

GERANDO VALOR NO AMBIENTE DE ESTAGNAÇÃO DO BRASIL

Por Masao Ukon, Marcos Aguiar, Jean Le Corre, Violetta Ostafin, Flavio Magalhães e Joaquim Côrtes

Nunca desperdice uma boa crise.

— Winston S. Churchill

DEPOIS DE UMA DÉCADA ESTIMULANTE de crescimento, uma dura realidade se abateu sobre as empresas que operam no Brasil. Os últimos três anos de estagnação econômica não são uma mera interrupção passageira no *boom* brasileiro. A recuperação levará tempo. Neste momento, o ritmo e a intensidade desta recuperação são incertos. Uma estagnação prolongada não pode ser descartada. Então, o que as empresas devem fazer para sobreviver e prosperar neste novo ambiente?

Muitas empresas terão que, basicamente, reajustar sua abordagem no Brasil. Elas já não podem mais contar com vendas constantemente crescentes e crédito fácil para impulsionar o crescimento.

Para gerar valor significativo e sustentável para seus acionistas a médio prazo, as empresas devem tornar-se mais eficazes em todos os níveis. Elas devem reformular, radicalmente, suas abordagens comerciais, tornando possível que seus funcionários passem mais tempo com os clientes e es-

premam mais receitas em um mercado estagnado. Elas devem tornar suas operações mais *lean*. Elas devem simplificar e dinamizar suas organizações. Elas devem criar situações de ganha-ganha para todos em suas cadeias de suprimentos. Elas devem garantir que seu capital seja usado da melhor forma.

Passar de um modelo impulsionado pelo crescimento para um que foca na geração de valor por meio de um incremento de produtividade não é tarefa fácil, é claro. Para muitas empresas que operam no Brasil, será necessário uma grande mudança cultural e uma transformação completa da organização. Será normalmente um esforço plurianual que envolve toda a empresa, partindo da liderança. Mas a adaptação é fundamental, pois as mudanças no panorama econômico do Brasil desde os anos do *boom* são profundas e estruturais.

Uma Reversão de Fortunas Econômicas

Durante a primeira década deste século, a economia brasileira parecia imparável. A

baixa inflação e a diminuição das taxas de juros devido a melhores prévias nas finanças públicas alimentaram um drástico aumento tanto do investimento estrangeiro quanto doméstico. A forte demanda global elevou os preços de exportação para *commodities*, como soja e minério de ferro, a valores recordes.

O aumento da renda e emprego provocaram um crescimento explosivo no consumo, já que milhões de famílias brasileiras se juntaram à classe média (Veja o estudo *Brazil's Next Consumer Frontier: Capturing Growth in the Rising Interior*, BCG Focus, junho de 2014.) O *boom* não só se traduziu em altos lucros corporativos e retornos para o acionista, mas também em algumas das maiores melhoras em padrões de vida observados em todo o mundo. (Veja *Why Well-Being Should Drive Growth Strategies: The 2015 Sustainable Economic Development Assessment*, relatório BCG, maio de 2015.)

Contudo, desde o início desta década, o ciclo virtuoso que uma vez impulsionou a economia do Brasil se tornou vicioso. O crescimento econômico desacelerou. As finanças públicas deterioraram-se ao ponto que a dívida soberana do Brasil foi rebaixada pelas principais agências de classificação, enquanto as dívidas corporativas e o endividamento das famílias aumentaram drasticamente. A representatividade do investimento do PIB desabou. Bem como a

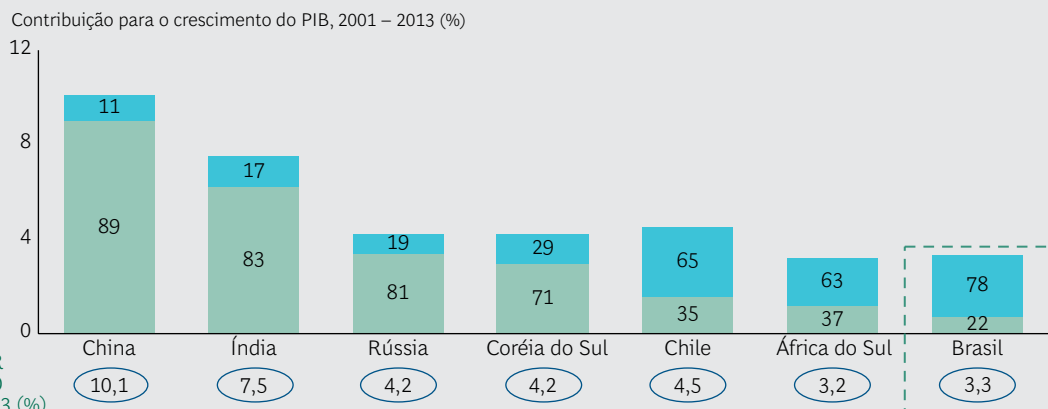
confiança do consumidor. Os preços mundiais para *commodities* brasileiras caíram. Com o desemprego atingindo um recorde de baixa em 2014, os salários dos brasileiros cresceram bem mais rápido do que a produtividade da mão de obra, levando a uma séria deterioração da competitividade global econômica em termos de produção.

A situação melhorou um pouco no ano passado, com o declínio do real em relação ao dólar americano. Além disso, uma íngreme ascensão no desemprego está permitindo que as empresas extraiam concessões dos sindicatos. Estes ajustes devem ajudar o Brasil a melhorar o seu custo para competitividade. A economia pode se recuperar ao longo do tempo, mas voltar ao crescimento robusto com uma base sustentável exigirá grandes mudanças.

Como o *Boom* Obscureceu Falhas Estruturais

O *boom* da década passada obscureceu as falhas estruturais na história do crescimento brasileiro. Em mercados emergentes, como a China, a Índia e a Coreia do Sul, o aumento da produtividade tem sido o principal propulsor de crescimento do PIB. No entanto, no caso do Brasil, a produtividade cresceu, em média, um magro 1% ao ano, de 2001 até 2013, bem abaixo do crescimento dos salários durante esse período. (Veja *Brasil: Enfrentando o Desafio da Produ-*

ANEXO 1 | Crescimento da receita durante o boom do Brasil foi devido a uma força de trabalho em expansão — e não a ganhos de produtividade



CAGR EM VALOR ACRESCENTADO BRUTO 2001-2013 (%)

■ Crescimento da força de trabalho empregada ■ Productivity gains

Fonte: Euromonitor; Análise BCG.

tividade, relatório BCG, de janeiro de 2013.) Em vez disso, 78% do PIB do país, entre 2001 e 2013, foi atribuído aos aumentos na força de trabalho empregada. (Consulte Anexo 1). Estes ganhos foram impulsionados pela média anual de crescimento na popu-

lação ativa de 1,8% e pela queda de desemprego, que atingiu um recorde mínimo de 4,8% em 2014. Mas a população brasileira está envelhecendo e o crescimento anual na força de trabalho, no restante desta década, deverá para cair para 1,4%.

OS COMPONENTES DO TSR

O Retorno Total do Acionista (do inglês Total Shareholder Return – TSR) é o resultado de diversos fatores. (Consulte o quadro abaixo.)

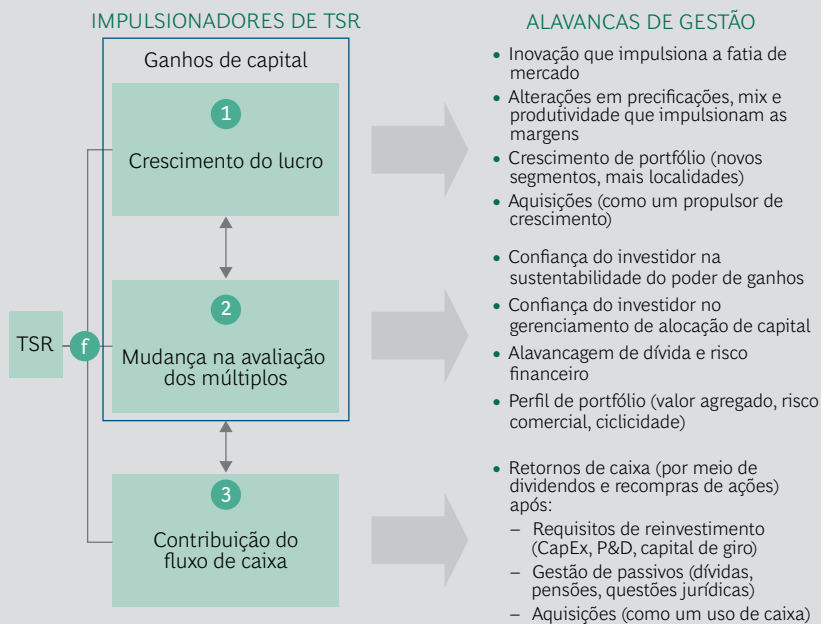
O modelo TSR usa a combinação de crescimento da receita (vendas) e alteração das margens como um indicador de melhoria da empresa em valor fundamental. Em seguida, ele usa a mudança na avaliação de múltiplos da empresa para determinar o impacto das expectativas dos investidores para o TSR. Juntos, estes dois fatores determinam a mudança em capitalização de mercado da empresa e o ganho de capital (ou perda) para investidores. Finalmente, o modelo acompanha a distribuição do fluxo de caixa livre para os investidores e detentores de dívida sob a forma de dividendos, recompra de ações e reembolsos contribuição dos

pagamentos de fluxo de caixa livre para o TSR de uma empresa.

É importante lembrar que todos estes fatores interagem uns com os outros — às vezes, de formas inesperadas. Uma empresa pode aumentar as suas receitas por meio de um incremento nos ganhos por ação devido à alguma aquisição e, ainda assim, não criar qualquer TSR, porque a nova aquisição tem o efeito de minar as margens brutas. E algumas formas de contribuição em caixa, como dividendos, têm um impacto mais positivo sobre a avaliação dos múltiplos da empresa do que outros (como recompra de ações). Por causa dessas interações, nós recomendamos que as empresas assumam uma abordagem holística para suas estratégias de criação de valor.

OS COMPONENTES DO TSR

O TSR É O PRODUTO DE MÚLTIPLOS FATORES



Fonte: Análise BCG

Esses fatores traduzem-se em crescimento mais lento em muitas indústrias brasileiras. O que é um problema considerável para muitas empresas operando no Brasil e seus acionistas. Nossa análise mostra que, em média, o crescimento da receita contribuiu em 12 pontos percentuais no retorno total do acionista (TSR) gerados por empresas na Bolsa de Valores BM&F Bovespa de São Paulo, de 2010 a 2014. (Para obter uma explicação sobre TSR, veja o anexo adicional, “Os componentes do TSR”.)

Durante o mesmo período, as margens deterioraram-se de forma significativa — compensando os ganhos em TSR que derivaram do crescimento da receita.

Esse foi, principalmente, o resultado de custos mais elevados da força de trabalho, excesso de capacidade em várias indústrias e uma perda global da competitividade. Além disso, para financiar o crescimento das receitas, as empresas diluíram o valor para o acionista. Estas foram as principais razões para a média negativa de 4,6% do TSR, observado a partir de 2010, até 2014. (Consulte Anexo 2)

Um Chamado à Ação para Empresas que Operam no Brasil

Criar valor para os acionistas em um ambiente de estagnação é um desafio

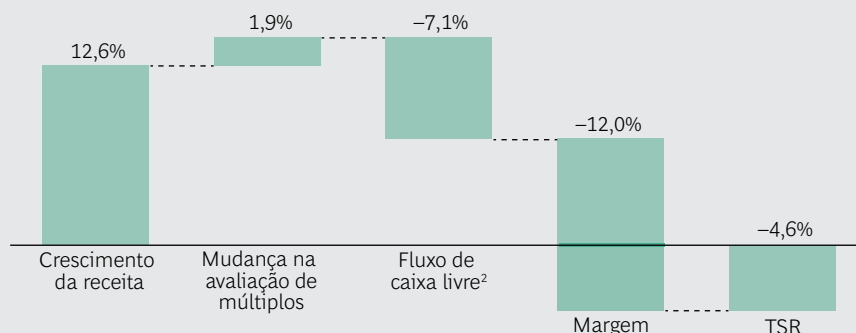
relativamente novo para as empresas que operam no Brasil. Ainda assim, pode ser realizado se elas se concentrarem na busca incessante pela produtividade. Com base em nossa experiência de trabalho com clientes no Brasil, acreditamos que existem oportunidades reais para as empresas transformarem seus negócios e aumentarem a rentabilidade. Deve-se dinamizar sistematicamente suas organizações, repensar suas cadeias de suprimentos e usar seu capital de forma mais eficaz. Em tempos de crise, a necessidade — e viabilidade — de mudança profunda torna-se cada vez mais evidente. As empresas estão propensas a encontrar um maior espírito de cooperação entre seus públicos estratégicos. Tais períodos apresentam uma oportunidade para desafiar a maneira como as coisas são feitas.

Nossa abordagem em relação à eficácia foca-se nos quatro níveis de eficiência de capital, operacional, comercial e organizacional. Nós acreditamos que uma abordagem holística que faz máximo uso de todos os quatro níveis não só é possível, como é necessária. (Consulte Anexo 3) A intensidade com a qual cada nível é aplicado depende do setor específico e do estado das operações da empresa.

Aumentando a Eficiência Organizacional. Como as empresas dimensionaram as suas operações para atender à crescente deman-

ANEXO 2 | Apesar do forte crescimento de receita, margens fracas resultaram em TSR negativo no Brasil

FONTES DE TSR, 2010–2014¹



Sources: Economática; BCG analysis.

¹O exemplo consiste em empresas listadas na Bolsa de Valores, BM&FBovespa, cuja capitalização de mercado é superior a 1 bilhão de reais e cujas ações atendem aos critérios mínimos de liquidez.

²A soma de rendimento de dividendos, mudança de ações em circulação e mudança na dívida líquida.

ANEXO 3 | Para criar valor em um ambiente de baixo crescimento, as empresas devem aumentar a eficiência

- Simplificação organizacional
- Redução de sobreposição de trabalho
- Revisão de níveis de serviço e escopo
- Empacotamento e terceirização

- Otimização de compras
- Redesenho de processos (tais como o *lean*)
- Otimização da cadeia de abastecimento
- Automação
- Revisão de *footprint*



- Eficácia da força de vendas
- Otimização de gastos de marketing
- Estratégias de precificação
- Otimização da rede de distribuição

- Redução de capital de giro
- Otimização de CapEx
- Otimização de ativos fixos

Fonte: BCG.

da durante os anos de alto crescimento do Brasil, muitas contrataram gestores e trabalhadores, sem se preocupar muito com a forma como eles estavam organizados. Em geral, esta é a estratégia certa ao defender ou conquistar fatia em um mercado crescente: é uma prioridade da empresa. Mas com fraco crescimento, existem oportunidades substanciais para aumentar a produtividade por meio da simplificação de organizações, reduzindo sobreposição de tarefas, revisando o escopo e os níveis de serviço e, dependendo do contexto específico, a terceirização.

Muitas empresas que operam no Brasil prestaram insuficiente atenção nas suas estruturas de gerenciamento, resultando em camadas redundantes e qualidade inferior de controle. Um quadro de funcionários ideal depende da função, da presença geográfica da empresa e de outros fatores. Mas, em uma organização eficiente, o gerente típico pode ter de seis a dez subordinados, ou até mais. No entanto, em um número surpreendente de casos no Brasil, os gestores possuem menos do que três funcionários subordinados a eles. Em um departamento de RH, por exemplo, a única responsabilidade de um gerente pode ser supervisionar um funcionário responsável por remuneração, enquanto um outro gerente supervisiona um funcionário que

processa benefícios.

Esse tipo de arranjo não só é custoso, mas também prejudica a iniciativa pessoal que uma organização dinâmica requer. No atual ambiente de crescimento lento do Brasil, as empresas precisam podar a ineficiência de suas estruturas de gestão se elas pretendem alcançar ganhos sustentáveis de produtividade.

Um caso em questão é de uma grande empresa brasileira de bens de consumo. Esta empresa aproveitou a crise para analisar sua estrutura organizacional e descobriu que dos 650 gestores, mais de 50% tinham quatro ou menos subordinados respondendo a eles - um nível comumente referido como *over management*. Mais de 90 tinham apenas um subordinado. Vendo este cenário, a empresa realizou uma extensa reorganização. Ela reduziu as camadas de gerenciamento de 11 para 7 e o número de equipes com quatro funcionários ou menos para 23%. Como resultado, os custos foram cortados e a eficiência organizacional melhorou muito.

Aumentando a Eficiência Comercial.

Quando os mercados estão crescendo, é fácil tornar-se complacente. Isto pode corroer as margens mais para frente, quando o crescimento desacelera. Para

melhorar a sua eficiência comercial, empresas operando localmente devem aumentar a eficácia da sua força de vendas, otimizar seus orçamentos de marketing, rever suas estratégias de precificação e redesenhar suas redes de distribuição.

Fazer melhor uso da força de vendas é um bom lugar para começar.

Um fabricante brasileiro de bens industriais descobriu que seus vendedores passavam apenas 35% do seu tempo encontrando com os seus clientes. Outros 60% eram tempos gastos em deslocamentos e trabalhos administrativos. Parte do problema se dava por conta de processos ineficientes. Demorava-se 12 dias, em média, para registrar um novo cliente e mais de 20 dias para enviar o primeiro pedido. Além do mais, os vendedores, muitas vezes, estavam competindo com seus colegas nos mesmos territórios. Eles não só estavam duplicando os esforços uns dos outros, como também estavam passando muito tempo viajando longas distâncias. Esta fraca gestão de tempo traduziu-se em uma perda de recursos de vendas que deveria ter gerado receitas. E também estava frustrando os clientes, que tiveram que esperar mais do que deveriam para receber seus bens — um custo para a empresa de ambos os lados.

Para otimizar sua força de vendas, a empresa reorganizou a responsabilidade geográfica de seus vendedores, reduzindo as distâncias médias de viagem em 30%. Isso também cortou o tempo gasto em tarefas administrativas quase pela metade. Os vendedores agora gastam, em média, 55% do seu tempo com clientes. Essencialmente, a empresa aumentou a força de vendas dedicada a ganhar novos negócios e a reforçar o relacionamento com o cliente em 60%, sem adicionar uma única pessoa. A empresa espera que o tempo médio necessário para registrar novos clientes, fazer os pedidos e enviar as encomendas encolherá para, aproximadamente, dez dias - o que deve aumentar significativamente a satisfação do cliente.

Aumentando a Eficiência Operacional.

Uma desaceleração econômica também incentiva as empresas a buscar, com maior ímpeto, melhorias de produtividade, racionalizando suas operações e implementando controles rigorosos — coisas que são difíceis de se fazer em períodos de expansão acelerada. Muitas empresas operando no Brasil agora precisam melhorar as práticas de compras, redesenhar processos de trabalho, otimizar a cadeia de suprimentos e a área de cobertura da produção, investir em automação e redefinir as especificações dos produtos como uma maneira de otimizar os custos.

Um foco renovado sobre a eficiência operacional no Brasil é uma tarefa de proporções gigantescas. Como mencionado anteriormente, a competitividade industrial do Brasil deteriorou-se de forma significativa na última década. De acordo com o “*The BCG Global Manufacturing Cost-Competitiveness Index*”, a competitividade do Brasil diminuiu 25 pontos percentuais em relação aos Estados Unidos ao longo deste período. Entre outros fatores, esta perda foi atribuída aos salários que mais do que dobraram em um momento no qual a produtividade de trabalho cresceu apenas 12%. Os custos com eletricidade industrial também aumentaram 90% durante esse período. (Veja *The Shifting Economics of Global Manufacturing*, relatório do BCG, agosto de 2014.)

Uma empresa brasileira de produtos de consumo, que havia expandido rapidamente devido ao forte crescimento e uma série de aquisições, começou a implementar uma produção *lean* durante a crise para fortalecer as suas margens e se tornar mais competitiva. E começou com um programa para reduzir o desperdício de material e melhorar a eficiência do trabalho em uma única planta. Os equipamentos na fábrica não passavam por uma boa manutenção: a lubrificação era inadequada e componentes estavam faltando ou precisando ser substituídos. Os reparos feitos, até então, eram tipicamente paliativos. Muitas estações de trabalho tinham mais funcionários do que precisavam. O índice de absenteísmo era alto em todos os turnos e os trabalhadores estavam mal treinados. Faltava a cultura voltada

para resultados. A planta não tinha nenhum sistema de relatório, nenhum KPI para medir a eficiência e nenhuma meta de melhoria. Muitas normas e procedimentos não eram seguidos.

A análise das operações da planta revelou que a eficácia geral dos equipamentos era 20% inferior aos *benchmarks* da indústria. Cerca de dois terços das perdas na eficácia dos equipamentos deviam-se a paradas por eventos menores. A planta também gerava 50% a mais de refugo do que deveria.

A empresa começou a sua transformação *lean* com 12 iniciativas. Ela montou uma equipe de 13 pessoas, de funções diversas, e as treinou dentro de conceitos e práticas de *lean*. Ferramentas básicas foram implementadas para identificar mudanças e começar a transformar a cultura. A empresa realizou *workshops* para a força de trabalho, estabeleceu KPIs para medir custos e eficiência de produção e instalou quadros de atividades e recursos visuais por toda a planta. A empresa estima que as novas práticas *lean* irão possibilitar a diminuição da base de custos endereçáveis da empresa em 30%. O objetivo é implantar o *lean* em suas outras fábricas em três anos.

Para criar um impacto ainda maior sobre as despesas operacionais, as empresas no Brasil devem adotar uma abordagem holística e programática que englobe diversas disciplinas. Em nossas conversas com clientes no Brasil, surgem seis obstáculos para melhorar, de forma consistente, a produtividade em suas organizações.

Primeiro, falta a muitas empresas parâmetros claros para atingir metas de eficiência operacional; não está incorporado à organização uma programação para melhoria. Segundo, as empresas são incapazes de estabelecer e executar programas de melhoria e capacitação que definem uma forma consistente de comportamento, como treinamentos. Terceiro, falta aos superiores uma proximidade com a operação e o conhecimento de suas necessidades para conduzir ganhos de produtividade. Quarto, as empresas não colocam ênfase suficiente na preparação de trabalho e na exibição de métricas de de-

sempenho que ajudam os gerentes a conduzir melhorias de produtividade na operação. Quinto, falta às empresas programas para alcançar mudança cultural e um espírito de “insatisfação saudável”. Finalmente, muitas empresas não codificam, de forma apropriada, todas as aspirações de eficiência operacional e ferramentas de suporte com uma “linguagem” comum que pode facilitar um sistema para melhoria contínua.

Abordar cada um desses desafios levará a caminhos de gerenciamento mais claros e à liderança em eficiência operacional

Aumentando a Eficiência do Capital. Como as taxas de juros sobem e o crédito torna-se mais apertado, as empresas que investiram, pesadamente, para expandir a capacidade durante o *boom* agora devem melhorar a forma que gerenciam seu capital. Para aumentar suas eficiências financeiras, as empresas no Brasil devem encontrar formas de reduzir seu capital de giro e fazer uso otimizado de seu CAPEX e ativos fixos.

Uma revisão detalhada do plano de gastos pode ser particularmente valiosa. Durante a década de alto crescimento do Brasil, as empresas investiram de forma pesada para atender a um mercado crescente. Em retrospectiva, está claro que muitas apostaram em projetos que não eram produtivos e que agora estão aumentando significativamente sua necessidade de financiamento. Estas empresas devem avaliar seus portfólios de projetos em curso e planejados e restringir seus investimentos àqueles propensos a criar o maior valor.

Uma empresa brasileira líder em telecomunicações conduziu tal revisão em sua estratégia de investimento de rede. Usando grande volume de dados, ela olhou para todos os lugares no Brasil onde tinha planejado expandir e atualizar sua presença geográfica, analisando o padrão de demanda e receitas que cada local era suscetível de gerar. Isto permitiu que a empresa priorizasse os investimentos em um nível microrregional e a maximizar o seu retorno. A empresa agora tem um sistema de alocação de capital em curso para investimentos de

rede.

O Caminho a Seguir

A história de crescimento do Brasil estagnou-se, mas está longe de acabar. Com milhares de famílias para ingressar nas classes médias e afluentes na próxima década — e centenas de cidades no interior do país ainda carentes — a nação ainda permanece como um dos mais importantes mercados emergentes do mundo.

Contudo, pelo menos nos próximos anos, as prioridades mais urgentes para as empresas brasileiras serão sobreviver e continuar a entregar valor aos acionistas. As empresas precisarão dar um passo para a mudança na eficiência se elas querem tirar vantagens das oportunidades atuais. As empresas que atuam no segmento B2B também devem garantir que seus produtos e serviços ajudem seus clientes a tornarem-se mais eficientes. Os clientes que enfrentam desafios irão se focar, cada vez mais, no custo total de propriedade das ofertas de uma empresa e não apenas no preço. As soluções que reduzem os custos totais terão vantagem.

As empresas que agem de forma agressiva para melhorar sua eficiência estarão prontas quando a economia brasileira se recuperar. Elas serão capazes de antecipar oportunidades — sejam novas aberturas no mercado ou movimentações em portfólios de produtos — antes dos outros. Além disso, a curto prazo, elas estarão melhor adequadas para aproveitar, de forma oportuna, as atividades de M&A que, certamente, irão surgir de valorações baixas ao longo dos anos à frente.

A transformação exigirá as ferramentas certas e iniciativas bem executadas que estão fortemente alinhadas às estratégias definidas no topo e executadas em todos os níveis. Não há período melhor do que uma crise econômica para se preparar para uma competição intensa à frente.

Sobre os Autores

Masao Ukon é sócio e diretor executivo no escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail ukon.masao@bcg.com.

Marcos Aguiar é sócio sênior e diretor executivo no escritório de São Paulo do BCG. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail aguiar.marcos@bcg.com.

Jean Le Corre é sócio sênior e diretor executivo no escritório de São Paulo da empresa. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail lecorre.jean@bcg.com.

Violetta Ostafin é sócia e diretora executiva no escritório de São Paulo do BCG. Você pode entrar em contato com ela pelo e-mail ostafin.violetta@bcg.com.

Flavio Magalhães é sócio e diretor executivo no escritório de São Paulo da empresa. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail magalhaes.flavio@bcg.com.

Joaquim Côrtes é diretor no escritório de São Paulo do BCG. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail cortes.joaquim@bcg.com.

O The Boston Consulting Group (BCG) é uma empresa global de consultoria de gestão e líder mundial em consultoria para estratégia de negócios. Realizamos parcerias com clientes dos setores privado, público e sem fins lucrativos, em todas as regiões, para identificar suas oportunidades de maior valor, abordar os desafios mais importantes e transformar suas empresas. Nossa abordagem personalizada combina amplas percepções sobre a dinâmica das empresas e dos mercados com uma colaboração próxima em todos os níveis da organização do cliente. Isso garante que nossos clientes atinjam uma vantagem competitiva sustentável, criem organizações mais capacitadas e garantam resultados duradouros. Fundado em 1963, o BCG é uma empresa privada com 82 escritórios em 46 países. Para obter mais informações, acesse bcg.com.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2015.

Todos os direitos reservados.

11/15