

McKinsey
& Company

Começando a retomada

Como os melhores CEOs estão liderando
a recuperação de suas empresas



Maio de 2020

Autores

João Guillaumon

Reinaldo Fiorini

Vicente Assis

© Copyright 2020

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

Começando a retomada

Como os melhores CEOs estão liderando a recuperação de suas empresas

Margens decrescentes e dívidas altas pressionam várias das grandes empresas brasileiras; as respostas à crise devem começar já e considerar o curto, médio e longo prazos.

Maio de 2020

Em poucos meses, a COVID-19 transformou a vida de bilhões de pessoas de uma forma que, pouco tempo atrás, seríamos incapazes de acreditar. Essa crise é, em primeiro lugar, humanitária, mas suas implicações econômicas também já afetam (e poderão afetar ainda mais) de forma dramática os meios de subsistência – o choque econômico decorrente da crise já é comparável ao da 2ª Guerra Mundial. E, na esteira desse choque, há uma nova onda de disrupção, com possíveis mudanças profundas no comportamento do consumidor, nas cadeias de suprimentos e na forma como trabalhamos.

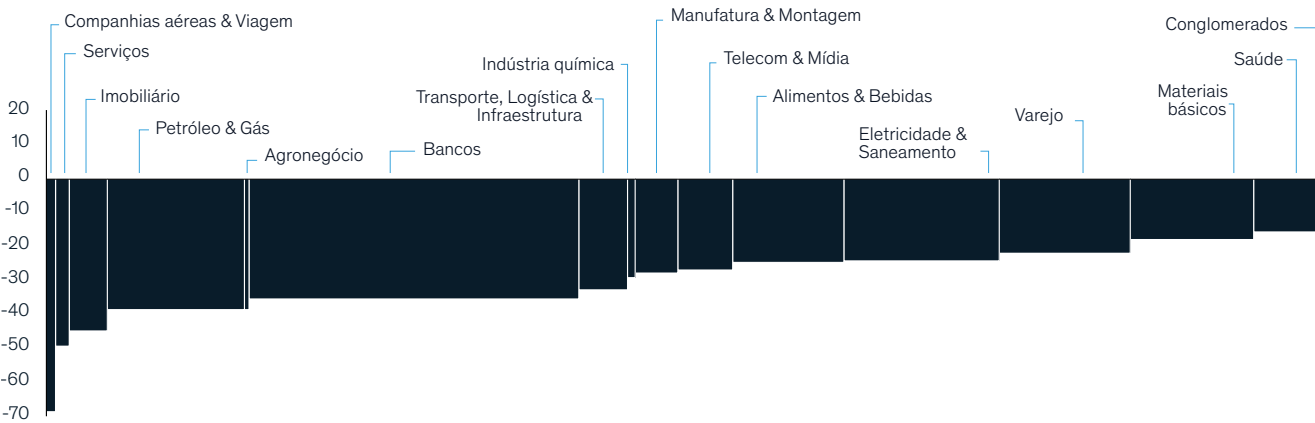
Para entender a perspectiva das empresas brasileiras, avaliamos o efeito da crise no valor de mercado dessas empresas e, com base em dados públicos, também avaliamos a saúde financeira de uma grande amostra de empresas, estimando o prazo no qual essas empresas devem conseguir manter seus caixas positivos diante de cenários adversos.

De 24 de fevereiro a 11 de maio, o índice Ibovespa caiu 30%, valor esse que já absorveu certa recuperação, sendo a baixa máxima de 44% até 23 de março. Essa queda, a maior em um período tão curto desde 1998, reflete a perspectiva dos investidores sobre nosso futuro econômico e coloca a bolsa brasileira na pior posição entre as grandes bolsas do mundo, inclusive em moeda local.

O tamanho da queda varia bastante conforme o setor. Enquanto o valor das empresas do setor de saúde caiu 17%, o das companhias aéreas e de viagens caiu 72%, e o das de petróleo & gás, 37%. Já entre as empresas individuais, é possível identificar até mesmo 14 empresas (entre 284) com retornos positivos nesse período.

Companhias aéreas & Viagem apresentam a maior queda, e Conglomerados e Empresas de saúde apresentam a menor queda

Retornos em reais



Fonte: Capital IQ; análise McKinsey

O tempo de recuperação a médio e longo prazo também será diverso. Para 37% das empresas listadas na Bovespa, o valor atual é menor que os valores históricos investidos na empresa. Constatamos que 29% das empresas listadas têm um nível de endividamento pouco saudável (relação entre dívida líquida e EBITDA acima de 3x), limitando ainda mais as possibilidades de financiamento para a sua recuperação – e 15% das empresas combinam um alto nível de endividamento com um valor de mercado abaixo do valor contábil.

