

Ilustrações Rafael Resende

Crescimento *sustentado* e *sustentável*

POR **LUIS AUGUSTO LOBÃO MENDES**
E LUIS EDUARDO FERREIRA HENRIQUES

Desenvolvimento e Crescimento tem sido tema de debates há algumas décadas, mas recentemente se intensificou de maneira estimulante devido às mudanças econômicas radicais que abalaram o mundo, o forte acirramento das tensões sociais e a constante degradação do meio ambiente. Nesse contexto de desequilíbrio, surge como alternativa uma proposta de Desenvolvimento e Crescimento Sustentável – visando à inclusão social, ao bem-estar econômico e à preservação dos recursos naturais – que pode vir a se tornar obrigatória no mundo dos negócios. Essa hipótese é articulada pelos professores de Estratégia e Desenvolvimento Organizacional da FDC, Luis Augusto Lobão Mendes e Luiz Eduardo Ferreira Henriques.

Muitas empresas estão em busca do crescimento, mas onde encontrá-lo? Observações feitas pelos autores ao longo de dez anos, em projetos da Fundação Dom Cabral, indicam que apenas as organizações excepcionais conseguem continuar crescendo quando sua atividade principal alcança a plenitude. Para onde quer que se olhe, é possível reforçar o argumento de que as empresas amadurecem e entram em declínio – como as flores, elas também nascem, florescem e murcham. Mas se a atividade empresarial passa por esse ciclo de vida, isso não significa que a organização tem que morrer. As empresas bem-sucedidas podem e devem durar mais do que suas atividades individuais. Afinal, crescimento nos dias de hoje não é mais uma opção, e sim uma exigência.

A sustentabilidade pressupõe uma tomada de consciência e de responsabilidade entre gerações

para com a natureza. Isso nos leva a uma reflexão sobre o valor da modernidade e seus reais benefícios. A quem, e de que forma, servem os avanços tecnológicos? É preciso enxergar a sustentabilidade social como um processo ligado à qualidade de vida das populações, que traz em si a ideia de longevidade e pode ser associado ao conceito de desenvolvimento humano. Cada vez mais, grupos importantes de investidores querem obter resultados de curto, mas também de longo prazo. Nesse horizonte de tempo, alguns tipos de negócios não podem mais se descuidar de questões como mudanças climáticas, segurança, meio ambiente e riscos de pandemias. Para esses negócios, uma distribuição mais justa de renda abriria um enorme novo mercado, mas alguns aspectos deficientes da sociedade – como educação básica, saneamento ou violência – podem representar custos ou riscos



de dimensão significativa. Nesse cenário, cada setor da economia enfrentará riscos, mas também deve se beneficiar da evolução da sociedade e das condições ambientais.

Na entrada do novo século, as chances de vitória no jogo do crescimento ficaram mais remotas e desafiantes. A maioria das empresas ainda não dispõe de ferramentas eficazes para sedimentar uma base sólida de crescimento sustentável. E esse tema não aparece na agenda dos executivos e empresários com o mesmo grau de interesse do item “redução de custos”.

Faça você mesmo uma reflexão: Quanto tempo tem investido em ajudar o seu cliente a ter sucesso e prosperar? Sua equipe de vendas tem capacidade para oferecer uma proposta exclusiva, vantajosa, que atenda às necessidades do cliente? Até que ponto vocês são capazes de captar informações sobre os desafios, estratégias e necessidades dos clientes? Sua estratégia de formação de preço está vinculada de modo eficaz aos atributos que o cliente valoriza? Quais indicadores do sistema de controle de sua empresa demonstram o acompanhamento desse tema? Como os atores sociais no entorno da empresa estão impactando o seu negócio?

O crescimento não é apenas um ato criativo, mas também um processo disciplinado que interliga áreas e pessoas. Podemos identificar cinco grandes etapas nesse processo:

- Todos devem ser responsáveis pelo aumento da receita – do mesmo modo que convidamos as pessoas a participar da redução dos custos, devemos engajá-las na proposta de crescimento. Cada contato de um funcionário com o cliente é uma oportunidade e esse é o alicerce para aumentar a receita, mobilizando as pessoas e sua capacidade de identificar novas oportunidades.

