



1290001031



IE

TCC/UNICAMP R339p

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA

Prof. Luiz Antonio T. Vasconcelos



M O N O G R A F I A

" O PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO
NAS EMPRESAS INDUSTRIAIS "

ALUNO : JOÃO TORRES DE REZENDE R.A. : 860 444

ORIENTADOR : Prof. LUIZ ANTONIO T. VASCONCELOS

BANCA : Profa. DEÁ LÚCIA P. TEIXEIRA

CAMPINAS, DEZEMBRO DE 1.989

CEDOC/IE

I N D I C E

- APRESENTAÇÃO	02
- INTRODUÇÃO	03
- CAPÍTULO 1	
"O Conceito de Diversificação"	07
- CAPÍTULO 2	
"Motivos que levam à Diversificação"	20
- CAPÍTULO 3	
"Riscos Inerentes à Diversificação"	33
- CAPÍTULO 4	
"Maneiras de Superar os Riscos da Diversificação"	48
- CONCLUSÃO	56
- NOTAS	62
- BIBLIOGRAFIA	65

A P R E S E N T A Ç Ã O

Este trabalho constitui um estudo teórico a respeito do processo de diversificação, abrangendo idéias desenvolvidas por diversos autores e objetivando proporcionar uma visão de seus aspectos mais importantes, de modo a compor uma base sobre a qual possamos refletir e tirar algumas conclusões. Foi elaborado para a disciplina de "Monografia", componente curricular do curso de Economia, baseado no projeto feito para a disciplina "Técnicas de pesquisa em Economia", sob orientação do prof. Luiz Antonio T. Vasconcelos e examinado pela banca composta pela Profa. Déa Lúcia P. Teixeira.

Esperamos que corresponda aos objetivos a que se propõe, que seja útil àqueles que se interessarem e tenha seu mérito resguardado também pela dedicação e seriedade com que foi escrito.

JOÃO TORRES DE REZENDE

Campinas, dezembro de 1989

INTRODUÇÃO

A idéia de fazer um trabalho sobre diversificação, e do problema que o norteou, surgiu a partir da observação de que existe uma grande polêmica reunindo profissionais entre economistas, administradores, consultores, professores, teóricos e escritores a respeito da decisão de diversificar as atividades de uma empresa. O alvo das divergências se concentra na possibilidade de um processo de diversificação realmente proporcionar vantagens para a empresa que a coloquem à frente de seus concorrentes. Vem daí opiniões que vão desde a qualificação da diversificação como uma atitude extremamente drástica e arriscada até a consideração deste processo, em alguns casos, como uma necessidade para a firma. A questão que se coloca é: diversificar realmente reduz os riscos de um negócio e traz benefícios para a empresa ?

Nossa argumentação procurará mostrar que **sim**, que o desenvolvimento interno de produtos para novos mercados ou aquisições contribuem para fortalecer a posição da empresa, e que é importante examinar produtos e mercados de modo a aproveitar oportunidades de diversificação. Entretanto, a diversificação oferece sérios riscos, sendo que para a firma que se diversifica obter benefícios com este processo deve estar em condições de enfrentar estes riscos, superando-os ou diminuindo seus efeitos. O problema colocado, então, é a identificação destas condições, ou seja, enumerar os pré-requisitos para que uma empresa que se diversifica obtenha sucesso. Pretendemos chegar a tal ponto através de uma revisão teórica dividida em quatro partes .

O primeiro capítulo trata da parte mais conceitual do

problema, procurando esclarecer o significado dos termos utilizados no texto, principalmente, é claro, da diversificação. Também é feita neste capítulo uma explicação dos tipos de diversificação, e uma distinção em relação à estratégia de diferenciação do produto.

Apesar desta parte ligada aos conceitos e definições corresponder ao primeiro capítulo, é interessante esclarecer desde já a abrangência do termo "diversificação" neste trabalho.

