

Crescimento sustentado da organização: uma necessidade estratégica

Organizational sustained growth: a strategic need

Rodolfo Leandro de Faria Olivo

Faculdades Unopec Sumaré

Resumo: As organizações diferentemente dos organismos vivos não tem obrigatoriamente que cumprir um ciclo de vida com nascimento, crescimento, maturidade, declínio e morte. As organizações podem, em princípio, ser eternas. A chave de sua longevidade está no crescimento sustentado. Enquanto um ser vivo possui limites físicos e temporais de crescimento, a organização não sofre destas mesmas restrições, podendo crescer indefinidamente. As organizações duradouras sobrevivem aos declínios de seus mercados, desenvolvendo mercados em potencial ou mesmo criando mercados que ainda nem existem. Os bens e serviços enfrentam o ciclo de vida, declinando e eventualmente desaparecendo, porém a organização pode continuar crescendo e, desta forma, perpetuar sua existência. Uma vez que a sobrevivência da organização a longo prazo é um dos principais objetivos de sua administração, o crescimento sustentado, chave para este objetivo, tem que tornar-se uma necessidade estratégica a ser implementada continuamente.

Palavras-chave: Organizações, crescimento, sobrevivência.

Abstract: Organizations differ from live organisms once they do not have to complete a life cycle – to be born, growth, maturity, decline and death. Organizations are able to be eternal. The key of its longevity is the sustained growth. While a live being has limits to its physical and timely growth, a organization do not has the same constraints, being able to search growth forever. The durable organizations survive through their markets decline, developing potential markets or even creating new markets. Goods and services have to face a life cycle declining and eventually dying, a organization, however, is able to keep growing and therefore existing. Once the organization long term survival is a main concern of its senior management, sustained growth, key element of this concern, must also turn out to be a strategic need to be continuously implemented.

Keywords: Organizations, growth, survival.

Introdução

Estamos habituados a formar a imagem mental das organizações, de forma metafórica, como sendo seres vivos. Apesar desta imagem ser útil em algumas circunstâncias, implica assumir a premissa que as organizações possuem um ciclo de vida tal qual os seres vivos: assim as organizações deveriam nascer, crescer, atingir uma certa maturidade e por fim entrar em declínio e desaparecer. As organizações, contudo, possuem a capacidade, pelo menos em potencial, de serem eternas, portanto diferindo profundamente dos seres vivos.

Apesar da longevidade de algumas espécies de seres vivos que chegam a viver mais de um século, não há a possibilidade de sua sobrevivência de forma indefinida. Trata-se de uma questão de ciclo: pode ser um ciclo temporalmente curto ou longo, porém em algum momento o organismo perecerá. Algumas organizações, por outro lado, tem demonstrado uma incrível capacidade de preservar sua existência. A igreja católica, por exemplo, permanece existindo há mais de dois mil anos e não há sinais de sua desintegração. Bancos europeus tem ultrapassado os dois séculos, e mesmo algumas empresas industriais como a General Electric já ultrapassaram a barreira de um século, sem emitirem sinais de decadência, ao contrário ampliando seus mercados, produtos e tecnologia.

Desta forma, quais seriam as características especiais que permitiriam as organizações sobreviverem indefinidamente, ao contrário dos organismos vivos?

