

CAMPEÃS MUNDIAIS DE 2009

O JA TRADICIONAL RANKING DE VENCEDORAS PREPARADO PELA FIRMA DE CONSULTORIA AT. KEARNEY FOI MAIS ESPECIAL NO ANO PASSADO DO QUE NOS ANTERIORES. AS 25 EMPRESAS DESTACADAS -ENTRE AS QUAIS, A BRASILEIRA PETROBRAS- FORAM CONTRA A CORRENTE: APESAR DA QUEDA GENERALIZADA DOS PREÇOS DAS AÇÕES, OBTIVERAM CERCA DE 15% DE CRESCIMENTO DE VALOR ANUAL ENTRE 2004 E 2008

O

impacto da pior recessão mundial desde a grande depressão da década de 1930 ficou claro na análise feita pela A.T. Kearney do desempenho em 2008 das 2,5 mil maiores empresas do mundo com ações em bolsa. Se, em 2007, as vendas de todas elas haviam subido 11% em média e o aumento de valor fora de quase 15%, no *ranking* que se refere a 2008, publicado em 2009, mesmo com as vendas avançando no mesmo ritmo, o valor recuou. Na verdade, das 2,5 mil companhias avaliadas, apenas 42 apresentaram variação de valor positiva entre 2004 e 2008.

Como a crise mundial teve maior impacto nos mercados emergentes em regra, a composição do *ranking* também passou por significativa mudança. Em 2008, 40% das campeãs mundiais tinham sede em países emergentes. Em 2009, esse grupo caiu para 30%. Por exemplo: as quatro empresas russas incluídas no *ranking* de 2008 não foram capazes de manter seu desempenho, enquanto o número de companhias norte-americanas na lista mais do que dobrou.

As campeãs mundiais de 2009 vêm de setores de atividade diversos, da indústria química à eletrônica, da engenharia à indústria de

base, do setor petrolífero às telecomunicações. Nenhum setor em particular foi beneficiado por forças externas favoráveis entre 2004 e 2008. Mas, com o fim do chamado "superciclo" das *commodities*, muitas empresas em setores dependentes de recursos naturais ficaram fora dos 25 primeiros lugares.

A A.T. Kearney produz este *ranking* anual para a revista *BusinessWeek*, que, em 2009, ampliou o número de vencedoras de 25 para 50. A firma de consultoria manteve, contudo, a lista mais restrita de 25 campeãs.

Ranking das campeãs mundiais de 2009



* As campeãs mundiais são listadas de acordo com o A.T. Kearney Growth Index, que considera igualmente o crescimento das vendas e do valor.

** Como a CAGR média de valor para toda a amostra foi negativa, somente as empresas com crescimento positivo foram elegíveis ao ranking das campeãs mundiais de 2009.

Fontes: Thomson Reuters; Bloomberg; análise da A.T. Kearney.

Sete companhias, principalmente, provaram que seu sucesso não era um acontecimento extraordinário e foram capazes de se manter entre as campeãs: América Móvil, Apple, BHP Billiton, Doosan Heavy Industries and Construction, Hyundai Heavy Industries, Kiihne & Nagel e Reliance Industries. Entre 2004 e 2008, suas vendas, somadas, cresceram a uma taxa composta de 28% e sua expansão foi de impressionantes 19% em média. O desempenho consistente dessas sete é uma evidência da força da estratégia corporativa delas e da resiliência de seus modelos de negócio.

CARACTERÍSTICAS-CHAVE

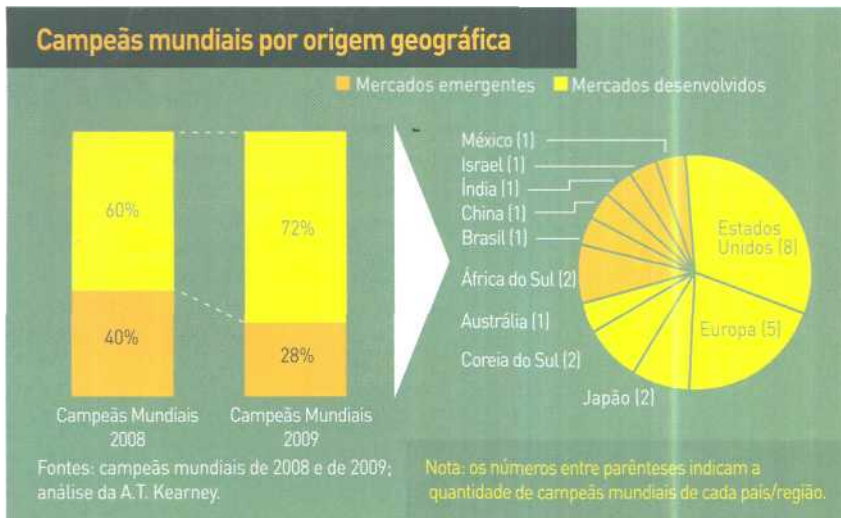
A diversidade da lista, em relação a tamanho, setor de atividade e país de origem, indica que não há uma fórmula única para alcançar desempenho superior. No entanto, nossa pesquisa identificou cinco características comuns entre as campeãs mundiais.

