



# Uma orquestra de terceirizados

Quer adotar uma estratégia de crescimento que gere expansão nas vendas sem demandar grandes investimentos em ativos ou sacrificar lucros? Aproveite os ativos de terceiros, como se sua empresa fosse o maestro e os terceirizados, os músicos. Há três formatos de orquestra. *Por John Hagel III*

Os dois caminhos tradicionais para o crescimento das empresas –expansão orgânica e aquisições– têm uma exigência comum: o investimento em ativos de propriedade particular. Para crescer de forma orgânica, você constrói novos ativos. Para crescer por meio de aquisições, você os adquire. Nos dois casos, você será dono desses ativos.

A necessidade de possuir ativos próprios –sejam físicos, por exemplo, fábricas e máquinas, ou intangíveis, como informação e habilidades– é exatamente o que torna as estratégias de crescimento tradicionais tão arriscadas, com grande probabilidade de redução das margens de lucro, pelo menos inicialmente.

No entanto, há outro tipo de estratégia de crescimento, que envolve um risco substancialmente menor e tem potencial para um avanço imediato e sustentável, tanto em relação às vendas como à rentabilidade. Essa estratégia, que chamo de “crescimento alavancado”, começa com a percepção de que nem sempre é necessário possuir os ativos para expandir-se.

Se esses ativos existem em outras empresas, e é possível utilizá-los para apoiar suas iniciativas de crescimento, você pode aproveitar os benefícios econômicos do crescimento e, ao mesmo tempo, evitar as despesas geradas pela propriedade de ativos.

Imagine que você é um fabricante bem-sucedido de sofisticados fogões domésticos e descobre uma oportunidade de entrar no ramo de fornos de microondas utilizando as

## Sinopse

■ As estratégias de crescimento convencional costumam ser caras e reduzem lucros. Custam caras porque a empresa tem de investir em novos ativos, seja construindo-os do zero (o chamado “crescimento orgânico”), seja adquirindo ativos existentes no mercado. Reduzem lucros porque as margens de lucro devem manter-se reduzidas por algum tempo para pagar o investimento. Não é de surpreender, portanto, que o “crescimento alavancado” –em que se utilizam ativos de terceiros– venha ganhando força mundo afora.

■ Crescer de forma alavancada não significa, necessariamente, abrir mão do lucro, como pensam muitos executivos. John Hagel III, renomado consultor do Vale do Silício, garante que, ao aproveitar os ativos de outras companhias

para crescer, uma empresa pode ter os benefícios de uma “intermediária” do conhecimento.

■ Citando exemplos de empresas reais como Li & Fung, Charles Schwab e Microsoft, o autor deste artigo relaciona as características e vantagens de três formatos de relacionamento: a rede de processos –o mais completo deles–, a agregação de recursos e a formação de rede econômica. Além de gerar bons índices de crescimento, qualquer uma das opções tende a traduzir-se em mais valor para o cliente.

John Hagel III atua como consultor de empresas do Vale do Silício.

Entre seus livros destacam-se *Out of the Box: Strategies for Achieving Profits Today and Growth Tomorrow Through Web Services* (ed. Harvard Business School Press).

*Os formatos de parceria utilizados pela estratégia de crescimento alavancado vão além das joint ventures e alianças definidas por instrumentos legais. Envolvem acordos muito flexíveis*

recentes inovações da tecnologia microeletrônica. Tradicionalmente, para aproveitar essa oportunidade, você teria de contratar um novo grupo de engenheiros e projetistas capacitados ou comprar uma pequena fábrica de fornos de microondas.

Se em vez disso você utilizasse a estratégia de crescimento alavancado, procuraria projetistas independentes de eletrodomésticos e os incentivaria a trabalhar com grupos de engenheiros contratados para desenvolver projetos inovadores de fornos. Também desenvolveria relacionamentos com vários fabricantes especializados nos diferentes estágios do processo de produção e os utilizaria para fabricar os fornos.

Nesse caso, seu papel seria gerir a rede de processos, facilitando a colaboração entre esses três grupos de empresas. Elas aceitariam esse arranjo porque suas amplas capacidades em distribuição, vendas e marketing agilizariam a aceitação das novas linhas pelo mercado. Ao explorar os ativos de outras empresas em vez de construir ou comprar os seus, você reduz o risco financeiro, entra em novos mercados com mais rapidez e permanece apto a reagir de imediato às mudanças tecnológicas e mercadológicas futuras.