Procurando evitar a confusão com o que se pode chamar de "diversificação do capital" e "diferenciação do produto", cabe mostrar qual o significado destes termos. O primeiro refere-se à aplicação de recursos de qualquer forma, inclusive no mercado financeiro, já que este é uma fonte de renda, também. Por este motivo, e apesar do fato de o capital de uma empresa poder significar apenas uma fração do capital total de uma organização, o conceito de "diversificação do capital" é mais abrangente que o de "diversificação" que empregamos neste estudo, e que compreende a aplicação de recursos da empresa somente na produção de bens destinados ao consumo, dela mesma ou de outros agentes econômicos. Este conceito, por sua vez, abrange um conjunto mais amplo de situações que o conceito de "diferenciação" do produto, uma vez que, como veremos mais detalhadamente no capítulo I, a diferenciação refere-se a modificações quanto a um produto que a empresa já vinha fabricando anteriormente e que, portanto, não implica, necessariamente, no deslocamento para outro mercado, apesar de poder haver segmentação do mercado corrente. No caso da diversificação, passa-se a fabricar novos produtos para novos mercados.

O que deve ficar claro, a partir destas considerações, é que o conceito de diversificação empregado em nosso trabalho considera a aplicação de recursos em qualquer tipo de atividade, com exceção do mercado financeiro. Embora reconheçamos que a transferência de dinheiro da empresa para aplicações como overnight e títulos públicos hoje seja algo comum e, até certo ponto, necessário para a empresa, este aspecto fica além dos limites daquilo que nos propomos a analisar.

Na segunda parte deste trabalho relacionamos os principais motivos pelos quais uma empresa diversifica seu produto. Tais motivos por si só já revelam que a diversificação traz algum tipo de benefício para a firma.

Os riscos que a empresa pode encontrar quando empreende uma estratégia de diversificação são colocados no capítulo três. Esta pode ser considerada a principal etapa do trabalho porque é a partir do seu entendimento que pretendemos responder ao problema formulado.

No capítulo quatro desenvolvemos idéias de como superar estes riscos, o que forma a base sobre a qual pretendemos tirar uma conclusão que venha a comprovar ou refutar a hipótese de que o processo de diversificação, apesar dos riscos, tende a ser benéfico para a empresa se:

- Esta empresa já desfrutar de uma sólida posição em seu mercado corrente
- A firma fizer uma cautelosa análise externa (da indústria) e interna (de si própria), identificando seus pontos "fortes e "fracos"

- Procurar obter sinergia, ou seja, buscar fontes de aplicação de recursos em tipos de atividades que proporcionem um rendimento, em conjunto, maior que a soma de suas partes.
- Estudar oportunidades de aquisição
- Possuir equipe técnica e gerência capacitada
- Saber escolher setores menos arriscados

"CONCEITO E TIPOS DE DIVERSIFICAÇÃO"

Ao se estudar o processo de diversificação encontramos várias dificuldades. A primeira delas aparece logo no início e se refere à **definição** de diversificação. Nosso trabalho consistirá, então, inicialmente, no estabelecimento da definição exata deste termo, para que possamos entender de que forma se dá o processo e quais são os seus condicionantes e resultados.

A partir do "senso comum", poderia alguém considerar uma firma que produz um número relativamente grande de produtos como diversificada. Então, uma firma que produzisse trinta produtos seria encarada como mais diversificada do que outra que produzisse apenas dez. Porém, não se deve definir a diversificação exclusivamente a partir do número de produtos que se fabrica.

Muitos trabalhos que tratam do assunto partem da definição "trivial" de diversificação como a fabricação de novos produtos para novos mercados por parte de uma empresa. Mas acreditamos ser imprescindível que se considere outros aspectos extremamente importantes, ligados a uma análise pormenorizada da firma em si, definida aqui como uma unidade de produção (de bens materiais ou serviços) com objetivos próprios, constituindo-se em um "locus" de acumulação de capital (1). Esta análise envolve a definição do seu mercado e seu produto, bem como dos limites da indústria na qual a firma atua. A comum dificuldade de estabelecer um significado exato e geral a estes termos (absoluto, como diz Penrose (2)) compromete ainda mais a definição de diversificação.

No sentido de entender detalhadamente o que significa diversificar o produto, desenvolveremos este capítulo tratando

basicamente da parte conceitual do problema, com base em autores como J.E.Guimarães, H.I.Ansoff, M.E.Porter e, principalmente, E. Penrose, a qual estabelece a definição de diversificação que neste trabalho prevalecerá como a mais clara e detalhada.

Sendo assim, sempre que nos referirmos à indústria na qual a firma atua, estaremos imaginando o conjunto de todas as firmas que produzem mercadorias que tenham um grau relativamente grande de semelhança em seus processos de fabricação (3) e que podem se constituir em substitutos bastante próximos entre si (4).

Mercado e produto são conceitos que podem ser considerados arbitrários, pois seu significado é muito ambíguo e passível de ser "modificado", dependendo do objetivo que se persegue. O mercado de uma firma pode ser encarado indistintamente 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 que se configurem em substitutos próximos entre si. Como produto podemos nos referir a um ente físico ou serviço, entendido como sua tecnologia, seus materiais, sua função. Sua definição pode se basear, então, em fatores como o tipo de matéria-prima, tipo de usuário, processo de fabricação, etc.

Segundo Penrose, isto atrapalha a comparação entre firmas diversificadas (a medição do grau de diversificação), mas não o estudo do processo de diversificação.

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

Significaria o engajamento da firma em um novo negócio, passando a atuar em uma indústria diferente. Entretanto, acreditamos ser difícil analisar um caso de diversificação sem se ter um detalhamento maior do significado destes termos, o que, como já foi chamada a atenção, é complicado por uma questão conceitual. Remetemos, então, à definição de diversificação dada por Penrose, que, ao definir as **áreas de especialização** da firma, possibilita uma compreensão melhor do processo, facilitando o seu entendimento. Importante, também, como se verá, é o conceito de "missão", introduzido por H. Ansoff (5), que define (associado ao conceito de produto) o "vetor de crescimento" da firma.

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 fabrica um produto utilizando uma certa base produtiva ou tecnológica, da qual faz parte certo tipo de máquinas, matérias-primas, habilidades e processos. Podemos caracterizar este conjunto como sua **área de produção**. 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, a idade, a renda, a ocupação, a localização geográfica, etc. (6), os quais conformariam, individualmente, uma "área de mercado" ou **área de comercialização** diferente da firma, se forem 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 programa 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, ou melhor, produtos diferentes fabricados com a utilização de uma mesma tecnologia ; estando a firma diversificada atuando em indústrias diferentes, poderia estar atuando na fabricação de produtos que correspondam a diferentes bases tecnológicas ou não.

A partir disso, Penrose admite que a diversificação pode ocorrer :

A) Dentro da área de especialização da firma:

- Quando a firma começa a produzir um maior número 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 opera.

B) Em novas áreas de especialização:

- Novos produtos relacionados a novos mercados, mas com o mesmo "tipo de produção" (ou área de produção, ou base tecnológica);
- Novos produtos relacionados a novos mercados e fabricados com tecnologia diferente;
- Novos produtos relacionados às áreas de mercado nas quais a firma opera e baseados em tecnologia diferente.

Adverte-se para o fato de que o tipo de classificação acima exposto não inclui o engajamento da firma na produção de mercadorias que serão consumidas por ela própria, o que não significa que este tipo de diversificação, chamado de "Integração Vertical", não seja importante.

Assumimos a partir daqui 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.

Ao explicar "como" pode ocorrer a diversificação, com referência às áreas de especialização, a autora admite explicitamente que este processo pode ocorrer sem que se dirija (necessariamente) a uma nova área de mercado. Daí vem a questão: 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 destina-se 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 comprar o produto já tem características conhecidas pela empresa. Pensando desta forma, pode-se deduzir que Penrose está se contradizendo, pois considera este elemento (modificações nos programas de distribuição) como essencial na definição de diversificação. Porém, quem chegasse a esta conclusão estaria relacionando os programas de distribuição unicamente ao mercado, esquecendo, certamente, que a distribuição tem a ver com o produto em si, suas características, como fragilidade, condições de transporte ligadas a temperatura ou tempo (como produtos congelados ou com prazo de validade), etc. . Embora a distribuição do produto esteja também ligada à área de mercado, no caso de, por exemplo, esta se referir a uma certa região geográfica ou grupo de renda, é preciso cuidado em não confundir a "distribuição" unicamente com o marketing, publicidade ou estratégia de vendas da empresa, que, no caso da

diversificação em torno da mesma área de mercado, podem não trazer a necessidade de mudanças, já que se trata do mesmo tipo de cliente.

Portanto, para evitar confusões, 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.

Vejam os um exemplo: suponhamos que uma empresa que esteja fabricando e distribuindo bolas e raquetes de tênis decida investir na fabricação de roupas de esporte, mais especificamente uniformes para jogar tênis (bermudas, camisetas, meias...). Esta empresa teria diversificado sua produção. Teria se deparado com a necessidade de uma mudança nos seus programas de produção, por se tratar de novos produtos que requerem tipos diferentes de tecnologia ou insumos, e também mudanças nos programas de distribuição, pelo fato de a distribuição agora ter que ser feita para novos revendedores (não só lojas de artigos esportivos, mas também lojas especializadas em roupas em geral). Mas isto não quer dizer que o produto seja dirigido a um novo mercado, pois, apesar de pessoas que não jogam tênis muitas vezes gostarem de se vestir como esportistas, é de se esperar que aqueles que antes compravam bolas e raquetes sejam os mesmos que consomem camisetas ou bermudas para jogar tênis. O tipo de cliente é basicamente o mesmo (ou semelhante). Imaginemos também que a "antiga" área de mercado da empresa correspondesse a pessoas com um certo nível de renda "X", ou com uma ocupação específica, em determinada região



do país. Estes seriam os compradores, ou possíveis compradores da antiga linha de produtos da firma. Independentemente de todos que se enquadrarem nesta situação jogarem tênis ou não, podemos aceitar que pessoas que fazem parte deste grupo de compradores "potenciais", digamos assim, sejam compradores "potenciais" da nova linha de produtos da empresa, ou seja, os novos produtos seriam vendidos na mesma área de mercado dos antigos (que, por sinal, não foram abandonados pela firma). No caso de a empresa decidir concentrar seus esforços de venda numa região específica, isto certamente vai provocar mudanças nos seus programas de distribuição. O tipo de mercado, ou o tipo de comprador da nova linha, seria o mesmo da antiga, mas mesmo assim podemos dizer que a firma está se diversificando.

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 mostrar isso, complementamos 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 **cliente**, que é a pessoa que tem esta necessidade do produto e, ao mesmo tempo, possui dinheiro (poder de compra), sendo o comprador efetivo do produto.

Para Ansoff, o crescimento da firma pode se dar de duas formas: através de **expansão** ou **diversificação**. Ambas podem ser colocadas em uma matriz que o autor chama de **vetor de crescimento**.

produtos	ATUAIS	NOVOS
missões		
ATUAIS	EXPANSÃO	
NOVOS		DIVERSIFICAÇÃO

FIGURA 1
Vetor de Crescimento (7)

A expansão está ligada a vendas de produtos atuais atendendo a 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, como é o caso da firma de nosso exemplo, que passa a fabricar uniformes de tênis, além de bolas e raquetes (foi identificada uma nova missão para a empresa).

