

# A fórmula do

*Administre os três horizontes de crescimento, projete um programa por etapas e oriente a organização para crescer*

*Por Ekkehard Kuppel, Sebastián Miranda e Damián Scokin*

O que se pode aprender com as empresas que conseguiram crescer acima da média? Em primeiro lugar, que elas dominam a gestão equilibrada de três horizontes de crescimento: ampliar e defender o negócio principal, criar negócios emergentes e ter opções viáveis. Em segundo lugar, elas não chegaram lá com uma só jogada. Ao contrário, optaram por uma sequência coerente de pequenos passos, que geraram novas capacidades e abriram outras oportunidades. Por último, observamos que elas estabeleceram estruturas, processos e incentivos para fomentar o crescimento, construindo uma organização orientada para o crescimento.

O artigo a seguir é uma síntese das conclusões da firma de consultoria empresarial McKinsey & Company em uma pesquisa realizada com 40 empresas de países e setores de atividade diversos, porém com um denominador comum: todas cresceram acima da média do mercado. A pesquisa detectou, também, as três grandes falhas dos programas de crescimento das empresas latino-americanas, descritas no quadro da página 68.

Tais companhias (veja quadro na página 62), pertencentes a diversos setores e países, sabem como crescer. Todas conseguiram incrementar suas vendas a uma taxa média superior a 25% ao ano, gerando um retorno para o acionista da ordem de 32%, tanto em dividendos como em aumento do valor das ações.

Independentemente das particularidades de cada uma, identificamos três pontos comuns:

- Crescimento equilibrado tendo em vista três horizontes distintos.
- Desenvolvimento por meio de etapas de crescimento.
- Criação de uma organização orientada para o crescimento.

## Horizontes de crescimento

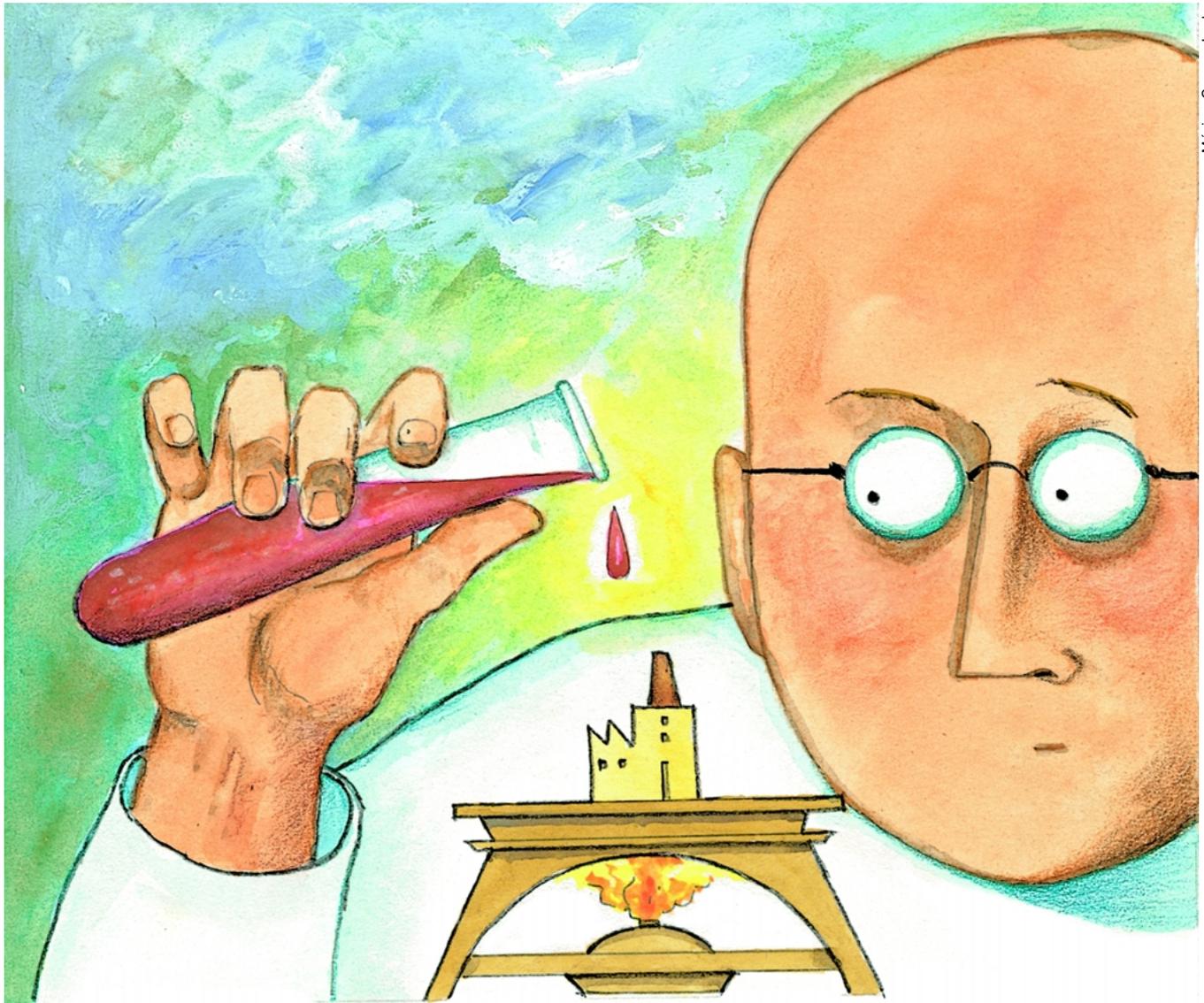
Na maioria das empresas, as oportunidades de crescimento constituem uma lista única e enorme de iniciativas, geralmente classificadas de acordo com seu potencial econômico. As empresas de maior sucesso, entretanto, acreditam que, qualquer que seja o apelo econômico exercido pelas diversas possibilidades, o tempo necessário para que comecem a dar frutos é um aspecto-chave na hora de definir que tratamento receberam. Por isso, essas empresas gerenciam suas oportunidades de acordo com três horizontes, cada um deles formando um conjunto com um objetivo comum:

