



## Uma estratégia rentável de crescimento

Luis Augusto Lobão Mendes\*

Você tem conseguido garantir a rentabilidade de sua empresa nos últimos anos? Ou vê, cada vez mais, diminuírem as chances de sustentar esse crescimento? Sente-se pressionado a iniciar um novo negócio, mas não sabe muito bem em que atividade ou setor? Ao mesmo tempo, vive o dilema de não perder o foco em sua atividade principal (*core business*)? Ou, talvez, seu setor está mudando tanto que você já percebe a necessidade de redefinir um modelo de negócio até agora bem-sucedido?

Sejam quais forem suas respostas, saiba que esse é o grande desafio da maioria das empresas. Na entrada do novo século, as chances de vitória no jogo do crescimento ficaram mais remotas e desafiantes. O valor que os acionistas esperam das empresas, hoje, exige um crescimento de três a quatro vezes o aumento do PIB. E para complicar, esses investidores dão cada vez menos tempo às equipes gestoras para provarem que conseguem vencer o desafio. Um fato relevante é que estão comprando e vendendo ações numa velocidade cinco vezes maior que há algumas décadas.

A chave para revelar fontes ocultas de crescimento e lucro pode estar em não abandonar o negócio principal, mas focá-lo com mais vigor e criatividade. A inovação de valor e a busca do crescimento nas oportunidades adjacentes ao negócio principal revelam uma boa oportunidade de aumento da rentabilidade. O valor inexplorado se oculta em produtos e serviços associados. Não basta adicionar qualidade e atendimento aos produtos e serviços para enfrentar os concorrentes, pois isso confunde o cliente sobre qual é o valor ofertado.

Na verdade, transforma os produtos quase em *commodities*, pois são muito "comuns" – atributos importantes para o cliente, mas oferecidos por todos os competidores do mesmo nível. No outro extremo, há empresas com propostas de valor "românticas", verdadeiros "ouro dos tolos", pois entregam atributos que, embora singulares, não provocam a lealdade dos consumidores e nem os levam a pagar mais pelo produto ou serviço, pois são irrelevantes.

A melhor saída é o foco na definição clara do negócio ou na atividade principal da empresa. Não estamos falando do produto, pois, dessa forma, limitamos a identificação da oportunidade de crescimento. Para dar um exemplo recente: uma fabricante de camisas masculinas, ao redefinir sua atividade principal como "uma empresa que busca desenvolver no homem a vontade de se vestir e sentir bem", buscou oportunidades de crescimento sustentadas por diversas linhas associadas à moda masculina (trajes, mochilas, bonés, calças, cintos e perfumes). Alguns podem chamar de "diversificação ou extensão de linha e *mix*", mas, o importante é que foram identificadas oportunidades claras a partir do negócio principal. Seria uma visão míope tratar o negócio de moda masculina como simples atividade de produzir camisas.

Para criar vantagem no mercado, a empresa precisa identificar, com clareza, cinco aspectos básicos do seu negócio: quais são os clientes de maior potencial lucrativo (não se trata apenas de volume, mas de novas oportunidades de negócio); quais são os recursos diferenciados e estratégicos (a vantagem no mercado vem da combinação de uma proposta de valor clara e de escolhas do que não fazer, baseadas numa forte segmentação de mercado e com competências diferentes dos concorrentes); qual é a minha oferta fundamental (somente com uma mensagem consistente, foco e singularidade é possível ter uma oferta distinta); quais são os canais mais importantes; existe um ponto de convergência entre todos esses atributos e características?

Podemos concluir, com a observação do crescimento de empresas criadoras de valor sustentável, que a seleção de novos negócios adjacentes, em torno da atividade principal, é uma decisão que quase sempre gera nova explosão de crescimento lucrativo. Com alguma

freqüência, os executivos se vêem diante de dezenas de movimentos possíveis e oportunidades. O critério de seleção deveria incluir a avaliação objetiva de pelo menos três fatores: a habilidade da empresa de igualar os resultados de um líder do setor no qual pretende ingressar, a solidez dos níveis de lucro desse setor no futuro e a possibilidade de usar os verdadeiros pontos fortes do *core business*. Os problemas surgem quando os executivos tentam "adivinhar" ao invés de se concentrarem na averiguação dos fatos.

Fonte: Portal HSM On-line

07/08/2007

Lobão Mendes, Luis Augusto

Professor da Fundação Dom Cabral