O crescimento alavancado sempre foi possível, mas, até pouco tempo atrás, as empresas achavam difícil gerir o relacionamento próximo, mas flexível, que é necessário quando se trata de dividir ativos. Esse compartilhamento, quase sempre, exige uma operação perfeita dos processos que ocorrem em várias empresas.

Se, por exemplo, você pretende alavancar um grupo de fábricas para produzir artigos para seus clientes, precisa ter condições de programar a capacidade de todas essas fábricas como se fossem suas. No passado, era complicado –ou muito caro– trocar as informações necessárias em tempo real para tornar os processos de trabalho entre as várias empresas tão eficientes quanto os processos internos de cada uma delas.

Entretanto, as barreiras tradicionais a esses fluxos de informação estão caindo, graças à Internet e, em particular, à nova arquitetura de gestão de informações da rede mundial de computadores. Embora o crescimento alavancado não seja uma estratégia tecnológica –é, antes de tudo, empresarial–, a nova plataforma tecnológica o transforma rapidamente em uma estratégia viável para uma faixa muito maior de empresas.

### FORMATOS DE RELACIONAMENTO

Obviamente todas as empresas se valem dos ativos de terceiros uma vez ou outra; é assim que a cadeia de valor funciona. Os fabricantes, por exemplo, aproveitam os ativos de fornecedores para fabricar seus produtos e os ativos de distribuidores e varejistas para vendê-los. Mas o crescimento alavancado vai além de simples relacionamentos entre comprador e vendedor. Ele implica a mobilização coordenada de recursos fornecidos por muitas empresas e que funcionam em vários níveis da cadeia de valor.

A responsável por essa mobilização –a empresa que busca aplicar a estratégia de crescimento alavancado– consegue personalizar o produto ou serviço criado por todo o grupo para atender às necessidades de determinado cliente ou segmento de mercado, capturando valor para si como se fosse uma “corretora de conhecimento”.

Os formatos de parceria utilizados pela estratégia de crescimento alavancado vão além das *joint ventures* convencionais e das alianças definidas por instrumentos legais –formatos de mais difícil adaptação diante de transformações de mercado. Envolvem acordos muito flexíveis entre os proprietários de ativos. Não são governados por instrumentos legais rígidos, e sim por incentivos econômicos baseados no mercado e que podem ser rapidamente modificados em função de indicações dos clientes. Eis os três principais formatos de relacionamento:

- Coordenadora de rede de processos, na qual uma empresa coordena as atividades.
- Empresa agregadora, que agrega recursos.
- Empresa formadora, que forma uma rede econômica.

### Rede de processos

Para compreender como uma empresa pode desenvolver e gerir uma rede de processos em apoio a seu crescimento, examine, por exemplo, o caso da Li & Fung, empresa com sede em Hong Kong (*veja quadro na página 122*).

No formato de rede de processos, uma empresa assume o papel de coordenadora, enquanto as outras atuam como prestadoras de serviços. É a coordenadora que se beneficia do crescimento alavancado

A Li & Fung opera o que poderia ser chamado de rede de processos aberta. Como não produz ou vende nenhum produto com marca própria, ela pode oferecer os serviços de sua rede de processos para qualquer outra empresa, sem se preocupar com conflitos de interesses.

Outras empresas gerem redes de processos fechadas, que produzem ou vendem produtos com a marca delas. A Nike, por exemplo, coordena uma enorme rede de fornecedores para produzir seus equipamentos esportivos, e a Cisco administra grupos complexos de fornecedores e distribuidores para produzir e vender seus equipamentos para redes de computação.

Como base para o crescimento, as redes abertas são geralmente mais poderosas que as fechadas. Isso porque as oportunidades de crescimento de uma rede fechada são limitadas pelas ofertas de produtos das empresas coordenadoras. Se esses produtos perdem apelo – por exemplo, se a Nike sai de moda –, a capacidade de agregar valor por meio de uma rede de processos declina na mesma proporção.

O crescimento de uma rede aberta, por outro lado, não é limitado pelo *market share* de nenhum produto em particular. A empresa coordenadora pode trabalhar as necessidades de todas as empresas “vendedoras” de produtos nas categorias que definiu. E freqüentemente pode ampliar rapidamente suas capacidades de coordenação para novas categorias.

