

TCC/UNICAMP
C161a
IE/2703



1290002703



IE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UNICAMP TCC/UNICAMP C161a

INSTITUTO DE ECONOMIA

“ANÁLISE DA DECISÃO DE DIVERSIFICAR”

MONOGRAFIA

RODRIGO CANDIANI 017267

ORIENTADOR: PROF. DR. MIGUEL JUAN BACIC

CAMPINAS, DEZEMBRO DE 2005.

CEDOC/IE

ÍNDICE

I.	<i>RESUMO (E PALAVRA CHAVE)</i>	04
II.	<i>INTRODUÇÃO</i>	05
III.	<i>CAPÍTULO I. CONCEITO DE DIVERSIFICAÇÃO</i>	08
IV.	<i>CAPÍTULO II. O PORQUE DA DIVERSIFICAÇÃO</i>	13
V.	<i>CAPÍTULO III. SOBRE OS RISCOS INERENTES À DIVERSIFICAÇÃO</i>	20
VI.	<i>CAPÍTULO IV. MEIOS DE SUPERAÇÃO DOS RISCOS DA DIVERSIFICAÇÃO</i>	30
VII.	<i>CAPÍTULO V. ESTUDO DE CASOS</i>	36
VIII.	<i>CAPÍTULO VI. CONCLUSÕES</i>	42
IX.	<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	47

RESUMO

Este trabalho visa esclarecer o horizonte da diversificação, buscando auxiliar as decisões empresariais em tal área. Assim fazer, decifrando o seu uso ao fazê-la um instrumento a ser adotado na busca de maior eficiência e obtenção de uma importante vantagem competitiva.

Com o aumento da concorrência atual, e na busca de novos meios de vencer, as empresas se deparam com a decisão de diversificar. Complexa e importante, essa determinação deve ser bem estudada e analisada, para que a operação não leve a firma ao fracasso.

Decifrar o conceito de Diversificação, expor vantagens, pré-requisitos, riscos e recomendações são em conjunto o objetivo deste trabalho. Como também analisar processos de diversificação realizados por certas empresas, identificando dessa forma, a importância de se estudar o processo em cada caso particular, para que a empreitada ocorra com sucesso.

PALAVRAS-CHAVE

Diversificação, Vantagem Competitiva, Estratégia empresarial.

INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento do Capitalismo, e conseqüentemente, a expansão e a intensificação da industrialização e da concorrência, a necessidade de atrelar a diversificação ao processo de acumulação de capital cresce cada vez mais. As mudanças de tecnologia, situação de concorrência e estrutura de mercados, que ocorrem em nível mundial, vem levando a freqüentes situações em que o potencial de acumulação não encontra possibilidades de aplicação dentro da mesma indústria em que é gerado.

Diante essa realidade, o principal alvo desse estudo é esclarecer o horizonte da diversificação, devido à sua importância dentro do processo de planejamento empresarial.

Uma revisão bibliográfica objetiva reforçar conceitos, agrupá-los em torno de temas pertinentes ao estudo, como também decifrá-los, adequando-os a realidade e a discussão proposta .

Portanto, o objetivo enfim é voltar à discussão a diversificação como estratégia competitiva, ressaltar suas vantagens que adotaram caráter duvidoso no final do último século, em um cenário onde a especialização se tornou mais bem vinda e presente.

Em presença da necessidade de obter meios para vencer a incessante força da concorrência, as firmas cada vez mais procuram formas de diminuir custos ou conquistarem novos mercados. Nessa conjuntura, a diversificação surge como um caminho atraente. Porém, devido às especificidades do processo (as quais serão analisadas), a decisão de tomar tal rumo fica conturbada e obscura, o que dificulta a adoção de tal método.

Cabe, então, oferecer argumentos e estudos precisos dos prós, contras e condicionantes do ato de diversificar, auxiliando assim a tomada de decisões estratégicas em tal campo. Como também expor e decifrar os riscos de tal operação e os meios de superá-los; só assim se terá uma ampla visão de o que é em si o processo, e se há viabilidade no caso particular em sua adoção.

Buscando analisar um dos meios mais usuais das empresas obterem ganhos advindos de vantagens competitivas, esse trabalho visa explorar o universo do processo de diversificação, o qual possibilita que as empresas se coloquem à frente de seus concorrentes do mercado atuante.

Em confronto com o processo de especialização, o procedimento a ser estudado desponta como um caminho à redução dos riscos de negócios empresariais, como também através de ganhos de escala e escopo obtidos, agrega vantagens de custo e conhecimento entre outras, colocando a firma em situação vantajosa.

A escolha entre diversificar ou especializar é um dilema enfrentado por algumas empresas. Cabe aqui expor as vantagens e desvantagens da primeira, deixando mais claro tal horizonte de possibilidades no que tange o processo de diversificação. O questionamento de benefícios como também de riscos do procedimento serão analisados para tal feito.

O sucesso da diversificação requer pré-requisitos e condições os quais devem ser estudados através de uma revisão teórica, abrangendo os conceitos básicos de diversificação de produtos, como também os motivos que levam uma firma a diversificá-los, os riscos de fazê-la e os meios de superá-los.

Argumentos teóricos sugerem que a diversificação tem tanto efeito de aumentar o valor da empresa como diminuí-lo. Os benefícios potenciais de se operar diferentes linhas de negócio como se fossem uma única empresa incluem maior eficiência operacional, menor possibilidade de perder projetos com valor presente líquido positivo, maior possibilidade de alavancagem financeira e menores impostos. Os custos potenciais do processo incluem o uso de recursos em projetos os quais diminuem o valor da empresa, subsídios entre unidades de negócios que permitem unidades com baixo desempenho se aproveitarem dos recursos gerados por unidades com alto desempenho e por fim, mas não menos importante, os conflitos de interesses entre executivos das unidades de negócios e da corporação.

A argumentação se dará em cima da exposição de conceitos relevantes ao tema, como também da sua devida explicação. Além de argumentar, estarão presentes exemplos nos quais o processo de diversificação obteve sucesso, e outros nos quais apresentou problemas, levando ao enfraquecimento da firma.

Sobre tais exemplos, ainda será feita uma análise da adequação de cada caso a condições e pré-requisitos do processo, destacando a importância desses últimos no procedimento.

Tal feito será realizado através de uma revisão bibliográfica sobre o tema, a qual abordará temas persistentes para elucidar aos interessados esse processo tão importante, esses já expostos no primeiro item de tal projeto.

A escolha de uma bibliografia adequada é essencial. Ícones da economia industrial, como publicações de *Penrose*, como também os manuais de Microeconomia, serão objetos de estudo, dos quais serão retirados os conceitos básicos, os argumentos e as explicações do processo de diversificação.

Além desses, a busca de publicações as quais contenham exemplos práticos e atuais sobre empresas as quais adotaram tal processo será essencial para reforçar tal estudo. Portanto, estarão presentes análises de artigos referentes a casos específicos de determinadas empresas, para assim ir além dos conceitos, e demonstrar o efeito prático do ato de diversificar na realidade das firmas.

Por fim, percebe-se também a importância da análise de publicações mais recentes sobre o tema, colocando assim novas visões e abordagens, as quais devem auxiliar na melhor compreensão do assunto proposto.

No primeiro capítulo, será buscado nas referências bibliográficas o conceito de diversificação, expondo e comparando as visões mais relevantes. Em seguida, no segundo capítulo, haverá uma maior explicação e exposição das especificidades da diversificação, ressaltando as suas modalidades, qualificações e limites como instrumento pró uma vantagem competitiva. Os riscos e seus meios de superação relativos ao processo estarão expostos nos capítulos três e quatro, respectivamente.

Serão buscados ainda, no capítulo cinco, exemplos de casos de aplicação, realizando estudos verificando os efeitos de tal processo na prática e realidade empresarial.

Por último, será necessário refletir e analisar tudo o que foi coletado e estudado, apresentando uma conclusão clara sobre os reais efeitos da utilização, pelas empresas, da diversificação visando à obtenção de vantagens sobre seus concorrentes.

CAPÍTULO I

CONCEITO DE DIVERSIFICAÇÃO

Antes de entender como se dá o processo de diversificação, cabe estabelecer uma definição exata de tal termo. Tal tarefa apresenta uma certa dificuldade, pois ao envolver a definição de outros termos como mercado e produto, fica difícil estabelecer sobre eles um significado geral e exato.

Além desses termos mais triviais, nos quais pode-se encaixar a diversificação como a fabricação de novos produtos por parte de uma empresa, é necessário considerar outros aspectos importantes, através de uma análise da firma em si, tratando-a como a unidade de produção.

Visando desenvolver tais problemas, será tratada nesse capítulo, a parte conceitual baseada em autores como *E. Penrose, H.I. Ansoff e M. E. Porter*.

Ao se referir à indústria, estará sendo suposto o conjunto de todas as firmas que tenham um grau relativamente grande de semelhança em seus processos de fabricação e que podem se constituir em substitutos bastante próximos entre si.

Mercado e produto são conceitos que podem ser considerados arbitrários, pois seu significado é muito ambíguo e passível de modificação, dependendo do objetivo a ser perseguido. O mercado de uma firma pode ser encarado como o conjunto de clientes ou áreas geográficas na direção dos quais se dirigem os produtos da firma, ou ainda como a demanda por um grupo de mercadorias determinadas substitutas entre si. Sobre o produto, tem-se a idéia de um bem físico ou serviço, entendido como sua tecnologia, seus materiais e sua função. Sua definição pode se basear, então, em fatores como o tipo de matéria-prima, tipo de usuário, processo de fabricação entre outros.

Essa conceituação ampla dos termos expostos atrapalha, segundo *Penrose*, a comparação entre firmas diversificadas em relação ao grau de diversificação, mas não exerce a mesma influência no estudo do processo de diversificação em si.

Das diferentes formas de entender os limites do mercado e de se definir o produto da firma decorrem diferentes maneiras de se entender a diversificação. Geralmente, costuma-se defini-la como a entrada da firma em um novo mercado, com um novo produto.

Significa o engajamento da firma em um novo negócio, passando a atuar numa indústria diferente.

