

Tipos de empresas de bens de consumo no Brasil

CECILIA VARGAS
Diretora da Prática de Estratégia de Operações

Seguir:

@Perspectiva Sintec

@Sintec_

@PerspectivaSintec

QUAL É O PERFIL DA SUA EMPRESA? ROCKET, ROLLER COSTER OU BUMPING CAR? AS SAÍDAS ENCONTRADAS PELAS EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS DO MERCADO

A indústria de bens de consumo da América Latina está passando por profundas mudanças estruturais, mudanças essas originadas principalmente por três fatores: Adequação a um novo perfil de consumidor, sempre conectado, com mais acesso a informações que interferem na sua decisão de compra; Alterações no cenário de regulamentação das leis trabalhistas e fiscais, e por último, Desaceleração no consumo, ocasionada pelos baixos índices de confiança do consumidor e da situação econômica pouco otimista da região.

Diante desse cenário desafiador, as empresas de bens de consumo necessitam de maior habilidade e mais competências para adaptarem seus modelos operacionais com agilidade e obterem um crescimento rentável. Dessa forma, surge a dúvida: O que permite que uma empresa seja financeiramente bem sucedida e de forma consistente?

Nesse artigo, iremos apresentar 3 modelos comportamentais de empresas de bens de consumo no Brasil, que foram estudadas por um período de 5 anos, para entendermos as alavancas financeiras que as levaram ao patamar de “bem-sucedidas” e como elas conseguem se manter em uma trajetória confiável e consistente.

ESTUDO: AS MAIORES EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO NO BRASIL

O presente artigo baseia-se em um estudo sobre as 47 maiores empresas de bens de consumo de capital aberto no Brasil. Foram considerados os 6 setores apresentados na figura 1: Bebidas, Frigoríficos, Farinhas, Lácteos, Enlatados e Higiene & Saúde.

O setor frigorífico foi o que apresentou o maior crescimento nos últimos 5 anos, estimulado principalmente por aquisições de outras empresas do mesmo segmento. Por outro lado, o que apresentou o menor índice de crescimento foi o setor de Farinhas e derivados. O setor de maior lucro bruto foi o de Higiene & Saúde e o de menor, foi o de Frigoríficos, fato que pode ser explicado pela própria natureza das matérias primas, os commodities. Quando analisamos o lucro operacional, o setor mais lucrativo é o de Bebidas (incluindo as alcoólicas) e o menos lucrativo é o de Enlatados.

Por fim, e mais uma vez em decorrência da natureza da matéria prima, o setor de Frigoríficos foi o que apresentou o menor estoque (em dias), sendo assim, é o setor com o menor fluxo de caixa. No outro extremo, temos os enlatados, como o setor que apresenta o maior tempo de cobertura de estoque. Baseado nas informações financeiras das empresas, analisamos como se deu a trajetória destas em um período de 5 anos (2008 a 2013) para entendermos como está fundamentado o sucesso das que mais se destacaram.

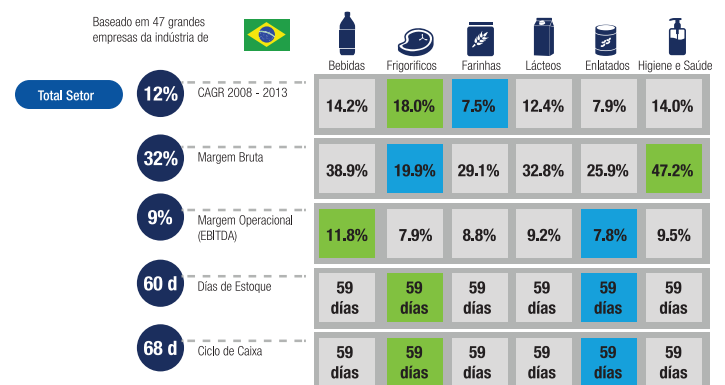


Figura 1

De acordo com os registros financeiros apresentados, traduzimos os resultados em 4 pilares essenciais para o sucesso de uma empresa de bens de consumo. Como podemos verificar na figura 2, para que uma

empresa seja bem-sucedida e com crescimento confiável, a mesma deve apresentar habilidades para ser inovadora, inteligente, eficiente e além disso, consistente.

Esses são os principais pilares que possibilitam que uma empresa seja balanceada e esteja preparada para enfrentar os desafios do mercado com agilidade, além de apresentar resultados sustentáveis ao longo dos anos.



