

McKinsey
& Company

Grandes movimentos empresariais

Como os CEOs mais bem-sucedidos criam valor

Novembro 2019

Autores

Reinaldo Fiorini

Vicente Assis

© Copyright 2019
McKinsey & Company. All rights reserved.

Nenhuma parte desta publicação pode ser copiada
ou redistribuída de qualquer forma sem o prévio
consentimento por escrito da McKinsey & Company

Design

McKinsey BR Design Center

Grandes movimentos empresariais

Como os CEOs mais bem-sucedidos criam valor

Apenas um grupo reduzido de empresas gera lucro econômico expressivo e sustentável – ou seja, rentabilidade acima do custo de capital. A grande maioria das empresas no Brasil, e no mundo, opera em *break even* econômico. As empresas podem aumentar sua probabilidade de ingressar nesse grupo seletivo executando ‘grandes’ movimentos empresariais, no sentido de irem além dos movimentos executados por concorrentes que operam na média de seus setores. As probabilidades aumentam ainda mais para empresas que conseguem executar um conjunto desses movimentos, e, como resultado, se transformar.

Novembro 2019

Acionistas e seus representantes nos Conselhos costumam impor metas de desempenho agressivas aos gestores de suas empresas. Os mercados de capitais também pressionam as companhias por resultados excepcionais. Nesse contexto, a McKinsey replicou recentemente no Brasil uma pesquisa global que dá a medida da dificuldade da grande maioria das empresas atingir essas expectativas. O estudo mostrou que, tanto no Brasil quanto em outras regiões do mundo, a geração de lucro econômico expressivo e sustentável está extremamente concentrada em um grupo muito pequeno de empresas, enquanto a grande maioria opera em *break even* econômico.

Para o estudo global, foram analisados os demonstrativos financeiros de mais de 2.000

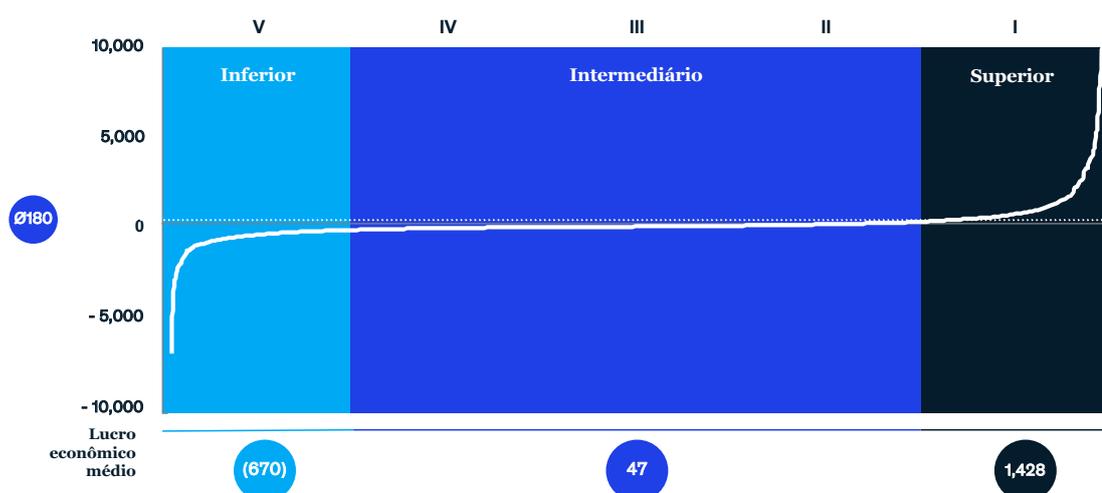
empresas, publicados entre 1995 e 2016. No Brasil, analisamos o desempenho de 300 das maiores empresas de capital aberto ao longo dos últimos 20 anos.