- 
- Ekkehard Kuppel é especialista em Estratégia da McKinsey & Company.
  - Sebastián Miranda é especialista em consumo e meios de comunicação de massa da McKinsey & Company.
  - Damián Scokin é especialista no setor financeiro da McKinsey & Company.

Encontrar uma fórmula de sucesso para um crescimento sustentável e lucrativo é uma das prioridades das empresas. O motivo de tanta atenção dedicada ao tema é o fato de o crescimento assegurar vitalidade, gerar valor para o acionista e criar empregos. O que muitas pessoas dentro das companhias se perguntam é como alcançar tal objetivo.

Para tentar chegar a essa fórmula, realizamos nos últimos três anos uma pesquisa com uma amostra de 40 empresas identificadas como líderes em crescimento. Nosso objetivo foi entender como essas empresas enfrentam o desafio de crescer e de que maneira implementam suas estratégias de crescimento.

# crescimento



- Horizonte 1: ampliar e defender o negócio principal.
- Horizonte 2: criar negócios emergentes.
- Horizonte 3: cultivar opções viáveis.

O gerenciamento simultâneo desses três horizontes permite equilibrar e gerenciar a carteira de negócios. Enquanto as oportunidades do Horizonte 1 asseguram os

resultados de curto prazo, as do Horizonte 2 geram o crescimento em médio prazo. Da mesma forma, as possibilidades incluídas no Horizonte 3 possibilitam, em médio prazo, a existência de opções de crescimento em longo prazo.

A Coca-Cola Amatil (CCA) –engarrafadora da Coca-Cola na Austrália– é um bom exemplo

de como administrar os três horizontes:

- O Horizonte 1 reúne a possibilidade de novas franquias na Austrália e na Europa Ocidental. O crescimento, neste caso, é proveniente do aumento do consumo e da conquista de uma fatia maior do mercado.
- O Horizonte 2 agrupa as oportunidades de crescimento em médio

prazo, como as franquias em países emergentes (Leste Europeu e Indonésia).

