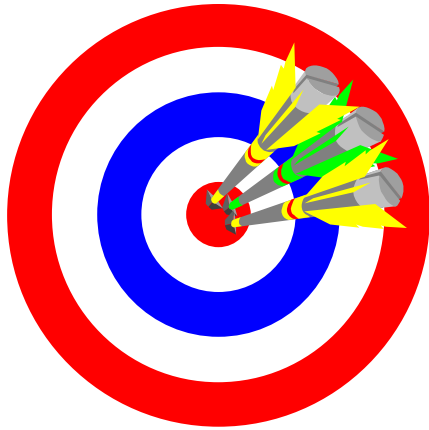


## LUCRO A PARTIR DO CORE BUSINESS: Estratégias Rentáveis de Crescimento



- O que é Core Business?
- Como atingir um Crescimento Sustentável?
- Como desenvolver os fatores-chave que diferenciam o fracasso e o sucesso das estratégias de crescimento na criação de valor?

### Francisco Cavalcante ([francisco@fcavalcante.com.br](mailto:francisco@fcavalcante.com.br))

- Sócio-Diretor da Cavalcante & Associados, empresa especializada na elaboração de sistemas financeiros nas áreas de projeções financeiras, preços, fluxo de caixa e avaliação de projetos. A Cavalcante & Associados também elabora projetos de capitalização de empresas, assessora na obtenção de recursos estáveis, além de compra e venda de participações acionárias.
- Administrador de Empresas graduado pela EAESP/FGV.
- Desenvolveu mais de 100 projetos de consultoria, principalmente nas áreas de planejamento financeiro, formação do preço de venda, avaliação de empresas e consultoria financeira em geral.

### Afonso Celso B. Tobias ([afonso@fcavalcante.com.br](mailto:afonso@fcavalcante.com.br))

- Consultor da Cavalcante & Consultores, responsável na área de treinamento e consultoria financeira.
- Administrador de Empresas e Contador pela Universidade Mackenzie.
- Atuou durante 10 anos como consultor financeiro pela Coopers & Lybrand nas áreas de Corporate Finance e Planejamento e Análise de Negócios e 3 anos como gerente de fusões e aquisições pelo Banco Real de Investimento e Banco Alfa de Investimento
- Mestrando pela Universidade Mackenzie em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Econômico-financeira.
- Pós-graduado em Economia pela Universidade Mackenzie e Planejamento e Controle Empresarial pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.
- Professor de pós-graduação em Planejamento e Controle Empresarial e Administração Contábil e Financeira pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.

## ÍNDICE

	PÁG.
◆ INTRODUÇÃO	3
◆ QUE CONCLUSÕES TIRAMOS SOBRE ESTE ASSUNTO?	4
◆ O CRESCIMENTO LUCRATIVO E SUSTENTÁVEL	6
◆ A BUSCA ANSIOSA PELO CRESCIMENTO	9
◆ O CORE LUCRATIVO	14
◆ O PROBLEMA DE ALEXANDRE , O GRANDE	16
◆ O DILEMA DA REDEFINIÇÃO	18
◆ O CRECIMENTO A PARTIR DO CORE BUSINESS	20
◆ BIBLIOGRAFIA	21

## INTRODUÇÃO

Reunindo centenas de estudos de casos, entrevistas com mais de cem CEOs e a vasta experiência empresarial e de consultoria de Chris Zook e James Allen (2001), consultores da BAIN & COMPANY, este trabalho identifica e explica **três fatores-chave que diferenciam o fracasso e o sucesso das estratégias de crescimento:**

1. Atingir o potencial máximo do core business;
2. Expandir para negócios adjacentes que façam sentido em torno dele; e
3. Redefini-lo preventivamente em resposta à turbulência do mercado.

Para espanto de muita gente, cerca de 90% das empresas no mundo todo não conseguiram alcançar um crescimento lucrativo e sustentável na década passada.

Baseando-se em um abrangente estudo de dez anos e envolvendo mais de duas mil empresas de produtos, serviços e tecnologia em inúmeros setores, este estudo sustenta que a maioria das estratégias de crescimento fracassa na obtenção de valor – ou até mesmo o destrói – principalmente porque diversifica erroneamente seu core.

Este trabalho leva a concluir que para que as empresas seja consideradas como criadoras de valor sustentável, devem ser capazes de renovar e aprimorar o seu core com êxito no decorrer do tempo.