A distribuição da geração de valor no Brasil e no mundo foi representada pelo que chamamos de “curva de potência” do lucro econômico, ou *power curve*. Trata-se de uma curva dupla, com o centro plano e as duas extremidades envergadas em direções opostas, representando, de um lado, as empresas que têm grandes lucros econômicos e, do outro, as de resultados negativos. Tal padrão se manteve em diferentes períodos e ciclos econômicos. No período de 2010 a 2014, por exemplo, observamos os resultados a seguir para a pesquisa global.

Globalmente, a geração de lucro econômico está altamente concentrada



Lucro econômico médio, 2010-2014, \$ milhões, N=2.393



A maioria das companhias ficou em situação muito próxima ao que se denomina no jargão financeiro por *break even* econômico. As empresas do grupo do quintil de melhor performance concentraram a maior parte da criação de valor global, ao passo que as do quintil de pior performance, concentram sua destruição.

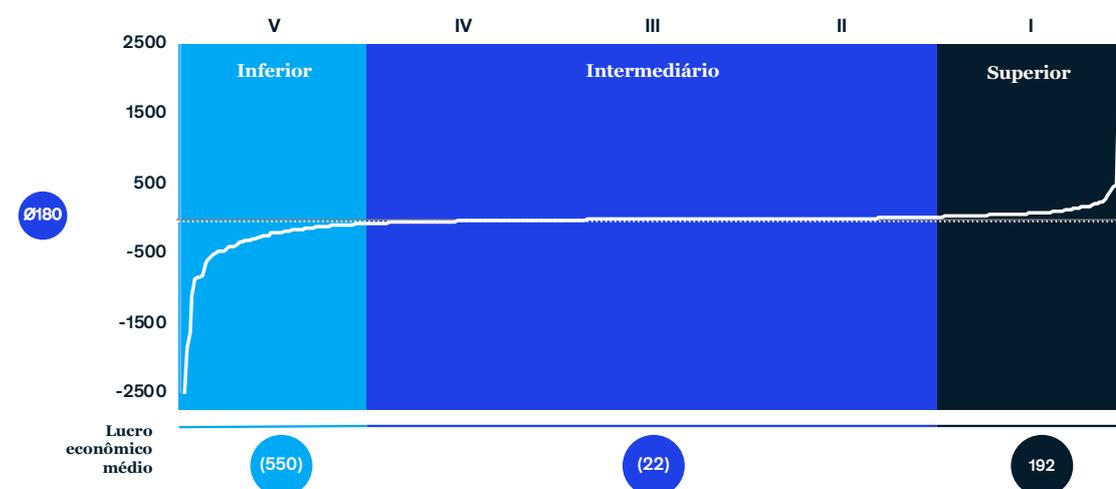
No Brasil, ao longo dessas duas décadas, mais de 75% das empresas operam em níveis de retorno muito próximo ao seu custo de capital. Ou seja,

apesar de todos os esforços para crescer e obter resultados atrativos para seus acionistas, a grande maioria das empresas brasileiras não gera lucro econômico expressivo e sustentável. Dados de 2011 a 2016, por exemplo, mostram que 7% das empresas brasileiras foram responsáveis por mais de 80% de todo o lucro econômico gerado no país nesse intervalo. Para esse período, a curva de potência das empresas brasileiras está representada no quadro abaixo.

