

De grão em grão... o crescimento é granular

SURPRESA: A BOA EXECUÇÃO, QUE LEVA AO AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO, NÃO COSTUMA SER A PRINCIPAL DIFERENÇA ENTRE AS EMPRESAS QUE CRESCEM RÁPIDO E AS MAIS LENTAS. ESTUDO MCKINSEY MOSTRA O PESO MAIOR DOS OUTROS DOIS PROPULSORES DE CRESCIMENTO E A IMPORTÂNCIA DOS DADOS GRANULARES PARA ELE



Quais são as fontes do crescimento corporativo? Tomamos como referência os três propulsores da recente expansão de mais de 200 empresas de todo o mundo: crescimento do mercado, fusões e aquisições, aumento da participação no mercado. Os resultados indicam que os maiores avanços de uma empresa estão diretamente relacionados com o crescimento dos mercados em que atuam e pelos ganhos de receita obtidos em fusões ou aquisições -esses dois elementos explicam quase 80% das diferenças entre as empresas estudadas. A mudança de participação no mercado explica apenas 20% das diferenças de velocidade de crescimento.

Essas descobertas demonstram que, mesmo que a boa execução seja essencial para defender a participação no mercado, ela não costuma ser a principal diferença entre as empresas que crescem rápido e as

que o fazem lentamente. Os gestores precisam complementar seu tradicional foco na execução e no *market share*, dando mais atenção a onde a empresa atua -ou onde deveria estar atuando. E olhar além das médias, adotando o que chamamos de "perspectiva granular" dos mercados, é fundamental para isso.

O CRESCIMENTO NUM MUNDO GRANULAR

Em geral, a indústria de telecomunicações europeia é descrita como "setor maduro", não? Descobrimos, no entanto, que, ainda que a receita das dez maiores empresas que ali atuam tenha crescido uma média de 9,5% ao ano entre 1999 e 2005, em outras organizações setoriais esse ritmo anual oscilou entre 1% e 25%. O que explica tanta diferença?

O principal motivo é que diversas telecoms fizeram opções dife-



rentes em sua carteira de negócios -variaram muito seus graus de exposição a segmentos com distintas taxas de crescimento. Por exemplo: as comunicações *wireless* crescem mais rápido que as de linha fixa, e as taxas mudam consideravelmente de acordo com o país.

O mesmo tipo de variação ocorre nos setores com crescimento geral mais elevado. As taxas anuais de crescimento de um grupo representativo de grandes empresas de alta tecnologia, por exemplo, variaram entre 6% negativos e 24% positivos no período de 1999 a 2005.

Que se consolem, portanto, as empresas que atuam em setores tidos como de crescimento lento. Raramente se consegue expansão mudando de setor; é, na melhor das hipóteses, uma aposta arriscada. Costuma surtir mais efeito a concentração dos esforços e recursos nos segmentos do setor que tenham

crescimento mais acelerado -e nos quais a empresa conta com as habilidades e os ativos necessários para crescer de forma rentável. Isso é pensar granularmente.

OS TRÊS PROPULSORES

Os perfis de crescimento das empresas começaram a surgir quando isolamos os três elementos básicos do crescimento -orgânicos e inorgânicos- para avaliá-los, tanto nos casos positivos como nos negativos:

■ *Momentum* do portfólio ou crescimento do mercado. E o aumento orgânico da receita de vendas de uma empresa decorrentes do crescimento nos segmentos de mercado representados no portfólio. Uma empresa pode influir sobre esse *momentum* de várias maneiras, como a seleção das aquisições e desinvestimentos que atingem a exposição da empresa ao crescimento do mercado. Outra é a "criação" de

crescimento no mercado, como o lançamento de uma nova categoria de produtos. De qualquer forma, trata-se de um indicador do desempenho estratégico.

■ Fusões e aquisições. Representam o crescimento inorgânico obtido por uma empresa ao comprar ou vender faturamento por meio de aquisições ou pelo desinvestimento.