- Bom crescimento não significa apenas aumentar receita, mas também melhorar os lucros – esse princípio lógico dos negócios é um dos conceitos mais entendidos e menos praticados. O bom crescimento se baseia em produtos e serviços diferenciados, que atendam às necessidades novas

ou não satisfeitas dos clientes, oferecendo a eles vantagens importantes.

- Ampliar a venda cruzada ou fornecer soluções de maneira eficaz – o grande potencial de crescimento está em analisar as oportunidades de fora para dentro, embora exista um mito empresarial de que o valor é criado de dentro para fora. Venda de soluções e venda cruzada permitem à empresa oferecer produtos/serviços falando a linguagem do cliente e detalhando benefícios/oferta.

- Colocar a inovação na agenda de executivos e empresas – a inovação é um processo que precisa também ser social, converter ideias e aumentar a receita.

- Destinar um orçamento para o crescimento – entenda as movimentações dos atores sociais no entorno do seu negócio.

O crescimento é a força vital da organização, fonte de criação de valor para os acionistas e demais *stakeholders*. É a força gravitacional que atrai e retém as melhores pessoas, o combustível que permite adiantar-se aos concorrentes. Nenhuma empresa que se mostre incapaz de crescer consegue manter a excelência ao longo do tempo. Por isso, não há dúvida: é imperativo crescer.

A FÓRMULA DO CRESCIMENTO O modelo de crescimento que desenvolvemos na Fundação Dom Cabral é resultado da observação, acompanhamento e estudo de empresas que conseguiram prosperar e crescer. Ele se baseia no conjunto Processo, Estratégias e Ênfase, formando o que consideramos Eixos do Crescimento, reunidos numa metodologia com foco na gestão das partes interessadas. No Modelo Integrado para o Crescimento Sustentado e Sustentável (**Figura 1**) encontra-se a metodologia referenciada (**Figura 2**).

METODOLOGIA PARA O CRESCIMENTO SUSTENTADO E SUSTENTÁVEL Cada vez mais, os executivos acreditam que a única maneira sustentável de uma empresa sobreviver e prosperar, no século 21, é controlando seu relacionamento com



cada uma das partes interessadas. Essa visão de responsabilidade para com todos os *stakeholders* é um novo objetivo para formulação e acompanhamento da estratégia empresarial.

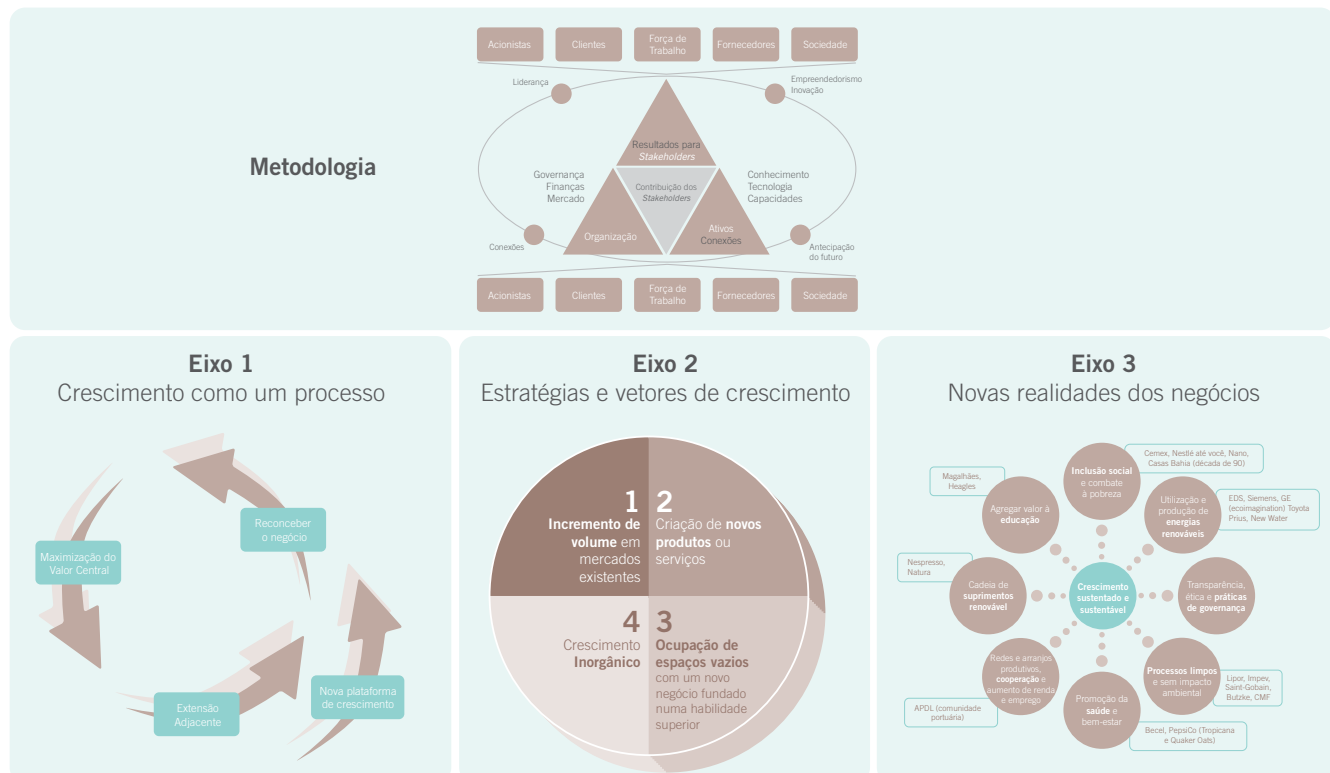
Muitas vezes, os *stakeholders* têm um relacionamento indireto com a organização, que não envolve necessariamente transações comerciais. Tipicamente, eles se dividem em dois grupos: diretos (empregados e acionistas, instituições financeiras, fornecedores e clientes) e indiretos (comunidades, governo, mídia, grupos de interesse, concorrência e grupos de defesa de interesses). Eles podem estar buscando uma vantagem, reparação ou inserção em um contexto maior. Já os empreendedores e líderes empresariais têm naturalmente uma visão de fora para dentro, ou seja, estão inseridos fortemente em seu ambiente econômico, social e político. Essa é uma caracte-

