

Investir com vigor e criatividade na principal atividade da empresa pode revelar negócios mais lucrativos

Cinco questões contra a miopia

■ **Luis Augusto Lobão Mendes ***

A expectativa dos investidores é que as ações de uma empresa rendam por ano até quatro vezes mais do que o crescimento do PIB. Para aumentar o desafio, os acionistas estão impacientes e dão cada vez menos prazo para que as equipes gestoras consigam colher os melhores resultados de uma companhia. Compram e vendem os papéis em alta velocidade. Aumentar as chances de vitória nesse jogo é tarefa complexa e as companhias têm que aprender a buscar fontes alternativas de crescimento e rentabilidade.

Neste cenário, a criação de negócios adjacentes à atividade principal (*core business*) tem revelado oportunidades ocultas de lucro. Não se trata aqui de abandonar o principal negócio da empresa, mas, ao contrário, de colocar nele o foco ainda com mais vigor e criatividade.

O melhor ponto de partida é ter uma definição muito clara do negócio ou da atividade principal da empresa. O valor inexplorado se esconde em produtos e serviços associados ao *core business*. Para dar um exemplo real e recente: uma fabricante de camisas masculinas redefiniu sua atividade principal como “uma empresa que busca desenvolver no homem a vontade de se vestir e se sentir bem”.

Essa redefinição foi o que viabilizou a busca de crescimento e maior rentabilidade em linhas associadas à moda masculina como trajés esportivos, mochilas, bonés, calças, cintos e perfumes. Em teoria, alguns podem chamar essa iniciativa de “diversificação ou extensão de linha e mix de produtos”, mas o mais importante é que foram identificadas oportunidades de crescimento a partir da atividade principal. Seria miopia tratar um negócio no setor de moda masculina como simples atividade de produzir camisas.

Para detectar quais são as oportunidades de negócios adjacentes, os gestores de uma empresa precisam responder com clareza a cinco questões básicas:

1. Quais são os clientes de maior potencial lucrativo? Não se trata de avaliar apenas volume, mas de novas oportunidades de negócio.

2. Quais são os recursos estratégicos e de diferenciação da empresa? A vantagem no mercado resulta de uma proposta de valor clara e de escolhas

baseadas em uma forte segmentação e nas competências diferentes dos concorrentes.

3. Qual é a oferta da empresa? Somente com uma mensagem consistente, foco e singularidade é possível ter uma oferta distinta.

4. Quais são os canais mais importantes?

5. Existe um encaixe de todos esses atributos e características?

A observação do desempenho de empresas criadoras de valor sustentável a partir da seleção de negócios adjacentes à atividade principal demonstra que esta é uma decisão que quase sempre gera uma nova explosão de crescimento lucrativo. Com frequência, os executivos se vêem diante de dezenas de movimentos possíveis e novas oportunidades. Mas o critério de seleção deve incluir ainda a avaliação objetiva de mais três fatores: a habilidade da empresa para igualar os resultados de um líder do setor; o potencial de solidez dos níveis de lucro do setor; e a possibilidade de usar os pontos verdadeiramente fortes do *core business*. Na adoção dessa estratégia de crescimento, só houve o registro de algum tipo de problema quando os executivos tentaram “adivinhar” respostas às questões, em vez de se concentrar na averiguação dos fatos.

Sem miopia: o fabricante de camisas pode estimular a vontade de se vestir e se sentir bem



* Professor da Fundação Dom Cabral