Na definição de diversificação dada por *Penrose* (em *Teoria Del Crecimiento de La Empresa*, pág 121) a definição de área de especialização ajuda na compreensão do processo. A área de especialização de uma empresa se caracteriza pelo tipo de produção a que se dedica e ao tipo de mercado no qual atua. A firma produz um produto utilizando uma certa base produtiva ou tecnológica, da qual faz parte certo tipo de máquinas, insumos, habilidades e processos. Podemos caracterizar este conjunto como sua área de especialização. Além disso, corresponde a esta produção um determinado tipo de mercado, que se refere ao tipo de comprador do produto, incluindo-se elementos como o sexo, idade, a renda, a ocupação, a localização entre outros. Esses determinariam uma área de comercialização diferente da firma, caso fossem necessários diferentes programas de vendas para influenciá-los. Cabe observar que o impulso em direção a uma nova área exige uma concentração de recursos no desenvolvimento de um novo tipo de vendas e capacidade para enfrentar um tipo diferente de competição. É importante também saber que diferentes indústrias e mercados podem ter uma mesma base tecnológica, existindo assim, firmas que atuem em indústrias diferentes utilizando a mesma tecnologia.

Partindo dessa visão, *Penrose* admite que a diversificação pode ocorrer dentro da área de especialização da firma ou em novas áreas. Dentro, quando a firma começa a produzir um maior numero de produtos diferentes, mas cuja produção seja baseada na mesma tecnologia utilizada na fabricação dos antigos, e que serão vendidos em mercados nos quais a firma já atua. Em novas áreas, significa novos produtos a novos mercados, mas com o mesmo tipo de produção (área de produção); ou também novos produtos relacionados a novos mercados fabricados sobre novas bases tecnológicas; ou ainda novos produtos relacionados às áreas de mercado nas quais a firma opera e baseados em tecnologia diferente. (*Penrose*, já citado, pág 122)

Assumindo a definição de diversificação dada por *Penrose*, a qual afirma que uma firma diversifica suas atividades quando começa a fabricar um novo produto que requeira modificações significativas nos seus programas de produção e distribuição (ao mesmo tempo), sem, no entanto, deixar de atuar nos segmentos dos quais já fazia parte.

Explicando como pode ocorrer a diversificação, com referência às áreas de especialização, a autora admite explicitamente que este processo pode ocorrer sem que se dirija a uma nova área de mercado necessariamente. Diante disso vem a questão de até que ponto a fabricação de um novo produto implica em mudanças significativas nos programas de distribuição da firma, concomitantemente a mudanças nos programas de produção, quando este novo produto se destina ao mesmo tipo de cliente dos produtos antigos. Parece não haver necessidade de se mudar os métodos de distribuição adotados até então, já que quem vai adquirir o produto já tem características conhecidas pela empresa. Assim, pode-se notar uma contradição no pensamento da autora, porém se olhado apenas a relação da distribuição com o mercado em não com o produto em si, esquecendo suas características (de transporte, fragilidade etc). Portanto, é preciso ter uma clara visão do que está relacionado aos programas de distribuição, desde o marketing até o transporte ou distribuição do produto propriamente dita, e saber que, dependendo do tipo de diversificação, nem todos os aspectos relacionados a estes programas podem necessitar de alterações.

Conclui-se, então, que diversificação implica sempre em novos produtos, mas não necessariamente novos clientes. Mas isso não quer dizer que a caracterização do tipo de cliente não é uma variável importante para o estudo do processo de diversificação. Para demonstrar tal fato, complementa-se a visão de *Penrose* com a de *H. Ansoff*, que introduz o conceito de missão, que se relaciona à existência de necessidade de um produto no mercado, e de um cliente, que é a pessoa que tem necessidade do produto e, ao mesmo tempo, possui poder de compra, sendo o comprador efetivo do produto.

Segundo o autor, o crescimento da firma pode se dar de duas formas, através da expansão ou diversificação. Ambas podem ser colocadas em uma matriz que o autor chama de vetor de crescimento. A expansão está ligada a vendas de produtos atuais atendendo missões novas ou não, e de produtos novos para atender a uma mesma necessidade, enquanto que ocorre diversificação quando se lança um novo produto para atender a uma nova necessidade.

A partir da identificação do tipo de tecnologia dos novos produtos em relação aos antigos, e, da mesma forma, do tipo de cliente, estabelece então os seguintes tipos de diversificação. A diversificação horizontal se caracteriza por movimentos dentro do

ambiente econômico da empresa, que passa a lidar com novos clientes, porém do mesmo tipo que os antigos, independente do tipo de tecnologia ligada ao novo produto. Já a integração vertical corresponde a passara fabricar produtos para seu próprio uso, utilizando ou não tecnologia nova. Este tipo de diversificação envolve, então, a adição de uma atividade anterior ou posterior ao processo de produção e distribuição da firma.

No caso de produtos para um tipo semelhante de cliente, com tecnologia também semelhante ou não, e para um tipo novo de cliente, com tecnologia semelhante, tem-se a diversificação concêntrica. Por ultimo, existe também a formação de conglomerados (administração centralizada de várias empresas) quando se passa a fabricar um novo produto para um tipo de comprador diferente, utilizando-se de tecnologia também distinta.

Além de diferentes tipos de diversificação, há também diversas formas de fazê-la. A mais comum seria através de desenvolvimento interno de produtos. Neste caso, a empresa passaria a fabricar o novo produto internamente. Entretanto, isso equivale a uma entrada em uma indústria no sentido de se ter um novo concorrente, o que pode trazer sérios riscos, os quais serão tratados mais adiante. Para contorná-los, pode-se diversificar através de uma aquisição, que significa a compra de uma fabrica ou empresa já existente e a sua incorporação à empresa diversificante. Mas a aquisição também oferece riscos, e uma outra maneira de diversificar é através da formação de joint-ventures, uma associação de firmas visando a realização de atividades específicas, mas com a manutenção da individualidade de cada firma e divisão de lucros obtidos com a associação.

Por último, cabe destacar a distinção entre diversificação e diferenciação do produto. Para *Porter (Estratégia Competitiva. Pág 51)*, diferenciação é uma das três abordagens estratégicas competitivas genéricas que podem ser seguidas pelas empresas, e que consiste em criar no produto algo que seja considerado único no âmbito de toda a industria. Permitiria assim, diferenciá-lo de seus concorrentes, dando à empresa algum tipo de vantagem, na medida em que os compradores distinguissem um produto do outro, dando preferência a um deles. É importante ressaltar que essa preferência pode advir de uma característica material do produto ou alguma qualidade obscura, ou fatores emocionais que interferem no ato de comprar, relacionados à propaganda, que é um método de diferenciação do produto de seus concorrentes.

Segundo *Penrose*, diferenciação ocorre quando são lançados novos produtos com pequenas alterações ligadas a qualidade, tamanho, etc. Esses seriam derivados de outros produtos semelhantes fabricados anteriormente pela firma, e isso não é considerado como diversificação na medida em que não trará a necessidade de mudanças nos programas de produção e distribuição da firma.

Diante do que foi exposto até aqui, pode-se concluir que diversificação se refere ao engajamento da firma na produção de novos produtos, diferentes dos quais fabricava anteriormente, relacionados ou não à área de especialização da firma, e que provoquem mudanças nos programas de produção e distribuição desta firma. No próximo capítulo serão abordados os motivos que levam uma empresa a tomar essa decisão de diversificar os seus produtos.

CAPÍTULO II

O PORQUE DA DIVERSIFICAÇÃO

Pelo analisado até agora, vimos que a diversificação exige mudanças significativas em nível de produção e distribuição devido à inclusão de novos itens na sua linha de produtos. Diante disso, como afirma *Ansoff* (em *Estratégia Empresarial*), tal escolha pode ser caracterizada como arriscada e em certos casos drástica, como veremos mais adiante.

Portanto, é interessante analisar os porquês que levam a empresa a diversificar sua produção. Buscando fatores que pudessem justificar tal decisão, notou-se a existência de condições específicas que fundamentam tal feito, configurando: uma estratégia, ou uma saída para o potencial crescimento da firma, como também uma oportunidade e até mesmo um processo normal de crescimento. Tal distinção se baseia no caráter do ato, sendo ele pré-estabelecido ou uma oportunidade ocasional.

Ao se configurar como estratégia, a diversificação realizada por uma empresa aponta como uma forma de se defender de algum problema específico que possa que possa prejudicar a empresa, ou quando visa a obtenção de alguma vantagem em relação aos concorrentes, como por exemplo, em flutuações de demanda. Quando essas interferem no ciclo produtivo de tal empresa, atrapalhando seus objetivos, a diversificação aparece como uma garantia à vulnerabilidade criada, e também como atenuadora dos impactos relativos a posição competitiva, através da queda de vendas e conseqüentemente dos lucros. Além disso, alterações desfavoráveis na demanda podem significar uma sub utilização de recursos. Porém, exceto no caso das variações sazonais, é difícil prever com precisão as flutuações da demanda, o que evidencia o papel da incerteza, que esclarece o ideal que “é mais seguro ter uma carteira de produtos diversificada, ou seja, não se deve colocar todos os ovos na mesma cesta”. *Ansoff* (já citado, pág 35).

A importância da incerteza quanto às condições futuras é ressaltada quando se trata da diversificação como uma estratégia, uma vez que é de extrema relevância para uma firma poder se resguardar o máximo possível de modificações que possam vir a ocorrer em suas vendas num próximo período. E que podem estar relacionadas a vários fatores, referindo-se ao produto (obsolescência, surgimento de um novo concorrente), ao

consumidor (mudança de hábitos, gostos) ou à economia como um todo (problemas conjunturais, desemprego, inflação, crises políticas).

Nessa configuração, a diversificação pode objetivar expandir o poder de mercado da firma em novas linhas como forma obter uma posição mais vantajosa em relação aos concorrentes. Pode também acompanhar o feito de um concorrente, pois nessa situação tal firma se vê forçada a diversificar também para manter sua posição atual no mercado. Outro fator importante é o aspecto financeiro, que pode aparecer como um estímulo a diversificação, pois o processo possibilita uma menor variação nos fluxos de receita, devido a diminuir o efeito das flutuações da demanda. Com essa renda mais estável, a empresa fica mais apta à atração de recursos financeiros, pois as dívidas de uma atividade sem sucesso podem ser pagas com o lucro de outras.

Resume-se então diversificação como flexibilidade, visando minimizar o efeito de uma catástrofe ou imprevisto, ou agregar vantagem competitiva a tal firma, colocando-a em áreas que podem gerar frutos para a organização como um todo.