1. Liderança visionária e continuada. De

Mukesh Ambani (Reliance) a Satoro Iwata (Nintendo), de Steve Jobs (Apple) a Klaus Michael (Ruhne & Nagel) e de Amando Ortega (Inditex) a Carlos Slim (América Móvil), só para citar alguns nomes, muitas das empresas campeãs de 2009 possuem líderes carismáticos.

Alguns fundaram a companhia e eles ou sua família ainda a controlam, inclusive.

Numa época em que as maiores companhias do mundo tendem a ser comandadas por gestores profissionais, é impressionante que essas empresas, mesmo sendo de capital aberto, tenham mantido certas características de organizações privadas de capital fechado, apesar de seu tamanho e alcance internacional, como a estabilidade dos líderes no comando. A visão e a riqueza da experiência desses líderes permitiram a tais empresas perseguir seus objetivos estratégicos de forma consistente por um longo período, dan-



o varejo estabelecendo uma rede de 590 lojas em 2008 e, ao mesmo tempo, manteve o ritmo de crescimento nos negócios centrais da companhia, como no setor têxtil. Embora a Reliance costume ser considerada uma empresa típica indiana, que simboliza o potencial de crescimento do país, ela quebrou o padrão das grandes organizações indianas ao alcançar nível mundial. Na verdade, ultrapassou o chamado "teto soberano" (segundo o qual, o setor privado não pode obter crédito em melhores termos do que o governo) e hoje está mais bem classificada que a dívida externa da Índia, o que lhe garante financiamento para um futuro crescimento.

do-lhes raiz e direção em tempos de turbulência econômica. Isso faz com que, para boa parte das companhias do ranking das campeãs mundiais de 2009, o desafio-chave no futuro seja ter um plano de sucessão eficaz.

Com significativa participação acionária dos fundadores ou de sua família assegurando alguma proteção a tentativas de aquisição hostil, essas empresas tendem, de certo modo, a isolar-se da miopia dos mercados financeiros. Elas se tornam capazes de seguir uma estratégia de longo prazo, em vez de ter de acompanhar, vigilantes, os resultados trimestrais.

Caso Reliance Industries. A Reliance, que está voltando ao ranking, é uma das companhias líderes da Índia e, cada vez mais, competidora internacional nos mercados de exploração de energia e produtos químicos. Suas vendas aumentaram 30% e o valor para os acionistas cresceu 10% no ano. Começando no setor têxtil na década de 1960, a empresa incluiu em seu portfólio de negócios toda a cadeia de valor dos produtos petrolíferos, além de diversificar suas atividades em setores de alto crescimento, como o varejo.

Com visão de longo prazo, o presidente Mukesh Ambani avançou para

Embora a Reliance tenha sido fortemente atingida pela crise econômica, até mesmo com queda geral dos preços de seus produtos centrais, seu horizonte parece promissor. Seu crescimento tende a ser impulsionado por uma demanda significativa de petroquímicos e gás; a maior parte dos lucros virá de uma fonte de gás natural barato e deve ser alavancada quando a divisão de varejo ultrapassar o breakeven e a refinaria de Jamnagar ficar pronta.

A história de sucesso da Reliance provavelmente seguirá em frente, à medida que a empresa aumentar sua eficiência operacional e de execução de projetos nos negócios já existentes

Sete empresas de sucesso

	Posição		Período de cinco anos da CAGR de vendas		Período de cinco anos da CAGR de valor		Vendas anuais (em US\$ milhões)	Capitalização de mercado (em US\$ milhões)
	2008	2009	2007	2008	2007	2008	2008	2008
América Móvil	9	18	39%	20%	55%	10%	24.960	50.974
Apple	12	3	40%	41%	114%	24%	32.479	75.871
BHP Billiton	16	10	24%	30%	50%	14%	63.140	113.807
Doosan Heavy Industries	5	4	54%	34%	112%	26%	15.269	5.241
Hyundai Heavy Industries	4	5	29%	17%	81%	43%	21.820	12.038
Kühne & Nagel	23	23	26%	21%	36%	8%	16.904	7.493
Reliance Industries	15	11	28%	30%	86%	10%	34.055	39.858

Nota: o ano do ranking é o ano de publicação do ranking das campeãs mundiais e não o ano de levantamento dos dados; a CAGR de vendas corresponde ao crescimento de cada empresa nos anos fiscais que vão de 2003 a 2007 e de 2004 a 2008; a CAGR de valor, ao crescimento de cada empresa entre 2003 e 2007 e entre 2004 e 2008 (os anos terminam em 31 de dezembro).

Fonte: campeãs mundiais de 2008 e de 2009, Thomson Reuters; Bloomberg.



Nintendo, a empresa do Wii e do game Super Mário, foi a grande campeã

e gerar capital a partir de novos empreendimentos.

2. Tamanho não faz diferença. A composição do *ranking* novamente confirma que apenas o tamanho não é condição para um crescimento de nível superior. Talvez seja

um obstáculo. Satisfação com o *status quo*, arrogância e falta de visão abrem caminho para que concorrentes ágeis superem as gigantes em desempenho. Apesar dos vários recursos e ativos, muitos líderes de mercado não conseguem compreender mudanças fundamentais no ambiente externo de negócios. Embora a perda da liderança de mercado possa ser uma consequência, o resultado pode ser bem pior.

Apenas duas das cem maiores empresas do mundo, a GDF Suez, da França, e a Petrobras, conseguiram fazer parte do *ranking* das campeãs mundiais de 2009. Por outro lado, cerca de metade das campeãs apresenta faturamento anual inferior a US\$ 20 bilhões.

Em 2009, a revista britânica *The Economist* chegou a prever que as grandes estavam "de volta". Entretanto, nossa análise do desempenho do faturamento e do crescimento de valor das gigantes corporativas não dá nenhum apoio a essa hipótese. Além disso, mudanças significativas na demanda, no poder de mercado e nos modelos de negócio, especialmente em mercados emergentes de alto crescimento, vão continuar desafiando as atuais multinacionais.

3. Preparo para a mudança. A crise financeira também forçou algumas empresas de rápido crescimento a reduzir suas pretensões. Os "consolidadores" dos setores de atividade, geral-

mente com dívidas em seus balanços, viram-se sob pressão para reduzir o nível de alavancagem financeira e se desfazer de ativos. Sem poder refinanciar parte de suas dívidas, tiveram de vender alguns negócios, muitos deles adquiridos em anos recentes e considerados estratégicos para suas aspirações de longo prazo.

Por exemplo: a campeã do *ranking* 2008, a InBev (agora AB-InBev), anunciou que se desfaria de ativos no valor de US\$ 7 bilhões para ajudar a pagar o empréstimo de US\$ 45

foi um desempenho excepcional.

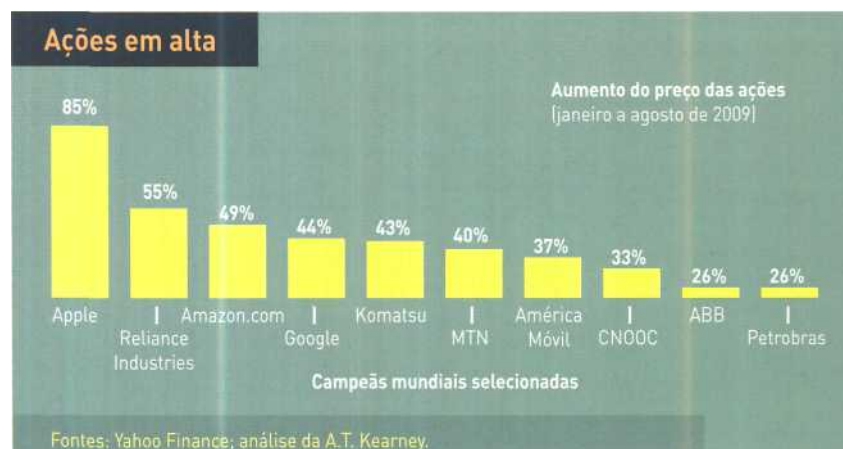
Outras campeãs mundiais tiveram de arquivar seus planos de fusões e aquisições por causa da deterioração das condições de mercado e da falta de financiamento. A tentativa de aquisição hostil da mineradora Rio Tinto pela rival BHP Billiton, que foi abortada, pede análise detalhada.

Caso BHP Billiton. A maior mineradora do mundo, que está entre as empresas que diversificam suas atividades, atravessou a depressão dos mercados de

CAMPEÃ DO RANKING 2008, A INBEV (AGORA AB-INBEV) FICOU EM 34º EM 2009. ANUNCIOU QUE SE DESFARIA DE ATIVOS NO VALOR DE US\$ 7 BILHÕES PARA AJUDAR A PAGAR O EMPRÉSTIMO DE US\$ 45 BILHÕES QUE TOMOU PARA A AQUISIÇÃO DA ANHEUSER-BUSCH

bilhões que tomou, em novembro de 2008, para a aquisição da norte-americana Anheuser-Busch, avaliada em US\$ 52 bilhões. A fusão da InBev e da Anheuser-Busch criou a cervejaria número um do mundo. Apesar do desafio de reduzir a dívida de curto prazo, a empresa ficou de fora do *ranking* das 25 campeãs de 2009 por menos de uma dezena de posições, ocupando o 34º lugar [aparecendo entre as 40 da *BusinessWeek*, portanto], o que

commodities melhor do que qualquer de seus concorrentes diretos. Com foco em qualidade, durabilidade, baixo custo e elasticidade de recursos, as atividades de exploração e produção da BHP Billiton abarcam todos os continentes e cobrem ampla gama de *commodities*, como carvão, cobre, minério de ferro, níquel, titânio e urânio, com participação no mercado mundial superior a 5%. A empresa gasta mais de US\$ 600 milhões anualmente em exploração



mineral, divididos quase igualmente entre exploração de *greenfield* (terra usada em geral para agricultura) e *brownfield* (área já utilizada pela indústria) e projetos avançados. Essas atividades são coordenadas a partir de seus escritórios principais: Singapura, Perth (Austrália), Johannesburgo (África do Sul), Moscou (Rússia), Rio de Janeiro e Vancouver (Canadá).

O crescimento da BHP se deve em grande parte a aquisições, especialmente as da Western Mining Corporation (WMC), por mais de US\$ 7,8 bilhões. Separando imediatamente os negócios de fertilizantes da WMC, a aquisição deu à BHP acesso à exploração de níquel no oeste da Austrália e à de urânio no sul do país, em uma mina que possui cerca de um terço das reservas conhecidas de urânio. No ano passado, a empresa também adquiriu a antiga parceira Anglo Potash, companhia mineradora especializada em desenvolver minas de potassa no Canadá.

Essa campeã mundial não apenas lidera seu setor em faturamento, atualmente em mais de US\$ 60 bilhões, como demonstra liderança no desenvolvimento sustentável. Estabelecen-

do metas específicas quanto a saúde, segurança, meio ambiente e comunidade, fez com que a sustentabilidade passasse a fazer parte do negócio, garantindo resultados, mas também reconhecendo o valor das dimensões não financeiras de seu negócio.

6. Crescimento orgânico e foco mantido. De modo geral, as companhias que se concentraram no crescimento orgânico se saíram muito melhor diante da crise financeira e econômica. Seguindo o paradigma de Theodore Levitt, dos mercados mundiais homogêneos liderados por empresas de tecnologia, conhecimento e marcas fortes, Nintendo, Google e Apple se tornaram as três líderes de 2009. Com balanços sólidos e um sistema rico em produtos novos e inovadores, elas enfrentaram os momentos de dificuldade incrivelmente bem. Embora suas ações também tenham tido perdas importantes, com queda de até 50% em alguns casos, os invés-



Com a Nintendo, a Komatsu coroou o ressurgimento do Japão no ranking

titores reconheceram a força do modelo de negócio dessas companhias. Em menos de 12 meses, as ações da Apple e do Google já estavam sendo negociadas em valores mais altos do que os anteriores ao começo da crise, em setembro de 2008.

Muitas das empresas que fazem parte do *ranking* das campeãs mundiais dependem mais da tecnologia, da inovação e do conhecimento sobre os consumidores para alimentar o crescimento orgânico do que de mega-aquisições que vão parar nas manchetes do jornais. Seu direcionamento incansável para soluções superiores lhes permitiu se diferenciar dos concorrentes e conquistar posições de mercado sustentáveis.

Caso Inditex (Zara). Em um setor de atividade que já assistiu à ação de concorrentes que mudaram as regras do jogo, como Benetton, H&M e The Gap, a Inditex conseguiu alcançar um novo nível de desempenho. Com um modelo de negócio centrado no cliente, que reflete as rápidas mudanças que caracterizam o mundo da moda, essa companhia espanhola alcançou sucesso em um mercado já saturado.

Uma estratégia multimarcas permite à Inditex atender a diferentes segmentos de clientes de forma efetiva e eficiente. Ela é hoje uma das maiores distribuidoras de moda do mundo, com oito formatos de vendas: Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Uterqüe.

Em vez de produzir uma ou duas coleções por ano, a empresa conduz uma contínua análise de tendências. Apro-



Chama a atenção o desempenho forte e estável das sul-coreanas Doosan (da marca Daewoo, entre outras) e Hyundai

veita os dados sobre os consumidores para desenvolver e comercializar novos produtos. Uma cadeia de fornecimento bem integrada, em parte de propriedade da própria empresa, permite rápido desenvolvimento de produtos e imediato lançamento no mercado. A agilidade e a velocidade são o segredo de seu modelo de negócio.

Começando com uma única loja Zara em 1975, a Inditex hoje conta com mais de 4,3 mil lojas em mais de 70 países, dentre as quais mais de 2 mil abertas entre 2004 e 2008. A empresa gerou dois terços de suas vendas com operações internacionais, em uma constante expansão para



O trio tecnológico dos EUA se destacou, com inovação constante

novos mercados que não lhe custou a lucratividade: a média do lucro líquido foi de 14% nos últimos anos. O crescimento também não tirou a atenção dos gestores de questões importantes de longo prazo que fazem parte da estratégia da companhia.

5. Crise como oportunidade. É claro que nem mesmo as melhores entre as melhores empresas foram capazes de escapar aos duros efeitos da crise financeira e econômica. A recessão mundial forçou muitas das campeãs de 2009 a adotar iniciativas rigorosas de reestruturação, contendo o fluxo de caixa, cortando custos e reduzindo os investimentos. No entanto, suas forças inerentes e seus balanços sólidos as ajudam a lidar com as dificuldades.

Na verdade, várias dessas empresas têm aproveitado a crise como oportunidade para se posicionar para um futuro crescimento. Ajustar sua capacidade, racionalizar as estruturas organizacionais e reconfigurar as cadeias de fornecimento permitirá que elas estejam mais bem preparadas para tirar vantagem de condições econômicas mais favoráveis.

EXPECTATIVA PARA 2011

Nos últimos meses, muitos indicadores macroeconômicos apresentaram melhora e sinais animadores têm sido identificados. Aumentou o otimismo sobre a evolução da economia e as bolsas de valores ao redor do mundo já vêm se recuperando.

As empresas campeãs se beneficiaram especialmente dessa recuperação. Algumas, como a Apple e a Reliance, tiveram desempenhos extraordinários, por exemplo. Prevê-se, portanto, que, em 2011, os níveis de investimentos em internacionalização se recuperem plenamente.



Maior empresa do hemisfério sul, a Petrobras tem se beneficiado da demanda doméstica por energia –em expansão–, de exportação de tecnologia desenvolvida por ela e de fusões e aquisições. Essa é a análise da A.T. Kearney para explicar a inclusão da estatal brasileira no *ranking* de empresas que conseguiram prosperar em 2009 considerando um retrospecto de cinco anos. A receita em 2008 bateu em US\$ 92,2 bilhões, as vendas cresceram 22,7% ao ano entre 2004 e 2008 e o valor em bolsa avançou 5,5% ao ano no mesmo período.

A Petrobras talvez tenha sido um caso superlativo de nadar contra a corrente, porque 2008 marcou o fim do período chamado por alguns de “superciclo das commodities”; porque as empresas dos países emergentes estiveram entre as mais atingidas –incluindo Vale e Gerdau, presentes no *ranking* anterior; e porque as corporações de grande porte sofreram mais do que as menores –e ela venceu tudo isso. Como? Pode-se dizer que os fatores que caracterizaram a lista em geral, como compromisso com inovação, portfólios diversificados, expansão agressiva, liderança forte e visão clara do futuro, aplicam-se à Petrobras.

HSM Management

© A.T. Kearney

Reproduzido com autorização.

Todos os direitos reservados.