rística importante que os separa de gerentes e administradores, mais voltados para o dia-a-dia e para os processos operacionais da empresa – ou seja, com uma perspectiva de dentro para fora.

Uma forma interessante de avaliar a importância de um *stakeholder* para a organização foi desenvolvida por Mitchell, Agle & Wood (1997), que classificaram três fatores determinantes:

- **Poder** – força (coercitiva, utilitária ou regulatória) que pode ser imposta à outra parte num relacionamento; com ela, um ator pode fazer algo que, em circunstâncias normais, não conseguiria.
- **Urgência** – quando um relacionamento possui natureza sensível ao tempo ou quando esse relacionamento ou pedido é importante ou crítico para um stakeholder; exige atenção imediata.
- **Legitimidade** – percepção geralmente aceita de que as ações de uma entidade são desejáveis

FIGURA 1 | MODELO INTEGRADO DE CRESCIMENTO SUSTENTADO E SUSTENTÁVEL



ou apropriadas dentro de um sistema de normas, leis, crenças e definições.

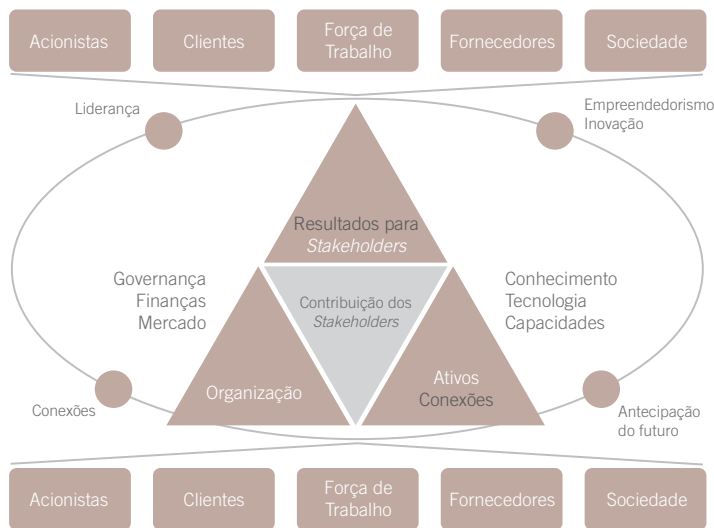
O *stakeholder* que possui apenas um dos três fatores mencionados é classificado como “dormente”, ao passo que aquele que apresenta os três fatores juntos, pode ser avaliado como “definitivo”. Um exemplo hipotético ajuda a ilustrar essa situação: o Ministério Público pode mandar (Poder) interromper, imediatamente, a operação de uma fábrica (Urgência) se receber queixas sobre a violação de normas sobre o meio ambiente (Legitimidade).