Ao configurar a diversificação como uma saída para o potencial de crescimento da firma, refere-se aos momentos em que o mercado não está se expandindo com a mesma velocidade que a empresa em questão. Nesse sentido, a diversificação representa um “escoadouro” para o potencial de crescimento da firma quando esse está além de seu mercado atual (para *Guimarães*, Potencial Crescimento significa acumulação interna mais capital de terceiros disponível para empréstimo).

Sabendo que a empresa só realiza um investimento se este permite a obtenção de um retorno a um nível mínimo estipulado, no caso do potencial de crescimento estar aquém do mercado corrente, também pode ser viável investir os recursos em outras áreas, pois ao apostar todos recursos em um linha e mesmo assim não poder acompanhar seu mercado, pode ser arriscado, pois a concorrência pode acabar passando a frente e complicar a situação de tal firma.

Nas indústrias oligopolistas a realização do potencial de crescimento não está assegurada, podendo-se dispor de um excedente de acumulação interna que não se consegue investir na indústria. Neste tipo de indústria, sendo a competição baseada na diferenciação ou outro tipo de concorrência que não seja diferenciação por preços, é mais difícil conseguir superar o obstáculo da realização do potencial, tanto pelo aumento da taxa

de expansão do mercado corrente quanto pelo aumento da participação da firma em tal mercado (o que é conseguido através da competição por preços em indústria competitivas, onde a facilidade de entrada de novas firmas, atraídas por altos preços e lucros, leva ao aumento da capacidade instalada e maior produção, com diminuição de preços que estimula a demanda, ou pela expulsão de firmas marginais, que não suportam grandes baixas de preços que corroem seus lucros).

Por esse motivo é mais freqüente a busca de novos produtos e mercados em indústrias oligopolistas. Nestas, a diversificação é encarada quase como uma necessidade, em situações como a que foi antes explicada, para a firma poder continuar crescendo.

Em uma terceira configuração, pode-se encarar a diversificação como uma oportunidade, correspondente ao aproveitamento de uma oportunidade de mercado identificada pela firma e avaliada como capaz de trazer vantagens para a empresa como um todo, de qualquer tipo (em termos financeiros ou como atividade complementar, para melhorar a posição competitiva).

Neste caso, a diversificação ocorre mesmo quando os objetivos da firma estão sendo alcançados e é decidida depois do surgimento ou da percepção de uma oportunidade de mercado. Esta oportunidade pode se referir tanto ao ambiente externo da firma, como o surgimento de uma nova tecnologia ou missão, ou alguma oferta para aquisição, quanto internamente à empresa, através de atividade de p&d, empenho em vendas ou base tecnológica. Segundo *Penrose*, estes três fatores tem papel importante na criação de novas oportunidades de diversificação. Ela relaciona o processo com circunstâncias internas e externas à firma, que afetam suas oportunidades produtivas, criando oportunidades específicas para diversificação.

A pesquisa industrial, na visão da autora, consiste na “investigação deliberada de propriedades ainda desconhecidas de materiais e máquinas utilizadas na produção, com a finalidade de melhorar os produtos existentes ou criar novos produtos ou processos produtivos” (*Penrose*, já citado, pág 08). Portanto, os novos conhecimentos e serviços não serão úteis apenas em relação à fabricação dos produtos já existente da firma, mas podem também proporcionar a base que dará a firma vantagens em áreas totalmente novas, principalmente se a tecnologia pesquisada não é muito específica em um tipo particular de produto. O domínio de tecnologias aplicadas a outras indústrias ou o desenvolvimento de

novos produtos para novos mercados trazem a possibilidade de se obter vantagens e se configuram em estímulos à diversificação, aumentando o conjunto de oportunidades que podem ser aproveitadas pela firma.

Sobre o empenho de vendas, a importância é ressaltada quando se trata de processos produtivos altamente especializados e/ou simples e facilmente imitados. Sendo a identidade do vendedor algo de extrema importância, e estando a venda relacionada à propaganda do próprio nome da firma e seus fregueses, que a coloca em posição de preferência com relação aos recém-chegados ao mercado, e que a insere também em posição privilegiada se quiser estender suas atividades a um novo ramo. Neste caso, apesar de a firma ser nova no mercado, pode já ser conhecida dos compradores potenciais.

O terceiro fator ressaltado por *Penrose* (já citado, pág 131) é a base tecnológica. O seu desenvolvimento é capaz de dotar a firma de vantagem relevante em campos totalmente novos e quanto à possibilidade de aquisição de outras firmas, em setores onde a tecnologia for substancialmente diferente. Sendo assim, ela se torna tão importante quanto o poder de mercado, sendo difícil penetrar em novas áreas de especialização e obter sucesso se a firma tem forte posição no mercado, mas é desprovida de base tecnológica.

A quarta e última configuração que pode ser abrangida pela diversificação é a sua existência como um processo normal de crescimento. Sabendo que é inevitável a existência de recursos ociosos em uma empresa, devido às descontinuidades técnicas e indivisibilidades. Na busca de oportunidades de investimento, a diversificação aparece como uma política adequada para uma firma em crescimento. O planejamento da empresa deve estar sempre em busca de novos campos lucrativos de atividades, pois a diversificação significa um seguro contra riscos e incertezas, protegendo a firma como um todo de mudanças previsíveis ou não. A firma minimiza os limites a sua expansão pelo lado da demanda diante da possibilidade de fabricar novos produtos e atingir novos mercados. Enfim, a diversificação pode ter como causa a busca de um alargamento das fronteiras de atuação da empresa, de modo a possibilitar o seu crescimento sem muitas restrições advindas do conjunto de produtos e mercados existentes.

Cabe ressaltar que este motivo está interligado aos demais, à medida que a busca de vantagens, como o aproveitamento de oportunidades e os limites ao potencial de

crescimento impostos pelo mercado, são fatores que condicionam o processo de crescimento da firma.

Apontados tais quatro fatores que levam a empresa à diversificação, é importante destacar o papel da concorrência nessa decisão. No universo empresarial sempre existe a preocupação em não perder a posição para os seus concorrentes. O risco de ver seus rivais avançarem, em detrimento dos seus ganhos, torna praticamente compulsória a obtenção de uma constante atualização tecnológica, a qual à diversificação, sendo a concorrência, neste sentido, um estímulo. Para *Penrose*, o domínio da tecnologia ajuda a diminuir a vulnerabilidade com relação a alterações adversas em sua posição competitiva, mas não é o suficiente sendo que a melhor barreira contra a vulnerabilidade é a fabricação mais ampla possível de produtos variados.

Por outro lado, a competição representa um limite à diversificação à medida que é preciso manter um certo grau de especialização, de forma a preservar a sua posição competitiva em cada mercado específico. Há uma necessidade de se continuar investindo em campos de atuação tradicionais que são sua base de sustentação, sob pena de se encontrar desatualizada e incapacitada de absorver inovações que afetem seus produtos. O ritmo de diversificação, então, é restringido na medida que esse processo não pode ocorrer indefinidamente, pois precisa manter sua posição (parte dos recursos deve ser mantida nos mercados que a empresa já atua).

Os motivos para a diversificação aqui colocados refletem três situações básicas em que a empresa pode decidir iniciar um processo desse tipo, e que são descritas por *Ansoff*. Portanto, tal processo pode ocorrer primeiro quando os objetivos da firma não podem ser mais alçados dentro do conjunto de produtos e mercados definidos pela expansão, devido à saturação do mercado, diminuição da procura, pressões dos concorrentes, obsolescência da linha de produtos, etc; segundo, mesmo que haja oportunidades atraentes de expansão e os objetivos estejam sendo alçados, pode haver diversificação se os fundos retidos superam o exigido para os fins expansionistas; terceiro quando as oportunidades de diversificação prometerem rentabilidade maior do que as oportunidades de expansão.

A primeira situação pode levar à diversificação no sentido de uma estratégia, significando a tentativa de superar obstáculos que se colocam à consecução dos objetivos

da empresa. A segunda justifica o processo como uma saída para o potencial de crescimento da firma. A terceira, configura a diversificação como oportunidade.

A partir desse ponto, entende-se então, que a diversificação pode ser encarada como uma estratégia, como uma oportunidade, como um escoadouro para recursos ociosos ou como um processo normal de crescimento da firma em questão. Dessa forma, percebe-se que a colocação de *Ansoff*, caracterizadora do processo como “drástico” é exagerada, uma vez que fica claro que a diversificação é benéfica à empresa.

Buscando visões de outros autores, Gomes e Livdan, sobre a decisão diversificar, percebe-se que alguns motivos são reforçados, como iniciar o processo visando a diversificação do capital visando diminuir risco, e outros são incluídos e destacados como alavancadores do processo de diversificação. Entre esses, a diversificação aparece como meio de driblar o padrão de retornos decrescentes em escala da tecnologia, como também propiciar economias de escala e gerar benefícios na situação financeira da empresa.

A respeito da diminuição de risco, como já exposto, a diversificação aponta como uma saída para os fluxos de capitais entrantes, proporcionando a diminuição do risco no sentido de “não colocar os ovos em uma só cesta”.

Além disso, aponta-se que a diversificação permite que as firmas explorem oportunidades produtivas novas. Fator importante porque as tecnologias exibem retornos diminuindo à escala, sendo assim, os retornos caem com o crescimento da firma em um mesmo ramo, e elas vêem a expansão em indústrias alternativas como mais atrativa. Dessa forma, diversificando o capital em novos produtos, e conseqüentemente em novas tecnologias a firma tende a alçar maiores retornos, aumentando a rentabilidade de seus negócios.

Outro aspecto importante analisado é que a diversificação permite também que as firmas façam exame das vantagens das sinergias, reduzindo os custos de produção fixos através de economias de escala. Tal efeito ocorre, pois havendo diversificação para produtos com alguma semelhança produtiva, ou ao menos de distribuição, ao já produzido, os recursos já aplicados podem ser melhores aproveitados, sendo utilizados na nova situação na linha de produção de dois ou mais produtos, tendo melhores retornos de escala. Nesse sentido, a diversificação aponta como uma maneira de maximizar a eficiência do

capital investido na firma, sendo muito importante para diminuir custos relativos e melhorar a margem de lucro da empresa diversificante.