■ Desempenho da participação no mercado. É o crescimento orgânico registrado por uma empresa ao conquistar ou perder parte do mercado. Definimos "participação no mercado" (*market share*) como a participação média ponderada da empresa nos segmentos onde atua.

EXECUÇÃO?

Levando em conta os dados de todas as empresas de nossa base, descobrimos que 8,6% do aumento anual de receita obtido pela empresa média entre 1999 e 2005

Uma visão granular

Que níveis do mercado os executivos devem explorar quando desenham a estratégia do portfólio? Para responder a essa pergunta, analisamos o grau de correlação entre as taxas de crescimento de um setor de atividade e as taxas de crescimento das empresas em cinco níveis de "granulação" do mercado: do G0 ao G4.

G0: Mercado mundial. Durante os últimos 20 anos, a economia mundial cresceu a uma taxa que rondou os 7% ao ano. Em 2005, sua produção total chegou aos US\$ 81,5 bilhões. O crescimento do PIB mundial é a referência utilizada para medir o desempenho das empresas em termos de crescimento.

G1: Setores. O Global Industry Classification Standard (GICS), índice usado como base para a indexação financeira do mercado, divide a economia mundial em setores, tais como energia e bens de capital. Na média, esses grupos têm um tamanho de mercado de US\$ 3,5 bilhões. Quando representamos graficamente o crescimento de setores de atividade e empresas, não

encontramos correlações óbvias. Isso respalda nosso argumento de que não tem sentido falar de "setores em crescimento". Suas taxas de crescimento (entre 2% e 16%) variam muito menos do que a escala das empresas, cujas taxas oscilam entre -13% e 48% (veja gráfico ao lado).

G2: Segmentos. O GICS decompõe em segmentos 151 setores de atividade: o setor de alimentos, bebidas e tabaco, por exemplo, é integrado por três segmentos independentes. Esses 151 setores – mais granulares que os segmentos, mas mesmo assim muito grandes – têm uma dimensão média em torno de US\$ 500 bilhões. No nível G2, as diferenças na exposição da carteira das companhias explicam apenas um pouco mais a variação no crescimento orgânico das receitas do que no nível G1.

G3: Subsegmentos setoriais. Nosso estudo do crescimento se baseia no nível mais depurado de dados que as companhias informam aos mercados, de maneira tal que foi possível analisar os subsegmentos setoriais e, em certas ocasiões, as ca-

tegorias amplas de produtos, divididas por continente, regiões ou, em certos casos, países. Na área de alimentos, exemplos de subsegmentos são os produtos congelados, os óleos comestíveis e os temperos. No nível G3, o mercado mundial tem milhares de segmentos cujo tamanho oscila entre US\$ 1 bilhão e US\$ 20 bilhões.

As taxas de crescimento desses segmentos explicam quase 65% do crescimento orgânico das receitas de uma empresa. Falando de outra maneira: neste nível, a escolha do mercado é chave. Isso fundamenta nossa descoberta de que a composição de carteira é o principal fator na hora de determinar por que algumas empresas crescem mais rapidamente do que outras.

G4: Categorias. Em alguns casos, podemos utilizar os dados internos de uma companhia para explorar em profundidade as categorias dentro dos subsegmentos setoriais (como os sorvetes cremosos na de alimentos congelados embalados) ou os segmentos de clientes em uma categoria ampla de produtos ou serviços (como os

era assim composto: 5,5 pontos percentuais vinham do *momentum* do portfólio, 3 pontos percentuais das atividades de fusão e aquisição e apenas 0,1 ponto percentual podia ser atribuído ao desempenho da participação no mercado.

Em outras palavras, a escolha dos mercados e as fusões e aquisições são quatro vezes mais importantes para o crescimento de uma empresa do que ter desempenho extraordinário em seus mercados. Essa conclusão foi surpreendente porque as equipes gestoras se concentram, por meio de uma execução excelente, em ganhar participação de forma orgânica, meta geralmente incluída nos planos de negócios.