No Brasil, o lucro econômico também está altamente concentrado



Lucro econômico anual médio gerado por empresa, 2011-2016, \$ milhões

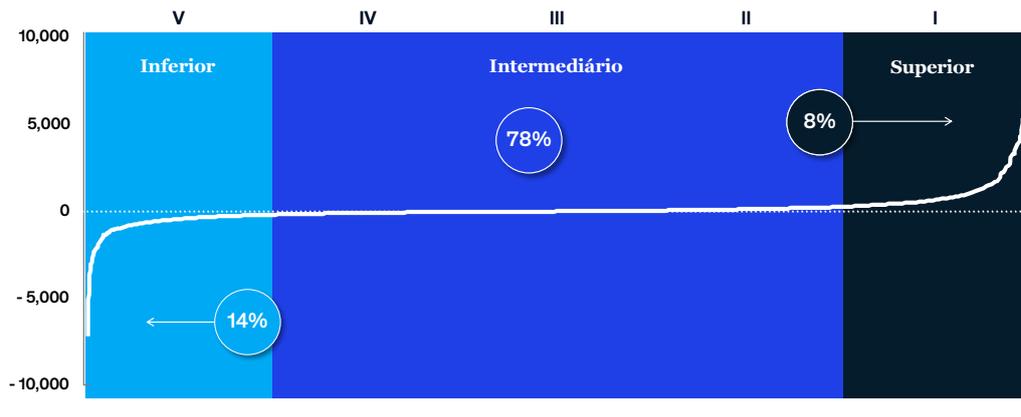


A regularidade desse padrão de geração de valor entre as empresas leva a duas perguntas: a primeira, “Quais são as chances de uma empresa ingressar no grupo das companhias de alta performance, que lideram o processo de criação de valor no Brasil e no mundo?” A segunda, “Como uma empresa pode aumentar suas chances de fazer essa transição?”

Uma mudança difícil, mas possível

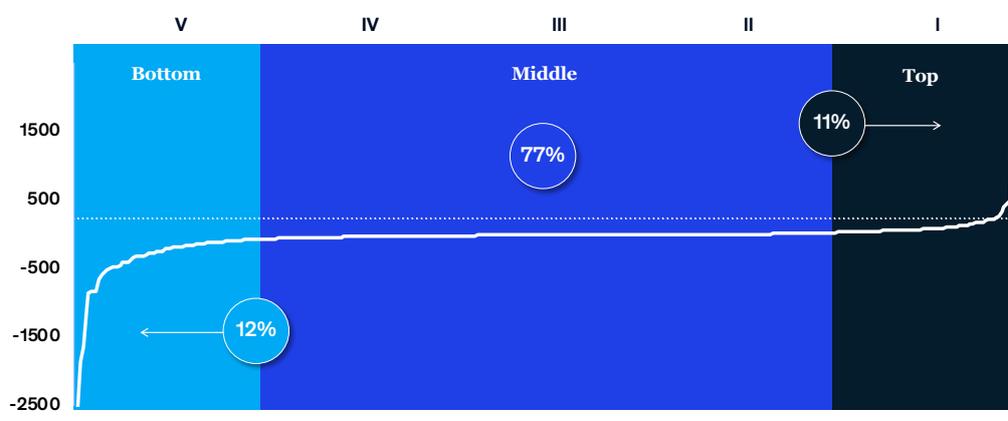
Os dados históricos mostram que a porcentagem das empresas que conseguem passar do grupo de performance em *break even* para o dos campeões em criação de valor não é grande — mas esta possibilidade existe. Na pesquisa global, em um período de 10 anos, cerca de uma em cada doze das empresas foram capazes de migrar do grupo do ponto de equilíbrio para o de lucro econômico expressivo.

A probabilidade de gerar mais valor é baixa



No Brasil, a proporção da migração do grupo que opera em *break even* econômico para o grupo de alta performance foi em torno de uma em cada dez empresas.

Praticamente as mesmas probabilidades ocorrem no Brasil



Evidentemente, fazer essa transformação não é uma tarefa fácil, mas é algo que 8% das empresas conseguiram fazer em todo o mundo (no Brasil, esse percentual foi 11%). Então, volta-se à questão sobre

o que as empresas podem fazer para elevar suas chances de subir na curva de potência e entrar para o grupo das grandes geradoras de valor.

Transformação como chave para a geração de lucro econômico

A pesquisa analisou um amplo conjunto de variáveis que podem influenciar o desempenho das empresas e, portanto, determinar sua probabilidade de criar lucro econômico expressivo e sustentável. Essas variáveis podem ser classificadas em três dimensões.

