	248,1	-132,7	NC	326,5	-85,8	NC	315,6	-193,6	NC					
. Chapecó (3)	361	228,2	NI	264	307,6	-25,3	356	211,0	13,0	468	144,2	-42,9	414	196,2	NI	376	205,7	NI	209	352,0	-102,2	206	331,3	3,2
. Unimed BH (4)	362	227,7	1,8	NC																				
. Adams (4)	363	227,6	14,6	297																				
. Lafarge (4)	364	227,0	53,3	345																				
. Enersul (4)	365	225,5	-32,6	305	266,3	20,2	319	237,9	6,0	326	222,3	-21,1	319	261,3	103,6	305	259,3	-64,5	NC					
. Azaléia	366	225,5	25,5	316	259,7	17,6	287	274,9	28,2	258	290,3	23,9	186	432,6	50,8	173	454,3	38,4	119	539,1	60,7	104	558,7	48,0
. Braswey (3)	367	224,9	-106,4	314	261,9	-16,1	339	222,6	0,0	209	343,1	-35,8	215	387,4	-1,1	199	401,2	1,4	197	381,9	-0,7	230	304,8	0,2
. VCP Exportadora (4)	368	224,7	-79,7	NC																				
. Coopavel (4)	369	223,4	2,2	434	176,5	5,1	418	174,7	4,3	362	198,3	2,2	412	196,8	5,0	385	202,5	2,8	NC					
. Libra (4)	370	222,5	6,5	382																				
. Cosern (4)	371	222,2	10,6	325	252,4	44,4	318	239,9	36,2	352	205,7	17,0	NC											
. Norsa (4)	372	221,6	-3,6	NC																				
. Duke Energy Geração (4)	373	220,7	-21,2	290	285,1	23,7	313	247,8	17,0	305	238,5	-58,7	NC											
. Randon Implementos (3)	374	220,6	2,6	377	217,4	4,2	354	212,2	7,2	410	174,1	-6,9	318	261,4	3,7	249	316,7	13,5	265	279,7	0,7	204	334,7	1,6
. Eldorado (4)	375	220,5	-4,9	351	230,8	-3,4	290	272,1	-1,4	233	309,2	-5,2	217	384,3	3,0	NC				495,0	NI	102	578,4	-28,4

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
.3Com (4)	376	220,0	NI	NC																				
.Cipasa (4)	377	219,8	63,7	384	211,9	64,7	NC																	
.Supermercados Mundial (4)	378	219,4	1,1	422	185,7	1,2	379	199,4	2,0	371	192,2	1,2	NC											
.Gradiente Eletrônica (3)	379	218,1	NI	310	262,4	NI	92	687,1	NI	281	268,5	-14,9	111	640,6	-7,4	79	738,1	-88,4	110	574,2	18,5	113	528,9	13,8
.Innova (4)	380	217,7	-40,3	423	184,4	-25,7	NC																	
.Klabin Kimberly (4)	381	217,3	-7,5	412	189,8	-15,0	324	235,3	10,5	330	219,3	20,5	337	247,4	6,8	NC								
.SAB Trading (4)	382	216,0	10,1	448	170,8	11,2	NC													414,8	0,7	397	173,8	0,7
.BF (4)	383	215,9	3,8	482	153,9	2,2	NC							155,8	12,0	393	197,2	16,3	387	181,9	11,8	NC		
.Coop. Integrada (4)	384	213,5	3,4	494	149,1	2,3	NC																	
.Panvel Farmácias (4)	385	212,9	2,1	360	226,3	3,0	329	230,5	1,5	NC							148,5	10,7	NC					
.Lojas Yamada (4)	386	212,5	0,7	359	226,3	0,9	302	264,2	1,1	319	228,5	0,4	282	295,4	1,0	345	229,9	3,1	NC					
.Comigo (3)	387	211,5	13,2	445	172,9	10,2	435	164,7	1,3	416	170,7	4,5	442	182,7	3,9	413	184,4	4,2	410	174,5	3,0	446	155,7	-4,3
.Cooxupé	388	211,5	5,5	378	214,9	5,2	277	289,7	6,0	192	360,5	12,3	245	340,2	7,3	205	391,3	5,5	216	339,8	3,3	212	322,7	2,7
.Voith Siemens Hydro (4)	389	211,2	9,0	299	273,4	14,0	NC																	
.Telesc Celular (4)	390	210,1	41,4	368	220,3	40,4	336	224,0	24,4	311	234,5	32,3	331	252,3	72,3	NC								
.Universidade Estácio de Sá (4)	391	209,8	8,8	430	178,8	8,8	455	155,2	22,2	NC														
.ALL (4)	392	208,9	4,1	403	196,8	8,2	415	176,1	12,2	426	164,8	-12,1	432	187,2	-2,6	467	158,5	-55,3	NC					
.Insinuante (4)	393	208,6	4,9	399	198,8	4,7	330	229,9	4,3	396	181,2	1,0	382	215,9	0,9	307	257,9	1,9	NC					
.Cummins (3)	394	208,5	-12,8	353	230,2	1,8	353	213,3	8,5	337	216,0	4,5	367	225,3	2,1	336	237,6	0,3	329	228,4	NI	304	233,0	-5,7
.Esteve (4)	395	207,6	1,6	424	184,3	1,8	484	144,7	0,6	413	171,6	0,6	438	185,1	0,3	NC				277,5	15,4	275	261,3	1,1
.O Estado de São Paulo (3)	396	207,1	-13,0	339	240,9	-42,6	245	318,7	31,8	243	302,0	-21,1	188	430,4	7,4	150	494,2	22,7	137	493,4	20,9	130	469,2	28,8
.OI (4)	397	205,0	-251,8	NC																				
.Usina Caeté (4)	398	203,4	20,4	442	173,6	35,1	491	141,7	19,6	NC														
.Martin-Brower (4)	399	202,2	NI	400	198,6	NI	348	215,4	NI	323	226,4	NI	NC											
.Accenture (4)	400	202,1	-1,0	397	200,6	3,8	362	208,2	19,9	442	157,0	NI	NC											

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Cia. Mineira de Metais (4)	401	200,8	28,5	470	158,5	28,8	414	176,5	51,6	403	176,4	29,4	NC			185,3	-51,0	480	145,2	-44,5	NC			
. COM (4)	402	200,6	-9,4	383																				
. Vivo - BA (4)	403	200,4	-2,7	408																				
. Sonda (4)	404	197,6	0,8	407	193,7	NI	393	189,4	0,2	360	199,7	0,4	373	222,4	0,1	NC				236,2	NI	309	226,5	NI
. Cebrace (2)	405	197,2	NI	332	244,7	NI	332	226,6	NI	343	212,1	NI	299	275,3	NI	268	298,4	NI	225	331,6	NI	208	327,2	54,1
. Renner Sayerlack (4)	406	196,4	3,2	402	197,7	0,2	NC																	
. Zona Sul	407	193,7	4,4	398	200,3	3,4	383	195,5	4,2	386	185,7	2,7	410	198,3	1,5	377	205,1	4,2	358	196,3	4,7	347	198,0	4,3
. Bristol-Myers Squibb (3)	408	193,7	-11,7	379	214,8	-16,3	266	297,7	15,0	211	341,4	32,6	161	481,8	89,3	156	485,0	83,5	171	425,0	67,4	181	364,5	58,7
. LAR (4)	409	193,5	6,0	474	155,8	5,1	NC																	
. Cognis (4)	410	192,1	13,4	NC																				
. Cemar (4)	411	192,0	-41,8	401	198,1	-92,3	NC																	
. Rigesa	412	190,6	17,5	429	179,8	16,6	387	192,3	15,9	399	178,8	11,4	422	192,5	19,3	316	251,0	30,4	254	289,3	52,3	220	315,4	47,9
. Cooper Alfa (4)	413	189,7	2,6	446	171,5	3,4	476	147,6	1,4	NC														
. ABC Inco (4)	414	189,5	3,3	NC	136,5	2,9	NC																	
. Teka (3)	415	188,2	-17,3	393	204,3	3,6	361	209,0	25,1	345	211,5	-55,3	322	256,9	2,1	291	275,6	-32,4	264	280,2	7,1	232	303,2	-11,9
. Granol (4)	416	187,0	0,1	NC	137,0	18,4	NC										157,4	1,0	456	152,9	1,1	NC		
. Cisper (4)	417	186,5	-1,4	NC			499	138,5	9,7	462	146,7	3,5	NC				191,5	10,1	363	194,8	17,8	311	223,1	12,4
. Usina da Barra (3)	418	185,4	0,4	427	180,7	0,1	NC				141,4	NI	368	225,1	2,2	327	246,4	-1,6	274	269,4	-1,9	279	256,2	1,8
. General Electric (3)	419	185,3	NI	426	181,8	NI	377	200,0	NI	378	189,4	NI	312	266,4	-29,3	320	248,7	2,4	315	237,1	12,8	352	195,6	-2,3
. Camil (4)	420	184,4	-0,6	NC	146,6	-0,2	NC				178,9	-9,3	336	247,8	9,2	NC								
. Auto Ban (4)	421	184,2	-29,8	440	174,0	-46,6	472	149,7	-53,3	455	148,9	-102,9	NC											
. Grupo Orsa (4)	422	184,0	-15,8	475	155,6	-6,7	419	173,0	5,6	389	185,0	-4,3	NC											
. Valesul (4)	423	183,9	27,3	465	159,7	18,5	437	163,7	20,8	NC														
. Reckitt Benckiser (2)	424	183,4	NI	340	240,0	NI	212	350,0	NI	246	300,0	NI	268	307,2	NI	265	302,4	NI	255	289,1	17,2	277	258,7	NI
. Claro Digital (4)	425	183,3	-93,4	471	158,0	-116,7	NC																	