Não se trata, contudo, de negligenciar a execução. Afinal, para que uma empresa tenha condições de aproveitar o vento favorável do *mo-*

mentum em seu portfólio, deve manter sua posição no segmento em que atua, o que depende de uma execução ótima (ou excelente), sobretudo nos segmentos de rápido crescimento, que costumam atrair *players* inovadores ou de baixo custo.

A pergunta que importa talvez seja esta: será que os setores com variadas taxas de crescimento diferem de uma maneira tal que poderia afetar a importância da participação no mercado? De acordo com nosso estudo, o desempenho da participação no mercado explica entre 14% e 23% da diferença no desempenho do crescimento em sete dos oito setores estudados. Esse indicador se revelou significativamente mais decisivo (37%) apenas no setor de alta tecnologia, no qual os curtos ciclos de vida dos produtos e a maior margem de crescimento se associam

para dar lugar a freqüentes mudanças na participação de mercado.

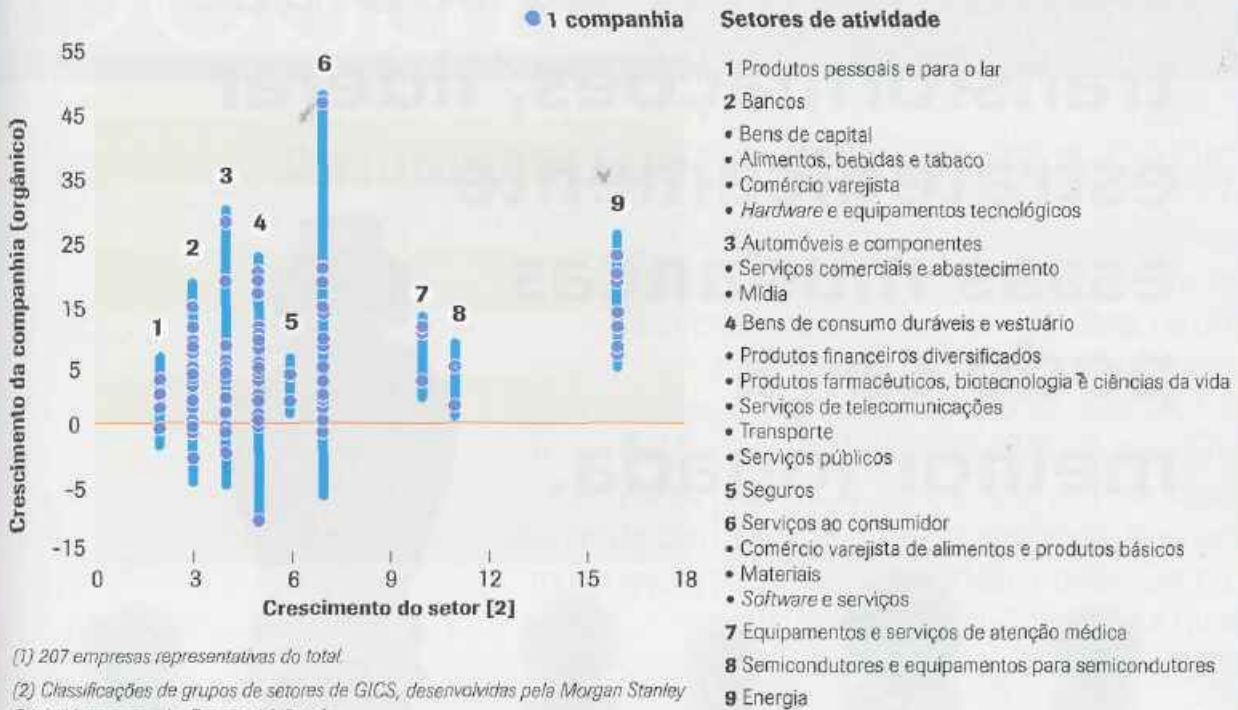
O EXEMPLO DA GOODS

Depois de avaliar o desempenho da empresa sob a ótica de cada um dos três propulsores do crescimento, a equipe gerencial deve analisar essa informação no contexto da posição no mercado e das habilidades, a fim de ter a perspectiva das oportunidades de crescimento rentável.