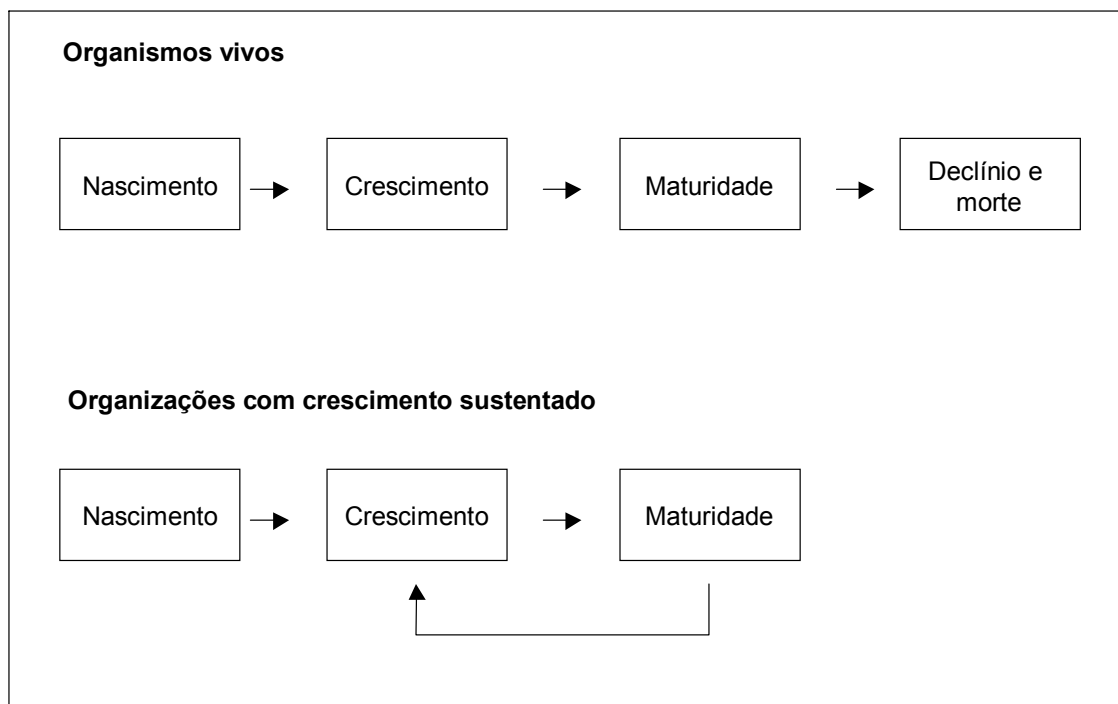
O crescimento sustentado

A chave para a preservação indefinida da organização é sua capacidade de manter seu crescimento de forma indefinida, isto é, possuir crescimento sustentado.

Os seres vivos só conseguem sobreviver enquanto mantêm sua capacidade de crescimento. Ao nascerem sofrem durante um certo período um processo de rápido crescimento, aumentando suas células e desenvolvendo seus órgãos e sistemas biológicos. Após esta primeira etapa de rápida expansão, segue a etapa conhecida como maturidade, ou manutenção do crescimento, isto é, os órgãos e

sistemas biológicos atingem seu apogeu de funcionamento e as células mortas são rapidamente substituídas por outras que funcionam no mínimo de forma tão eficaz quanto as anteriores. Se os organismo vivos pudessem manter esta condição indefinidamente, poderiam também existir indefinidamente. Contudo, por motivos físicos e de desgaste estes organismos entram em declínio, suas células e órgãos não conseguem mais manter as mesma eficiência e por fim terminam por não conseguir cumprir suas funções vitais levando o ser a perecer.

A metáfora das organizações como seres vivos utiliza esta mesma lógica descrita acima. Assim, as organizações são fundadas, passam por uma etapa de crescimento e atingem a maturidade. Contudo neste ponto a metáfora é falha: a organização como os seres vivos pode sim entrar em declínio e desaparecer, e isto é o que acontece na maioria das organizações, mas ao contrário dos seres vivos há outra opção – a organização pode entrar em uma nova fase de crescimento, buscando novos mercados, produtos ou mesmo novos setores para atingir uma nova fase de maturidade.



Fonte: O autor

Uma vez que o crescimento sustentado é a chave para a perpetuação da organização cabe indagar quais seriam as fontes do crescimento sustentado, de forma a elucidar os motivos que por um lado levam muitas organizações a seguir um ciclo de vida tal qual os organismos vivos, vindo a desaparecer e por outro lado permitem a algumas outras organizações se perpetuarem indefinidamente.

Os três horizontes de crescimento

Coley, Baghai e White ⁽¹⁾ concebem o crescimento sustentado em três horizontes:

O Horizonte 1 agrega os negócios que são o coração e a alma da organização no seu estágio presente de vida. São aqueles negócios que as pessoas em geral ligam ao nome da organização e que geram a grande maioria do lucro e do fluxo de caixa. Neste horizonte o desafio dos gestores é ampliar e estender o *core business* da organização. Este horizonte está no curto prazo da organização.

O Horizonte 2 envolve os negócios promissores que estão em rápido crescimento no *mix* de produtos da organização. Estes negócios estão começando a chamar a atenção de investidores e ganhando a atenção das pessoas em geral. Estão abrindo novas fontes de receitas para a organização dentro de mais algum tempo substituirão os negócios do horizonte 1, que estarão em decadência. São as estrelas promissoras do futuro próximo da organização. Neste horizonte o desafio dos gestores é desenvolver todo o potencial destes negócios. Este horizonte está no médio prazo da organização.

O Horizonte 3 envolve os negócios embrionários da organização. Estão em fase de pesquisa e desenvolvimento, são possibilidades de fusões e aquisições, tecnologia do futuro a custo ainda muito alto. Não geram praticamente nenhuma receita a organização, ao contrário, requerem grandes e incertos investimentos. Contudo são os trunfos do futuro distante da organização. Neste horizonte o desafio dos gestores é conseguir fazer a organização trilhar estes caminhos tão incertos, mas tão decisivos. Este horizonte está no longo prazo da organização.