● O Horizonte 3 contempla as várias opções que, no futuro, poderão se transformar em negócios que serão incluídos no Horizonte 2. Entre elas estão as franquias em países da ex-URSS e na China –verdadeiras incógnitas em logística e demanda, mas com grande potencial de crescimento.

As empresas com um crescimento equilibrado podem tirar proveito, nos três horizontes, de um fluxo saudável de capital, recursos humanos e capacidades. Cabe aos negócios incluídos no Horizonte 1 garantir aos demais esses requisitos –principalmente ao Horizonte 2, que exigirá grandes investimentos.

Por isso, uma empresa com um Horizonte 1 fraco será incapaz de alimentar suas oportunidades de

crescimento. E, caso seu Horizonte 1 seja forte, mas não haja iniciativas tangíveis nos horizontes 2 e 3, ela não conseguirá aproveitar o impulso de crescimento.

A experiência da Barrick Gold, companhia de mineração de origem canadense, revela que o mercado responde favoravelmente a empresas com negócios nos horizontes 2 e 3 –mais do que àquelas que têm fortes posições apenas no Horizonte 1.

Em 1993, as atividades da Barrick se limitavam ao Canadá e a empresa apresentava custos inferiores e retornos superiores aos dos concorrentes. Apesar de seu alto nível de excelência operacional, o mercado parecia não valorizar sua força, e suas ações perdiam valor diante da concorrência.

Depois de investir US\$ 100 mil em pesquisas, a empresa pôde determinar o verdadeiro motivo do apoio dos analistas às empresas concorrentes: apesar de alcançar resultados superiores, a Barrick carecia de opções para o futuro. Em resposta, a empresa mudou seu enfoque e começou a desenvolver negócios relacionados aos horizontes 2 e 3: minas na América do Norte e projetos de prospecção na Ásia, América Latina e África. O mercado reagiu favoravelmente, elevando o valor das ações da Barrick.

Como os horizontes reúnem negócios em diferentes estágios de desenvolvimento, é importante adotar um enfoque particular de gerenciamento para cada um (*veja quadro na página 63*).

O principal desafio é administrar os três horizontes simultaneamente e distribuir corretamente o tempo dos executivos entre eles. Embora não se possa generalizar, devido às particularidades de cada organização, considera-se razoável a dedicação de cerca de 25% do tempo ao Horizonte 1, 50% ao Horizonte 2 e 25% ao Horizonte 3.

### Programa por etapas

As empresas de crescimento rápido não avançam baseadas em uma única “grande decisão”, mas por meio de uma série de pequenas

## AS EMPRESAS PESQUISADAS

EMPRESA	SETOR	PAÍS DE ORIGEM
Acer	Computadores	Taiwan
Arvind Mills	Têxtil	Índia
Barrick Gold	Mineração	Canadá
Bertelsmann AG	Livros	Alemanha
Bombardier	Aviões	Canadá
Burmah Castrol	Lubrificantes	Reino Unido
Capital One	Cartões de crédito	Estados Unidos
Charles Schwab	Operador de bolsa	Estados Unidos
Coca-Cola Amatil	Bebidas	Austrália
ConAgra	Alimentação	Estados Unidos
Consolidated Paper	Papel	Estados Unidos
CRH	Construção	Irlanda
Disney	Entretenimento	Estados Unidos
Dover	Produtos industriais	Estados Unidos
Enron	Gás natural	Estados Unidos
Federal Signal	Sinalização	Estados Unidos
Fila	Vestuário	Itália
Frito-Lay	Divisão de salgadinhos da Pepsico	Estados Unidos
GE Capital	Financiamento e <i>leasing</i>	Estados Unidos
Gillette	Produtos de consumo	Estados Unidos
Great Lake Chemicals	Química	Estados Unidos
Hindustan Lever	Produtos de consumo	Índia
Hutchinson Whampoa	Grupo diversificado	Hong Kong
Illinois Tool Works	Componentes industriais	Estados Unidos
Jefferson Smurfit	Papel e embalagens	Irlanda
Johnson & Johnson	Produtos diversos	Estados Unidos
Kyocera	Cerâmica de alta tecnologia	Japão
Lend Lease	Imobiliária e serviços financeiros	Austrália
Lotus	Desenvolvimento de <i>software</i>	Estados Unidos
Newfield Exploration	Petróleo e gás	Estados Unidos
Nokia	Telecomunicações	Finlândia
Samsung	Grupo diversificado	Coréia
SAP AG	Desenvolvimento de <i>software</i>	Alemanha
State Street Boston	Serviços financeiros	Estados Unidos
Sara Lee	Produtos de consumo	Estados Unidos
7-Eleven Japan	Lojas de conveniência	Japão
Softbank	Revistas de PC e distribuição de <i>software</i>	Japão
Tejas Gas	Gasodutos	Estados Unidos
Thermo Electron	Grupo diversificado	Estados Unidos
Village Roadshow	Cinemas e entretenimento	Austrália