Por fim, acrescentando sobre a situação financeira da empresa, a autora Matos, adiciona que ao diversificar, a empresa capitaliza as suas competências centrais, explorando as suas próprias fontes de vantagem competitiva em mais de um negócio. Refere-se nesse ponto a características importantes da empresa que podem ser utilizadas na produção e venda do novo produto a preço e/ou em condições favoráveis, como a presença de uma marca forte, o domínio de uma tecnologia, como também técnicas de logística, entre outros. Além do mais, a agregação de mais produtos a sua linha aumenta o quantum negociado, podendo elevar o seu poder negocial, proporcionando capacidade de impor condições menos favoráveis aos fornecedores e/ou clientes.

Outro benefício apontado é a partilha dos custos, através de economias de gama (já explicado na visão de Gomes/Livdan). Ainda dentro da esfera financeira, a diversificação atua balanceando recursos financeiros, ao proporcionar a entrada da empresa em negócios com padrões de fluxo de caixa diferentes, melhorando a situação de caixa, prazos, etc.

A autora destaca também que ao entrar em novos negócios de elevado potencial de crescimento, a empresa pode compensar a estagnação do negócio base. “Funcionado como uma “injeção” de fluxos e recursos para melhorar a “saúde” financeira da empresa quando for necessário” (Mattos, em Textos de Apoio).

Por último, *Mattos* enfatiza a redução de risco através da variabilidade das receitas através da atuação em negócios contra-cíclicos.

Entretanto, para que os benefícios possam ser obtidos na realidade, é preciso que a firma conheça e seja capaz de enfrentar os riscos que irá se deparar para poder concretizar e levar adiante sua decisão de uma nova linha de produtos. Importante é a identificação desses riscos, o que será feito no capítulo a seguir.

CAPÍTULO III

SOBRE OS RISCOS INERENTES À DIVERSIFICAÇÃO

Sabendo que a diversificação significa o início de uma nova atividade pela empresa, entende-se que essa nova atividade está sujeita a algumas incertezas. Como qualquer outro empreendimento. Devido à pertinência ao trabalho aqui realizado, os riscos inerentes ao processo de diversificação, ou seja, de uma empresa já existente que inicie uma nova atividade, serão enfatizados.

Além de riscos ligados a previsões (devido à incerteza) com relação a demanda, custos, retorno almejado, nível de capacidade, entre outros, é importante destacar as dificuldades com que a empresa se depara diante as mudanças exigidas quando se diversifica o produto, e que se transformam em risco por serem tão importantes a ponto de comprometerem o êxito do novo negócio, e até mesmo do negócio tradicional da firma.

Primeiramente, serão considerados os principais problemas quando se entra em uma nova indústria. Depois, os problemas que podem surgir para uma empresa que entra em uma nova indústria diversificando seu produto. Além disso, cabe examinar o papel da aquisição e “joint-ventures” dentro desse processo, pois se sabe que a diversificação pode se dar por desenvolvimento interno do novo produto ou através da compra de uma unidade já em funcionamento.

1.) Riscos ligados à criação de uma nova unidade de produção

Quando realizada através do desenvolvimento interno de novos produtos ou criação de uma nova fábrica, a diversificação equivale a uma entrada, ou seja, “nova capacidade de produção, relacionamento com distribuidores, força de vendas e assim por diante” (em *Porter*, já citado, pág 314). Como haverá a instalação de uma nova planta em um mercado específico, aparecem os principais obstáculos para a empresa: as barreiras à entrada, a reação dos concorrentes e a possibilidade de gerar excesso de capacidade.

1.a) Barreiras à entrada.

Em primeiro lugar, abordando as barreiras à entrada, para entrar em uma nova indústria a firma pode se deparar com barreiras que variam de acordo com a estrutura do

mercado, e derivam primeiramente das economias de escala (Quando as firmas atuantes de uma indústria apresentam declínios nos custos unitários à medida que o volume produzido aumenta), nesse caso, a firma entrante é obrigada a começar a funcionar em grande escala e enfrentar as reações dos concorrentes, ou ingressar em pequena escala e ficar com desvantagem de custo. Ambas as situações colocam a empresa em uma situação problemática de fabricação, compras, p&d, marketing, serviços e distribuição, prejudicando a entrada da empresa na indústria.

Além das economias de escala, outro fator que influencia na entrada é a diferenciação do produto. Através da propaganda, serviços ou características do produto, existe um vínculo entre a empresa e o cliente. A firma entrante corre o risco de ter seu produto rejeitado pelos consumidores fiéis à marca conhecida. Esta preferência pode acarretar prejuízos iniciais adicionais, devido às despesas necessárias para tentar superar este obstáculo.

À firma entrante, a necessidade da capital pode ser encarada como uma barreira. Isso ocorre quando são necessários recursos vultosos de capital financeiro para entrar em determinada indústria. Além do custo financeiro, o grande montante de capital torna o empreendimento mais arriscado, principalmente quando o capital é requerido para atividades irrecuperáveis como publicidade e p&d.

Para adentrar em uma nova indústria existem custos de mudança, os quais se referem a custos com treinamento, novos equipamentos, testes, etc., para apresentar um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar de comprar de um produtor já estabelecido.

A entrada também é influenciada pelo acesso a canais de distribuição. Os concorrentes existentes podem ter ligações com canais de distribuição, até mesmo por um sistema de exclusividade, que criam dificuldades para a distribuição do produto da firma entrante. A essa, cabe esforços com campanhas e descontos que podem levar a queda significativa dos lucros. Nesse sentido, quanto mais limitados os canais, e quanto maior o controle dos concorrentes sobre eles, mas difícil é a entrada.

Por fim, ao se analisar barreiras à entrada, é necessário contabilizar outros custos independentes de escala, sobre os quais os concorrentes já instalados possuem vantagens praticamente impossíveis de serem igualadas. Essas advindas de tecnologia

patenteada (“know-how”), acesso favorável a matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais e curva de experiência ou aprendizagem.

Em conjunto, os seis fatores acima citados levam a empresa entrante a custos mais altos que as já estabelecidas, dificultando a entrada e aumentando os riscos do negócio.

1.b) Retaliação.

O novo empreendimento pode sofrer novos riscos se existir possibilidade de respostas rigorosas dos concorrentes para prejudicar ou inviabilizar a permanência do recém-chegado na indústria. A menor ou maior reação destes concorrentes em face de uma nova firma na indústria depende do grau de comprometimento das empresas com a indústria, da existência de ativos não líquidos, do ritmo de crescimento da indústria, da existência de recursos para a disputa.

Se o grau de comprometimento das empresas com a indústria é alto, ou os ativos são altamente não líquidos, se o crescimento da indústria é lento e se existem recursos substanciais para disputar uma “guerra” com a entrante, esta encontrará dificuldades diante da grande disposição das firmas estabelecidas em dissuadir sua entrada.

O risco de sofrer retaliações pode ser encarado como um custo de entrada adicional, advindo dos prejuízos que a entrante pode ter, ou gastos com medidas para enfrentar a retaliação. Esses recursos aparecerem como investimentos invisíveis a medida que não são conhecidos no planejamento ante a entrada, aumentando o grau de risco da operação

1.c) Excesso de Capacidade

A presença de uma nova empresa na indústria pode alterar o seu equilíbrio. Podem ocorrer desequilíbrios entre oferta e procura, levando a excesso de capacidade.

Se a adição de capacidade for significativa, seus esforços no sentido de obter demanda por seu produto podem fazer com que algumas empresa venham a ter excesso de capacidade. Havendo cortes nos preços, algumas empresas serão forçadas a se retirar do negócio. A capacidade excessiva só pode ser eliminada com a desativação de instalações ou pelo crescimento da demanda.

A possibilidade da existência de tal caso é um grave risco para a empresa entrante, pois os preços e custos estimados ex-ante podem mudar e, além de tudo, a competição torna-se ainda mais acirrada para evitar a exclusão do mercado, o que pode exigir recursos e habilidades que talvez a empresa entrante não possua, justamente por ser nova no mercado.

2.) Riscos ligado à uma nova situação para a empresa

O processo de diversificação, como visto, faz com que a empresa se encontre em situações diferenciadas marcadas por uma série de transformações, pois em tipos diferentes de indústrias há distintos problemas estratégicos, administrativos e operacionais.

Primeiramente, a empresa pode vir a se deparar com uma indústria em que vigore um padrão de competição diferente do tipo característico da indústria na qual atuava até então. A dificuldade está não só no fato de ser obrigada a competir através de mecanismos diferentes (competir em preços quando estava acostumada com diferenciação de produtos, ou antecipação da demanda como fator competitivo) do até então praticado, com também está ligada ao relacionamento com diferentes grupos de competidores. Então, a empresa enfrenta riscos por não estar familiarizada com o tipo de competição e não conhecer também o tipo de competidores que terá que enfrentar, além de ter que saber diferenciar suas posturas e medidas estratégicas em mercados distintos. Se a firma não consegue conciliar diferentes estratégias competitivas, de acordo com as exigências de cada mercado específico em que atua, o sucesso do negócio fica seriamente comprometido.

A questão da familiaridade e/ou capacidade da adaptação está também relacionada ao grupo de fornecedores e clientes. Obviamente, um novo produto não se destina, necessariamente, aos mesmos clientes. Da mesma forma, se utiliza tipos diferentes de matérias primas, o que gera o relacionamento com novas classes de fornecedores. Em se tratando de grupos de fornecedores ou compradores novos, o não conhecimento de suas características como poder de barganha, a ameaça de integração, a importância dada ao produto que está comercializando, entre outros, pode significar o risco de

aumento de custos e diminuição da rentabilidade devido ao poder dos fornecedores, ou diminuição dos lucros devido ao poder dos compradores.

Passar a ter relações com grupos estranhos, tanto na compra de matérias primas como na venda de seus produtos, pode comprometer também o êxito do novo negócio, até mesmo pela necessidade de estabelecer novos canais de comercialização, de distribuição e marketing, segundo diretrizes e prioridades diferentes.

Outro aspecto importante a se considerar é também o que se refere à nova tecnologia. Quando se passa a fabricar produtos ligados a uma nova tecnologia. Quando se passa a fabricar produtos ligados a uma tecnologia diferente da utilizada até então, há o risco de não se dispor do conhecimento necessário para operar a nova unidade de produção. Os problemas surgiram, então, a partir da falta de conhecimento tecnológico.

É preciso chamar a atenção para o fato de que as situações acima expostas significam riscos para a diversificação que são maiores ou menores dependendo do tipo de diversificação. Por exemplo, no caso de diversificação horizontal, os riscos com relação ao poder dos compradores são mais baixos que num caso de diversificação concêntrica; quando há formação de conglomerados o risco ligado à falta de conhecimento tecnológico é maior que o existente quando os produtos estão ligados a uma tecnologia semelhante à já utilizada.

Não obstante a maneira como cada um destes aspectos pode tornar o processo de diversificação mais ou menos arriscado, todos os remetem a questão mais comumente apontada com um risco inerente à diversificação: a capacidade gerencial.

Diante de tantas mudanças e transformações que colocam a empresa como um todo diante de uma situação totalmente nova, há a afirmação de alguns consultores de empresas de que se pode não saber administrar os novos negócios. Para que o novo empreendimento tenha bons resultados é preciso, não somente, ter capacidade de gerenciar o novo negócio como uma unidade de produção específica, como também é preciso saber administrar toda a organização da qual faz parte esta unidade, no sentido de possibilitar a adaptação e a integração de todas as unidades do grupo.

Segundo *Chandler* (em *Strategy and Structure*), “mudanças na estrutura da empresa se fazem necessárias quando há uma mudança em sua postura estratégica, podendo haver, como no caso da diversificação, problemas de integração e gerenciamento dos

novos negócios”. Se não há canais adequados para o fluxo de informações, o resultado poderá ser a ineficiência. A questão se baseia na alocação eficiente dos recursos, e neste sentido, o executivo deve procurar adotar canais de comunicação e autoridade adequados e dados apurados, sendo necessária para isso uma sistematização na estrutura da organização.

Novas atividades, então, podem exigir tipos diferentes de talentos e experiência. Advém daí inúmeras críticas à diversificação baseadas na incapacidade de se administrar os novos negócios, sendo que o “know-how” e a capacidade gerencial do empreendimento não são adquiridos facilmente. Haveria também um risco de diluição da capacidade gerencial em diversos setores dificultando a compreensão e coordenação de cada um deles. A carência de competência estratégica poderá fazer com que a diversificação resulte em, como diz *Ansoff*, “tantos ovos diferentes em uma mesma cesta que nada de verdadeiramente novo será chocado” (já citado, pág 103).

Percebe-se, então, que os riscos da diversificação relacionados neste item (os que se referem ao novo padrão de competição, novos fornecedores, novos compradores, nova tecnologia) consubstanciam-se no risco de não encontrar adequada capacidade gerencial para gerir o novo negócio, comprometendo até mesmo a organização como um todo. Talvez venha daí a ênfase dada à capacidade gerencial como o principal fator para o sucesso da diversificação, pois uma boa administração significa, também, superação de tais riscos. A grande dificuldade de se conseguir tal objetivo justifica, por outro lado, a atenção voltada para a falta de talento, principalmente da alta administração, como um fator que pode comprometer todo o sucesso do processo de diversificação.

3.) Riscos ligado à decisão de diversificar

Na descrição dos riscos da diversificação cabe destacar, por fim, a escolha do novo negócio como uma fonte de riscos. A decisão de diversificar pode ser a decisão certa para o momento (a melhor oportunidade ou talvez a melhor saída), mas a escolha da direção da diversificação, ou do negócio em que se vai investir, pode não ser a mais correta, o ponto de não se conseguir alcançar os objetivos perseguidos, e o que é pior, resultar em um fracasso que absorva recursos relevantes.

Ao buscar um negócio para diversificar, pode-se chegar à conclusão de que a fabricação de um determinado produto é altamente lucrativa. Porém, isso não quer dizer que a fragilidade de se depender de um único ramo de negócio possa ser superada. Há o risco de continuar a predominância do negócio básico original. Neste caso, pode ser que não haja uma lógica racional que justifique a presença de um dado negócio no portfólios de um grupo empresarial. Tal fato está ligado à ausência de critérios entre novos negócios e os já existentes. O resultado equivale a uma má alocação de fundos.

O que deve ficar claro com essa passagem é a necessidade de a decisão de diversificação estar ligada a uma escolha de negócios sólidos e bem administrados em ambientes industriais favoráveis, e que possam contribuir para o crescimento de toda a organização. Se não há uma definição clara e coerente das oportunidades e estratégias, surgem riscos de aplicação de recursos em atividades que pouco podem contribuir para um bom desempenho da organização.

É preciso evitar que se entre em novos empreendimentos antes de averiguá-los com mais calma, sob pena de só depois do negócio já estar operando descobrir-se que não era este o caminho certo, ou não era esta a maneira de se alcançar um objetivo específico.

Sobre a possibilidade de aquisição, como foi comentado no primeiro capítulo, o processo de diversificação pode se dar sem que a empresa precise passar a desenvolver sua nova linha de produtos em sua própria fábrica, ou construir novas instalações para isso. A empresa pode, alternativamente, e se houver oportunidade, adquirir um estabelecimento já equipado e em funcionamento.

Se a firma adquirir uma fábrica em atividade, pode reduzir riscos ligados a dificuldade técnicas e gerenciais, além de custos de investimentos necessários à instalação de uma nova fábrica em um novo campo de atividades. A firma adquirida pode ter uma boa posição em seu mercado, e assim pode ser menor a pressão inicial dos concorrentes, pois não teria, praticamente, uma nova firma no mercado. Além disso, pode-se dispor de uma equipe de gerência, bem como mão-de-obra habilitada e familiarizada com a produção, distribuição e administração referente ao novo produto. Portanto, dessa forma, reduzem-se riscos de entrada e os referentes à capacidade gerencial.

Segundo *Guimarães*, “obstáculos à diversificação decorrentes da falta de conhecimento tecnológico requerido pela nova atividade e da familiaridade com o padrão de competição do novo mercado podem ser superados, em grande parte, através de aquisição ou fusão com algumas firmas existentes na nova indústria”, chamado por ele de “fusão diversificante”, permitindo à firma superar dificuldades que encontra ao se afastar de sua base tecnológica e área de comercialização (em *Acumulação e Crescimento da Firma*, pág 66). Além de dotar a empresa de quadros técnicos e uma equipe gerencial com a especialização requerida para operar o novo negócio, a aquisição pode ser empreendida no sentido de evitar que ocorra um excesso de capacidade instalada na nova indústria. Pode até mesmo, se as barreiras à entrada forem tão grandes a ponto de eliminar a possibilidade de um novo produtor entrar, ser a única forma de tornar a entrada viável.

Nota-se, assim, que a aquisição pode permitir atenuar alguns riscos da diversificação. Entretanto, não significa, necessariamente, que todas as dificuldades estarão superadas completamente e que a diversificação não encontre limites. Podem persistir os limites ligados à capacidade gerencial, mais especificamente os que referem a problemas de regular a relação entre a firma matriz e a adquirida, problemas estes que requerem, para a sua superação, a elaboração de políticas homogêneas, em todos os níveis, administração, contabilidade, pessoal, entre outros. Além disso, a taxa de expansão da firma pode ser limitada pela sua disponibilidade de recursos ou a existência de oportunidades para adquirir, o que implica que não ser possível a uma firma adquirir outra a qualquer momento.

Segundo *Porter*, é muito difícil vencer no jogo da aquisição, uma vez que o preço de uma aquisição é estabelecido no mercado de companhias, onde os proprietários são os vendedores e as companhias adquirentes são os compradores. O mercado funciona no sentido de eliminar quaisquer lucro acima da média na realização das aquisições. Se o futuro da empresa for duvidoso, seu preço de aquisição será baixo. Mas se dispor de uma sólida administração e boas perspectivas, será elevado. O piso para o preço será o valor presente esperado de se continuar operando o negócio, e o vendedor não realiza a transação se o preço de mercado não exceder tal piso. Tanto o mecanismo de mercado quanto a alternativa do vendedor de continuar operando o negócio funcionam contra a

obtenção de lucros acima da média através da aquisição. “As aquisições somente serão lucrativas se o preço mínimo for baixo, o mercado de companhias for imperfeito e não eliminar retornos acima da média no processo de licitação e se o comprador tiver habilidade e capacidade para operar o negócio adquirido”(Porter, já citado, pág 324).

Tratando-se de aquisições, não podem ser deixados de lado os riscos devido a atual situação da firma a venda. Falhas de informação, ou certo grau de inexperiência da companhia compradora podem acarretar a aquisição de firmas com sérios problemas, ou ao menos complicações financeiras, gerenciais ou produtivas que impeçam o comprador em alcançar o retorno esperado.

Por último, cabe analisar uma forma de diversificação que, envolve a associação de diversas firmas para empreender atividades produtivas específicas, as “Joint-ventures”. Distintas da fusão na medida em que as firmas participantes mantêm suas individualidades e a associação só é feita pra empreender algumas atividades. A propriedade e controle da joint-venture são igualmente distribuídos entre as firmas participantes, que dividem os lucros numa operação semelhante à distribuição de dividendos entre acionistas.

Independente de ser uma firma ou quase firma (distinção referente às decisões de investimento), a joint-venture também possibilita a atenuação dos riscos da diversificação. Uma vez que cada firma mantém sua individualidade, o risco de prejudicar o desempenho global da organização, dando atenção maior ao novo tipo de atividade e prejudicando o tipo de atividade tradicional, é menor, mesmo porque as empresas estarão compartilhando, neste novo empreendimento, os custos e investimentos necessários, inclusive no que se refere a recursos humanos, diminuindo também o risco referente à falta de capacidade gerencial, através da união de pessoas com conhecimentos específicos que muitas vezes podem ser complementares.

A diversificação pode envolver menores riscos, então, se for empreendida através da formação de uma joint-venture, principalmente se esta é firmada entre empresas que tenham algum tipo de semelhança, ou quando a atividade que se tem em vista ao se formar a associação for, de algum modo, complementar ao tipo de atividade das empresas envolvidas, mesmo que estas atuem em ramos sem qualquer tipo de afinidade,

exceto que se beneficiem do tipo de atividade a ser empreendida, por exemplo, na aquisição de uma empresa de transportes.

Neste capítulo, foram expostas as principais dificuldades que surgem em um processo de diversificação, as quais se configuram em riscos ligados à criação de uma nova empresa em si, às mudanças que se fazem necessárias à firma diversificante, e à própria decisão de diversificar. Foi visto que no processo de diversificação a aquisição pode permitir superar alguns obstáculos, ou seja, comprar uma empresa pode ser mais barato e menos arrecado do que desenvolver um novo produto internamente; mas isso não significa a superação de todos os riscos. Por fim, destacou-se o papel semelhante, talvez mais eficaz no combate a riscos, desempenhado pelas joint-ventures.

Agora, finalmente pode-se pensar em quais são, a partir da consideração desses riscos, as condições básicas para que se considere vitorioso um processo de diversificação, ou seja, como superar estes riscos e conseguir alcançar os objetivos perseguidos através da atuação em uma nova indústria. Neste sentido é que se pensa nos pré-requisitos para que uma empresa que se diversifica tenha sucesso, e são estes que serão expostos no capítulo a seguir.

CAPÍTULO IV.

MEIOS DE SUPERAÇÃO DOS RISCOS DA DIVERSIFICAÇÃO

Diante a explanação dos principais riscos inerentes a um processo de diversificação feita anteriormente, tem-se condições de localizar e identificar maneiras de supera-los, e assim garantir maiores possibilidades de sucesso para a empresa na obtenção de seus objetivos. Neste capítulo, serão expostos os “pré-requisitos” para que uma empresa que se diversifique obtenha sucesso.

1. Sobre os riscos de criar uma nova unidade de produção

Quando uma empresa precisa de novas instalações para passar a fabricar o novo produto, ou o faz dentro das instalações que já possui, os dois riscos principais apontados, já que se terá a presença de um novo concorrente e de uma nova unidade de produção na indústria, são a possibilidade de haver retaliação e a existência de barreiras à entrada.

Neste caso, a superação deste tipo de risco exige a identificação de “indústrias-alvo para a entrada interna”, o que implica em conhecer a potência das cinco forças competitivas: rivalidade, produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder dos compradores e a ameaça de entrada de novos competidores. Estas cinco forças determinam a rentabilidade esperada das empresas de uma indústria, refletindo o grau das barreiras à entrada e as possibilidades de retaliação, cuja superação significa um custo para a firma entrante.

Segundo *Porter*, “a empresa deve evitar entrar em uma indústria em equilíbrio, pois nesta as cinco forças de mercado tendem a eliminar os retornos” (já citado, pág 317). Então, seria mais atrativo entrar em uma indústria quando:

- a) A indústria está em desequilíbrio. É o caso das indústrias novas, onde não existem regras bem definidas, relações estreitas com fornecedores e compradores, patentes, identificação de marca, empresas com acesso privilegiado a canais de distribuição ou fontes de matérias-primas, entre outros, além do que o crescimento é bastante

rápido. É possível, assim, evitar o risco de algumas barreiras a entrada, ingressando em uma indústria onde não houve tempo suficiente para que estas se formassem.

- b) Retaliação lenta ou sem efeito. Indústrias em que o custo da retaliação supera os benefícios, desestimulando os participantes de arcar com uma diminuição de seus lucros para prejudicar o entrante; além disso, é de se esperar que a retaliação seja menos se o grau de comprometimento das empresas com a indústria é pequeno, se seus ativos são líquidos, se a indústria cresce de forma rápida, e se não existem recursos para este tipo de disputa. Sendo assim, é preciso cuidado para não entrar em indústrias nas quais os participantes dão muita importância a sua posição no negócio, onde as mercadorias são de uso generalizado (pois, neste caso, não existe lealdade à marca nem segmentos de mercado, e a entrada afeta toda a indústria podendo haver cortes de preço), onde os custos fixos são altos (e então a redução da capacidade dos participantes exigida diante uma entrada pode lhes significar perdas que os levem a reagir), ou em indústrias altamente concentradas (pois nestas o entrante é facilmente notado e seu impacto maior, pois não é dividido entre muitos participantes).
- c) A empresa tiver vantagens que superem as barreiras à entrada, ou diminua seus efeitos, ou ainda tenha condições de entrar arcando com custos menores que as demais. A empresa deve, então, procurar identificar indústrias em que pode entrar desfrutando deste tipo de vantagem.
- d) A empresa tiver capacidade de modificar a estrutura da indústria.
- e) A entrada proporcionar um efeito positivo sobre negócios já existentes.

Em essência, o fundamental é ter conhecimento das barreiras à entrada em uma indústria e das possibilidades de retaliação, bem como da probabilidade de haver excesso de capacidade, buscando identificar o tipo de indústrias no qual estas ameaças são menos fortes, ou qualidade e/ou vantagens da empresa que possibilitem enfrenta-las. É necessário, então, uma calma averiguação das oportunidades que se colocam à empresa quando se diversifica, bem como um exame de suas potencialidades.

No capítulo anterior já foi discutido a respeito da aquisição. Entretanto, vale a pena frisar mais uma vez que, embora o fato de a empresa adquirir as instalações de outra que já

estava operando poder reduzir os riscos ligados a barreiras à entrar, retaliação e excesso de capacidade, entre outros, não significa que a empresa tenha superado, desta forma, todas as dificuldades e limites que se colocam à diversificação, devido ao mercado de companhias, que funciona no sentido de eliminar os retornos acima da média. Então, a rentabilidade de uma aquisição pode ser maior apenas se o preço mínimo for baixo, se o mercado de companhias for imperfeito, ou se o comprador tiver a habilidade única de operar o negócio adquirido.

2) Sobre os riscos ligados à decisão de diversificar

Após a identificação, no capítulo anterior, dos riscos relacionados ao fato de uma empresa diversificante passar a atuar em um tipo de atividade diferente, que englobe um diferente tipo de competição, um diferente tipo de gerenciamento, etc. Além de a empresa precisar saber agir dentro de um novo mercado, é necessário que ela saiba também, principalmente quando a diversificação se dá por desenvolvimento interno, como compatibilizar a produção de cada linha de produtos específica dentro da administração geral de toda a organização, de forma a não confundir diferentes estratégias, a alocar eficientemente seus recursos, enfim, a evitar problemas de integração e gerenciamento dos diferentes negócios. Pode-se dizer que isto represente um risco de haver incapacidade administrativa em relação aos novos negócios, dado que são exigidos diferentes tipos de experiência e talento para cada um. A procura de uma saída para esse tipo de problema encontra-se soluções ligadas à escolha dos setores que podem constituir em alvos para diversificar, ou seja, a direção da diversificação. Neste sentido, a decisão de diversificar deve considerar a identificação de setores que não tenham características muito diversas das que compõem o setor no qual a firma já atua, de forma a evitar problemas tanto para o negócio novo como o tradicional, e buscando um ajustamento entre a empresa e seus novos produtos e mercados que possibilite benefícios recíprocos e desempenho melhor para ambas as partes. Isto quer dizer que a empresa deve procurar obter sinergia.

Obter sinergia significa, segundo *Ansoff*, “produzir um retorno combinado dos recursos da empresa superior à soma de suas partes” (já citado, pág 67). Geralmente é representada como o efeito “1+1=3”. Pode-se ter sinergia comercial (quando no novo setor

têm-se os mesmos canais de distribuição, equipes de administração de vendas, depósitos, publicidade, etc.), sinergia operacional (quando a produção de um novo produto exige compras em maior quantidade e isto resulta em utilização mais intensa de instalações e recursos humanos, difusão de gastos gerais, etc.), sinergia de investimento (através do emprego conjunto de fábricas, matérias-primas, ferramentas, máquinas e tecnologia), e sinergia de administração (quando os problemas com que a empresa se defronta são semelhantes aos que ela já está acostumada a enfrentar, estando a administração, portanto familiarizada com eles). Não se deve associar a sinergia unicamente à existência de algum tipo de semelhança entre dois tipos de atividade. Prova disso é o fato de poder se obter sinergia até mesmo na formação de conglomerados, onde é possível obter um retorno maior aplicando-se recursos em diferentes áreas. Neste caso, a sinergia deve ser entendida no sentido de alavancagem, ou seja, potencializa o uso de recursos.

Cabe ressaltar que a sinergia pode ser medida em termos de redução de custos ou de aumento de receitas, e pode ter efeitos negativos. Por exemplo, passar de uma indústria para outra podendo-se utilizar as mesmas matérias-primas ou máquinas representa menores custos. Mas, se uma empresa atuando no ramo de automóveis resolve passar a fabricar material bélico, obtém sinergia negativa do ponto de vista da estratégia utilizada em cada mercado, pois, enquanto na indústria automobilística a propaganda é fundamental, essa não tem a menor importância para a venda de veículos para exército.

Enfim, se for possível para a empresa, ao diversificar suas atividades, compartilhar recursos, fábricas, serviços, matérias-primas, estratégias, etc., as chances de sucesso serão maiores, tanto pelas economias obtidas quanto pelas dificuldades afastadas, e pela maior facilidade de se integrar o negócio novo ao tradicional.

É exatamente com vistas a obter esse tipo de vantagem que a empresa deve direcionar sua diversificação para setores compostos por base tecnológica e/ou área de comercialização semelhantes às que caracterizam os setores onde ela já atua. Deve-se considerar, então, a sua experiência tecnológica, o domínio de know-how, a formação de seu pessoal tecnológico, o tipo de máquina utilizada, de matéria-prima, etc. Avaliadas estas características, a empresa tem condições de enfrentar menores riscos se a diversificação ocorrer em direção a produtos e mercados relacionados a uma área de comercialização e/ou base tecnológica não muito diferente, ou seja, que tenham semelhanças nestas

características. Nestes setores fica mais fácil o compartilhamento de capacitações, o que gera sinergia.

Segundo *Ansoff* (já citado, pág 76), Os efeitos sinérgicos podem ser atingidos se a empresa fizer uma análise de seus pontos fortes e fracos, o que ajuda a identificar deficiências nas potencialidades e recursos presentes da empresa, que possam ser eliminadas sem a necessidade de diversificação; e pontos fortes dos quais a empresa pode partir para um processo de diversificação. Neste sentido, é de extrema relevância o levantamento e análise de um perfil de potencialidades da empresa, no qual se refere a P&D, operações (comércio, produção, engenharia, controles), marketing (publicidade, vendas, promoções) e administração geral e financeira. Dentro destas áreas, pode-se reconhecer quatro tipos de potencialidades e recursos: instalações e equipamentos, recursos humanos, organização (unidades) e administração (decisões e ações).

O perfil de potencialidades vai mostrar os principais recursos e habilidades da empresa, sendo importante como referência para a empresa na hora de avaliar caminhos para diversificação, pois dá uma idéia de suas condições e reflete, de certo modo, sua competitividade. Portanto, torna-se útil instrumento em diversas situações, tanto na avaliação externa (exame de indústrias que possam ser alvos interessantes para a diversificação), como na avaliação interna da firma (de suas capacidades), na busca de sinergia e na avaliação de oportunidades específicas.

Neste capítulo, procurou-se mostrar a importância de que se faça um amplo estudo das características e condições da firma, bem como dos setores ou indústrias para os quais esta possa dirigir em um processo de diversificação, como forma de evitar ou atenuar os riscos de entrar em uma nova indústria, passando a atuar em um novo mercado fabricando um novo produto.

Na criação, busca ou aproveitamento de oportunidades desse tipo, é fundamental que haja uma certa orientação, no sentido de que sejam claramente definidos o potencial da firma e do novo negócio, e que se busque uma relação entre produtos e mercados novos com os atuais, um elo comum nas características do produto, da tecnologia ou do mercado. Somente conhecendo muito bem a si mesma e sobre as oportunidades que lhe aparecem, a empresa saberá escolher o tipo de indústria na qual sua entrada terá mais chances de sucesso, podendo fazer frente aos riscos ligados às barreiras à entrada, retaliações, excesso

de capacidade, falta de familiaridade ou incapacidade gerencial, ineficiência, e escolha de negócios ruins; daí a importância de se obter informações seguras, o que é mais demorado, mas bastante relevante.

CAPÍTULO V

ESTUDO DE CASOS

I. CELULOSE IRANI

Uma média empresa do mercado brasileiro, a Irani se encontrava em concordata e sem espaço para expansão, diante as características de seu mercado atual de papel e celulose, aonde os conglomerados exerciam forte pressão.

A forma encontrada para a sua “sobrevivência” foi a diversificação. Aproveitando as possibilidades oferecidas pela sua abundante fonte de matéria-prima (florestas), a empresa ingressou nos setores de embalagens, móveis, resinas e tintas.

Atualmente, os novos negócios representam mais de metade do seu faturamento do último ano, e o lucro foi-se multiplicado por quatro, comparando-o com o resultado obtido há cinco anos atrás.

Para entrar em novos mercados de grandes empresas, a Irani decidiu optar por nichos, atuando em mercados reduzidos onde as grandes não têm tanto interesse. Por exemplo, produz as embalagens da rede de restaurantes Habib's, produção na qual com desenvolvimento de tecnologia e logística minimizaram o efeito da escassez de escala.

No ramo de móveis e resinas a tática foi semelhante, produz 100% para exportação, fugindo dos concorrentes do mercado brasileiro. Ainda aproveitando a matéria prima sobrando, a empresa investiu em uma usina termoelétrica se tornando auto-suficiente em energia.

Entrando no universo da diversificação, buscando uma estratégia de sobrevivência, a Irani encontrou uma forma de crescer e se fortalecer perante o mercado. Um novo modelo de empresa, mais ampla e aproveitando as sinergias dos novos produtos com os atuais (mesmas matérias-primas, as quais possuía, conhecimento do manuseio, extração das mesmas).

Configura-se assim um caso de diversificação por estratégia que por enquanto vêm dando certo, devido ao forte crescimento do lucro apresentado. Porém, pelo estudado até

aqui vimos que os riscos de entrada em novos mercados ao mesmo tempo permanecem. Fica a dúvida, apontada também por analistas, que se o crescimento será sustentável ao lidar com mercados de dinâmicas completamente diferentes. Sabe-se que quanto maior e mais diversificada a empresa, mais desafios de governança corporativa são encontrados. Será que uma empresa na ordem de produção de R\$ 100 milhões comportará uma expansão para R\$ 600 milhões em 2006. Conclui-se que a tática foi boa e vem dando certo, porém sempre se deve estar em alerta aos novos desafios que a diversificação impõem.

II. VISANET, REDECARD E TECBAN

As administradoras de cartão de crédito viram na diversificação uma oportunidade para o seu potencial crescimento. Através de sua atuação no comércio varejista, perceberam a possibilidade de expandir seus serviços, transformando as lojas em pequenas agências.

Sempre necessitando de grandes esforços para a captação de novos clientes, visualizaram no comércio varejista, onde já estavam instaladas para as transações com cartões, a oportunidade para expandir seus serviços e aumentar seus negócios, através de serviços de saque, pagamento de contas e venda de seguros em regiões onde instalar uma agência bancária era inviável.

Para entrar no novo negócio, não seriam exigidas grandes adaptações nas máquinas e métodos já utilizadas. Sabendo que o lucro no setor é proporcional ao número de transações realizadas, os novos serviços seriam sinal de multiplicação de receitas.

O resultado é que o número de correspondentes bancários (lojas com tais serviços) dobra a cada ano no país, e já representa o triplo das agências tradicionais; com isso, o lucro das administradoras de cartão de crédito chegou na casa de US\$ 1 bi em 2004, o que antes da diversificação não era realizável.

Os novos desafios seriam convencer os lojistas das vantagens de transformar seus estabelecimentos em correspondentes bancários. Tal “problema” não foi difícil de solucionar, pois a agregação de novos serviços representava uma receita adicional vinda dos bancos, como as facilidades de financiamento obtidas com a parceria. Além disso, o oferecimento de novos serviços significava maior fluxo de clientes para dentro das lojas.

Buscando se expandir dentro do mesmo negócio, tais empresas visualizaram a diversificação como bem vinda ao crescimento. Bom uso do processo fizeram, pois traçaram caminhos onde já possuíam domínio das transações, clientela cativa e, além do mais, havia sinergia de serviços e espaço para todas elas no novo mercado, sem haver necessidade de superar a rival para alçar seu crescimento.

III. VIPAL

Líder em seu mercado atual, composto por produtos de reparos de pneus, a empresa Vipal supera as multinacionais Goodyear e Pirelli no mercado nacional.

Adotando uma estratégia arriscada, típica de empresas que não encontram outro jeito para crescer nos seus mercados de origem, a empresa optou para diversificar para um produto de mercado completamente novo.

Os desafios exigiam um bom senso de oportunidade e uma extraordinária capacidade de gestão. O novo produto, portas e esquadrias de PVC, representava um novo desafio por si só; no Brasil representava menos do que 0,5% do mercado de portas e esquadrias, e além do mais eram versões mais caras que as que dominavam o mercado e a presença de grandes concorrentes como Tigre e Veka era preocupante.

As vantagens estavam nas similaridades do processo produtivo e nas redes de abastecimento de matérias-primas, pois os fornecedores eram os mesmos, Petroflex e Braskem, facilitando o acesso e propiciando aumento do poder de barganha.

Configura-se um caso diferente dos anteriores, pois aponta para maiores desafios e grandes riscos. Apesar das sinergias apontadas, a entrada em um novo mercado com um produto de certa forma menos favorecido do que de seus concorrentes, aonde existem grandes concorrentes e é necessário conquistar clientes é extremamente arriscada, principalmente quando não se conhece a estrutura de seus distribuidores e não se tem afinidade com os especialistas da área, como no caso.

IV LOJAS AMERICANAS S. A.

A rede de comércio varejista Lojas Americanas S.A. anunciou em agosto último a aquisição da TV Sky Shop S.A., proprietária do canal de TV paga e site de internet Shoptime. A empresa se encontra atualmente em fase de expansão, pretende inaugurar mais de 100 novas lojas no próximo ano, e tal aquisição faz parte da estratégia de crescimento normal de firma.

Dentro desta estratégia de crescimento, a empresa optou pela aquisição por acreditar que com o feito seja capaz de capturar sinergias significativas que possibilitarão uma atuação ainda mais competitiva, com o oferecimento de preços baixos aos seus clientes.

Por já possuir uma empresa de comércio virtual, a Americanas.com, e ser especialista em relação com fornecedores e clientes, fica claro que várias sinergias serão bem aproveitadas e contribuirão para o sucesso da nova parceria. Além disso, a aquisição elimina um de seus principais concorrentes no mercado virtual, a Shoptime, deixando a empresa em situação mais favorável ainda.

V. VIVARA – ETNA

A segunda maior rede de joalherias do Brasil, a Vivara, encontrou problemas ao entrar em um novo mercado, o de móveis e objetos de decoração. Favorecida pelo sucesso da marca Vivara, e com um bom capital para se investir em marketing, a nova loja de móveis inaugurou com sucesso, recebendo mais de 12 mil pessoas no primeiro final de semana.

O problema começou no sucesso, pois a empresa não era capaz de lidar com demasiada demanda. Alguns consumidores compraram e não receberam por falta de estoque, outros tiveram seu produto danificado na entrega devido ao tamanho de operações, como também não foram capazes de dar conta da montagem de todos os móveis vendidos no prazo estabelecido. O resultado foram reclamações e insatisfações dos clientes, situação que poderia levar ao enfraquecimento da marca.

Para dar a volta por cima, a empresa investiu maciçamente em logística, equipamento e treinamento se tornando eficiente em 99% dos casos de venda. O resultado foi a consolidação da nova marca e a previsão de inauguração de novas unidades no próximo ano.

Ao analisar esse caso, percebe-se que tal empresa pecou gravemente no âmbito da diversificação. Primeiramente entrou em um ramo onde não possuía conhecimento de produtos e processos de comercialização, como também não tinha estrutura capaz de suportar o novo negócio, e por fim só depois de iniciado o novo negócio perceberam que o pós-venda exigia dos novos produtos era bem diferente do seu produto atual; pode-se crer que se não se trata de uma marca conceituada e com bom capital para investimento posterior, a operação estava fadada ao fracasso.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES

Após uma completa exposição a respeito da diversificação, que estabeleceu o seu conceito, seus determinantes, seus riscos e seus casos reais, pode-se responder a respeito da viabilidade e importância de tal processo para uma empresa.

Com base no que foi visto até aqui, pode-se afirmar que a diversificação é um processo extremamente arriscado, mas isso não é sinônimo de fracasso, e sim uma indicação de que o processo deve ocorrer de forma cautelosa e inteligente.

Cada vez mais, reconhece-se que, hoje em dia, é preciso trocar a visão de curto pela de médio ou longo prazo. Isto é resultado principalmente da onda de novas tecnologias emergida na segunda metade do século passado, do dinamismo das mudanças internacionais em termos de estrutura de mercados, e saturação da procura em muitas indústrias. Neste sentido, é essencial que as empresas se dediquem permanentemente a um exame de produtos e mercados, mesmo porque a ameaça da obsolescência de produtos e a saturação da demanda podem afetar a qualquer empresa. Sendo assim, se a empresa estiver atuando em uma indústria altamente dinâmica, onde as mudanças tecnológicas forem rápidas e/ou a estrutura de mercado for instável, há a necessidade de se rever constantemente sua postura em termos de produtos e mercados.