Vejamos o caso da Goods, multinacional do setor de bens de consumo protegida aqui por um nome fictício. Ao avaliar seu crescimento no nível corporativo, identificamos uma tendência de estabilidade (ainda que lenta) no período entre 1999 e 2005. No entanto, as atividades de fusão e aquisição responderam por quase todo seu crescimento nos Estados Unidos, enquanto na

Setores versus empresas

Taxa de crescimento anual composta (TCAC) de empresas selecionadas por setor de atividade (1), 1999-2005, em porcentagem



(1) 207 empresas representativas do total.

(2) Classificações de grupos de setores de GICS, desenvolvidas pela Morgan Stanley Capital International e Standard & Poor's.

Fontes: Global Insight; Global Vantage; Thomson; análise da McKinsey.

refrigerantes de baixas calorias). Neste nível de detalhe, a economia mundial tem milhões de áreas de crescimento cujo valor oscila entre US\$ 50 e US\$ 200 milhões.

Nossa análise revelou que a seleção de categorias G4 explicava melhor o crescimento orgânico de uma companhia que os segmentos G3. Este é o nível de detalhe sobre

o qual devem atuar as empresas quando definem suas prioridades de crescimento e o nível no qual devem basear suas decisões de alocação de recursos.

Europa o efeito positivo das taxas de câmbio resultou em crescimento modesto. Houve aumento das receitas orgânicas apenas nos mercados emergentes, como África, América Latina e Oriente Médio. Os mercados norte-americano e europeu, responsáveis pela maior fatia do faturamento da empresa, ocuparam o quartil inferior da amostragem.

Chegamos a dados mais precisos depois de dividir o desempenho da Goods nos três propulsores do crescimento em 12 grupos de produtos e cinco regiões geográficas. Dos 47 segmentos nos quais atua, cerca de 27 tiveram desempenho insatisfatório nos três propulsores -mas esses segmentos eram responsáveis por 87% das vendas. Por outro lado, 20 segmentos apresentaram resultados bons ou até muito bons, porém eles respondem por apenas 13% das ven-

das totais da empresa. E, embora suas subsidiárias da América Latina apresentem um panorama de crescimento promissor na maioria dos segmentos, a empresa conta com desempenho ruim em setores centrais, como a Europa e a América do Norte. Além disso, não há desempenho excepcional em nenhum segmento -a Goods enfrenta um problema de portfólio.

Uma vez que todas as cartas estejam na mesa, os executivos da empresa estão em condições melhores de fazer escolhas baseadas em informações. As vantagens e desvantagens de comprar empresas (ou de apostar na expansão de maneira orgânica, por meio da exploração de um aumento de *market share*) em segmentos nos quais a Goods desfruta um poderoso *momentum* de portfólio, provavel-

mente serão tema prioritário na agenda dos gestores. Além disso, será que vale a pena aproveitar oportunidades de desinvestimento em segmentos nos quais o *momentum* do portfólio é favorável, ainda que a empresa esteja perdendo participação no mercado? Deve-se partir para a aquisição de uma empresa (criando *momentum* de portfólio) em segmentos menos destacados, mas nos quais a Goods aposta que haverá melhora do mercado? ●

© McKinsey Quarterly

Este artigo resume o estudo de autoria de Mehrdad Baghai -que integrou as equipes da McKinsey, em Toronto, Canadá, e Sydney, Austrália- e de Sven Smit e S. Patrick Viguerie -diretores da empresa, respectivamente, em Amsterdã, Holanda, e Atlanta, EUA.