O desafio deste modelo e o conseqüente segredo para o crescimento sustentado é que os três horizontes devem ser desenvolvidos continuamente e simultaneamente pela organização.

Desta forma a organização que atinge o crescimento sustentado deve ser capaz de estender e defender os negócios do horizonte 1, para manter e aumentar seus lucros e geração de fluxo de caixa no presente, enquanto simultaneamente desenvolve e promove os negócios do horizonte 2, garantindo a continuidade de médio prazo da organização, sem nunca se descuidar de prospectar, analisar e encaminhar os negócios do horizonte 3, que por fim garantirão a sobrevivência a longo prazo da organização.

Esta tarefa nada simples para ser bem sucedida demanda necessariamente uma opção estratégica da organização pelo crescimento sustentado.

A opção estratégica pelo crescimento sustentado

Os planos estratégicos devem direcionar, orientar, guiar a organização que enfrenta desafios conhecidos e incertos, em um ambiente cada vez mais competitivo. Estes planos, como guias, devem fazer opções no presente que terão seus desdobramentos conhecidos apenas no futuro e que, em última análise, determinarão o sucesso ou fracasso da organização.

Uma vez que o crescimento sustentado deve ser buscado no presente e no futuro, o instrumento de que dispõe as organizações para garantir este objetivo são os planos estratégicos. Estes devem garantir no presente que as opções que sejam feitas visem o crescimento sustentado de forma contínua. Somente desta forma, será possível que a organização esteja comprometida com a ambiciosa meta de administrar e desenvolver os três horizontes de crescimento concomitantemente.

O futuro é criado no presente e a organização deve estar sempre focada no crescimento sustentado como forma de garantia de sobrevivência a longo prazo. Assim torna-se essencial que a opção estratégica pelo crescimento constante nos planos estratégicos seja formalizada, discutida e devidamente implementada.

Considerações finais

As organizações são em certo sentido uma das mais geniais criações dos seres humanos. A junção de recursos humanos com recursos materiais e tecnologia na forma de organizações permitiu aos seres humanos realizações inimagináveis para homens ou mulheres individualmente, como a conquista da Lua, cura de doenças, produção em massa, entre muitas outras. Não há limites para as realizações das organizações.

A ciência e o conhecimento humano muito se baseiam nos modelos da natureza. Desta forma, o aspecto de maior genialidade das organizações, foi sem dúvida, sua capacidade de sobrevivência indefinidamente, algo sem paralelos no mundo dos seres vivos.

A chave para esta genialidade reside justamente na capacidade das organizações, após um ciclo de crescimento maturidade, entrar em novo ciclo de crescimento, sem entrar em declínio. Os consumidores, os produtos, os mercados sofrem do ciclo maturidade e declínio, mas as organizações tem a capacidade intrínseca de sobreviver a este declínio através do crescimento.

Para tanto é fundamental a opção estratégica dos gestores da organização pelo crescimento sustentado hoje e sempre de forma a garantir as suas condições de sobrevivência a longo prazo.

Notas

(1) BAGHAI, Mehrdad, COLEY, Stephen e WHITE, David. *The Alchemy of Growth* Mckinsey&Company Inc. 1999 – Part I.

Referências Bibliográficas

- BAGHAI, Mehrdad, COLEY, Stephen e WHITE, David. *The Alchemy of Growth*, United States: Mckinsey&Company Inc.,1999.

- BERNDT, Alexander e COIMBRA, Raquel. *As Organizações como sistemas saudáveis*, São Paulo, RAE – Revista de Administração de Empresa Fundação Getúlio Vargas, Volume 35 nº 4 Jul/Ago 1995.
- CAVALCANTI, Marli (Organizadora). *Gestão Estratégica de Negócios*, São Paulo: Editora Pioneira Thompson Learning, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Empresas*, São Paulo: McGraw-Hill Brasil, 1987.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*, São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- MOTTA, Fernando C. P. *Teoria das Organizações*, São Paulo: Pioneira, 1986.

O autor:

Rodolfo L. F. Olivo é graduado em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV. Pós-graduado pela EPGE/FGV - MBA Executivo Internacional com extensão na Ohio University. Mestrando em administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica de SP– PUC/SP.

Exerce a atividade profissional de professor da Faculdade Comunitária de Campinas e da Unopec de Sumaré nos cursos de graduação em administração de empresas, além de consultoria empresarial e empreendedorismo. Exerceu atividades profissionais em cargos em: consultoria internacional, banco de investimentos, operadora de telefonia celular, distribuidora de energia elétrica e indústria química antes de se dedicar a docência, pesquisa e consultoria.

Endereço eletrônico: rodolfo_olivo@hotmail.com