A Metodologia para Crescimento Sustentado e Sustentável começa com o mapeamento das necessidades dos stakeholders e de como eles podem contribuir para gerar os benefícios esperados. A ideia central é que a organização coordene esses recursos e mobilize as partes interessadas para criação de valor (Figura 2).

Outros elementos constituem o modelo de referência: o papel da liderança; o incentivo à inovação e ao empreendedorismo; as conexões (alianças, relacionamentos e parcerias); a capacidade de antecipação do futuro, essência da estratégia de enxergar as mudanças antes que elas se tornem óbvias.

Ao contrário do capital humano e estrutural, o capital de relacionamento é pouco enfatizado nas empresas. Basta dar uma olhada nos relatórios anuais: estão ali apenas as horas de treinamento dos colaboradores e as normas de qualidade para controlar e padronizar os processos de negócios. Ainda são embrionários os comentários sobre o capital de relacionamento, até porque muitos executivos entendem que esse é um ativo pessoal, que não se transfere para a empresa. Poucas linhas do relatório são dedicadas ao envolvimento com a comunidade e os órgãos regulatórios e, mesmo assim, porque existe uma cobrança das práticas de sustentabilidade das empresas, que lidam essencialmente com esses *stakeholders*.

FIGURA 2 | METODOLOGIA PARA CRESCIMENTO SUSTENTADO E SUSTENTÁVEL



EIXOS DO CRESCIMENTO SUSTENTADO E SUSTENTÁVEL

Eixo 1: O processo de crescimento

O papel da liderança é identificar a próxima oportunidade emergente, à medida que o mercado amadurece. Esse esforço é fundamental para organizações maduras, pois é inevitável que o crescimento do seu negócio central (*core business*) se desacelere, pare de crescer e comece a declinar. Esse tem sido o resultado das ofertas consistentes num mundo competitivo e em constante mudança. Na verdade, existe uma tendência natural de os negócios declinarem à medida que amadurecem. Para evitar que isso aconteça, é preciso encontrar novas oportunidades.

Os planos de crescimento do negócio começam pela avaliação das Unidades de Negócios

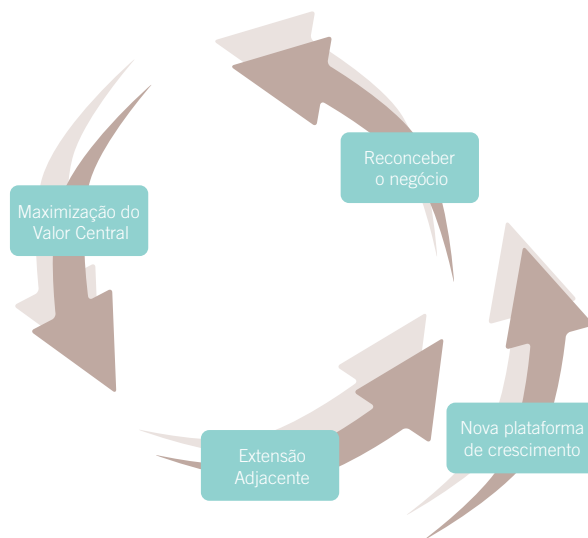
existentes e as oportunidades que oferecem. No decorrer dos eventos, essas unidades devem prever o crescimento futuro com base nas perspectivas dos seus gestores. No fundo, o método dos gestores visa criar eficiência em torno de tarefas conhecidas, agregando valor a estruturas existentes, trabalhando na manutenção da marca e expandindo o negócio dentro do escopo de produtos e serviços estabelecido. Como já gerenciam bem o que é conhecido, procuram expandir essa base.

As previsões indicam os benefícios decorrentes da ampliação das linhas de produtos, expansão geográfica, novas tecnologias e adjacências. Entretanto, raramente essas estratégias levam a um crescimento acima do nível do PIB do setor, porque refletem um processo aplicado ao ambiente já em amadurecimento. Isso resulta em benefícios limitados, o que é compreensível, mas esse crescimento decepcionante tem outros efeitos. Um deles é o valor do mercado financeiro, condição mais estável do que o valor do crescimento. No longo prazo, a vitalidade e a saúde da organização ficam comprometidas por desempenhos nada excepcionais. Essa é a primeira fase do processo de crescimento, denominada Maximização do Valor Central (**Figura 3**).

