

## O Básico do Crescimento

No editorial anterior apresentamos a **fórmula 4+2 do sucesso**:

- Distinguir-se em 4 práticas gerenciais primárias – **estratégia, execução, cultura e estrutura**
- Maestria em 2 de 4 práticas gerenciais secundárias – **talento, inovação, liderança e fusões e aquisições**.

Considerando as práticas gerenciais primárias, a interpretação da **fórmula** é quase imediata, independentemente do ângulo sob o qual examinamos a empresa – se posicionamento, ou crescimento. Ou seja: não basta a empresa ter uma boa **estratégia**, a **execução** deve ser levada à perfeição. Para tanto, é preciso manter comprometidos os colaboradores(internos e externos) – **cultura** – e estar atento à **estrutura**. Afinal, burocracia não é dispensável, mas tem que ser mantida no limite do estritamente necessário.

Quanto às práticas secundárias, a pesquisa que citamos não revela maior ganho para as empresas que foram à excelência em mais do que 2 delas. De qualquer modo, a escolha tem forte conexão com as competências essenciais à realização da estratégia. Tampouco pode desconsiderar a natureza da indústria. Dependendo do ambiente competitivo, maior ênfase pode, por exemplo, ser dada às **fusões e aquisições**, ao invés de **inovação**.

Estratégias de posicionamento referem-se às escolhas - dos clientes a servir, produtos e serviços a prover, ... - ao que não fazer(renúncias) e ao sistema de atividades, através do qual a empresa pode imprimir seu diferencial(por exemplo: oferecer viagens aéreas à baixo custo, via serviço de bordo limitado, aeronaves padronizadas, tempo mínimo em solo, sistema de reserva simplificado ...).

Contudo, o êxito com as estratégias de posicionamento tende fazer o “sucesso subir a cabeça” e levar a estratégias de crescimento que não só venham descaracterizar a essência do próprio sucesso, como conduzir ao desastre, ao se tentar dar “passo maior que as pernas”.

O sucesso é a maior das tentações a assediar empresários e executivos. Adicionalmente, não faltam a muitos consultores, argumentos que a aticem. Especialmente no caso das pequenas e médias empresas. Portanto, parece-nos particularmente interessante o estudo realizado por *James Ashton, Frank Cook e Paul Schmitz(Uncovering Hidden Value in a Midsize Manufacturing Company - Harvard Business Review, June 2003)*.

Os autores, ex-executivos de sucesso e hoje consultores, apontam uma diretriz estratégica consistente(e altamente compatível com a **fórmula 4+2**), para o crescimento das médias e pequenas empresas:

1. **Proteja o que você tem de bom** – cuide bem do seu negócio atual, dê especial atenção ao gerenciamento dos contatos com os seus atuais clientes, busque a excelência operacional;
2. **Ganhar “market share”** – nos segmentos atuais, com os produtos/serviços que tem, clientes atuais, ex-clientes e clientes novos, nesta ordem;
3. **Extensão** – criar novos produtos/serviços para os segmentos existentes, ou entrar em novos segmentos com os produtos que tem;
4. **Diversificar** – entrar em novos mercados com novos produtos.

Embora o espaço de nossos editoriais seja por definição restrito, não é do nosso feitio subestimar a complexidade da gestão dos negócios. De qualquer modo, a **fórmula 4+2** e o **caminho do crescimento**(nome pelo qual batizamos a diretriz descrita acima) convidam à reflexão e têm-se mostrado efetivos para ordenar pensamentos, nas diferentes oportunidades que tivemos de propo-los à discussão, desde julho último, quando foi publicado o artigo citado no Editorial #19.

Em suma: os 2 artigos, de origens distintas, guardam sinergia poucas vezes observada e fornecem referencial de bom senso, quando se enfrenta ambientes de negócio cada vez mais instáveis.