Abertas ou fechadas, todas as redes de processos funcionam de maneira similar e diferem muito dos processos empresariais tradicionais. Vamos examinar de perto as características das redes de processos, quanto a papéis, regras e renovação:

**Papéis.** Na rede de processos, uma empresa que atua como “orquestradora” desempenha o principal papel de coordenação –a exemplo do que fazem os gerentes de processo das organizações, que coordenam o trabalho de vários departamentos. E é essa empresa que colhe os benefícios do crescimento alavancado. A coordenadora é responsável por uma série de funções fundamentais:

- Definir as exigências a que as empresas precisam atender para participar da rede.
- Recrutar novas empresas.
- Estabelecer os padrões de comunicação e coordenação entre as empresas e estruturar uma arquitetura de informação adequada.
- Personalizar o processo para atender às necessidades de determinados produtos ou clientes, definindo que empresas participarão e que papel desempenharão.
- Assumir a responsabilidade final pelos produtos resultantes do processo.
- Criar mecanismos para fornecer *feedback* sobre desempenho, de modo que os participantes possam melhorar continuamente seu desempenho.

Todos os demais participantes atuam como prestadores de serviços, desempenhando atividades e garantindo o resultado especificado pela coordenadora. As empresas não podem entrar em uma rede de processos por iniciativa própria. A coordenadora é a guardiã e certifica as capacidades das empresas antes de serem admitidas na rede.

A Cisco e a Nike, por exemplo, possuem procedimentos rigorosos de certificação para determinar se uma empresa está qualificada para entrar em suas redes. Entre seus critérios estão as habilidades dos funcionários, a extensão e a qualidade do investimento em equipamentos e a capacidade das instalações. Depois de admitidas, as empresas precisam ser certificadas regularmente para garantir que continuem a cumprir os critérios de desempenho.

O número de prestadores de serviços de uma rede tende a aumentar com o tempo. Em parte, isso se deve aos benefícios econômicos gerados pela ampliação da rede –o maior número de prestadores de serviços se traduz em mais flexibilidade, maior alcance e uma base mais ampla para medição e melhoria do desempenho.

O crescimento da rede também resulta do processo natural de aumento da especialização. Em conseqüência do *benchmarking* permanente e dos esforços de certificação, os prestadores de serviços tendem a se concentrar em conjuntos de atividades mais restritos –aqueles com capacidades efetivamente diferenciadas– e a coordenadora divide o processo em segmentos sempre mais sofisticados, com número cada vez maior de fornecedores em cada segmento. Esse é o processo que a Li & Fung utilizou para classificar em categorias as empresas que cortam as peças segundo sua capacidade de trabalhar com os diferentes tipos de lâ.

Uma boa definição de redes de processos é a de sistemas modulares, em que cada empresa membro atua como um módulo separado. À medida que os módulos transformam-se em mais especializados e sofisticados, o sistema inteiro torna-se mais adaptável em sua capacidade de atender precisamente às necessidades dos clientes e de alcançar níveis cada vez mais altos de desempenho.

**Regras.** Quando os participantes do processo empresarial são funcionários da mesma empresa –ou de parceiras intimamente ligadas–, vale a pena utilizar manuais de processo para

especificar detalhadamente todas as etapas do trabalho. Porém, à medida que o número de empresas envolvidas em um processo aumenta, essa gestão “micro” se torna menos viável.

É raro que uma única empresa tenha poder para impor regras de trabalho rígidas a um grande número de outras companhias. Portanto, a empresa coordenadora de uma rede de processos não interfere na gestão do trabalho executado pelas participantes. Ela gere o processo em um nível “macro”, decide que participantes envolver em que pontos e especifica os resultados esperados. Ela gere, em outras palavras, as conexões entre os módulos e não as atividades dentro de cada um deles.

Os prestadores de serviços determinam do que precisam para gerar os resultados esperados. Quando um deles tem bom desempenho –cumpre e supera as exigências de tempo e qualidade de seus resultados–, ele é recompensado com mais trabalho. Se seu desempenho não é bom, a coordenadora transfere o trabalho para outros fornecedores.

Como as coordenadoras não estão diretamente envolvidas na gestão das atividades diárias dos fornecedores de serviços, a arquitetura de informação de um processo empresarial flexível pode ser mais simples que a de um processo convencional.

Para coordenar todas as etapas de um processo tradicional, o gerente de processos precisa de informações totalmente transparentes. Para gerir uma rede de processos, a empresa coordenadora deve ser seletiva no processamento de informações e trocar com os prestadores de serviços apenas as que são imprescindíveis em momentos cruciais.