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
.EPA/Mart Plus (4)	426	183,2	NI	NC	146,9	-3,3	464	152,1	NI	452	150,6	0,1	NC											
.Intermédica (4)	427	182,5	10,7	387	210,7	14,2	NC																	
.Centúria (4)	428	182,5	-0,1	419	186,1	0,0	NC																	
.Coimpa (4)	429	182,5	2,0	358	227,2	7,4	NC																	
.Americel (4)	430	182,5	-63,9	483	153,4	-72,1	NC																	
.GE-Dako (3)	431	181,7	-0,1	431	178,4	-2,5	365	207,5	-6,7	325	222,5	-10,3	279	295,9	-6,2	193	414,9	11,8	186	402,9	22,6	290	248,2	6,0
.Friboi (4)	432	181,7	NI	371	218,9	NI	369	204,6	NI	NC														
.Arno	433	180,1	9,0	463	160,5	3,2	343	217,7	4,2	341	212,9	0,5	270	304,7	14,5	229	347,3	17,3	184	406,8	30,9	178	367,4	20,3
.Amanco (4)	434	180,0	-5,0	437	175,7	-39,5	408	178,9	-31,9	NC														
.Unimed Curitiba (4)	435	179,8	-18,5	NC																				
.Carbocloro	436	179,1	31,3	394	202,5	42,8	427	167,8	25,4	432	161,3	16,6	447	177,9	2,1	341	233,0	0,2	316	236,5	6,5	245	288,5	13,6
.Copertrading (4)	437	178,7	24,2	417	186,9	17,3	NC																	
.Embasa (1)(4)	438	178,6	-138,1	425	183,2	-55,0	NC	213,9	-79,6	NC	224,7	-86,8	NC	294,7	-50,3	NC				259,2	-42,4	NC	262,9	12,2
.OMG (4)	439	178,6	NI	NC																				
.Minter Trading (4)	440	178,2	NI	375	218,1	NI	358	209,7	NI	324	224,1	0,4	418	195,4	0,1	NC								
.Cooperativa Agrária (4)	441	177,2	4,8	490	150,9	0,9	NC				151,5	NI	352	236,1	3,8	353	224,8	3,4	336	221,4	4,8	331	209,9	3,5
.CEG Rio (4)	442	176,8	8,6	NC																				
.International Engines (4)	443	176,5	NI	350	232,8	NI	331	228,2	11,7	407	176,1	4,3	NC											
.Cotrel - Nobre Alimentos (3)	444	176,4	-6,5	454	166,3	1,2	403	180,9	3,6	385	185,9	-5,5	370	224,6	6,7	364	216,1	3,6	353	198,9	2,3	348	197,5	2,5
.Termomecânica	445	176,0	23,9	415	187,7	24,2	366	206,7	21,3	376	189,8	36,2	431	187,5	9,8	339	233,2	22,5	330	227,3	42,1	254	280,7	20,8
.Josapar (4)	446	175,9	-6,6	386	211,0	-6,5	436	164,2	-10,2	297	247,6	-6,2	254	330,8	10,9	274	293,8	6,8	263	281,0	8,1	NC		
.Cimento Tocantins (4)	447	175,3	74,2	NC																				
.Telegoiás Celular (4)	448	175,1	35,3	480	154,2	26,8	NC																	
.Nextel (4)	449	174,8	NI	303	267,7	-179,4	NC																	
.Crow Cork (4)	450	173,9	7,9	418	186,3	6,5	434	164,8	4,5	NC														

