



A força do core business

O consultor e autor Chris Zook mostra nesta entrevista exclusiva como crescer de forma rentável a partir do negócio central e como expandi-lo para atividades relacionadas, em busca de novas fontes de lucro

Durante as pesquisas que resultaram em seu livro Lucro a partir do Core Business, o sr. analisou, entre outras fontes, cerca de 200 estudos de casos e uma extensa base de dados. Quais foram suas principais conclusões?

Descobrimos que 83% das empresas com crescimento rentável e sustentável se concentram em um ou dois *core business*, por meio dos quais conseguem uma posição de liderança ou grande influência no mercado.

Ao mesmo tempo, o estudo demonstrou que 75% dos fracassos empresariais se devem ao fato de as empresas terem perdido o foco e a definição de seu *core business*.

Como se define o core business?

Em primeiro lugar, vale a pena ressaltar que o *core business* decorre do conjunto de produtos, segmentos de clientes e tecnologias com os quais uma empresa pode gerar a maior vantagem competitiva possível. O *core business* reúne os clientes mais leais e rentáveis, e é o gerador do crescimento da empresa.

Para defini-lo, é preciso começar pelos dados “objetivos” da economia da empresa: a análise da rentabilidade relativa –ou seja, em comparação com a rentabilidade dos concorrentes– e o grau de lealdade dos clientes.

A essência de um *core business* pode ser um modelo como o da Dell Computer; um segmento de mercado como o caso da Enterprise Rent-a-Car; uma tecnologia e um sistema de fabricação de baixo custo como o caso da Intel; ou um formato e um modelo de baixo custo como o da cadeia de supermercados inglesa Tesco.

Sinopse

- Respaldo pela análise de mais de 200 estudos de casos, por entrevistas com 100 executivos e pela análise de uma base de dados com informações sobre 1.854 empresas, o consultor Chris Zook assegura que 83% das empresas que alcançam um crescimento rentável se concentram em um *core business* ou dois (termo em inglês que pode ser traduzido como “negócio central”).
- Na opinião do especialista, pode-se definir um negócio a partir de dois pontos de vista relacionados: de fora para dentro e de dentro para fora. No primeiro caso, a definição é dada pelo ponto de vista do mundo exterior, e seus limites são dados pela lógica do mercado; no segundo, o ponto de vista é dos que fazem parte da empresa, e as fronteiras estão demarcadas pelo *core business*. O fundamental é haver uma definição precisa

de negócio central (veja quadro na página seguinte) –e ele cita empresas que falharam em fazê-lo, como Vivendi (que fez uma definição ampla demais) e Polaroid (com estreiteza de foco).

- Pregando atenção às chamadas “adjacências” do *core business* e afirmando ser possível distinguir aí oportunidades de expansão verdadeiramente rentáveis, Zook recomenda levar em conta: a capacidade da empresa de igualar os resultados de um líder do setor no qual pretende ingressar, a solidez dos níveis de lucros desse setor no futuro, e a possibilidade de usar os pontos fortes do *core business*. Ele também aborda outros conceitos como o “problema-de-alexandre”, em referência a Alexandre o Grande. A entrevista é de Viviana Alonso.

“[As iniciativas de expansão para as adjacências] pressupõem entrar no desconhecido, ao menos em uma dimensão”

O sr. estudou as decisões estratégicas que determinam o crescimento rentável nas empresas. Também analisou as que provocaram queda nos lucros?

Sim. Eu diria que elas se originaram de erros na definição do negócio.

Devido a esses erros, as empresas começaram a buscar oportunidades que colocaram em perigo seu *core business* original. Basta analisar o exemplo da Dell Computer, uma das empresas com melhor rendimento durante os anos 90, que se distanciou bruscamente de seu *core business*—mas não demorou para voltar a ele.

A companhia cresceu muito rápido desde 1988, ano em que passou a ter ações vendidas em bolsa. No entanto, em 1993, decidiu expandir para além da venda direta de computadores e lançou um programa dirigido a atacadistas e a lojas varejistas com preços com desconto. Em pouco tempo, a Dell começou a perder dinheiro e, no terceiro trimestre de 1993, os números no vermelho atingiram US\$ 37 milhões em relação a vendas de US\$ 600 milhões. Michael Dell e sua equipe, então, diagnosticaram o problema: o distanciamento de sua estratégia central e do modelo de venda direta, e retomaram rapidamente o caminho original.

Quais são os principais obstáculos que impedem a definição correta do core business?

A dificuldade mais freqüente é encontrar o equilíbrio entre amplitude e foco. Algumas empresas têm cometido graves erros ao definir de maneira muito ampla seu *core business*. Companhias como a Zurich Insurance, a Swissair e a Vivendi, por exemplo, tentaram construir impérios muito além de seu *core business* e de suas capacidades competitivas. Outras tropeçaram devido à estreiteza do foco, como a Polaroid, que se entrincheirou no setor de fotografia instantânea.

Em seu livro, o sr. defende que o tamanho e o alcance da maioria dos core business capazes de gerar vantagem competitiva significativa estão diminuindo devido à terceirização de atividades cruciais e à existência de companhias especializadas em segmentos de clientes. Ao mesmo tempo, afirma que a área com importância estratégica que circunda o core business está crescendo de maneira substancial. Nessas “adjacências”, segundo o sr., reside a futura fonte de controle da rentabilidade do core business. Como se identificam tais “adjacências”?

Passo a passo

Como definir o core business

Os executivos sabem que devem ter uma resposta clara à pergunta “Qual é nosso *core business*?”. Porém, com freqüência, sentem dificuldade em encontrá-la. Para chegar a uma definição precisa desse negócio, é necessário propor as seguintes questões, segundo Zook:

- Quais são os limites do negócio de que participamos? Quais são nossas fronteiras econômicas “naturais”, definidas pelas necessidades do cliente e a lógica básica do mercado?
- Que produtos, clientes, canais e concorrentes são abrangidos pelo negócio?
- Que capacitações e ativos centrais são necessários para competir eficazmente nesse cenário?
- Qual é nosso *core business*, definido pelos clientes, produtos, tecnologias e canais por meio dos quais podemos ganhar retorno hoje e competir de maneira eficiente com nossos recursos atuais?
- Qual é o fator diferenciador-chave que nos torna únicos aos olhos de nossos maiores clientes?
- Quais são as áreas adjacentes ao negócio que definimos como central? É possível de que a definição de nosso negócio e de nossa indústria se modifique e, portanto, mude o panorama competitivo e os clientes?

São oportunidades de crescimento que permitem às empresas estender as fronteiras de seu *core business*. Expandir-se para as adjacências significa executar movimentos contínuos em segmentos ou negócios relacionados, que, no geral, reforçam a rentabilidade do *core business*. Com o tempo, esses movimentos seqüenciais podem redefinir o *core business* e constituir fontes de crescimento.

Por meio da expansão para as adjacências é possível se reposicionar para buscar as fontes de lucros mais atraentes ou então responder às novas condições do mercado. Entre os exemplos de empresas que aproveitaram oportunidades nas adjacências se encontram o da Chrysler, que entrou agressivamente no mercado das minivans, e também o da Starbucks, com a venda de sorvete de café nos supermercados.

O que distingue uma “adjacência” verdadeira de outras oportunidades de negócio?

As iniciativas de expansão para as adjacências são prerrogativas da alta gerência,

envolvem um nível de risco mais alto que a média e são estratégicas por natureza. Também não têm relação com o crescimento orgânico da empresa e presupõem entrar no desconhecido, ao menos em uma dimensão.

Por tudo isso, esse tipo de ação se distingue de muitas outras maneiras de crescer, tais como entrar em novos mercados em expansão, de investimentos de capital de risco, da compra de uma empresa concorrente ou da diversificação.

Que estratégias o sr. recomenda para se expandir para essas áreas?

As melhores são as que se baseiam em um forte *core business* e têm um componente de repetição, de modo que a empresa não deve buscar constantemente novas e diferentes formas de crescimento.

O sr. pode dar um exemplo?

A trajetória da Dell ilustra a expansão simultânea em múltiplos vetores: geográfico, de produtos, segmentos de clientes e serviços secundários. A companhia iniciou com a estratégia de venda de computadores pessoais por telefone para empresas médias nos Estados Unidos. Desde 1990 se expandiu geograficamente, até sua condição atual de empresa de atuação mundial.

Também ampliou sua linha de produtos: aos microcomputadores se somaram computadores portáteis, estações de trabalho e servidores de armazenamento. E se estendeu para segmentos de clientes adjacentes: desde empresas até instituições educacionais, agências governamentais e corporações multinacionais.

Por último, a empresa ampliou sua oferta de serviços secundários: *software*, serviços pela Internet e consultoria. No entanto, nem todos os setores permitem essa expansão lógica e cristalina; em geral, o mundo não é tão linear e geométrico como ocorreu no caso da Dell.

O sr. chama de “problema-de-alexandre” a tensão entre o impulso para expandir os limites de um negócio –em vista do êxito e da aparente invencibilidade– e a tendência a preservar o core business. O sr. se refere a Alexandre o Grande, que, cada vez que conquistava um novo território, em vez de se deter e consolidar suas forças, optava por seguir adiante, sempre conseguindo novas vitórias. Contudo, após sua morte, o império se desmembrou, expondo a fragilidade de sua conquista. Como se resolve esse dilema?

O “problema-de-alexandre” jamais será resolvido com perfeição. Pode apenas ser administrado mediante o balanceamento constante, com fatos e lógica, das necessidades do *core business* contra as necessidades das adjacências.

Saiba mais

Zook se especializou em crescimento

Formado em economia pela Oxford University, do Reino Unido, e com doutorado na mesma área pela Harvard University, Chris Zook é diretor da firma de consultoria Bain & Company, voltada para estratégia de negócios que opera no mundo todo. É responsável pela área de estratégia mundial e se especializou no desenvolvimento de processos confiáveis para detectar oportunidades de crescimento rentável, bem como na construção de sistemas de negócios que permitam aproveitar essas oportunidades. Ao longo de seus 17 anos de trabalho na Bain, Zook vem elaborando estratégias para empresas de tecnologia de todos os tamanhos: desde grandes corporações do setor de computação até novos empreendimentos financiados com capital de risco. Escreveu, junto com James Allen, o livro *Lucro a Partir do Core Business – Estratégias Rentáveis de Crescimento* (ed. Campus).

Até as melhores empresas se empenham em continuar expandindo-se para territórios desconhecidos, apesar da crescente evidência dos riscos estratégicos e de execução que isso acarreta. E, à medida que crescem e têm êxito, muitas podem perder-se.

A Mattel, para ficar em um exemplo, ingressou no negócio de *software* em 1999, quando comprou por US\$ 3,8 bilhões a The Learning Company, que nessa época era líder de programas educativos. Porém o negócio de *software*, além de ser complexo, está muito afastado do mercado de jogos. No trimestre posterior à aquisição, a The Learning Company registrou prejuízo em torno de US\$ 100 milhões e, um ano depois, a Mattel decidiu retirar-se desse setor.

Como distinguir as oportunidades de crescimento que fortalecem o core business das que o enfraquecerão?

Com alguma frequência os executivos se vêem diante de dezenas de movimentos possíveis. 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 lucros desse setor no futuro, e a possibilidade de usar os verdadeiros pontos fortes do *core business*. Os problemas surgem quando os executivos tentam “adivinhar” em vez de se concentrar em averiguar os fatos.

As mudanças na tecnologia e nas demandas dos clientes colocam em xeque muitas empresas, mesmo que estejam consolidadas no mercado. Como se percebe em tempo a necessidade de redefinir o core business?

A necessidade de redefinição é clara quando a empresa distingue uma maneira nova e melhor de atender seus clientes mais rentáveis ou quando se esgotaram os caminhos de crescimento lógico do *core business* e, em consequência, é preciso estender seus limites para se manter no negócio. A expansão para as adjacências como método repetitivo é a melhor opção para redefinir um *core business* sólido. Quanto aos *core business* fracos, esses quase nunca podem ser redesenhados nem alcançar novas posições.

O sr. afirma que muitas empresas têm, ou alguma vez tiveram, os “ingredientes” adequados, porém não conseguiram reconhecer o potencial de seu core business, motivo pelo qual não investiram o suficiente ou o abandonaram prematuramente a busca de melhores oportunidades. Como evitar tais situações?

Muitas vezes as empresas acabam se distanciando de seu *core business* por não fazer perguntas realistas sobre uma nova oportunidade de crescimento ou por não analisar os dados do mercado e seguir um impulso emocional. As melhores empresas se apóiam nos fatos para controlar suas emoções.

Por fim, como uma empresa pode assegurar-se de que está extraindo o máximo potencial estratégico e operacional de seu core business?

Prestando atenção a certos indicadores do potencial não aproveitado, por exemplo: queda na participação no mercado do *core business*, inexplicáveis variações no rendimento por área geográfica e uma série de movimentos para as adjacências que geram apenas resultados desanimadores.