Figura 2

A metodologia de nosso estudo atrela cada um desses pilares a um, ou a um conjunto, de indicadores financeiros dentro do período de 5 anos (2008 – 2013). Seguindo a seguinte lógica:

DIMENSÃO	INDICADOR FINANCEIRO	RACIONAL	CONTAGEM
INOVAÇÃO	Crescimento na entrada de vendas.	Uma empresa inovadora consegue crescer sua base de receita com a entrada em novos canais, mercados, produtos e clientes de forma bem-sucedida.	1 ponto por cada ano que melhora em relação ao anterior.
EFICIÊNCIA	Aumento do lucro operacional (EBITDA).	Uma empresa eficiente consegue melhorar seu lucro operacional controlando o custo total de servir diante de um ambiente complexo.	1 ponto por cada ano que melhora em relação ao anterior.
INTELIGÊNCIA	Redução do ciclo de efetivo.	Uma empresa que opera com inteligência tem visibilidade no mercado em que atua e capacidade de reação para otimizar seu capital de trabalho, reduzindo as incertezas internas e externas.	1 ponto por cada ano que melhora em relação ao anterior.
CONSISTÊNCIA	Conjunto dos 3 indicadores acima mencionados.	Uma empresa consistente e balanceada melhora cada um dos indicadores anteriores em uma trajetória contínua ano após ano.	Soma dos pontos de cada dimensão acima mencionada.

Analisando a consistência dos resultados, foram identificados 3 tipos de comportamentos que explicam a trajetória seguida pelas maiores empresas de consumo do Brasil entre os anos de 2008 – 2013. Identifica-se um comportamento de “bumping car” (carrinho de bate-bate) naquelas em que, num período de 5 anos, apenas um dos indicadores conseguiu ser otimizado, enquanto os outros dois permaneceram abaixo das expectativas, o que demonstra que a mesma seguiu uma direção pouco assertiva na definição da estratégia, com um tipo de execução que pode desgastar a organização.

No meio termo, temos o comportamento “roller coaster” (montanha russa), onde se enquadram as empresas que conseguiram melhorar dois ou três indicadores financeiros, mas sua trajetória se apresentou instável, embora ao final do período dos 5 anos, seus resultados gerais tenham apresentado melhora. Ou seja, conseguiram crescer, porém apresentaram dificuldades no caminho.

Por fim, aparece o último comportado indicado, o “rocket” (foguetete) onde entram as empresas que conseguiram melhorar todos os seus indicadores financeiros de forma consistente, ano a ano, dentro do período analisado, o que reflete a consolidação do sucesso da estratégia definida.

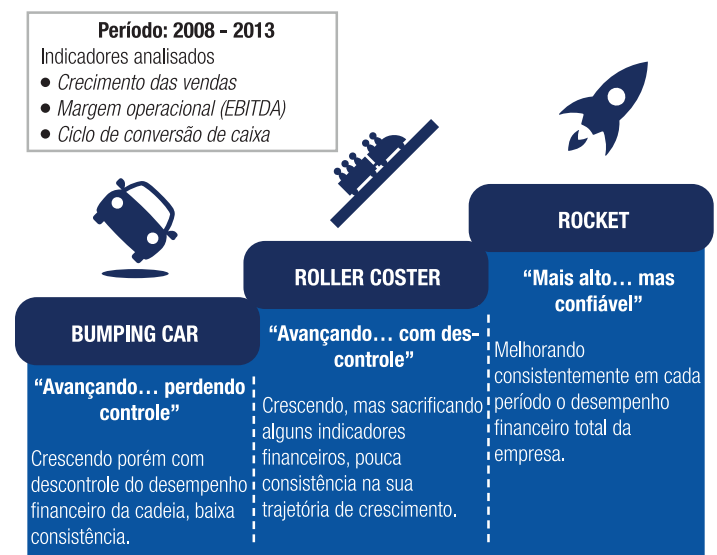


Figura 3

Na figura 4 estão os resultados principais da pesquisa, onde foi identificado que apenas 23% das empresas de bens de consumo apresentaram o comportamento Rocket, isto é, conseguiram crescer mantendo o controle financeiro, de forma consistente. Outros 23% das empresas analisadas se enquadram na trajetória Bumping Car e a grande maioria, 54%, na trajetória de Roller Coaster.