iniciativas coordenadas. Todos os passos têm sua justificativa econômica e cada um deles agrega novas capacidades que, por sua vez, geram novas oportunidades. É evidente que as iniciativas seguem um rumo estratégico e são coerentes com o objetivo final da empresa.

Nenhuma das empresas analisadas poderia dizer que, ao iniciar seu caminho de crescimento, tinha perfeitamente planejadas as iniciativas que iam ser lançadas em cada etapa. Sabiam, entretanto, que a cada passo dado absorviam novas capacidades, melhoravam sua situação competitiva e colocavam-se em uma posição que antes estava fora de seu alcance.

### Definição de visão e tática

As empresas de sucesso adotam uma perspectiva de foco duplo, com ênfase, simultaneamente, no curto e no longo prazo, representados, respectivamente, pela tática e pela visão.

A Disney, por exemplo, exige que suas divisões elaborem planos de cinco, dez e 15 anos. E a Enron, empresa norte-americana de gás natural, move-se rapidamente para

*As empresas de sucesso adotam uma perspectiva de foco duplo, com ênfase no curto e no longo prazo, representados, respectivamente, pela tática e pela visão. A Disney, por exemplo, exige de suas divisões planos de cinco, dez e 15 anos*

aproveitar as oportunidades que são coerentes com sua visão de “criar soluções de energia para todo o mundo”.

Para alcançar seus objetivos, as organizações voltadas para o crescimento utilizam marcos conceituais parecidos. O primeiro passo consiste em “comprar” a opção de estar diante de uma oportunidade de crescer. Se esta for promissora, o passo seguinte será testar o conceito e desenvolver as capacidades para aproveitar a oportunidade. Depois de uns anos de testes, o conceito de sucesso se repete, e o processo então se acelera permitindo explorar a fórmula de sucesso na totalidade.

Em resumo, os passos são os seguintes:

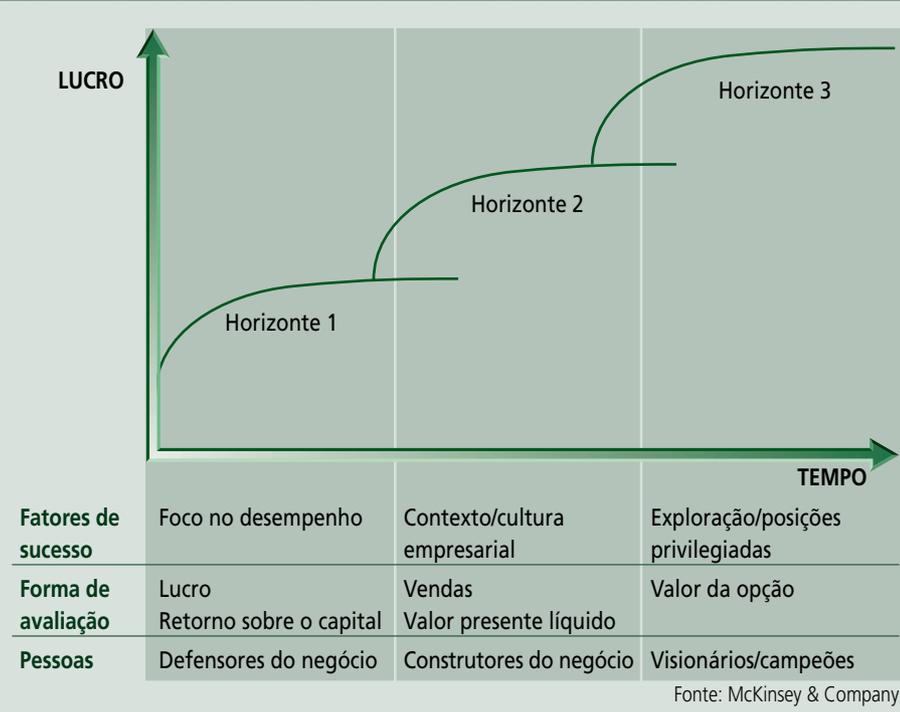
- Assegurar a opção.
- Testar o conceito e desenvolver capacidades condizentes.
- Agir rápido e ampliar a aposta, além de acelerar o processo.

