



A ANÁLISE
DE 1,3 MIL
EMPRESAS
DE CAPITAL
ABERTO
MOSTROU
QUE O
PODER DE
EXECUÇÃO
É A PEÇA-
CHAVE PARA
O SUCESSO

OS MITOS DO CRESCIMENTO

Um pesquisador americano desconstrói ideias disseminadas desde os anos 80 por gurus dos negócios. Uma delas: a expansão de uma empresa é linear e contínua

Desde os anos 80, dois mitos sobre o crescimento das empresas vêm sendo disseminados pelos gurus de negócios. Primeiro: crescimento tornou-se sinônimo de métrica de sucesso. Reza a cartilha que as empresas devem crescer de modo contínuo e linear. Em consequência, um trimestre ruim hoje é capaz de provocar abalos sísmicos na sala da diretoria. O segundo mito refere-se às causas do crescimento, cada vez mais associado à excepcionalidade (uma oferta distinta e incomparável de produto, uma estratégia sofisticada ou um líder carismático, por exemplo). "As duas crenças são pura

ficção", afirma o professor Edward D. Hess, da Universidade de Virgínia. Consultor veterano, Hess é tido como um dos maiores especialistas americanos em crescimento orgânico. Diferentemente da crença geral, diz ele, o crescimento contínuo é muito raro. "Menos de 3% das empresas conseguem crescer acima da média do setor por sete anos consecutivos", afirma.

Um estudo conduzido nesta década pela professora Rita Gunther McGrath mostrou que, no mundo inteiro, apenas 427 empresas com capitalização de mercado superior a US\$ 1 bilhão conseguiram crescer 5% por quatro anos seguidos. Destas, 93% cresceram por fusões e aquisições. Ou seja, o crescimento contínuo foi uma exceção exigua. A McKinsey chegou a resultado semelhante. Os dois trabalhos constam do novo livro de Hess, *Smart Growth: Building an Enduring Business by Managing the Risks of Growth* ("Crescimento inteligente: a construção de um negócio duradouro gerenciando os riscos do crescimento"). "Em geral, o crescimento das companhias é descontínuo, por períodos", diz Hess. "E eu não sou anticrescimento", ressalta. Ele, porém, ob-

serva que muitas vezes, no afã de crescer, as companhias acabam por diluir as suas proposições de valor ao consumidor, colocando em risco a própria marca e reputação. Foi o que, segundo ele, sucedeu com a Toyota e a Starbucks.

Em 2008, Hess conduziu uma pesquisa sobre o crescimento entre empresas americanas de porte médio. A maioria dos CEOs pesquisados estava na segunda tentativa de negócio. "O primeiro negócio implodira porque eles haviam crescido demais, e o crescimento desembocara em problemas de qualidade, pessoal, gerenciamento e de caixa", afirma. A questão, para Hess, não é "crescer ou morrer", mas sim "melhorar para não desaparecer". O segundo mito assevera que o crescimento orgânico - aquele que prescinde de fusões e incorporações - é prerrogativa das empresas ditas "excepcionais". Ao investigar o desempenho de 1,3 mil empresas de capital aberto, entre 1996 e 2006, Hess descobriu que as 23 de maior crescimento não se encaixavam nesse padrão. Nenhuma delas produzia produtos ou serviços originais ou de ponta. Nem possuíam necessariamente os melhores talen-

tos do mercado. Seus modelos de negócios eram convencionais. "Todas, contudo, eram campeãs de execução", observa Hess. No seleto grupo, destaque à Best Buy (rede de eletrodomésticos), Outback Steakhouse (rede de restaurantes), Sysco (distribuição de alimentos a restaurantes), Tiffany & Co. (joalheria), Harley-Davidson e Walmart. Hess encontrou fatores comuns entre estas empresas tão díspares:

- **A simplicidade do modelo de negócios é essencial** "Da facilidade de compreensão vem o engajamento dos funcionários. Eles sabem para onde a empresa está indo, e como chegar lá", diz Hess.

- **Empresa grande, alma de pequena** Isso mantém o senso de empreendedorismo. Também fomenta o senso de responsabilidade pessoal de cada funcionário - algo que é inevitavelmente diluído numa gigante anônima.

- **Métrica em tudo** A métrica não deve se limitar ao financeiro. "Meça tudo", diz o consultor. Métricas operacionais e comportamentais fazem aumentar a prestação de contas e a transparência. "Na Best Buy, os gerentes de loja são treinados para entender o ROI ("retorno sobre investimento"), e assim reconhecer os segmentos que geram maior lucro, não só maior venda", diz Hess.

- **Pratas da casa** As empresas de maior crescimento orgânico são ótimas formadoras de pessoal. O corpo de funcionários é visto como um bem da empresa, um "portfólio de pessoas". "Na Tiffany & Co., a retenção de pessoal é de 90%. Dos diretores de lojas, 65% fizeram carreira internamente", diz Hess. Em 15 das 23 empresas, o CEO era funcionário há mais de 20 anos.

- **Humildade** Perfil discreto, mas paixão pelo negócio, são marcas registradas dos presidentes destas empresas, segundo Hess. Na Best Buy, todos os escritórios dos executivos são modestos e sem janelas. Espaços amplos são reservados para as equipes. A mensagem é clara: o mais importante é o time.

Matéria