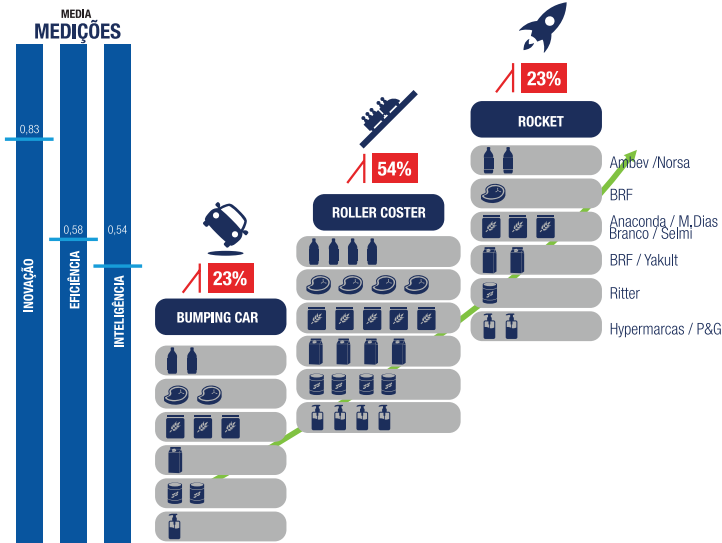


Figura 4

Principais aprendizados com a pesquisa:

1. A maioria dos setores de bens de consumo cresceu, no entanto, para isso, sacrificaram a eficiência ou a inteligência em sua trajetória de inovação. Podemos observar que 83% melhoraram em inovação, mas somente 58% em eficiência e 54% em inteligência. Para a maioria das empresas foi difícil controlar a complexidade gerada pelo crescimento, o que reflete em aumento no custo de servir por não adaptarem os modelos operacionais ou não conseguirem aumentar o capital de trabalho que suportassem as incertezas do mercado.
2. Nenhuma das empresas conseguiu crescer em todas as dimensões, porém as rockets são caracterizadas por serem empresas que, em comparação com outras do mesmo setor, souberam que tipo de estratégia seguir no momento correto, isso implica ter consciência de que é necessário sacrificar para alavancar sua estratégia e como recuperar as perdas momentâneas de crescimento, eficiência ou inteligência. Isso demonstra que as empresas bem-sucedidas são as mais balanceadas, confiáveis e flexíveis de cada setor.
3. No caso das empresas com comportamento de Bumping Car ou Roller Coaster, identificamos que o crescimento tem sido parte importante da sua estratégia, mas para isso, em algum momento ao longo de sua trajetória, apresentaram descontrole nos custos de servir ou fluxo de caixa. Podemos dizer que essas empresas estão no caminho errado, uma vez que não conseguiram adaptar seus modelos operacionais com a rapidez que o mercado demanda. Ao mesmo tempo, levaram a organização à uma série de decisões que não se concretizaram, muitas vezes tendo que repensar a estratégia adotada e retomar ao ponto de partida.

CONCLUSÕES

Atualmente, uma das habilidades mais valorizadas em um executivo é a consistência, tanto interna, para a empresa e seus colaboradores, como externa, para o mercado e seus clientes. O executivo deve passar confiança em suas decisões, seu modelo de gestão e no conjunto de competências que têm desenvolvido para cumprir os planos estabelecidos.

Em ambientes cada vez mais competitivos, onde o consumidor está exposto a inúmeras propostas de valor, e, em ambientes econômicos cada vez menos otimistas, é importante entender o tipo de decisão que pode levar a empresa a uma trajetória de rocket, roller coaster ou de bumping car.

O mais importante é seguir estes três pontos:

1. Ter um plano de ação que reflita a estratégia que se planeja e ter um desdobramento dessa estratégia em iniciativas claras, que identifiquem as alavancas que precisam ser alteradas.
2. Saber como balancear os 4 pilares de uma empresa bem-sucedida: inovação, eficiência, inteligência e consistência. Querer ser bem-sucedida em tudo pode levar a empresa a um desvio do caminho, no entanto uma empresa balanceada é a que vai se manter numa melhor trajetória para a consolidação da sua estratégia.
3. Monitorar a estratégia. O sucesso não se mede em um momento específico e sim em um período de tempo onde o executivo tem que demonstrar as suas habilidades para reagir às mudanças e adversidades do mercado, sabendo traçar e seguir a estratégia adequada e no tempo certo.

Cecilia Vargas

Diretora da Prática de Estratégia de Operações
cecilia.vargas@sintec.com

CIUDAD DE MÉXICO
MONTERREY
BOGOTÁ
SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com