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Níquel Tocantins (4)	451	173,9	19,2	NC	137,5	8,1	405	179,3	31,7	466	145,3	12,0	NC											
. Sara Lee (4)	452	173,5	NI	372	218,8	NI	NC																	
. Mendes Junior Trading (4)	453	172,2	1,8	NC																				
. Telpe Celular (4)	454	172,0	10,8	433	176,6	13,8	342	218,5	7,0	355	202,9	-7,1	NC											
. Batavo (3)	455	171,5	-6,4	450	170,0	2,8	368	206,1	-5,8	267	284,3	-21,7	228	369,3	-9,4	NC	190,3	0,7	374	187,1	1,1	393	175,4	1,0
. HP-Computadores (4)	456	171,3	NI	362	225,7	-5,6	304	259,6	-1,9	391	183,9	0,2	NC											
. Inal (4)	457	170,8	11,6	499	147,8	-1,9	350	214,7	9,7	400	177,6	7,5	448	177,3	-0,8	NC								
. SEM (4)	458	170,3	10,1	NC																				
. Barra Mansa (3)	459	170,2	23,9	491	149,8	30,9	459	154,9	27,4	461	146,8	14,5	469	169,3	15,9	417	183,7	-18,5	375	186,9	9,8	351	195,8	23,8
. Farmácia Pague Menos (4)	460	170,0	0,0	486	151,9	0,0	498	138,9	0,0	NC														
. Procter & Gamble (4)	461	169,8	NI	NC	139,3	NI	496	139,4	NI	436	158,3	NI	NC				218,6	19,4	400	303,6	NI	228	305,3	NI
. O Globo (2)	462	169,6	NI	349	235,0	NI	282	282,0	NI	257	290,7	NI	234	356,9	4,6	215	370,9	24,6	230	321,6	NI	213	321,2	NI
. GE Varig (4)	463	169,6	NI	366	222,5	NI	345	216,0	-20,8	NC														
. Inpapel (4)	464	169,3	5,5	438	174,9	0,4	410	178,1	3,1	411	172,9	22,4	NC				147,8	-47,5	457	152,1	-62,9	355	193,1	-43,8
. Duratex Coml. Exp. (4)	465	169,0	15,9	455	166,0	6,6	NC																	
. Lilly (3)	466	168,8	NI	451	169,1	-4,6	371	203,4	-9,3	339	214,4	NI	302	272,4	NI	304	259,8	NI	324	232,7	NI	364	190,0	NI
. Coimbra Frutesp (4)	467	168,5	15,9	NC																				
. ZF (3)	468	168,3	-10,9	468	158,9	-0,7	400	183,4	-4,6	419	168,9	-5,0	293	285,0	2,0	277	292,9	-6,3	296	254,4	-58,4	193	346,8	-36,4
. Metron (4)	469	168,1	1,0	NC	144,5	2,4	NC																	
. Eximbiz (4)	470	167,7	-6,4	466	159,0	0,2	446	160,0	-2,3	NC														
. Villares Metals (4)	471	166,6	-12,2	NC	144,3	1,3	456	155,2	1,6	476	140,2	-33,0	NC				167,7	-22,3	NC					
. Folha da Manhã (2)	472	166,1	NI	347	235,7	NI	281	282,9	NI	212	340,8	1,5	154	501,9	6,0	140	516,0	5,9	156	454,0	1,6	123	497,6	4,5
. Zamprogná	473	166,1	8,1	487	151,6	3,6	401	183,1	10,0	453	150,5	5,7	472	167,0	3,0	439	172,3	7,6	431	164,5	5,4	426	163,7	4,7
. Leroy Merlin (4)	474	165,8	2,2	NC																				
. Telefônica Empresas (4)	475	165,0	-10,3	NC																				