Tipicamente, os prestadores de serviços precisam de dois tipos de informações operacionais da coordenadora: em primeiro lugar, de dados detalhados so-

## Passo a passo

### A coordenadora de rede Li & Fung, de Hong Kong

Fundada em 1906, com sede em Hong Kong, a Li & Fung atuava inicialmente como intermediária entre fabricantes asiáticos e comerciantes estrangeiros em transações basicamente limitadas a artigos de vestuário.

Em meados da década de 1970, quando os irmãos Victor e William Fung assumiram a empresa, ela passou por profunda reformulação. Em vez de ligar apenas dois níveis da cadeia de valor, tornou-se uma intermediária muito mais ampla, conectando e coordenando muitos elos diferentes da cadeia.

Hoje, para produzir um artigo de vestuário para o mercado europeu, por exemplo, a empresa compra o fio da Coreia do Sul. As peças são cortadas em Bangladesh e enviadas para a Tailândia para montagem final, em que são utilizados zíperes fabricados por uma empresa japonesa. E os produtos finais são despachados para varejistas de diversas regiões do mundo.

A Li & Fung não é proprietária de nenhuma parte das instalações que transformam a matéria-prima em produtos acabados. No entanto, possui acesso privilegiado a cerca de 7,5 mil fornecedores e fabricantes do planeta. Ao utilizar seu conhecimento do mercado de vestuário para alavancar os ativos de todas essas empresas, conseguiu atingir um crescimento impressionante em seu setor. A empresa dobrou sua receita bruta do início de 1996 até o fim de 2000, chegando a US\$ 3,2 bilhões, e

apresentou retorno sobre o patrimônio superior a 30%.

Quando mudaram a estratégia da empresa, os irmãos Fung também reestruturaram sua organização. As divisões geográficas tradicionais deram lugar à estrutura orientada para o cliente, passaram a atender os maiores fabricantes de vestuários e algumas se concentram em segmentos específicos de varejo. Cada divisão é conduzida por um “empreendedor líder” e todas se mantêm relativamente pequenas, a fim de preservar o espírito empreendedor.

Utilizando sua experiência com os milhares de fornecedores de sua rede, a Li & Fung mantém um registro detalhado e atualizado do desempenho de cada um. Essas informações não apenas distribuem o trabalho pela rede de processos, como também fornecem uma *feedback* consistente aos fornecedores, o que conduz a um desempenho ainda mais sólido e à possibilidade de melhoria contínua.

Por que tantas empresas estão dispostas a reformular suas operações para adequá-las à estratégia da Li & Fung? Porque a Li & Fung lhes oferece incentivos econômicos atraentes. Seus relacionamentos de longa data com estilistas e varejistas de artigos de vestuário capacitam a empresa a obter negócios substanciais e contínuos para seus parceiros.

O resultado de tudo isso é uma plataforma poderosa para a melhoria contínua do desempenho.

O número de prestadores de serviços de uma rede de processos tende a aumentar com o tempo, devido aos benefícios econômicos gerados e também ao aumento da especialização

bre especificações de produtos para executar a tarefa; e, em segundo, saber como os produtos e as necessidades dos clientes estão evoluindo para planejar desenvolvimento futuro.

Por sua vez, a coordenadora precisa de informações exatas sobre o progresso de todos os prestadores de serviços na tarefa de gerar os resultados necessários. Definir e monitorar “marcos” torna-se, portanto, fundamental. Quando se corre o risco de não alcançar um desses marcos, a coordenadora pode apelar para outro fornecedor ou modificar o processo para minimizar rupturas.

**Renovação.** A rigidez dos processos empresariais convencionais torna-os altamente eficientes quando são iniciados, mas os condena a uma erosão lenta e contínua em termos de desempenho competitivo relativo. No caso das redes de processos, não é difícil renová-las.

O *benchmarking* precisa ser considerado parte intrínseca da gestão de processos e não um evento ocasional. A Li & Fung, enquanto monitora sua rede, compara constantemente o desempenho de centenas de empresas diferentes. Em seguida, ela transmite as informações para todas, proporcionando-lhes uma compreensão detalhada das diferenças em desempenho, idéias para eliminá-las e incentivos significativos para a ação.

O fato de as coordenadoras não especificarem como os participantes devem executar seu trabalho torna o *benchmarking* ainda mais poderoso. Empresas diferentes utilizam abordagens diferentes para executar tarefas semelhantes, e a coordenadora aponta rapidamente quais são as melhores. Dessa forma, a diversidade e a experimentação levam ao rápido aprimoramento.