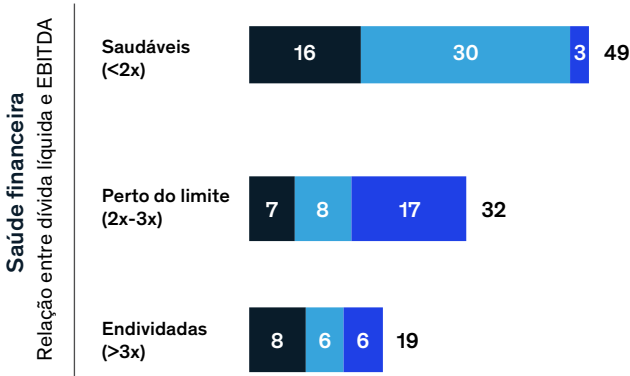
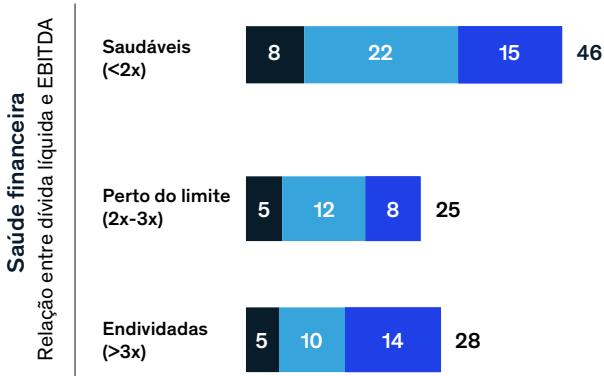
Segmentação das empresas listadas na Bovespa de acordo com sua saúde financeira e a perspectiva do mercado sobre elas

Perspectiva do Mercado
Relação entre valor de mercado e valor contábil

- Grande criação de valor (>2,0)
- Alguma criação de valor (1,0-2,0)
- Destruição de valor (≤1,0)

Número de empresas

Valor de mercado das empresas



Nota: Os números podem não somar 100% devido a arredondamentos

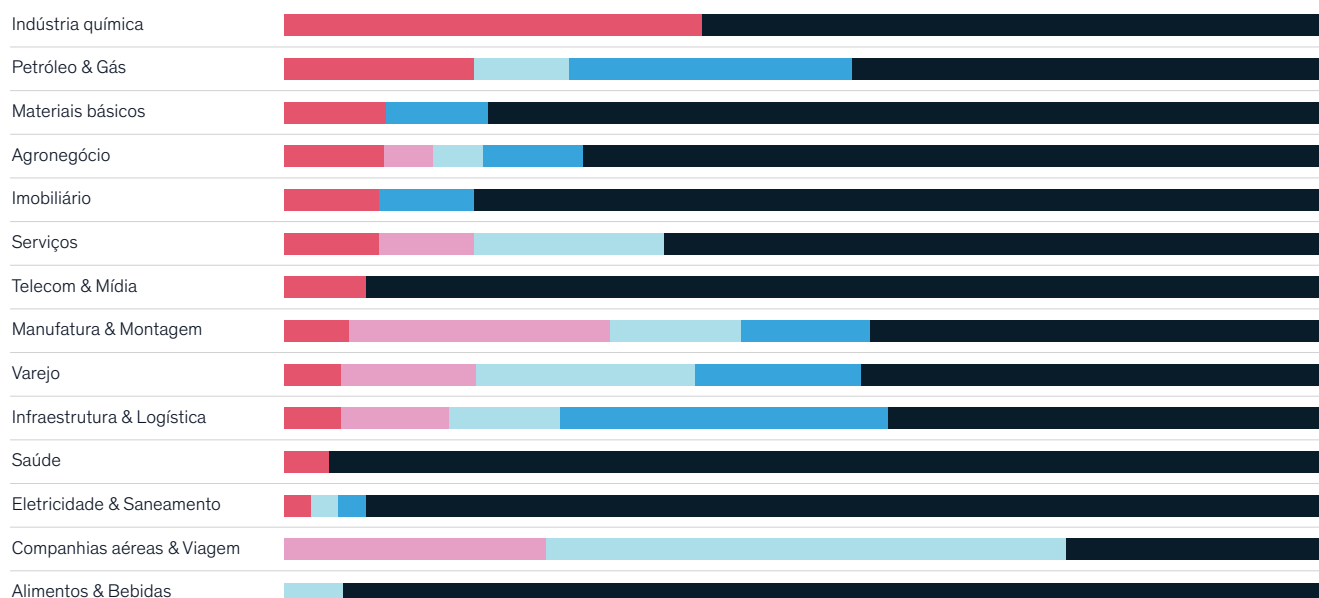
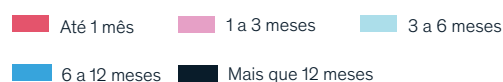
Fonte: Capital IQ; análise McKinsey

Finalmente, se a valorização das empresas mostra uma perspectiva negativa a médio e longo prazos, no curto prazo nossas análises mostram que o impacto dessa crise traz situações ainda mais desafiadoras. Uma projeção da evolução do caixa de 261 empresas com informações públicas indica que 32 (12%) delas não teriam caixa suficiente para se sustentar por mais que três meses em um cenário de estresse como o que estamos vivendo atualmente, com distanciamento social e restrição da atividade econômica.

