

# A execução certa gera resultados sólidos

Robert W. Lane  
Presidente e CEO



A John Deere tem como objetivo atender os clientes ligados à terra de maneira diferenciada através de um grande negócio. Durante o ano fiscal de 2008, a empresa progrediu ainda mais na busca desse objetivo, que continua a guiar nossas ações.

Os ganhos alcançaram níveis recorde pelo quinto ano consecutivo. Continuamos levando produtos novos e avançados a nossos clientes e apresentamos a força e o valor da marca John Deere a um público global crescente. Pela primeira vez, mais da metade de nossas vendas de equipamentos agrícolas ocorreu fora dos Estados Unidos e do Canadá. O crescimento em países e regiões em desenvolvimento como o Brasil, a Rússia e a Europa Central foi particularmente impressionante.

Em resumo, 2008 foi um ano de conquistas significativas. A renda líquida atingiu US\$ 2,05 bilhões sobre as vendas líquidas totais e faturamento de US\$ 28,4 bilhões. As vendas de equipamentos agrícolas aumentaram 37 por cento ou mais de US\$ 4 bilhões, já que essas operações tiveram seu melhor ano. Os ganhos por ação cresceram 18 por cento com o aumento da renda líquida em 13 por cento.

Como resultado de nosso sucesso na geração de lucro ao gerenciar ativos cuidadosamente, a empresa está produzindo níveis sólidos de lucro econômico ou Valor Agregado para os Acionistas (SVA). Esta medida, que tem conduzido as operações diárias em nossa empresa desde 2001, reflete nossa determinação para investir em produtos, projetos e negócios que geram, consistentemente, retornos superiores ao custo básico do capital. O SVA aumentou para US\$ 1,7 bilhão no ano passado. Em cada um dos últimos cinco anos, ele foi mais de duas vezes superior ao SVA dos anos anteriores a esse período.

### Foco contínuo no SVA

O foco contínuo no SVA ajudou a empresa a alcançar resultados recorde mesmo com alguns de nossos principais mercados em uma condição de recessão. Por exemplo, a crise econômica dos Estados Unidos desacelerou as vendas nas Divisões de Construção e Atividade Florestal (C&F) e de Equipamentos Comercial e do Consumidor (C&CE) no ano passado. Ainda assim, ambas as divisões foram solidamente rentáveis e forneceram mais SVA.

Apesar do grave declínio na construção civil, a divisão C&F sofreu uma queda nas vendas de apenas 4 por cento no ano passado, com uma margem operacional de quase 10 por cento. Tal estabilidade se deve a uma capacidade aprimorada de combinar a produção da fábrica com os pedidos de varejo e eliminar custos desnecessários. A C&F também foi bem-sucedida no fornecimento de uma proposta eficiente de valor aos clientes com base em Serviços Rápidos, produtividade das máquinas e baixos custos operacionais.

Também de vital importância, nossa operação de crédito em 2008 ampliou seu alcance global e permaneceu como uma fonte confiável de lucro. A John Deere Credit continuou fornecendo um fluxo contínuo de financiamento para bons pagadores, ao mesmo tempo em que beneficiou-se de um portfólio de empréstimos e leasing de alta qualidade.

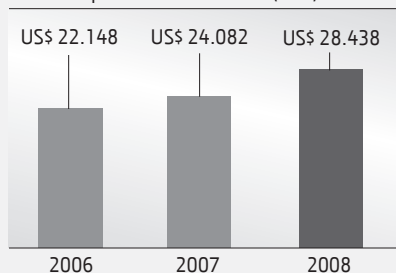
### Tendências fortes

Como observamos em relatórios anuais anteriores, as fortes tendências demográficas devem trazer grandes benefícios à John Deere. A população mundial continua crescendo, o que adiciona, literalmente, milhares de novas bocas para alimentar por hora. Combinado a padrões de vida aprimorados, isso levou a uma maior demanda global por alimentos e energia, inclusive biocombustíveis como o etanol. O consumo global de trigo, milho e soja aumentou aproximadamente 20 por cento somente nesta década. Tendências relacionadas, que apontam para maior demanda por habitação e infraestrutura, apoiam uma perspectiva saudável para nossos outros negócios. Embora as incertezas econômicas possam moderar o impacto desse desenvolvimento hoje, continuamos confiantes de que, com o tempo, a John Deere colherá ganhos significativos a partir dele.

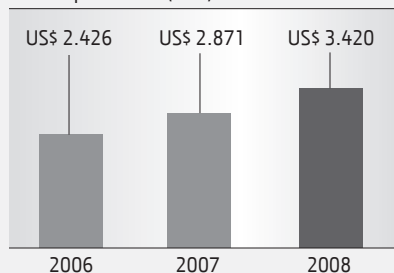
### Crescimento através de inovação

Nossa principal métrica de crescimento é alcançar ganhos de SVA médios e sustentáveis de 7 por cento ao ano no decorrer do ciclo de negócios. Essa é uma meta desafiadora, que requer inevitavelmente mais vendas e um foco firme em inovação. Há muito tempo uma força na empresa, a inovação é essencial para expandir nossos mercados de maneira lucrativa e atender às necessidades dos clientes para equipamentos avançados. A inovação é tão importante que nós almejamos que, pelo menos, 30 por cento do futuro crescimento do SVA venha de novos produtos, processos ou regiões

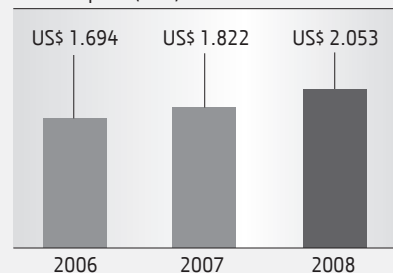
Vendas líquidas e faturamento (MM)



Lucro operacional (MM)



Renda líquida (MM)





Novidade para o mercado em 2009, a colhedora de algodão 7760 amplia a liderança da John Deere na colheita de algodão. Como a primeira máquina que produz módulos em movimento, o modelo inovador oferece colheita contínua e algodão de maior qualidade, reduzindo a necessidade de outros equipamentos para a colheita de algodão no campo.

geográficas para a Deere. Para ajudar a direcionar esses esforços, identificamos as áreas principais, ou campos de inovação, que têm amplo potencial de crescimento e relevância para nossas operações. Duas dessas áreas – gerenciamento de água e energia renovável – já formam a base dos negócios bem-sucedidos da John Deere e estão ajudando a empresa a construir uma vantagem competitiva nessas áreas.

Estender de maneira lucrativa a marca John Deere a uma base global de clientes mais ampla continua sendo uma prioridade principal de crescimento, bem como uma área de conquistas consideráveis. No ano passado, as vendas da Deere fora dos Estados Unidos e do Canadá ultrapassaram US\$ 10 bilhões pela primeira vez. As vendas nos mercados emergentes do Brasil, Rússia, Índia e China continuaram seu crescimento forte e agora são mais de três vezes superiores ao nível de 2006. Embora alguns desses países tenham sido atingidos pela recente desaceleração econômica global, eles devem continuar sendo uma fonte atraente do crescimento das vendas e da participação de mercado da John Deere.

Em apoio às nossas iniciativas de crescimento, a empresa investiu US\$ 1,4 bilhão em projetos de capital e aquisições em 2008. Isso incluiu a expansão de fábricas de máquinas agrícolas no Brasil e nos Estados Unidos, o que ajudará a atender à crescente demanda global por tratores e colheitadeiras de grãos avançados. Também implementamos planos para joint ventures de equipamento para construção na China e na Índia. Além disso, a Deere realizou duas aquisições na área de gerenciamento de água, baseadas em nossa compra da Roberts Irrigation em 2006. Também realizamos mais investimentos em energia eólica, uma área que é saudável tanto para o meio ambiente quanto para as economias rurais. A empresa também continuou a assumir um compromisso financeiro significativo com a nova tecnologia de motores, em resposta aos padrões ambientais cada vez mais exigentes.

### Excelência operacional

Um gerenciamento de ativos rigoroso está no núcleo de nossa estratégia para alcançar retornos mais consistentes, para agregar ativos à nossa vantagem comparativa e vencer os tempos difíceis da economia. As contas a receber e os inventários finalizaram o ano em seu menor nível como percentual de vendas em tempos recentes, ao passo que o giro de ativos cresceu novamente. Grande parte de nosso sucesso no gerenciamento de ativos e na execução da

estratégia John Deere vem da adoção de processos e práticas operacionais comuns e sólidas em unidades por toda a empresa. Eles se aplicam a uma série de atividades, do desenvolvimento de produtos e atendimento de pedidos ao gerenciamento de operações diárias da fábrica. Em todos os lugares, seguir processos rigorosos ajuda a cumprir o escopo e a escala crescentes de nossas operações e a alcançar níveis mais altos de consistência, simplicidade, eficiência e qualidade. Muitas de nossas abordagens são exclusivas da Deere e difíceis de copiar.

Com relação à melhoria da qualidade, a empresa está implementando, de maneira agressiva, o Sistema Deere de Qualidade de Produtos (DPQS), um conjunto de práticas de manufatura de primeiro mundo projetadas para atender às crescentes expectativas dos clientes para obter maior confiabilidade do produto. As linhas de produtos responsáveis pela maioria das vendas da empresa receberam certificação de qualidade avançada em 2008. Espera-se que o DPQS cause um impacto importante na capacidade da empresa de atender os clientes e reduzir as despesas ainda mais, enquanto o esforço impulsiona a qualidade para um nível ainda mais alto.

### Orgulhoso recorde de cidadania

Como cidadã corporativa líder, a Deere assume suas responsabilidades com seriedade. A esse respeito, a segurança dos funcionários sempre foi uma das prioridades principais da John Deere. Em 2008, nossas instalações permaneceram entre as mais seguras do mundo, com as taxas de frequência de acidentes de funcionários de acordo com os baixos índices históricos da empresa.

Como líder ambiental, lembrada principalmente pelos equipamentos avançados projetados para tratar o meio ambiente com cuidado cada vez maior, a empresa também tornou a sustentabilidade uma parte integrante de suas operações. Um exemplo característico é o novo sistema de energia de biomassa que entrou em operação durante o ano em nossa fábrica alemã de colheitadeiras. O sistema permite que a instalação atenda a grande parte de suas próprias necessidades de aquecimento e resfriamento, enquanto reduz as emissões do gás do efeito estufa. No final de 2008, a Deere anunciou planos para reduzir as emissões do gás do efeito estufa de suas operações mundiais, como parte da participação no programa de Líderes climáticos da Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos.

Introduzido com sucesso em 2008, o modelo 5055E é um integrante versátil de uma inovadora linha de tratores utilitários de 45 a 105 cv. A série 5E com cabine aberta fornece valor excepcional por meio de alta durabilidade e performance a um preço econômico.



Preparado para definir o padrão de velocidade e produtividade, o modelo 764 HSD da John Deere é o primeiro trator articulado, de esteiras e de alta velocidade do setor. Novidade para 2009, ele pode realizar nivelamento de acabamento a uma velocidade duas vezes mais rápida do que a de outras máquinas, não causando danos em áreas aplainadas quando em trânsito.



Além disso, a empresa e a Fundação John Deere continuam apoiando empresas e causas merecedoras, estando mais envolvidas com as melhorias na comunidade, a educação e as soluções para o combate à fome. Em 2008, a fundação continuou com seu patrocínio às vendas de bombas de água para pequenos agricultores na África e também fez uma doação importante para financiar microcrédito aos agricultores locais. Em um ano de grandes desastres naturais, a fundação contribuiu para esforços de auxílio na China, no México e nos Estados Unidos.

### Sucesso por meio do trabalho de equipe

Por meio dos esforços conjuntos de uma força de trabalho sólida e dedicada com mais de 50.000 pessoas no mundo todo, a John Deere está estabelecendo uma cultura baseada em performance que está causando um grande impacto em nossos resultados. A iniciativa da Deere de Enriquecimento de Times (Team Enrichment) apoia esta ênfase na colaboração e formação de equipes por parte dos funcionários. Com a promoção de um ambiente de trabalho mais global e inclusivo, o Enriquecimento de Times ajuda a empresa a fortalecer sua vantagem competitiva através da atração e retenção de funcionários altamente talentosos de todas as áreas.

### O desafio futuro

A John Deere, assim como muitas empresas, enfrenta a considerável incerteza do mercado e o que será, provavelmente, um ano desafiador pela frente. Entretanto, esse é o tipo de situação que enfrentamos e à qual estamos nos adaptando há algum tempo em determinados mercados. Nosso foco contínuo na manutenção dos custos baixos e da produção de fábrica de acordo com o mercado varejista, enquanto continuamos realizando investimentos de crescimento vitais, foi elaborado para ajudar a empresa a manter o equilíbrio em tempos de instabilidade e a maximizar a performance em todas as condições.

Além disso, ao expandirmos nossa presença global e entrarmos em novos negócios, estamos estabelecendo um alinhamento de negócios com mais capacidade de recuperação e com uma base mais ampla. Também nos beneficiamos de um balanço patrimonial sólido. Nossas operações de equipamentos estão quase quitadas em termos líquidos e os negócios de crédito continuaram realizando empréstimos de maneira prudente. Estamos confiantes de que

esse tipo de ação coloca a John Deere em uma posição vantajosa para competir de maneira bem-sucedida no ambiente financeiro historicamente volátil de hoje.

E, talvez mais do que tudo, as pessoas talentosas, ligadas a uma tradição de integridade, dão à Deere uma margem competitiva comprovada. Nossa força de trabalho dedicada e corporações de concessionários competentes em todo o mundo se equiparam aos melhores no que diz respeito a seu comprometimento e conhecimento de mercado. Além disso, eles são incomparáveis em sua capacidade de fornecer suporte especializado a uma linha de produtos cada vez mais sofisticada e inteligente.

### Time de gerenciamento capacitado

A profundidade e a amplitude do time de gerenciamento capacitado da Deere são notáveis. Os líderes da John Deere em todo o mundo são estimulados a concorrer e ganhar. Através de contribuições contínuas, acreditamos firmemente que nossas ações para construir e desenvolver uma empresa importante e sustentável serão bem-sucedidas.

Ainda existem muitas oportunidades para melhorias significativas. Entretanto, não há dúvida de que a John Deere tem o que precisa para produzir resultados impressionantes e performance que perdura durante muitos anos. Consequentemente, a humanidade será próspera no mundo todo e nós teremos grande satisfação com o resultado merecido de nosso trabalho.

Aos que temos o privilégio de servir, agradecemos pela confiança e apoio contínuos.

Em nome da equipe da John Deere, 18 de dezembro de 2008

Robert W. Lane



A John Deere expandiu sua família avançada de cortadores de grama com raio de giro zero em 2008 com a série Z-Trak Estate. A bem-sucedida linha oferece a potência, a precisão e a durabilidade de um cortador de grama profissional para paisagismo, além da facilidade de uso, do conforto e do controle apreciados por usuários domésticos que não dispõem de tempo.