Em um nível mais amplo, as coordenadoras conseguem realizar importantes melhorias no desempenho simplesmente pela reconfiguração dos participantes do processo: trocando participantes de baixo desempenho por outros de alto desempenho. Isso não significa, necessariamente, que participantes de baixo desempenho sejam eliminados da rede. Eles podem, na verdade, ser excelentes em outro contexto.

A reconfiguração constante de processos garante que os participantes passem a desempenhar papéis para os quais estão mais preparados e também que a rede mundial opere com produtividade e capacidade de resposta ideais.

### Empresa agregadora

Montar uma rede de processos é um tipo de estratégia de crescimento particularmente poderoso, mas não é o único. Outra forma de crescimento alavancado envolve a agregação de recursos em vez da coordenação de atividades.

A Charles Schwab, por exemplo, cresceu quando introduziu um tipo de agregação de recursos: o portfólio de serviços com valor agregado. Em seu *site*, a Schwab reúne rica variedade de recursos especializados de terceiros –notícias da Dow Jones, relatórios da Standard & Poor e previsões de rendimento da First Call– para ajudar seus clientes a tomar decisões de investimento.

Por meio da Schwab, os investidores também podem ter acesso a produtos de investimento de outras empresas, como fundos mútuos de investimento, destinados a atender a vários objetivos de poupança. Quando os clientes desejam informações mais personalizadas e assessoria em investimentos, a Schwab os ajuda a se conectar com um dos mais de 5 mil consultores de investimento independentes que participam de sua rede.

Dessa forma, a Schwab reproduz as capacidades de uma corretora plena e atrai novos grupos de clientes. Porém, como ela não é proprietária dos ativos, seus custos são muito mais baixos do que os de uma corretora plena tradicional.

Como coordenadora de uma rede de processos, a Schwab qualifica e monitora com cuidado o desempenho de todos os serviços que agrega, principalmente porque sua reputação depende da qualidade deles. Cabe ao investidor, no entanto, decidir qual desses recursos de terceiros quer usar e quando. Contudo, diferentemente de uma coordenadora, a empresa “agregadora” desempenha um papel pequeno, ou nenhum, na gestão das seqüências de atividades.

Outra forma de agregar recursos, popular na área de informática, é a comunidade patrocinada por fornecedores. Há muito tempo, fabricantes de *hardware* e *software* como a IBM e

*Outro formato de crescimento é a agregação de recursos, como mostra a corretora de valores Charles Schwab. Esta disponibiliza a seus clientes os serviços de 5 mil consultores de investimento independentes*

a Oracle concluíram que o valor de suas ofertas dependia de ampla faixa de produtos e serviços complementares. Elas também verificaram que os usuários de seus produtos obteriam mais valor se pudessem compará-los com os de outros fabricantes.

Assim, os fabricantes de computador patrocinam, rotineiramente, tanto comunidades de usuários como organizações de terceiros, a exemplo dos grupos de desenvolvimento de *software*. Fabricantes como a Harley-Davidson e prestadores de serviços como a eBay também têm utilizado com sucesso as comunidades patrocinadas para ajudar os usuários a obter mais valor de seus produtos.

Muitas empresas administram suas comunidades passivamente. Elas agem como guardiões, desempenhando um papel modesto na manutenção da qualidade das interações e na eliminação de participantes inadequados e um papel ainda mais modesto na orientação da seqüência de interações entre os participantes. Ainda assim, essas empresas colhem benefícios importantes. Como extraem mais valor do produto ou serviço, os usuários tendem a aumentar suas compras do produto principal e também dos itens relacionados que a companhia vende.

## **Empresa formadora de uma rede econômica**

A mais sutil das estratégias de crescimento alavancado talvez seja a de formar uma rede econômica. Por que a Microsoft e a Intel conseguiram crescer de forma tão explosiva nos últimos 20 anos? Porque se colocaram no centro de um grupo de empresas amplo e em constante mudança que aproveita as plataformas que a Microsoft e a Intel criaram com base em seus sistemas operacionais e microprocessadores.

A relação entre empresas nessas redes econômicas é muito mais flexível do que a das redes de processos. Os participantes entram e saem por iniciativa própria, pensando apenas em seus interesses, mas as empresas “formadoras” efetivamente desempenham um importante papel –ainda que indireto– e influenciam os que entram na rede e saem dela em função das escolhas que fazem ao formar suas plataformas.