## QUE CONCLUSÕES TIRAMOS SOBRE ESTE ASSUNTO?

A pesquisa desenvolvida por Zook & Allen em 2001 abre como as empresas crescem mostra dificuldade de se desenvolver, manter e, acima de tudo, transformar forte core business por mais alguns poucos anos.

Na realidade não existem fórmulas milagrosas de sucesso, mas sim alguns princípios básicos estratégicos e ferramentas para auto-diagnóstico como referências mesmo aos melhores gestores de core business fortíssimos que precisam reconsiderar ou reformular suas estratégias.

Ou ainda que os princípios detectados neste trabalho são capazes de aprimorar as chances de sucesso, mas que **nenhum conjunto único de idéias pode garanti-lo**

As conclusões apresentadas são:

- Muito poucas empresas atingem crescimento lucrativo e sustentável, embora todas planejem fazê-lo.
- Desenvolver força singular no core business, não importa o quão pequeno ou focado, é a chave para o crescimento subsequente.
- A maior parte das equipes de gestão subestima o potencial de crescimento de seu core e não consegue extrair todo o crescimento possível do seu valor oculto.
- A maioria das empresas de sucesso atinge grande parte de seu crescimento em negócios adjacentes lógicos que compartilham os econômicos e reforçam o core business, e não por meio de diversificação não relacionadas ou mudanças para mercados “da moda”.

- Muitos dos erros mais grave em estratégia se originam no dilema entre investir no core e crescer em negócios adjacentes.
- Turbulência setorial quase sempre exige que o líder redefina o core business de sua empresa no momento em que parece estar no auge do poder.
- Embora pareça simples, crescer é difícil porque a maioria das organizações protege o *status quo*, e crescimento exige mudanças.

Pelas características do mercado no Brasil, há a necessidade de se efetuar a diversificação dos negócios.

O que não se pode é desperdiçar recursos quando estas diversificações necessitem do desenvolvimento de novas competências, fazendo com que desviem do core business de cada uma.

Diversificar sim, mas dentro da mesma competência sem se desvencilhar do core atual e com total sinergia.

## O CRESCIMENTO LUCRATIVO E SUSTENTÁVEL

Estudos revelam que as chances de atingir um crescimento lucrativo e sustentável é muito menor do que acreditamos, e que a maioria das empresas que estão crescendo com rentabilidade hoje, em média, tem chances relativamente pequenas de continuar a fazê-lo nos próximos cinco ou dez anos.

Na realidade, a maioria das explosões de crescimento é efêmera, e os casos com os quais a imprensa se volta aos negócios e nos bombardeia com reportagens efêmeras, representam na realidade uma pequena fração da população empresarial.

No entanto todas as empresas estão lutando com suas próprias armas contra os problemas relativos ao crescimento.

Além disso a escolha de um setor próximo ao mais favorável era muito menos importante a longo prazo do que estratégia, posição competitiva, taxas de reinvestimento e negociação de títulos.

Muitas das empresas bem sucedidas de crescimento sustentável atuam , na verdade, em setores de menor crescimento como energia, serviços básicos, bebidas, vestuário, artigos esportivos, informações financeiras, oleodutos, engenharia, serviços alimentícios e salgadinhos, tentando fazer algumas das coisas mais interessantes e inovadoras.

Na verdade, talvez seja exatamente a dificuldade desses mercados que estimula a criatividade na busca de crescimento contínuo a partir do core business, o qual deve ser estudado intensamente as estratégias adotadas para este tipo de empresas.

Depois de muita discussão quanto a necessidade de diversificação das empresas, um dos resultados das pesquisas acabou sendo muito surpreendente, por exemplo, **quanto ao maior direcionamento e concentração de recursos em apenas uma atividade principal e não na proliferação de investimentos em mercados mais favoráveis provou ser o caminho mais certo para o crescimento sustentável e lucrativo.**

Mas então quer dizer que **os mais fortes são muitas vezes os que apresentam desempenho abaixo do esperado?**

Para responder a estas indagações é necessário apresentar três idéias consideradas como fundamentais:

1. Toda atividade possui core business sendo portanto passível de dimensionar as suas fronteiras;
2. Toda atividade possui um nível de desempenho potencial total que, em geral, excede o que a empresa imagina;
3. A queda no desempenho ocorre em diversos níveis, da estratégia à liderança, das competências organizacionais à sua implantação

Para executivos que estão no controle de empresas, onde o crescimento é uma questão relevante, devem se concentrar nas discussões-chave mais conscientes sobre as questões principais do crescimento, ou seja:

1. Onde buscar a próxima onda de oportunidades de crescimento lucrativo e para onde ela nos leva?
2. Como escolher as inúmeras oportunidades que nos são apresentadas hoje?
3. O que define nossas fronteiras empresariais e que padrão de liderança buscamos?
4. É hora de considerar a redefinição radical de alguns elementos de nosso core business? De que maneira?