Para ampliar o crescimento, é preciso acrescentar volume de negócios ao progresso das Unidades de Negócios existentes, o que requer expansão do negócio para novos domínios (oportunidades adjacentes). Nesse contexto, novas plataformas podem ser encontradas, desenvolvidas e expandidas muito além das Unidades de Negócios existentes.

Cedo ou tarde, a maioria das empresas chega a um ponto em que a capacidade de gerar crescimento interno fica muito aquém dos índices desejados pelo Conselho e pelo presidente, e exigidos pelos investidores. De onde virá, então, o novo crescimento? Um padrão recorrente nas empresas tem sido a criação de **uma nova plataforma**

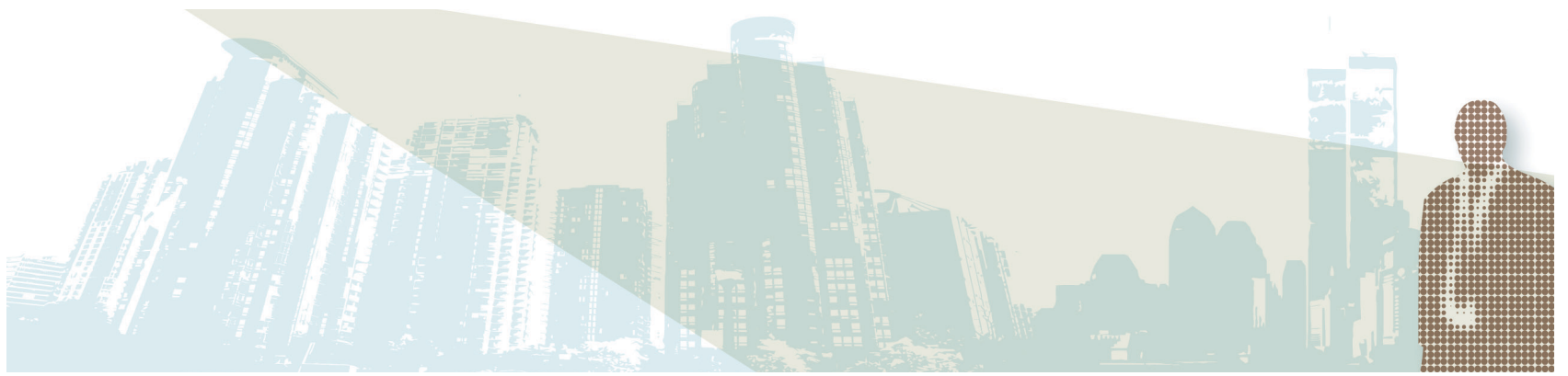
FIGURA 3 | CICLO DE CRESCIMENTO



de crescimento – com ela, desenvolvem linhas de produtos, serviços e negócios, estendendo seus tentáculos a múltiplas novas arenas. Essas plataformas funcionam como um arcabouço, em que a aquisição atua menos como fator direto de crescimento e mais como uma forma de obter nova capacitação, ativos e conhecimento de mercado. Não são empreitadas modestas, que podem ser lançadas por uma divisão, unidade de negócio ou um executivo empolgado. A escala dessas plataformas é estratégica, com alto nível hierárquico e independência – o presidente da empresa passa de 20 a 50% do tempo trabalhando. Além de espetacular, esse sistema tem se mostrado duradouro.

O desenvolvimento de plataformas genuinamente novas, e não adjacentes, apresenta dois benefícios significativos. O primeiro é oferecer espaços físicos para que novos negócios possam gerar outros produtos e até novas plataformas – esses territórios subexplorados apresentam um potencial mais promissor. O segundo benefício é criar uma cultura de crescimento, com métodos e personalidades





diferentes sendo recompensados e sua contribuição ficando mais clara para toda a organização.