O aspecto que deve ser frisado é o da necessidade de diversificar, que vem crescendo com o desenvolvimento do capitalismo, associado ao processo geral de acumulação. Com as freqüentes mudanças que vêm ocorrendo em todas as indústrias a nível mundial, tanto no que se refere à tecnologia quanto à concorrência, e até mesmo com relação às estruturas de mercado, vão se tornando mais freqüentes situações, como a que foi descrita, em que o potencial de acumulação não encontra possibilidades de aplicação dentro da mesma indústria em que é gerado.

Manter-se atualizada é cada vez mais essencial para a firma. A empresa que se satisfaz com o porte que tem e se mantém especializada, desprezando a investigação de novas tecnologias, novos produtos e mercados, tende a estagnar, e diante da vulnerabilidade a que fica sujeita com a atuação em um único mercado, dependente das vendas de um único produto, pode facilmente sofrer superações tecnológicas, sendo atropelada pela

concorrência. Sendo a inovação um aspecto fundamental para a lucratividade, a pesquisa industrial passa a ser desenvolvida mais intensamente. “O processo schumpeteriano de destruição criativa não destruiu a grande firma; ao contrario, ele a impeliu a ser cada vez mais criativa”, *Penrose*. Para a autora, tanto consumidores quanto produtores parecem possuídos por uma compulsão obsessiva por tudo o que é novo, o que gera, num caso extremo, um círculo vicioso no qual um produtor deve produzir um novo modelo a intervalos de tempo cada vez menores. Tal fato repercute no tipo de crescimento das firmas, pois aquelas que se limitam a uma estreita gama de produtos tornam-se mais vulneráveis e tem suas perspectivas de crescimento restringidas, além do fato de se ter mercados saturados mais rapidamente, devido à obsolescência dos produtos.

Então, apesar de ser um processo arriscado, a busca de vantagens e de melhores resultados encontra a diversificação como uma forte aliada, em termos de crescimento e rentabilidade, principalmente se a empresa estiver atuando em um ramo altamente dinâmico. No decorrer deste trabalho, pode-se mostrar que a diversificação se coloca, em alguns casos, como uma necessidade para a firma, portanto, o processo se destaca por ir além, por ser um instrumento de crescer, inovar e obter vantagens, o que o torna muito importante na atual conjuntura competitiva dos mercados atualmente.

Ainda assim, existe toda uma polêmica que envolve opiniões divergentes a respeito da diversificação. Entretanto, esse estudo serve como base para argumentação que dificilmente uma empresa consegue se manter com certa estabilidade em um mercado sem se preocupar com essa renovação. Contestou-se opiniões contrárias calçada na ênfase aos riscos que a diversificação coloca, já que estes podem ser previstos e superados, enquanto que o maior risco é o de ter sua sobrevivência ameaçada diante de concorrentes menos especializados e melhores preparados para as mudanças ruins de sua indústria.

Para que a mudança de um tipo de produção para outro, ou seja, a atuação em diversos campos, contribua de maneira efetiva para a lucratividade e sobrevivência da empresa, é fundamental que se verifiquem algumas condições:

- 1) Como a diversificação tem o sentido de incorporar a empresa novos negócios para obter um melhor desempenho no seu conjunto, este processo não deve ocorrer se a firma não estiver bem posicionada no seu mercado corrente. O ideal seria continuar investindo e orientando seus esforços em seus produtos e mercados atuais, até solidificar

sua presença neles, para depois se desviar para novos campos. Contudo, mesmo depois disso é preciso continuar atento ao seu antigo negócio, às suas necessidades e condições, evitando concentrar todos os recursos e esforços no novo campo de atuação, em detrimento do antigo;

2) As barreiras à entrada, retaliações dos concorrentes e excesso de capacidade são riscos que se colocam à empresa que tenta entrar em uma nova indústria. Obviamente, esta empresa precisa tomar conhecimento da existência desses riscos e ter uma idéia de até que ponto representam uma ameaça em uma indústria específica. Para tal, faz-se necessária uma avaliação tanto interna quanto externa à firma, de modo a tomar conhecimento de como operam as cinco forças competitivas (rivalidade, poder dos compradores e fornecedores, ameaça à entrada de novos competidores e ameaça de produtos substitutos) na indústria em que se pretende entrar. O que reflete suas características estruturais, ou seja, que tipo de dificuldade pode-se esperar para operar o negócio, e saber também, que tipo de vantagens e desvantagens a empresa possui, ou quais são seus pontos fortes (se possui recursos, se tem algum conhecimento específico, alguma vantagem) que poderiam ajudar na nova indústria, e os fracos, que podem significar dificuldades. Enfim, a empresa deve ter uma idéia das barreiras que vai enfrentar e se tem condições de superá-las.

3) Esta avaliação externa e interna é de extrema importância também para fazer frente aos riscos representados pelas mudanças necessárias ou diferenças encontradas quando se passa a atuar em mercados distintos. Uma avaliação minuciosa das oportunidades de diversificação e das potencialidades da firma diversificante facilita a identificação de indústrias-alvo que possam permitir a obtenção de sinergia. As chances de se conseguir isso serão maiores se a empresa diversifica em direção a produtos ou serviços que incluam base tecnológica e/ou área de comercialização semelhantes. Mas é preciso verificar muito bem se estas oportunidades realmente livram a empresa da dependência de um único negócio, se este é o objeto da diversificação. Quando o processo é direcionado desta forma, oferece menores riscos de adaptação/familiaridade/integração, evitando políticas ou medidas conflitantes dentro da organização.

4) Embora a possibilidade de aquisição não seja a solução para todas as dificuldades, um estudo das oportunidades deste tipo pode resultar na identificação de bons negócios. Uma aquisição bem-sucedida ajuda a superar riscos, além de poupar tempo e ser

mais fácil do que desenvolver o produto internamente. Então, neste caso a diversificação tem maiores chances de dar certo.

5) A existência de uma equipe gerencial ou empresários e diretores, altamente capacitados, com habilidade e versatilidade para avaliar oportunidades e potencialidades, fazer transações inteligentes no momento certo e na direção certa, de forma a garantir excelentes negócios e a adaptação da estrutura da empresa ao novo tipo de atividade, permitindo a integração e interação necessárias para o bom desempenho conjunto de toda a organização. Sem dúvida, para bons resultados na diversificação, pesa muito a capacidade gerencial.

6) De qualquer forma, ficar no próprio ramo implica em risco de perder para a concorrência, sempre atenta em flancos por meio da inovação. É necessário desenvolver know-how avançado, mesmo em áreas onde não se domina, e é bom apostar em negócios oriundos de novas tecnologias. O segredo consiste em saber investir em alternativas criativas no momento e nas possibilidades futuras, ou em setores emergentes, evitando setores que podem ser considerados como mais arriscados por dependerem, de alguma forma, de importações, de verbas do governo, de mudanças na distribuição de renda, de proteção tarifária etc, pois são sujeitos a retornos incertos e inconstantes.

Ao analisar a diversificação na realidade vimos um caso de cada configuração apresentada no segundo capítulo deste trabalho; primeiramente a Irani optou pela diversificação devido ao potencial crescimento que o mercado atual não suportava, como também ocorreu com a Vipal, processo o qual pode também ser considerado com estratégico, pois buscava ampliar seu poder usando suas habilidades, posses, parcerias e conhecimentos; já as administradoras de cartão de crédito viram no varejo uma oportunidade para alavancar seus lucros; as Lojas Americanas configurou um processo de diversificação tipicamente de crescimento normal da empresa; por fim, o caso da Vivara – Etna apareceu mais como uma alerta para demonstrar que a diversificação é factível, porém seus riscos devem ser considerados e bem trabalhados.

Finalmente pode-se dizer que a diversificação é um processo atraente, requer estudos precisos e uma boa avaliação de capacidade e habilidades antes de se iniciar o processo.

No atual mercado competitivo, o processo aponta como uma boa medida para alavancar lucros, aproveitar vantagens e se sobressair sobre seus concorrentes.

Cada vez mais a tecnologia e a competitividade fazem com que as empresas precisem sempre estar correndo atrás de meios novos de crescer, ou ao menos sobreviver. Podemos dizer agora que, observados seus condicionantes, a diversificação é bem vinda para aumentar a competitividade e alavancar os resultados financeiros das empresas aptas e capazes de encarar esse processo complexo, porém adequado a gerar bons frutos de eficiência e competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. *ANSOFF, I.* Estratégia Empresarial, SP, Atlas, (1977);
2. *CHANDLER, A D.* Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Industrial Enterprise, MIT Press, 1962
3. *CORRÊA, M.* Área de Relações com Investidores das Lojas Americanas; Link: <http://www2.lasa.com.br>.
4. *FIGUEIREDO, O.* Diferenciação de produtos, diversificação e lucratividade na indústria brasileira. Revista Administração de Empresas, jul/set 1983;
5. *GEORGE, K. E JOLL, C.* Organização Industrial, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1983;
6. *GOMES, JOÃO F. AND LIVDAN, DMITRY.* "Optimal Diversification" (March 2002). AFA 2003 Washington, DC Meetings. Link: <http://ssrn.com/abstract=354400>;
7. *GUIMARÃES, E. A.* Acumulação e Crescimento da Firma – Um estudo da organização industrial, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1982;

8. *LIBERTI, T.* “O sucesso atrapalhou”; Revista Exame; Junho, 2005;
9. *LORINI, A.* “Tática de Sobrevivência”, Revista Exame; Agosto, 2005;
10. *MANO, C.* “Um Banco em Cada Loja”, Revista Exame, Setembro 2005;
11. *MATOS, DULCE.* _Textos de apoio Gestão estratégica, 2004/2005, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setubal. link: http://www.esce.ips.pt/gestaoestrategica/GE/Textos_apoio_ge.htm;
12. *NAIDITCH, S.* “O Único Jeito de Crescer”, Revista Exame, Junho 2005;
13. *PENROSE, E. (1962).* _Teoria del Crecimiento de la Empresa_. Madrid, Aguilar, 1962;
14. *PORTER, M. (1980).* _Estratégia Competitiva, Rio de Janeiro, Campus, 1998 (16ª ed);
15. *PORTER, M. (1985).* _Vantagem Competitiva, Rio de Janeiro, Campus, 1989;