Por exemplo: ao modificar seu sistema operacional para adaptá-lo aos equipamentos portáteis, a Microsoft atraiu para sua rede ampla faixa de fabricantes de equipamentos portáteis e de empresas de produtos e serviços relacionados. Isso levou ao crescimento das vendas de seu sistema operacional.

Quando se trata de especificar as seqüências de interações entre os participantes, as empresas formadoras desempenham um papel ainda mais passivo que as agregadoras. As interações das redes econômicas são determinadas quase que inteiramente pela dinâmica do mercado.

A Intel, por exemplo, exerce pouco controle sobre a forma como os clientes compram computadores que contêm seus *chips*. Eles podem comprar a máquina diretamente de um fabricante ou utilizar um revendedor especializado que agregue valor. Essa decisão depende da avaliação que os clientes fazem sobre serviço, características e trocas de custos.

## **BENEFÍCIOS NOTÁVEIS E EVENTUAIS PERIGOS**

O crescimento alavancado oferece benefícios consideráveis, e os mais notáveis são econômicos. Da mesma forma que a alavancagem financeira aumenta o poder do dinheiro de uma empresa, o crescimento alavancado faz crescer o valor de seus ativos.

Os produtos da Cisco, por exemplo, têm muito mais valor para os clientes em consequência do amplo conjunto de serviços de apoio que ela pode prestar por meio de sua rede de parceiros de distribuição. As filiais da Schwab são mais valiosas porque oferecem serviços de terceiros que atendem melhor às necessidades do investidor.

O crescimento alavancado também proporciona outro, e ainda mais sutil, benefício econômico. Uma empresa sozinha raramente possui os recursos necessários para personalizar seus produtos visando atender às necessidades de clientes individuais. Por isso, ela é obrigada a apresentar ofertas genéricas que, quase sempre, incluem características ou serviços que representam pouco valor para certos clientes.

Se uma companhia aproveitar os ativos especializados de ampla faixa de empresas, poderá, rapidamente, personalizar com muito mais eficiência suas ofertas –e seus preços–

*O terceiro formato, o mais flexível de todos, é a rede econômica, ilustrado pela Microsoft. Ela está no centro de um grupo de empresas cujos produtos aproveitam suas plataformas e sistemas operacionais*

para determinados clientes. O valor proporcionado e o preço cobrado entram em maior harmonia, aumentando os lucros.

É importante dizer que a flexibilidade da estratégia de crescimento alavancado reduz, e muito, os riscos de mercado. Ao reconfigurar sua ampla base de ativos atual, uma empresa pode responder mais rapidamente a novas demandas assim que chegam ao mercado.

A estratégia de crescimento alavancado, no entanto, não está isenta de perigos. Pode ser tentador levar o crescimento alavancado além dos limites, para transformar sua empresa em uma organização virtual com poucos ativos próprios, ou até mesmo sem nenhum. É a receita do desastre.

Para ter êxito em sua estratégia de crescimento alavancado, uma empresa precisa manter uma base de ativos sólida e diferenciada –aqueles ativos próprios que lhe dão o poder de oferecer incentivos econômicos atraentes a parceiros em potencial. Seus ativos são sua moeda de troca. Sem eles, você será, inevitavelmente, excluído do jogo por outras empresas com capacidade de oferecer incentivos mais sedutores.

O desafio central de qualquer empresa que contemple o crescimento alavancado é decidir quais de seus ativos deverão ser mantidos. Por exemplo: uma rede de filiais ou lojas ou os processos de desenvolvimento de produtos. A questão-chave é: quais de seus ativos criariam os incentivos mais poderosos para mobilizar os ativos de outras empresas? Em um mundo de crescimento alavancado, a companhia que tiver os ativos mais poderosos é a que acabará ditando as regras.

Vale ressaltar ainda que o crescimento orgânico e as aquisições continuarão a desempenhar papéis importantes até mesmo na estratégia de crescimento alavancado mais agressiva. A própria Li & Fung busca formas mais convencionais de crescer que precisam da expansão de sua base de ativos. Durante os anos 80, por exemplo, a empresa estendeu sua rede de escritórios regionais próprios para além da China.

© Traduzido e reproduzido com autorização da *Harvard Business Review*.

Este artigo foi originalmente publicado com o título *Leveraged growth: expanding sales without sacrificing profits*, de John Hagel III, em outubro de 2002, e distribuído pela New York Times Special Features. Copyright 2002 da Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados.