

Explore os recursos subutilizados para crescer



Luís Lobão
diretor da HSM Educação Executiva, com vasta experiência executiva no desenvolvimento e implantação de modelos de gestão e acadêmica.

Três desses recursos constituem a oportunidade mais próxima e menos custosa para as organizações aumentarem sua receita

Você só tem visto diminuir a hipótese de crescer? Fica dividido entre iniciar um novo negócio e manter o foco no *core business*? Percebe a necessidade de redefinir um modelo de negócio até agora bem-sucedido por conta de mudanças setoriais? Sejam quais forem suas respostas, saiba que essas perguntas não são só suas, mas da maioria dos gestores – crescer não anda nada fácil. No entanto, posso fazer duas afirmações com segurança: (1) o abandono prematuro do *core business* em busca de mercados mais promissores é

O abandono prematuro do *core business* em busca de mercados mais promissores é um dos principais motivos para o fracasso do projeto de crescimento e o caminho mais fácil e menos custoso

um dos principais motivos para o fracasso do projeto de crescimento e (2) o caminho mais fácil e menos custoso para uma organização, qualquer que seja o seu projeto de crescimento, é identificar e explorar ao máximo os recursos subutilizados.

O que é um recurso subutilizado? É algo invisível, negligenciado, esquecido que



você possui, mas cujo valor potencial pleno ainda não percebeu. Quanto mais complexa, maior ou mais bem estabelecida uma organização, maior a probabilidade de possuir vários recursos subutilizados.

Chamo a atenção para os três tipos principais de recursos subutilizados. O primeiro é a **base de clientes existentes**. Redefinir o relacionamento com seus clientes pode ser uma das maiores fontes de obtenção de vantagem competitiva e de crescimento. As empresas conhecem os seus clientes cada vez menos, em tempos de contatos virtuais. Como a capacidade de captar novas oportunidades com eles diminui, elas lhes oferecem novas soluções prontas que talvez não lhes interessem.

O segundo recurso inexplorado deve ser procurado nas **plataformas de negócios**, em três elementos-chave: (1) adjacências (novas geografias, novos canais de distribuição, novos segmentos) que haviam sido utilizadas no passado, mas ficaram adormecidas; (2) serviços e atividades de suporte para o *core business* (conveniên-

cia, atendimento personalizado ou mesmo um sistema de informação exclusivo); (3) produtos órfãos (linhas ou famílias de produtos esquecidas no portfólio, sufocadas pelos produtos mais populares).

As **competências** são o terceiro, e mais escondido, dos recursos subutilizados; explorá-las é essencial para a renovação estratégica de muitos negócios. Competência é a habilidade de realizar uma tarefa altamente especializada. Identifique quais são as competências ultradiferenciadas e essenciais à criação de valor para seu cliente e combine-as com a aquisição de novas habilidades; assim, você pode mudar o que entrega a seus clientes e como faz a entrega.

Sim, muitas empresas têm a maioria das cartas vencedoras nas mãos e não sabem disso. Ou priorizam aumento da rentabilidade em vez do da receita, esquecendo que esta é o principal motor do desempenho corporativo no longo prazo, além de ser um indicador dificilmente manipulável.