A primeira está relacionada ao que denominamos “DNA” da empresa, ou seja, características intrínsecas da empresa e dos negócios em que atuam. Elas incluem, por exemplo, escala, potencial de diferenciação de produtos e serviços, relevância de P&D, inovação e solidez financeira.

A segunda diz respeito às tendências setoriais ou geográficas que influenciam fatores externos que podem ter enorme impacto no desempenho das empresas, por exemplo, um ambiente de expansão macroeconômica que impulsiona a demanda por produtos e serviços. Ou um período cíclico que traz uma elevação nos preços dos bens oferecidos por determinada empresa.

A pesquisa revela que essas duas primeiras dimensões têm impacto importante na probabilidade de as empresas serem campeãs de geração de lucro econômico: é mais fácil manter uma posição de líder de mercado do que uma empresa passar a ser líder de mercado.

No entanto, embora sejam muito relevantes, os gestores das empresas têm influência limitada sobre elas, seja porque são elementos ‘dados’, seja porque se tratam de fatores exógenos.

A terceira dimensão está ligada a **movimentos empresariais** que as organizações podem adotar, sejam estratégicos, operacionais, financeiros ou organizacionais, para aprimorar seu posicionamento e se destacar na concorrência. É essa dimensão que está sob maior controle dos gestores, permitindo que ajam de forma a transformar suas empresas em geradoras de valor significativo.

Segundo a pesquisa, cinco tipos de movimentos podem aumentar as chances de uma empresa subir na curva de potência.

1. Gestão ativa da alocação de capital –

A pesquisa concluiu que a maioria das empresas aloca capital inercialmente: o melhor indicador da alocação de recursos em um determinado ano é a alocação de capital no ano anterior. Em contraste, as empresas que realocam capital

ativamente expressam que após 10 anos, 60% de seus investimentos são feitos em negócios ou unidades diferentes do início do período. A realocação de capital direciona investimentos para unidades promissoras e dinâmicas, capazes de impulsionar a empresa ao longo da “curva de potência”, ao mesmo tempo em que se retira recursos de unidades e departamentos que pouco contribuem para melhorar sua performance geral.

- 2. Vocação para o investimento** – A pesquisa também demonstrou que grandes criadores de valor não apenas gerenciam ativamente a alocação do investimento como investem significativamente mais do que seus concorrentes, apresentando índices de investimento e receitas de 1,5 a 2,0 vezes maior que a média de suas indústrias ao longo de 10 anos. O investimento mais elevado viabiliza maior crescimento, atualização da tecnologia e automação, sugere maior competência para identificar oportunidades atrativas, e reflete condição e desempenho financeiro sólidos para seu financiamento.
- 3. Obsessão pela produtividade** – Os gestores de empresas líderes são obcecados por saltos de produtividade não incrementais e superiores aos da média de sua indústria. É comum, ao avaliar seus ganhos de produtividade, que as empresas se baseiem em suas trajetórias individuais, comparando seus índices de produtividade atuais aos do passado. Para aumentar suas chances de se tornarem grandes geradoras de valor, no entanto, precisam se comparar com outras empresas do mesmo setor e se perguntar constantemente o que estão fazendo para estar à frente da concorrência quando o tema é produtividade. As campeãs de geração de valor são capazes de aumentar a eficiência acima da média de suas respectivas indústrias, mesmo partindo de patamares de produtividade relativamente elevados.
- 4. Posicionamento diferenciado** – Estes CEOs levam suas empresas a oferecerem produtos ou serviços diferenciados e a investirem em marcas que atingem um reconhecimento de destaque. Mas para que essas diferenciações consigam, de fato, impulsionar a empresa na curva de potência, elas precisam se refletir nas margens e ao longo do tempo: a pesquisa global revelou que empresas que alcançam mobilidade na curva de potência atingem taxa de crescimento em margem bruta dentre as 30% mais elevadas em seus respectivos setores.

