NEGÓCIOS DIGITAIS: COMO CRESCER?

| POR LEANDRO ANGOTTI GUISSONI

Investir no *core business*, lançar serviços adicionais e entrar em novos mercados são três caminhos que, se bem combinados, trazem ganhos de escala e monetização.

Quando nascem, negócios digitais no ecossistema de varejo buscam adquirir os primeiros clientes para provar que conseguem criar valor. Em seguida, passam por uma das fases mais difíceis em sua trajetória, pois precisam aumentar a base de clientes, obter ganhos de escala e monetizar para sustentar o crescimento e a lucratividade futura.

Neste momento sensível, surgem basicamente três opções de crescimento. A primeira é focar nas competências centrais do negócio, dando ênfase aos produtos e serviços presentes no portfólio em mercados já atendidos pela empresa. A segunda compreende crescer lançando benefícios adicionais aos consumidores e expandindo os serviços oferecidos. A terceira é expandir para novas verticais de negócios, que permitam replicar em outros mercados aquilo que a empresa provou conseguir fazer bem nas suas primeiras ofertas. Este artigo mostra como escolher e combinar as diferentes estratégias por meio de exemplos da OLX, Amazon, Uber e Netshoes.

ALÉM DO CORE BUSINESS

A OLX, *marketplace online* em que vendedores individuais e profissionais oferecem produtos usados, experimentou, entre 2018 e 2019, iniciativas nos três caminhos em sua filial brasileira. O país tornou-se, em 2015, o maior mercado entre 100 países em que a empresa opera. O primeiro caminho foi concentrar-se nas verticais já estabelecidas, carros e imóveis, para aumentar a base de clientes, por exemplo, atraindo mais revendas de veículos, corretores, imobiliárias e vendedores individuais de carros e imóveis. O segundo envolveu a oferta de novos serviços, como financiamento, pagamentos e seguros de veículos, para monetizar transações dos clientes existentes. O terceiro consistiu em lançar novas verticais, como classificados de emprego, peças automotivas e equipamentos agrícolas, para ao mesmo tempo atrair novos perfis de clientes e engajar os atuais. O fato de a OLX ter ido além das suas competências centrais não significa que descuidou do seu *core business*. Evidência disso está na aquisição, no fim de 2020, do Grupo Zap, uma das principais plataformas de classificados imobiliários.

GUIA PRÁTICO PARA ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS DIGITAIS DE CONSUMO E VAREJO

ETAPA 1

Provar o mérito do modelo de negócio em menor escala e com especialização.

ETAPA 2

Crescer a base de clientes para aumentar a participação de mercado.

ETAPA 3

Decidir sobre estratégias de crescimento:

- foco no *core business*;
- serviços adicionais aos clientes;
- novos nichos (verticais).

ETAPA 4

Buscar economias de escala e escopo, além de aumentar clientes e taxas de recompra.

ETAPA 5

Consolidar estratégias de crescimento para monetizar o negócio, proteger participação de mercado e antecipar respostas dos concorrentes.

O foco no *core* ajuda negócios digitais a aumentarem a penetração de mercado para obter economias de escala, porém limita o potencial de replicar o negócio para outras categorias e setores em que consumidores atuais podem também ter interesse.

O Uber é um exemplo de negócio digital em que se pode verificar expansão inicialmente pelas competências centrais e depois por novas verticais e serviços adjacentes. No começo, a empresa obteve economias de escala ao oferecer o serviço de motoristas independentes via sua plataforma em diferentes cidades do mundo. Em seguida, desenvolveu serviços como o de compartilhamento de viagens, para atender ao segmento mais sensível a preços, e o de carros mais confortáveis e luxuosos, para atingir o público de renda mais alta. Então, obteve economias de escopo ao utilizar a mesma rede de motoristas e tipo de conhecimento (algoritmos de roteirização, *matchmaking*, mapas) para entrar em uma indústria diferente e oferecer o serviço de entrega de alimentos Uber Eats. Ao validar o mérito dessa nova vertical, buscou a sua expansão com a aquisição de parte da Cornershop, concorrente da Rappi, estabelecendo parcerias com varejistas – como a rede Big – para avançar com novos serviços aos clientes envolvendo a entrega de

produtos de supermercados e consolidar sua participação no ecossistema varejista.

É importante notar que essas empresas jamais teriam o crescimento que alcançaram se tivessem ficado apenas no *core business*. Outro exemplo, o da Amazon, mostra que o desenvolvimento de serviços adjacentes e novas verticais foi o que permitiu à empresa crescer. Se tivesse ficado restrita à venda *online* de livros, ela não seria hoje a maior empresa no varejo *online*. Serviços como o leitor de livros Kindle e a assistente virtual Alexa, além de opções em logística e tecnologia (AWS), fortaleceram o negócio, mas foi principalmente com as novas verticais que a empresa vem conseguindo se expandir. Em vestuário, por exemplo, lançou a iniciativa Prime Wardrobe em 2017, que exigiu soluções de inteligência artificial e *marketing* para que clientes experimentem roupas selecionadas para seu perfil e as devolvam sem custo caso não gostem. Em medicamentos, adquiriu a farmácia *online* PillPack, especializada na entrega de me-

Serviços adjacentes e novas verticais permitem expandir o negócio, mas é preciso equilibrar os investimentos e reorganizações organizacionais necessários.

dicamentos sob prescrição na casa dos pacientes. Em *games*, comprou a Twitch, plataforma em que usuários compartilham vídeos dos seus jogos.

EM BUSCA DE EQUILÍBRIO

Abrir tantas frentes como fez a Amazon demanda elevados níveis de investimento em tecnologia, *marketing* e ajustes nas estruturas organizacionais (equipes e processos). Durante o processo de crescimento, é preciso paciência para lidar com prejuízos operacionais. No caso da Amazon, foram oito anos de prejuízo entre 1997, quando abriu o capital, até 2019. O divisor de águas foi o *marketplace*, plataforma da Amazon para outros *sellers* venderem seus produtos. Essa foi uma nova vertical, lançada em 2000, que trouxe retorno rapidamente, com a expansão da base de clientes, ganhos de comissão de vendas e soluções de tecnologia aos *sellers*. O *marketplace* também permitiu avançar em adjacências, com serviços adicionais aos clientes finais e *sellers*. Posteriormente, em 2006, outra vertical, o Amazon Web Services (AWS), ajudou a empresa a obter resultados. O AWS funciona como um servidor para outros *websites*, oferecendo computação na nuvem e diversos serviços, como ferramentas para desenvolvedores. O caso da Amazon mostra como encontrar equilíbrio ao analisar diferentes formas de entrar em novos mercados. Algumas exigem mais investimento e prazo longo de retorno; outras são menos custosas e monetizam mais rapidamente.

A Netshoes é outro exemplo de empresa que esteve por longo período no vermelho. Fundada em 2000, a empresa resolveu, em 2007, acelerar o crescimento de sua base de clientes no *core business* de artigos esportivos, com elevados investimentos em *marketing* digital, oferta de preços baixos, frete grátis e parcelamento na venda de produtos, além de lançar marcas próprias. Criou também serviços como um *streaming* de esportes e entrou em novas verticais, com a plataforma de moda Zattini e um *marketplace*. As estratégias de crescimento aplicadas pela Netshoes permitiram obter ganhos significativos de participação de

mercado. No entanto, para alcançar a lucratividade, empresas puramente digitais (*pure players*) no Brasil encontram várias dificuldades, desde altos custos logísticos e de tecnologia até limites de expansão pela baixa inclusão digital dos consumidores em comparação com mercados maduros como o dos Estados Unidos. Dessa forma, foi apenas em 2019, com a aquisição pelo Magazine Luiza que a Netshoes começou a ter perspectivas de lucratividade, pois foi possível explorar sinergias com o ecossistema da rede varejista, incluindo logística e tecnologia. A empresa apresentou lucro no segundo trimestre de 2020 pela primeira vez em sua trajetória de 20 anos.

CONCLUSÃO

O foco no *core* ajuda negócios digitais a aumentarem a penetração de mercado para obter economias de escala, porém limita o potencial de replicar o negócio para outras categorias e setores em que consumidores atuais podem também ter interesse. Sinergias nas adjacências permitem oferecer novos produtos e serviços a clientes atuais, no entanto é preciso ter cautela com as possíveis dificuldades de gestão por causa da baixa conexão com as competências desenvolvidas pela empresa. Novas verticais são um passo importante em algum momento do crescimento, permitindo expandir a aquisição de clientes e taxas de recompra, além de utilizar conhecimentos já adquiridos em outras categorias para economias de escopo. Podem, entretanto, exigir investimentos e reorganizações organizacionais. Assim, ao percorrer os três caminhos de crescimento, os negócios digitais precisam dosar recursos, adquirir conhecimento, estruturar-se internamente e procurar uma combinação que traga clientes e resultados. ●

PARA SABER MAIS:

- Thales Teixeira. *Unlocking the customer value chain*, 2019.
- Thales Teixeira, Leandro A. Guissoni e Samy Dana. Where to Grow Next at Online Marketplace OLX. *Harvard Business School*, case 519-064, 2019.

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI > Professor da FGV EAESP, sócio da Decoupling, co, professor convidado na University of Virginia e professor visitante na Harvard Business School em 2018 > leandro.guissoni@fgv.br