O desenvolvimento de novas plataformas não se inicia com ideias. O segredo é organização e processos descobrirem essas ideias e saber o que fazer com elas. A equipe é mais importante do que qualquer ideia. Deve haver um processo disciplinado que transforme a criatividade em eficaz inovação de negócios. Essa nova organização opera dentro daquela que a antecede e nenhum esforço de curto prazo pode alterar a cultura de uma instituição maior. A organização que cresce e seus líderes precisam desenvolver a tolerância e chegar a um acordo estratégico. A nova organização vive da antiga e aproveita sua cultura, mas sem absorver o seu DNA cultural. À medida que aparecem novas plataformas e os métodos da nova organização se tornam observáveis, a cultura neles inerente acaba tendo impacto em toda a empresa.

Líderes eficazes são atuantes na questão da nova plataforma de crescimento – delineiam os princípios operacionais que regem o desenvolvimento de plataformas, definem as aspirações dos negócios nos níveis mais altos e descrevem os métodos principais. O líder emoldura o desafio, se compromete com a inovação, determina o que é necessário para o sucesso e estabelece as condições para que isso aconteça.

Eixo 2: Estratégias e vetores de crescimento

Definitivamente, o crescimento das empresas não é mais uma opção, mas um imperativo. Pesquisa sobre a longevidade empresarial, realizada por uma equipe da FDC (Arruda, Brasil, Santana, Campana, Fontes e Nogueira, 2007), revelou que um dos fatores fundamentais para a perenidade de uma empresa é sua capacidade de combinar crescimento contínuo com geração permanente de resultados.

Mas, como promover o crescimento sem comprometer os resultados de curto prazo ou provocar desgaste nos processos e relações pessoais dentro da organização? Em outras palavras, como crescer de forma sustentável? Apesar de não termos uma

fórmula mágica, vamos analisar alguns instrumentos, adotados por empresas capazes de crescer com sucesso por longos períodos de tempo.

O objetivo é aprofundar uma das estratégias do modelo de crescimento apresentado, avaliando os resultados desse posicionamento. Toda empresa, grande multinacional ou iniciante, enfrenta o mesmo desafio: como fazer o negócio prosperar, de modo que os lucros cresçam e as ações se valorizem? Mas, com frequência, as empresas têm dificuldade em manter o crescimento porque se tornam avessas ao risco, optando pelo aumento incremental do produto (mais seguro) e por melhorias de serviços, em vez de se lançar em projetos mais ousados.

É preciso planejar o crescimento futuro da organização, começando pelo exame das unidades de negócios existentes (mix de produtos, base de clientes, modelo de segmentação e resultados) e as oportunidades que oferecem. O problema é que o modelo atual privilegia a eficiência ao redor de tarefas já estabelecidas, maximizando as estruturas existentes. Esse gerenciamento do “conhecido” prejudica a visão de longo prazo e a empresa acaba sucumbindo ao pensamento de curto prazo. Muitos dos parâmetros utilizados na escolha dos projetos de desenvolvimento, que receberão recursos financeiros, são avessos ao retorno de longo prazo e às incertezas próprias das inovações de grande porte.

Uma combinação de fatores pode dificultar a manutenção do crescimento orgânico. Primeiramente, porque as empresas costumam atuar em mercados saturados e de preços competitivos, pressionadas por consumidores também sob pressão. Assim, são obrigadas a competir por ganhos incrementais de ações, com rivais que seguem estratégias semelhantes. Uma resposta a esse desafio consiste em explorar, simultaneamente, vetores diferentes de crescimento (**Figura 4**).

É importante atuar, simultaneamente, em pelo menos dois ou três dos vetores. A atuação em apenas um deles pode trazer crescimento, mas também apresenta armadilhas. Conhecer os qua-



FIGURA 4 | MANDALA DO CRESCIMENTO



tro vetores e suas limitações é fundamental para entender que a estratégia de crescimento precisa ser multifacetada.

Eixo 3: Novas realidades dos negócios

O verdadeiro lucro vem da responsabilidade social e ambiental, que une o sustentado ao sustentável. Apesar de hoje se confundirem, os dois conceitos não representam a mesma coisa.

- Crescimento sustentado é uma forma de crescimento constante e duradouro, em que é assegurada a manutenção do fator que permite haver sempre crescimento.

- Crescimento sustentável tem a ver com questões ambientais e baseia-se no fato de que não se deve crescer só por crescer, desbaratando, sem critério e proveito, os recursos finitos e, assim, inviabilizando o desenvolvimento das gerações vindouras.