Segundo pesquisas realizadas por Bain e Darrell Rigby, foram detectados cerca de duzentas ferramentas de gestão e técnicas de analíticas empresariais, que geralmente são aplicadas anualmente.

O que nos surpreende quanto às estas ferramentas e técnicas é a curta vida útil de muitas delas que, oriundas de modismos empresariais ou livros famosos, não conseguem se transformar em poção mágica, decepcionando constantemente aqueles que estão em busca da fonte da vida empresarial eterna na avaliação do crescimento da empresa.

Para isto é importante que fixemos a atenção ao conjunto de idéias de estratégias de crescimento segundo princípios básicos, ajudando as empresas a aumentarem suas chances de sucesso e reduzirem o fracasso catastrófico, gerando metas de alcançar resultados de confiabilidade pela tomada de boas decisões estratégicas.

**Definimos portanto o core business da empresa como aquele conjunto de produtos, recursos, clientes, canais e áreas geográficas que delimita a essência do que a empresa é ou aprende ser para atingir sua meta de crescimento, ou seja, ampliar suas receitas de maneira sustentável e lucrativa.**

Para que possam obter mais detalhes sobre o assunto deste estudo, convidamos a obterem maiores informações junto ao livro de Zook & Allen sobre o assunto e também a visitarem o site [www.profitfromthecore.com](http://www.profitfromthecore.com) , onde são apresentados materiais e exemplos adicionais bem como uma ferramenta interativa para ajudá-los a organizar e apresentar opções estratégicas de crescimento que talvez estejam considerando em sua própria empresa.



## A BUSCA ANSIOSA PELO CRESCIMENTO

Você conseguiu que sua empresa crescesse lucrativamente durante o último boom, mas viu diminuir as suas chances de sustentar esse crescimento? Ou se sente pressionado a iniciar um novo negócio, mas está preocupado com a escolha da atividade certa e, ao mesmo tempo, em minimizar a perda de foco no seu core business?

Talvez você perceba que o core business tenha potencial inexplorado de crescimento lucrativo, mas não sabe como determinar onde este potencial se encontra.

Ou talvez o seu setor esteja mudando de tal forma que o faz questionar a necessidade de redefinir o modelo de negócio que tem sido bem sucedido há tantos anos.

Mas, então, a questão é **como conseguir crescimento lucrativo durante a transição?**

Na verdade, a questão mais importante que todas as equipes de gestão enfrentam é **como gerar o crescimento em suas empresas.**

Ao entrarmos no século XXI, as chances de vitória no jogo do crescimento são mais remotas do que nunca.

Vejam algumas das mudanças ocasionadas na gestão empresarial nos últimos tempos:

- O valor que os acionistas esperam das empresas agora, que representa, na média, vinte vezes seus lucros, exige que cresçam três ou quatro vezes mais que o PIB.
- Investidores estão dando às equipes de gestão menos tempo do que nunca para analisarem e provarem quanto a sua técnica e/ou ferramenta utilizada. Um possível crescimento a longo prazo já estão sendo cobrados em prazos mais curtos para que sejam avaliadas as suas evoluções.
- Mesmos nos momentos mais prósperos, as análises de Zook & Allen mostram que nova entre dez equipes de gestão não conseguem sustentar o crescimento lucrativo de suas empresas. Frente às expectativas dos investidores de crescimento, digamos, trimestral, 99% das equipes de gestão não atenderão às expectativas dos acionistas.
- Negócios considerados “muito atraentes” acabam concentrando com o tempo, um número maior de investidores, fazendo com que o “bolo” seja repartido por um número maior de pessoas, gerando portando uma frustração daqueles que buscavam um crescimento lucrativo diferenciado e sustentável.