Além disso, dentro de cada setor existe também a situação específica de cada empresa. Em um mesmo setor de negócio, encontramos empresas financeiramente sólidas – muitas por terem feito um trabalho de redução de dívida e aumento de eficiência desde a última crise pela qual passaram – enquanto outras convivem com margens baixas e dívidas altas. Temos empresas de todos os tamanhos em todas as situações.

Resiliência das empresas brasileiras

Estimativa da duração do caixa das empresas em um cenário de estresse financeiro devido à crise



Fonte: Capital IQ; imprensa; análise da McKinsey

Nesse contexto, muito pode (e deve!) ser feito. Todas as empresas, de diferentes formas e por diversos motivos, precisam conciliar a gestão da crise com o planejamento do que está por vir – ou pode ficar tarde demais para construir o futuro desejado.

Desde que a crise começou, conversamos com mais de uma centena de CEOs no Brasil. A forma adequada de atuar para obter uma recuperação rápida pode ser resumida na seguinte afirmação do CEO de uma grande empresa: “Não temos mais medo de nada – já estamos vivendo o maior choque dos últimos 100 anos”.

É preciso pensar – e agir – mirando três horizontes: **responder, recuperar e reinventar**.

Para **responder** à crise, além de garantir a saúde de clientes e colaboradores e manter as operações da empresa, é importante gerenciar a geração de caixa e a liquidez – com medidas como a implantação de uma torre de controle de caixa, a negociação com clientes e fornecedores para redução do capital de giro, e a revisão do portfólio de investimentos (grandes e pequenos).

Para **recuperar** uma trajetória positiva é preciso definir novas aspirações e elaborar um plano detalhado para o próximo ano. As empresas mais bem preparadas podem crescer mais de 50% a mais do que a média do setor no momento de recuperação da crise.

Após a crise econômica anterior, as empresas de melhor desempenho se recuperaram mais rápido do que as de pior desempenho

Crescimento 2016 - 2018

	Crescimento acumulado
Telecom & Mídia	80%
Petróleo & Gás	79%
Transporte, Logística & Infraestrutura	60%
Indústrias Avançadas	58%
Materiais Básicos	51%
Agronegócio	40%
Imobiliário	37%
Alimentos & Bebidas	31%
Eletricidade & Saneamento	30%
Cias aéreas & Viagens	26%
Varejo	25%
Indústria química	22%
Seguros	20%
Saúde	17%
Serviços	7%

Fonte: Capital IQ; imprensa; análise da McKinsey

Para garantir a recuperação e entrega de melhores resultados, a equipe de planejamento acelerado deve trabalhar tendo em vista cinco objetivos:

- 1. Obter uma visão realista do seu ponto de partida:** avaliar a posição atual e a evolução esperada do caixa, considerando a evolução do mercado (demanda, preços de produtos e matérias-primas, além de custos adicionais para operar no contexto atual);
- 2. Desenvolver cenários para as várias versões do futuro da organização:** identificar os principais elementos que podem mudar (comportamento de consumidores, cadeia de suprimentos e forma de trabalhar), entender suas implicações para o negócio e definir alguns cenários, com ações imediatas necessárias em cada um deles;
- 3. Estabelecer a postura da organização e o direcionamento da jornada como um todo:** desenvolver uma história da mudança coerente e comunicá-la amplamente para alinhar a organização em uma única direção;

4. **Definir os pontos de gatilho que disparam as ações da organização no momento certo:** um plano com pontos de gatilho facilita a tomada de decisão à medida que a situação evolui, e permite uma comunicação clara do plano da empresa mesmo em um momento de incerteza;
5. **Determinar ações e movimentos estratégicos que sejam robustos nos diferentes cenários:** além de ações imediatas, mudanças estruturais de caráter estratégico precisam ser realizadas para preparar a empresa para a nova normal.

E, finalmente, é preciso **reinventar**— não sabemos qual será o próximo normal, mas sabemos que será diferente do que vivemos até agora. As empresas mais bem-sucedidas serão aquelas capazes não apenas de mitigar os impactos negativos, mas principalmente aquelas que se anteciparem à reestruturação de seus setores e às novas demandas dos consumidores.

O momento é desafiador para todos, e a visão estratégica do CEO e sua capacidade de implementação são elementos ainda mais necessários não apenas para liderar as empresas em sua jornada de sobrevivência à crise, mas também para garantir que elas continuem protagonizando seu papel-chave na sociedade.

Sobre os autores

João Guillaumon é sócio da McKinsey no Brasil

Reinaldo Fiorini é o Managing Partner da McKinsey no Brasil

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