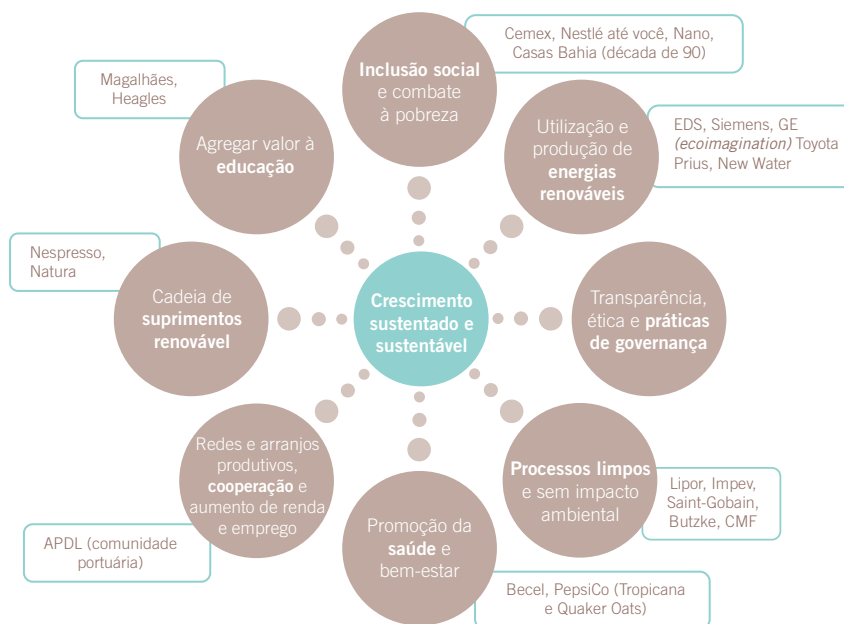
- Segundo o Dicionário Houaiss, Sustentável é o que pode ser sustentado; passível de sustentação e Sustentado é o que se sustenta ou sustentou; amparado, financiado; que recebe ou recebeu os meios de subsistência; mantido, alimentado. Portanto, no primeiro caso o sustento é apenas possível, enquanto no segundo, ele é efetivo.

O pensamento econômico e ecológico entra em conflito com essas duas definições, com nomes tão parecidos e conceitos antagônicos, chegando a considerar que nem comparáveis elas são. É com o crescimento sustentado – resultado da ampliação da capacidade produtiva potencial da economia –, que consolidaremos o país que desejamos, com geração de empregos, distribuição de renda e inclusão social. Os economistas estão interessados no teorema da impossibilidade de sair da pobreza e da degradação ambiental através do crescimento econômico mundial. Em outras palavras, o crescimento sustentável seria impossível. Em sua dimensão física, a economia é um subsistema aberto do ecossistema terrestre, que é finito, não crescente e materialmente fechado. À medida que o subsistema econômico cresce, ele incorpora uma porção cada vez maior do ecossistema total e deve chegar ao limite a 100%, se não antes. Por isso, seu crescimento não é sustentável. Aplicado à economia, o conceito de crescimento sustentável é um mau “oximoro” – contraditório como prosa e pouco evocativo como poesia. Segundo Houaiss, o oximoro é uma figura de retórica na qual se combinam palavras no sentido oposto, que parecem excluir-se, mutuamente, mas que no contexto reforçam uma expressão.

Sustentabilidade implica a forma como a empresa aborda uma série de temas de negócios referentes ao meio ambiente (direito dos trabalhadores e proteção aos consumidores), assim como o impacto de suas atividades em relação às questões sociais mais abrangentes (fome, pobreza, educação, saúde e direitos humanos), sempre considerando os efeitos desses temas sobre o lucro. Empresas sustentáveis devem ser capazes de medir, documentar e responder com resultados positivos em três dimensões: econômica, ambiental e social.

É bom ressaltar que sustentabilidade não é apenas uma questão de boa cidadania empresarial, nem se trata somente de uma questão ética dos negócios. A sustentabilidade é hoje um princípio fundamental da gestão inteligente dos recursos, produtos, meio ambiente, clientes e sociedade.

FIGURA 5 | CRESCIMENTO E BENEFÍCIO PARA OS STAKEHOLDERS



Podemos até dizer que as empresas de fato sustentáveis não precisam fazer doações para instituições de caridade, como uma retribuição do trabalho oferecido por elas, pois suas operações diárias já enriquecem a comunidade. A sustentabilidade é uma área de convergência entre os interesses públicos e da empresa.

Partindo do princípio da convergência e busca de oportunidades, podemos analisar os conceitos de sustentabilidade de três formas:

- **Proteção da empresa** – redução dos riscos de prejuízos ao cliente, empregados e comunidades. O cuidado de analisar os riscos eminentes e potenciais do negócio e reduzi-los garante, no longo prazo, menor perda de credibilidade e dinheiro envolvidos em indenizações, reparos e recuperação da marca e credibilidade no mercado.

- **Gestão da empresa** – redução de custos,

melhoria da produtividade, eliminação de desperdícios e acesso a fonte de capital a custo mais baixo. Significa, de maneira simples, a redução da quantidade de recursos utilizados para a produção de bens e serviços, aumentando o lucro da empresa e minimizando o impacto ambiental.

- **Promoção e crescimento da empresa** – é a mais vantajosa, pois significa uma nova forma de pensar e agir das organizações. Tem a ver com abertura de novos mercados, lançamento de novos produtos, inovação, conquista de novos clientes e desenvolvimento de redes de interesse. A sustentabilidade é uma máquina poderosa para promover o crescimento, impulsionando a inovação e novas tecnologias.

Novos mercados se desenvolvem criando novas fronteiras para os negócios (Figura 5). Mercados



antes desconsiderados, por serem de baixa renda, representam novas oportunidades. Precisamos de muita criatividade para encontrar maneiras de chegar a esses mercados potenciais. São inovações e modelos de negócio criativos, configuração de produtos e serviços que visam atingir a base da pirâmide. Uma estratégia, recheada de conceitos de sustentabilidade e grande valor ético e moral,

que traz resultados porque melhora as condições de vida de muitas pessoas e gera desenvolvimento econômico. Mas, é bom ressaltar, as empresas não devem desenvolver essas atividades por caridade – é uma estratégia que gera lucros.

LUIS AUGUSTO LOBÃO MENDES é professor da Fundação Dom Cabral.

LUIZ EDUARDO FERREIRA HENRIQUES é professor da Fundação Dom Cabral.

CONCLUSÃO

A sustentabilidade é compatível com o crescimento e não uma barreira, pois proporciona grandes benefícios comerciais para as empresas. Os relacionamentos, construídos ao longo do tempo, trazem vantagens competitivas e oportunidades, com a reciprocidade tácita permeando as interações. A alta liderança, sobretudo a mais visionária e estratégica, percebe os efeitos duradouros da gestão de *stakeholders* e dedica seu tempo a cultivar esses relacionamentos. No entanto, é comum haver um distanciamento – quanto à prontidão e perspectiva gerencial para manter os relacionamentos – entre os níveis mais altos da liderança e da gerência executiva da empresa. Que os negócios sofrem, cada vez mais, o impacto das mudanças bruscas na economia e que as posições conquistadas são cada vez mais efêmeras, todos já sabem. O que ainda é pouco percebido é como a gestão de *stakeholders* pode ser útil na redução dos riscos e na alavancagem das oportunidades. Isso acontece porque a gestão de *stakeholders* permite ampliar bastante a capacidade de resposta e o campo de visão/ação dos executivos.

Infelizmente, esse modelo ainda é pouco explorado e raramente incorporado aos sistemas de gestão das empresas. Mas, quando se torna de fato uma fonte de valor, permite gerenciar processos, governança e métricas de forma sistemática (como os processos de gestão de qualidade total). Os relacionamentos pessoais passam a ser um patrimônio e um ativo intangível de alto valor para a organização. Mas, a gestão de *stakeholders* não funciona da noite para o dia, pois exige ações em várias frentes, como analisamos neste artigo. Um dos sinais mais evidentes de ser considerada uma abordagem crítica dos negócios é quando está inserida no processo de discussão e elaboração da estratégia empresarial. Um processo de gente falando com gente. É o momento em que um bom argumento técnico pode ser amplificado ou destruído. Nada melhor, então, do que conciliar a estratégia de relacionamento com a estratégia empresarial. Assim, ajudará a diminuir a distância – de prontidão e perspectiva gerencial – entre os níveis mais altos da liderança e os demais níveis gerenciais da empresa.