A Coca-Cola Amatil (CCA) é uma das empresas que aplicaram esse esquema. Atualmente entre as engarrafadoras mais importantes da Coca-Cola, até 1980 a CCA possuía apenas algumas pequenas franquias. Em 1982, a CCA comprou franquias em duas cidades austríacas: Viena e Graz. Um pequeno passo que a colocou no mapa da Coca-Cola da Europa. Nos anos seguintes, a CCA ampliou a sua base australiana mediante a aquisição de franquias regionais e abandonou de vez a diversificação dos negócios.

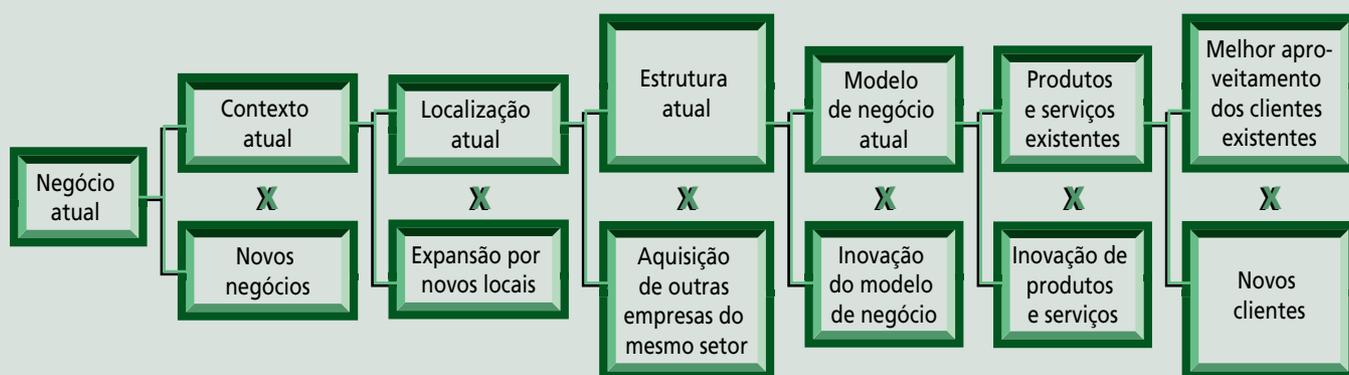
Com o conhecimento adquirido no mercado austríaco e com a experiência das consolidações depois das aquisições na Austrália, a CCA decidiu dar outro passo: entre 1987 e 1991 comprou mais oito franquias na Áustria, o que lhe permitiu consolidar as operações e alcançar economia de escala significativa. Em 1988, a empresa ingressou no mercado de Fiji e da Nova Zelândia e continuou o processo de consolidação na Austrália.

A cada passo de sua estratégia, a CCA desenvolvia capacidades fundamentais e fortalecia seu vínculo com a Coca-Cola Company. O passo seguinte foi levar sua fórmula de negócio a outros países: Hungria, República Tcheca, Eslováquia, Indonésia e Papua-Nova Guiné. Finalmente, acelerou a reprodução

## A GESTÃO DOS TRÊS HORIZONTES



# OS SETE CAMINHOS PARA CRESCER



Fonte: McKinsey & Company

de sua fórmula: iniciou atividades na Belarus, Eslovênia, Ucrânia, Croácia, Suíça, Polônia, Romênia e novas regiões da Indonésia.

Dessa maneira, a CCA, assim como outras empresas de crescimento rápido, não avançaram por meio de “meganegócios” ou grandes apostas, mas com uma sequência de passos medidos e controlados, desenvolvendo, a cada um deles, as capacidades necessárias para gerar novas oportunidades.

## Identificação de oportunidades de crescer

Os executivos começam a se preocupar com a capacidade de crescimento de sua empresa quando não enxergam oportunidades atraentes ou quando a companhia não gera um número suficiente de idéias lucrativas. Em várias empresas predomina o foco em uma única opção estratégica, com uma via única de crescimento. Algumas apostam na inovação de produtos, outras na expansão geográfica, e há ainda as que escolhem as alianças. Nenhuma dessas abordagens, entretanto, oferece uma resposta completa sobre como crescer.

As empresas com melhores práticas de crescimento prevêem sete “graus de liberdade” (veja quadro acima), que geram um fluxo constante de oportunidades para crescer.

**1. Melhor aproveitamento dos clientes existentes.** O primeiro grau de liberdade é vender maiores

quantidades da atual gama de produtos aos clientes já existentes (veja também artigo na página 84).

Esse objetivo pode ser alcançado com programas promocionais ou vendas cruzadas (*cross-selling*).

**2. Atração de novos clientes.** A atração de novos clientes é o segundo caminho de crescimento –ainda deixando de lado novas linhas de produtos. Durante muitos anos, a Gillette, por exemplo, prestou pouca atenção às mulheres. Quando ampliou o alcance dos produtos Sensor para esse mercado, conseguiu desenvolvê-lo e obter 65% de participação nele.

**3. Inovação de produtos e serviços.** Um dos caminhos mais comuns para o crescimento é a introdução de novos produtos e serviços. Voltando ao exemplo da Gillette, a empresa é conhecida por levar os consumidores a usar novos modelos de aparelhos de barbear. Além disso, a Gillette estendeu sua marca para outros produtos, como loção pós-barba, desodorantes e cremes de barbear.

**4. Inovação do modelo de negócio.** As empresas de sucesso sabem

identificar o potencial de reformar seu modelo de negócio, ou seja, sua cadeia de valor, ou, ainda, a forma de gerar e distribuir produtos e serviços. A Home Depot, rede norte-americana de supermercados especializada em ferragens e artigos para construção, optou por esse caminho ao desenvolver um esquema de distribuição em que seus pontos-de-venda fornecem melhores serviços, maior variedade de produtos e preços mais baixos do que as lojas tradicionais.

**5. Aquisição de outras empresas do mesmo setor de atividade.**

Esse é um grau de liberdade usado frequentemente pelas empresas de crescimento rápido quando se dão conta de que é preciso crescer ao redor do negócio-chave em locais próximos do ponto de vista geográfico. Grandes companhias, como a Jefferson Smurfit –fabricante de caixas de papel e papelão, integrada verticalmente até a produção do papel– ou a CRH –construtora irlandesa com forte presença na Europa e nos EUA–, valem-se desse caminho, assim como empresas de consumo de massa

*Muitas empresas apostam em uma única via de crescimento, como a inovação de produtos ou a expansão geográfica, mas o melhor é escolher vários caminhos*

como ConAgra e Sara Lee.

**6. Expansão geográfica.** É um grau de liberdade comum, mas de difícil desenvolvimento. A Home Depot é um bom exemplo nos EUA, bem como a Village Roadshow, grupo australiano de cinema e entretenimento que abriu suas primeiras salas em 1997, na Argentina.

**7. Novos negócios.** Muitas empresas de crescimento rápido buscam oportunidades ao longo da cadeia de valor, integrando-se verticalmente. A Enron fez um negócio integrado, dos gasodutos às usinas termoeletricas. A Federal Signal, que começou no setor de industrialização, é hoje líder de veículos especiais para bombeiros e limpeza de ruas. Charles Schwab, que iniciou as atividades com a comercialização de fundos mútuos, entrou recentemente no setor de seguros.

Vale destacar que as empresas de crescimento rápido lançam mão de vários desses graus de liberdade simultaneamente. A Gillette, por exemplo, trabalha com os sete ao mesmo tempo.

### Identificação de capacidades

Não basta que uma empresa identifique as oportunidades mais promissoras. Ela conseguirá tirar

proveito delas apenas quando contar com as capacidades necessárias para explorá-las e protegê-las. A maior parte da literatura especializada reconhece a importância das capacidades-chave, mas infelizmente não explica como desenvolvê-las. As empresas de crescimento rápido dominam quatro tipos de capacidade-chave:

**1. Capacidades específicas do negócio.** São aquelas que permitem executar bem as principais vertentes da atividade da empresa. Graças a elas, as companhias se diferenciam nitidamente de seus concorrentes. A Disney, por exemplo, tem capacidades que lhe asseguram uma posição de liderança indiscutível no setor de desenhos animados desde 1928. Esta capacidade foi a base de seu crescimento nas áreas de filmes, merchandising, música e parques de entretenimento na última década.

**2. Capacidades “facilitadoras do crescimento”.** São aquelas vinculadas ao gerenciamento de fusões e aquisições, estruturação de alternativas de financiamento, gerenciamento de riscos, entre outras.

**3. Ativos privilegiados.** Marcas, infra-estrutura, redes, informação e propriedade intelectual, entre outros ativos, representam muitas ve-

zes uma base importante para o crescimento. A Disney é um excelente exemplo de empresa que sabe explorar seu capital intelectual. É preciso, contudo, pensar também nas oportunidades que a infra-estrutura física pode oferecer: na indústria de petróleo, adquirir jazidas de gás para abastecer os gasodutos existentes é uma maneira de crescer com custo mínimo adicional.

**4. Relações especiais.** As relações constituem um fator-chave de crescimento, principalmente nos mercados emergentes. Li Ka Shing, proprietário de grandes empresas de Hong Kong, apelou a seus contatos na China continental para ver crescer seus negócios na área de comunicações. A aliança entre a Village Roadshow e a Warner Brothers, por sua vez, é um modelo de relação entre sócios estabelecido para acelerar o crescimento da Village Roadshow na Europa.

### Pilares do modelo orientado para o crescimento

Como as empresas estudadas conseguiram manter índices de crescimento superiores aos do mercado como um todo durante as últimas décadas? Tal pergunta não pode ser respondida com uma receita mágica. Sabe-se, entretanto, que essas companhias conseguiram elaborar conceitos, qualidades e capacidades que, juntos, formam o segredo de seu desempenho extraordinário.

Agrupamos esse conjunto de características das empresas com as melhores práticas de crescimento em um modelo de empresa orientada para o crescimento (*veja as falhas das empresas latino-americanas no que se refere a esse modelo no quadro da página 68*). O modelo tem três pilares: compromisso de crescer, caminhos do crescimento e cultura empresarial.

**Compromisso de crescer.** As empresas que avançam de forma rápida, lucrativa e sustentada têm, em muitos casos, líderes com uma visão –ou até mesmo uma paixão– voltada para o crescimento. Mas apenas isso não basta.

Antes de iniciar um programa



Máximo Campos Leyba

de crescimento, as empresas que adotam as melhores práticas desenvolvem um alto nível de excelência operacional em seu negócio principal e ao mesmo tempo abandonam os negócios pouco lucrativos. Depois dessa reestruturação, armam uma plataforma de partida sólida e só então se encontram em condições de enfrentar o desafio das novas oportunidades.

Outro elemento fundamental apresentado pelas empresas líderes em crescimento é a definição de objetivos ambiciosos. A Frito-Lay –divisão de salgadinhos da Pepsico– estabeleceu seus objetivos quantitativos para 1998 de acordo com a fórmula “15-20-60”: 15% de crescimento anual em vendas, 20% de crescimento anual em resultados e 60% de crescimento em participação de mercado. A Disney, por sua vez, tinha como lema “ser a empresa líder de entretenimento do mundo”. Uma vez alcançados, os objetivos devem ser redefinidos, passando para patamares mais elevados de aspiração.

**Caminhos do crescimento.** As melhores práticas geram permanentemente caminhos de crescimento, das seguintes formas:

- Criam um estado mental propício à expansão. Além de identificar possibilidades de crescimento, ampliam constantemente a definição

de qual é seu mercado, a fim de aumentar ainda mais o potencial de novas oportunidades. A Gillette controla 60% do mercado de barbeadores masculinos, mas apenas 20% do setor de produtos de higiene masculina e 5% do total de produtos de higiene. Levando em conta os dois últimos mercados, a Gillette tem ainda muito espaço para crescer.

A definição mais ampla do mercado permite, por um lado, aumentar o nível de aspiração e, por outro, outorgar um grau maior de liberdade à administração para a identificação de novas oportunidades.

- Desenvolvem estruturas e processos que facilitam a geração de novas idéias. Na Johnson & Johnson, por exemplo, os executivos estão cons-

*As empresas de sucesso cultivam um ambiente empresarial propício: pequenas unidades, líderes com muita autonomia e incentivos especiais*

cientes de que, para que um novo negócio tenha êxito, é necessário experimentar vários insucessos. Na Thermo Electron, empresa de alta tecnologia que atua em vários setores, de cada cem projetos de desenvolvimento de produtos, somente dez ou 12 chegam a uma segunda etapa e entre dois e quatro transformam-se em negócios de sucesso.

- Planejam e gerenciam o desenvolvimento das capacidades-chave necessárias para o programa de crescimento. A habilidade de identificar e administrar capacidades para aproveitar novas oportunidades representa uma alavanca fundamental para a ascensão da empresa.

**Cultura empresarial.** As empresas de sucesso cultivam um ambiente empresarial propício: pequenas unidades, líderes com alto nível de autonomia e sistemas de incentivo que estimulam o crescimento.

As unidades de negócios, além de ágeis e flexíveis, responsabilizam-se por seu desempenho e normalmente têm resultados superiores aos das grandes empresas. Ao mesmo tempo, as vantagens estruturais de escala não são ignoradas e, portanto, as empresas buscam um equilíbrio entre a dinâmica dos pequenos grupos e a sinergia com o restante da corporação.

Crescer exige a participação de empreendedores e, dada a escassez desse recurso, as empresas orientadas para o crescimento contratam talentos de outras empresas. Sabem também que a qualidade dos recursos humanos é o fator-chave para o sucesso. Por isso, projetam e implementam um sistema de desenvolvimento de recursos humanos.

Mas conseguir um crescimento sustentável é tarefa árdua. Para motivar seus funcionários, as empresas estudadas combinam incentivos e objetivos de crescimento. Entre os incentivos estão a remuneração variável e programas de opção de compra de ações. A contrapartida dos incentivos é o rigor na cobrança do cumprimento das metas estabelecidas. ◆

© McKinsey & Company

## OS ERROS LATINO-AMERICANOS

A pesquisa da McKinsey & Company detectou nas empresas latino-americanas os pontos fracos relacionados ao modelo de empresa orientada para o crescimento:

- Embora os acionistas possam ter objetivos ambiciosos e uma visão clara do futuro, não existe, em geral, uma comunicação adequada com o resto da organização, razão pela qual os executivos criticam a falta de rumo.

- Apesar de geralmente não lhes faltarem oportunidades de crescimento e idéias de novos negócios,

as empresas não estabelecem processos sistemáticos e confiáveis para converter tais idéias em negócios, processos esses que respondam a estas perguntas: Como avaliar diversas idéias? Como definir um plano de negócios? Como desenvolver sistematicamente as capacidades críticas?

- As empresas latino-americanas não se esforçam pela construção da cultura empresarial. Ou isso não é prioridade para os altos executivos ou faltam recursos humanos capazes de implementar as mudanças necessárias.