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores

EMPRESA	ANO DE 2002			ANO DE 2001			ANO DE 2000			ANO DE 1999			ANO DE 1998			ANO DE 1997			ANO DE 1996			ANO DE 1995		
	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)	Ordem	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Legal (US\$ milhões)
. Medial Saúde (4)	476	165,0	1,7	NC	142,5	-2,6	460	154,7	-1,9	495	133,2	1,7	485	158,9	2,9	NC								
. Cobra Computadores (4)	477	164,7	7,9	NC	132,8	-0,4	NC	156,9	7,5	NC	124,8	5,2	NC	111,1	2,9	NC								
. Usina São Martinho (4)	478	164,7	2,7	443	173,0	1,0	467	151,5	-18,8	NC														
. Coprodal (4)	479	164,4	22,1	NC												218,0	38,8	NC						
. Unimed Campinas (4)	480	164,1	0,3	441	173,9	2,4	NC																	
. Copebrás	481	163,7	8,5	488	151,3	18,2	485	144,7	16,4	434	159,5	32,0	346	240,8	183,4	293	271,1	26,2	299	251,5	25,5	265	266,6	5,5
. Copacol (4)	482	163,4	1,8	NC			392	189,8	2,2	344	212,0	2,9	358	233,0	4,4	295	270,8	0,8	275	269,1	2,0	306	231,2	2,5
. Vipal (4)	483	162,2	8,1	NC	146,5	4,7	489	142,2	4,3	NC														
. Hospital Albert Einstein (4)	484	162,2	22,4	460	163,8	19,8	443	161,9	22,3	395	181,6	21,7	380	217,1	34,8	338	235,1	32,3	319	235,3	29,3	NC		
. Schincariol (4)	485	162,1	-16,9	NC			357	210,3	NI	271	279,5	10,7	223	374,0	8,9	196	408,9	7,1	190	397,7	8,1	164	405,4	46,8
. Biosintética (4)	486	161,7	-4,6	469	158,7	2,7	461	154,5	2,9	489	136,0	5,2	NC											
. Oxiteno	487	161,1	64,7	477	155,2	53,5	481	145,1	55,2	444	155,1	60,0	498	153,1	35,5	443	170,5	33,9	422	168,6	27,9	385	178,4	22,9
. Saelpa (4)	488	159,0	9,5	447	170,8	-5,7	431	166,1	-48,0	NC	149,2	2,4	NC	182,4	31,3	NC								
. Ferramentas Gerais (4)	489	159,0	2,7	459	164,6	4,4	420	172,8	5,5	474	140,9	5,8	NC											
. Ferrovia Centro-Atlântica (4)	490	157,3	-99,6	NC							141,2	-49,5	474	165,3	-17,8	457	163,8	-30,2	NC					
. Shell Gas (4)	491	156,5	-1,6	NC																				
. Infoglobo (4)	492	155,7	NI	NC																				
. Henkel (4)	493	155,3	0,1	489	151,1	NI	NC									207,9	4,3	366	192,9	3,3	438	158,5	0,3	
. Irmãos Biagi - Usina da Pedra (4)	494	155,2	1,4	NC	136,1	10,0	497	139,0	0,8	NC														
. Corol (4)	495	155,2	1,2	NC							132,8	-0,5	NC			153,4	0,2	NC						
. Hering (3)	496	155,0	-41,2	416	187,3	-31,5	352	213,4	0,4	335	216,8	-88,4	301	273,9	0,6	250	316,1	3,9	262	281,3	2,9	272	263,9	-14,8
. Pirelli Energia (3)	497	154,4	5,3	272	298,4	20,2	235	328,1	0,7	186	374,0	15,8	125	576,9	47,4	91	688,1	40,0	126	524,6	28,6	114	519,5	-15,8
. WEG Exportadora (4)	498	153,6	9,5	NC																				
. Eucatex (4)	499	153,5	-11,5	495	148,8	-33,8	421	172,2	-2,8	417	170,6	-20,6	475	165,3	-28,8	475	155,2	-25,1	433	163,4	-37,2	NC		
. Santa Elisa (3)	500	153,5	-2,5	462	162,8	-1,0	463	152,2	-7,0	401	177,3	11,4	353	236,0	-20,4	NC	162,1	-24,0	320	234,8	0,3	335	206,1	-38,7

Fonte: Edição Maiores Melhores - Revista Exame - 1996-2003

Legendas:

- (1) Empresa Estatal
- (2) Não publicou resultados
- (3) Teve prejuízo
- (4) Não constou da lista das 500 Maiores