5. **Execução consistente de M&A** – Finalmente, o último desses movimentos de transformação diz respeito à adoção pela empresa de uma estratégia de fusões e aquisições, com uma frequência regular e alinhadas à estratégia da empresa. Para fazer diferença na probabilidade

de evolução na curva de potência, as empresas globais realizam ao menos uma transação por ano e evitam transações muito grandes (i.e., superiores a um terço do valor de mercado da empresa compradora).

A transformação como resultado de um conjunto de grandes movimentos

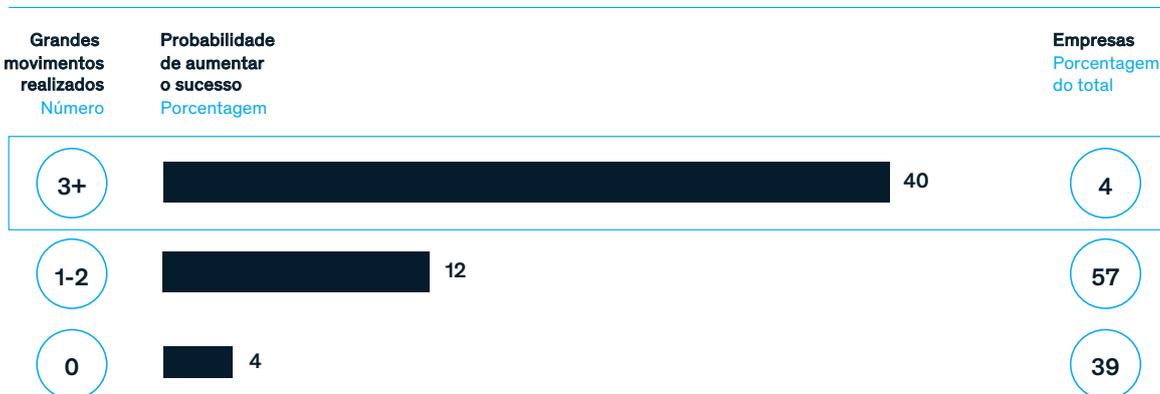
O impacto dos grandes movimentos empresariais é potencializado quando adotados de forma combinada. O estudo global da McKinsey mostrou que executando três ou mais desses movimentos, as chances de uma empresa se tornar uma grande geradora de valor são cinco vezes maiores que as de uma empresa que não adotou nenhuma estratégia, e o dobro das de uma empresa que adotou apenas uma ou duas dessas estratégias.

No Brasil, o resultado é similar. Aqui, companhias que adotam três ou mais movimentos simultâneos aumentam de três a quatro vezes a probabilidade de passar a figurar no seletor grupo das empresas que geram lucro econômico.

Para aumentar a probabilidade de sucesso, é necessário realizar grandes movimentos, ou seja, TRANSFORMAR!!



Impacto de grandes movimentos na probabilidade de sucesso



As empresas campeãs em geração de lucro econômico no Brasil mantêm algumas semelhanças. Em primeiro lugar, crescem acima da média de seus concorrentes. Em segundo lugar, fazem isso garantindo melhores margens, com uma proposta de valor sólida. Finalmente, mantêm a liderança em produtividade, conservando seus custos sob controle.

No Brasil e no mundo, os CEOs precisam estar cientes de que é essencial realizar movimentos de alto impacto que superem as ações dos concorrentes para que possam se destacar de maneira competitiva em cenários econômicos e de mercado cada vez mais voláteis e complexos. Para isso, precisam não apenas elaborar estratégias que incluam tais movimentos, mas também desenvolver meios e talentos para garantir a sua implementação.

Sobre os autores

Reinaldo Fiorini é o Managing Partner da McKinsey no Brasil

Vicente Assis é líder da prática de B2B da McKinsey para América Latina

McKinsey & Company

Novembro 2019

Copyright ©

McKinsey & Company

www.mckinsey.com