No momento a gestão empresarial está passando por dificuldades ímpares para colocar os “jogadores” que devem conduzir estas análises de forma eficaz, conforme determinado pelo mercado:

- A administração sofre com a perda de grandes talentos e tem cada vez mais dificuldades em atrair e reter novos funcionários.
- Até mesmo os líderes – os próprios CEOs – estão permanecendo em determinado emprego apenas um terço do tempo que era comum há décadas atrás, seja por não agüentar a pressão por resultados de crescimento sustentável para os acionistas, seja por realmente ser incapaz de atingir as metas que foram estipuladas.

Na realidade, as regras do jogo estão sempre mudando e a turbulência nos setores aumentou quatro vezes mais.

Isto faz com que as decisões estratégica sejam tomadas de forma incorreta ou mesmo, inconsistente.

O canto da sereia que atraem por soluções complexas e milagrosas são várias, fazendo com que muitas empresas sejam consideradas como cobaias para uma nova técnica que foi lançada por um gurú que ainda não teve tempo suficiente para testar a sua sugestão, fazendo com que, em geral, não resolva o problema principal, podendo até mesmo agravar a causa latente do crescimento lucrativo inadequado.

Por isto mesmo é que Zook & Allen afirmam que **a chave para revelar fontes ocultas de crescimento e lucros está em não abandonar o core business, mas sim em focá-lo com vigor e criatividade renovados.**

Eles também apresentam que **quase sempre as empresas de maior êxito são as que correm maior risco, onde voltamos ao conceito básico de que quanto maior o risco maior retorno.**

#### DEFININDO O CRESCIMENTO LUCRATIVO

Zook & Allen definem **crecimento sustentável** tanto em receitas quanto em lucros, durante certo período de tempo, como **retornos totais aos acionistas** (preço da ação e reinvestimento de dividendos) **que excedem o custo de capital.**

Empiricamente, **pouquíssimas empresas criam valor ao acionista a longo prazo sem ganhar, pelo menos, o equivalente a seus custo de capital.**

Vejam os a seguir o resultado da pesquisa em quem poucas empresas conseguiram desenvolver estratégias de crescimento sustentável:

- Em um total de empresas pesquisadas (100%)
- 27% atendem apenas o critério de receitas
- 16% atendem ambos critérios de receitas e lucros
- e apenas 13% atendem todos os critérios para criação de valor.

Na realidade, as empresas que aumentavam suas receitas mas não os lucros não criaram valor econômico a longo prazo.

Empresas que aumentam os seus lucros, mas não as receitas, estavam no caminho do crescimento insustentável e invariavelmente desapareciam.

Empresas que aumentam lucros e receitas, mas não ganhavam pelo menos seu custo de capital, perdiam, no final, a habilidade de encontrar investidores.

O aumento do preço das ações é muito simples, mas pode ser manipulado pela recompra de ações que nem afeta o valor total da empresa, nem gera crescimento.

O crescimento total do valor de mercado da empresa pode melhorar. No entanto, também é possível aumentar o valor de mercado total por meio de fusões que nem auxiliam os ganhos nem criam estratégia de crescimento sustentável.

Participação no valor ou nos lucros totais da indústria é medida interessante do sucesso competitivo relativo, mas não leva em consideração níveis absolutos de crescimento ou lucratividade, que talvez estejam em declínio.

Além do mais, traz à tona a questão das fronteiras empresariais, o que incluir ou excluir.

O alto retorno total ao acionista é fundamental para o crescimento lucrativo e sustentável.

No entanto, a empresa que não crescesse, não possuísse ativos e apresentasse fluxo de caixa positivo, teria retornos infinitos.

### **DEFININDO A ATIVIDADE PRINCIPAL DA EMPRESA**

**A base do crescimento lucrativo e sustentável é a definição clara do core business da empresa**, que pode ser feita segundo duas perspectivas:

1. Análise do ambiente externo (de fora para dentro)
2. Análise do ambiente interno (de dentro para fora)

Para identificar o core business da empresa, é preciso identificar primeiro os seguintes aspectos:

- 1. Seus clientes de maior potencial lucrativo**
- 2. Seus recursos mais diferenciados e estratégicos**
- 3. Sua oferta fundamental de produtos**
- 4. Seus canais mais importantes**
- 5. Quaisquer outro bens estratégicos vitais que contribuem com os demais acima mencionados (por exemplo, patentes, marca, presença em ponto de controle de uma rede)**

## O CORE LUCRATIVO

Durante a década de 80, era da reestruturação empresarial, muitos autores começaram a debater com mais ênfase a área administrativa e estratégica, como por exemplo Michael Porter, que documentaram como os retornos das empresas diminuíram à medida que suas atividades se tornavam mais diversificadas e seu core business menos definido.

Com isto o debate principal deste estudo está centralizado nas forças da evidência que mostram a frequência na qual **o crescimento lucrativo é incentivado por um core forte, pois quanto mais forte e direcionada, melhor.**

**Obter crescimento lucrativo e sustentável é muito difícil sem possuir no mínimo um core business forte e diferenciado sobre o qual se apoiar.**

O padrão de crescimento mais duradouro é o do core forte ou dominante que se beneficia do **reinvestimento contínuo, adaptação constante às circunstância ou ambiente empresarial e alavancagem persistente em novos mercados ou áreas geográficas, aplicações ou canais.**

Os três primeiros passos cruciais para a equipe de gestão desenvolver, aprimorar ou reexaminar a estratégia de crescimento da empresa são:

1. Definir as fronteiras do negócio e seu próprio core business
2. Identificar e verificar as fontes de diferenciação que continuarão a gerar influência e poder de mercado com seus clientes, concorrentes e total dos lucros do setor.
3. Examinar minuciosamente o core e avaliar se está operando em ou próximo ao seu potencial econômico total.

**O paradoxo do crescimento é que os core business mais fortes apresentam, em geral, baixo desempenho em relação ao seu potencial máximo.**

### **COMO DEFINIR O CORE LUCRATIVO**

Ao trabalhar em prol da definição de negócio, executivos necessitam fazer a si mesmos as seguintes perguntas:

1. Quais são as fronteiras da empresa da qual participo? Até onde são fronteiras econômicas “naturais” definidas pelas necessidades do cliente?
2. Quase são os ativos e capacidades essenciais necessárias à concorrência eficaz dentro do cenário competitivo?
3. Como é meu próprio core definido por aqueles clientes, produtos, tecnologias e canais por meio dos quais ganho retorno hoje e consigo competir com eficácia com meus recursos atuais?
4. Qual é o fator-chave diferencial que me torna único para meus clientes principais?
5. Quais são as áreas adjacentes ao meu core? As definições da minha empresa e setor apresentam a probabilidade de mudar, alterando o cenário de clientes e competição?

## O PROBLEMA DE ALEXANDRE, O GRANDE

As empresas de crescimento sustentável mais bem-sucedidas quase sempre seguem o padrão de crescimento regular e organizado em vários negócios adjacentes em torno de um ou dois core business fortes.

O padrão se assemelha aos anéis de crescimento das árvores, partindo do centro, crescendo e reforçando o core.

**Determinar quais negócios adjacentes buscar e quanto investir neles em relação ao core são as decisões mais difíceis e importantes para qualquer empresa que busca o crescimento sustentável.**

Em vários casos as equipes de gerenciamento se excederam, desprezando seus core em favor de negócios adjacentes de grande projeção (exemplo: Bausch & Lomb e Gillete).

Algumas empresas hesitantes mudaram-se para negócios adjacentes importantes, apenas para neles investirem poucos recursos financeiros e talento gerencial.

Quase sempre, essas empresas, ao buscarem iniciativas empresariais menos relevantes, arriscaram ainda mais o core (exemplo: Compaq e Polaroid).

Outras empresas conseguiram gerar ondas subseqüentes de novo crescimento por meio da abordagem organizada para resolução do dilema entre investir no core ou mudar agressivamente para negócios adjacentes ( exemplo: a Hewlett-Packard).



Existem ainda empresas que se afastaram do core, mas logo retornaram para reformular a estratégia de negócios adjacentes segundo sua diferenciação real, turbinando o crescimento (exemplo: Dell Computers).

Sofisticadas equipes de gestão na direção de todas essas empresas superaram, em grande parte, o dilema inerente à decisão de reinvestir no core, investir em negócios adjacentes em torno dele ou considerar idéias inovadoras singulares, mas que podem fortalecê-lo.

Novos negócios adjacentes inundam diariamente as empresas de maior êxito. O sucesso multiplica oportunidades, complicando a tomada de decisão, a escolha de prioridades (um bom problema que todos querem ter) e, portanto, o risco.

**Paradoxalmente, quanto melhor o desempenho, maior o risco nas decisões de seleção e investimento em negócios adjacentes em torno do core.**

Às vezes, o próprio core se depara com turbulências à medida que a tecnologia ou as necessidades dos clientes mudam, ou novo modelo de negócio surge no horizonte, devorando a participação de mercado de maneira surpreendente.

Essas situações estão se tornando cada vez mais comuns.

Portanto, passemos ao nosso terceiro elemento da estratégia de crescimento, a redefinição do core.

## O DILEMA DA REDEFINIÇÃO

A turbulência setorial está ocorrendo com maior rapidez e força do que a maioria dos gerentes jamais viu.

Todos os dados calculados e encontrados em fontes externas sustentam o fato de que o tempo para tomada de decisões está diminuindo, a incerteza aumentando e a variedade de opções estratégicas básicas também.

Muitas das mudanças enfrentadas por executivos exigem revisão completa ou parcial dos princípios básicos do core business.

Em alguns casos, as ações necessárias exigem a redefinição rápida de parte do core ou a mudança de recursos para determinado core totalmente novo.

Na tentativa de identificar o maior número possível de casos bem-sucedidos de empresas que redefiniram seu core business, acabou se deparando também com muitos casos de fracasso.

**A redefinição envolve altos riscos e é por isso que a comunidade empresarial está testando tantas soluções estruturais, já que o mercado em si é constantemente dinâmico.**

### **Os casos de sucesso encontrados sugerem alguns alertas:**

1. Não redefinir o core sem visão clara e conjunto de princípios estratégicos com os quais a equipe de gestão concorda.

2. Não redefinir o core sem primeiro estabelecer ponto de vista comum sobre como a turbulência pode se desenrolar e qual posicionamento no mercado proporciona maior vantagem competitiva.
3. Explorar todas as opções estruturais para equilibrar a necessidade de integração com o core original e a necessidade de agilizar, que pode obtida com empresa separada.
4. Investir bastante em processos e recursos gerenciais no início do programa de redefinição.
5. Reconhecer a incerteza inerente que desencadeou a necessidade de considerar a redefinição do core business, que pode exigir estratégias de *hedge* e diagnósticos para avaliar sempre o “painel de controle estratégico” e fazer correções no curso.

A maioria dos gestores tem que apresentar lucros trimestrais, proteger fluxos de caixas do core business, funcionários no core original que exigem tratamento justo, membros da equipe administrativa com pontos de vista diferentes sobre o futuro, suas próprias dúvidas quanto ao sucesso da redefinição, e preocupação sobre a complexidade da execução.

O baixo índice de sucesso de redefinição é raramente devido à falta de tentativa de redefinir princípios empresariais em um mundo onde todos os sistemas agem para proteger e manter o *status quo* exige liderança extraordinária.

É aqui que vemos, de forma mais gritante, nosso terceiro paradoxo do crescimento:

**São as equipes gerenciais, para as quais o custo da não-ação é maior, que muitas vezes têm mais dificuldade em tomar o caminho de redefinição do core.**

**Os verdadeiros heróis da economia da gestão são aqueles que tentam , apesar de tudo.**

## O CRESCIMENTO A PARTIR DO CORE BUSINESS

### DEZ PERGUNTAS-CHAVE PARA A GESTÃO, NA DIREÇÃO DOS REQUISITOS PARA O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E LUCRATIVO:

1. Qual é o core lucrativo mais rigidamente definido de nossa empresa? Está ganhando ou perdendo força?
2. O que define as fronteiras da atividade pela qual estamos competindo, e onde mudarão no futuro?
3. Há novos concorrentes nas fronteiras de nossa empresa que representam ameaças potenciais ao core a longo prazo?
4. Temos certeza de estarmos atingindo o potencial operacional e estratégico total de nosso core business, seu “valor oculto”?
5. Qual é o conjunto completo de negócios adjacentes potenciais para nosso core business e possibilidades de mudar para eles (mudanças múltiplas ou única)? Estamos considerando-as em seqüência lógica e planejada ou isoladamente?
6. Qual é nosso ponto de vista sobre o futuro do setor? Temos consenso como equipe? Como esse ponto de vista está moldando nossa estratégia de negócios adjacentes e ponto de chegada?
7. Deveríamos buscar internamente iniciativas de crescimento novas e importantes, próximas ou fora do core? Como decidir?
8. A turbulência setorial está mudando a fonte básica de vantagem competitiva futura? Como? Por meio de novos modelos?

## BIBLIOGRAFIA

ZOOK, C. & ALLEN, J.. *Lucro a partir do Core Business: Estratégias Rentáveis de Crescimento*; tradução de Cassia Maria Nasser. – Rio de Janeiro: Campus, 2001.