A partir da identificação do tipo de tecnologia dos novos produtos em relação aos "antigos", e, da mesma forma, do tipo de cliente, estabelecemos os seguintes tipos de diversificação, conforme colocado na tabela seguinte.

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, como foi o caso da CICA (8), fabricante de produtos derivados de tomate, que lançou as latas de tomate inteiro sem pele imerso em suco de tomate, e pedaços de tomate imersos em suco de tomate. Neste caso, identificou-se novas missões e lançou-se novos

		NOVOS PRODUTOS	
	Produtos	TECNOLOGIA SEMELHANTE	TECNOLOGIA DIFERENTE
Cientes			
Mesmo tipo		DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL	
A empresa é seu próprio cliente		INTEGRAÇÃO VERTICAL (VERTICALIZAÇÃO)	
Tipo semelhante	(1)	(2)	
Tipo novo	(3)		CONGLOMERADOS

FIGURA 2

Vetores de Crescimento e Diversificação (9)

(1), (2), (3) = DIVERSIFICAÇÃO CONCENTRICA

(1) = Marketing e tecnologia semelhante

(2) = Marketing semelhante

(3) = Tecnologia semelhante

produtos, fabricados com tecnologia semelhante, para o mesmo tipo de cliente, atendendo-se a novas necessidades.

A **Integração Vertical** ocorre quando a empresa passa a fabricar produtos para seu próprio uso (intermediários ou insumos) ou produtos que estejam mais próximos do consumidor final (integração "para frente"), utilizando tecnologia semelhante ou não. Este tipo de diversificação envolve, então, a adição de uma atividade "anterior" ou "posterior" ao processo de produção e distribuição da firma. Como exemplo temos o grupo Bordon, que, atuando no ramo dos derivados de carne, passou a participar da atividade de criação de animais para abate, ou a Sul Mineira (10), que depois de montar várias lojas para vender queijo construiu um laticínio próprio e também colocou no mercado um leite com sua marca.

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**, como aconteceu com a Elida Gibbs (11), que ampliou sua linha de produtos de perfumaria com o lançamento de um desodorante voltado para os consumidores mais jovens (tipo novo de cliente), ou da Bela Vista (12), do ramo de gomas de mascar, que criou a goma com vitamina C (tipo de cliente e tecnologia semelhantes), ou ainda da Ariège (13), fabricante de produtos para maquiagem, perfumes e produtos para a pele, com o lançamento de uma linha de maiôs (tipo semelhante de cliente e tecnologia diferente).

Por último, há formação de **Conglomerados** (várias empresas com administração centralizada) quando se passa a fabricar um novo produto para um tipo de comprador diferente, utilizando-se tecnologia também diferente. Como exemplo temos o Grupo Barbosa Marques (14), fabricante de queijos finos e que começou a fabricar sucos naturais enriquecidos com proteínas, ou o Grupo Mitsubishi, cuja linha de produtos abgloba itens que vão desde a agricultura até componentes para computador (chips).

Além de diferentes tipos de diversificação, há também diversas "formas de diversificar. A mais comum seria através de desenvolvimento interno de produtos. Neste caso a empresa passaria a fabricar um novo produto utilizando as instalações que já possui, ou construiria uma nova fábrica onde colocaria novas máquinas e equipamentos. De qualquer forma, 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, como veremos no

capítulo 3. Para contornar estes riscos pode-se diversificar através de uma **aquisição**, que significa a compra de uma fábrica ou empresa já existente (que já vinha operando), e incorporá-la 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 dos lucros obtidos com a associação. A explicação do "papel" da aquisição e das joint-ventures no processo de diversificação é feita de maneira detalhada também no capítulo 3.

Por fim, cabe destacar a distinção entre diversificação e **diferenciação** do produto. Para Porter, diferenciação é uma das 3 estratégias competitivas genéricas que podem ser seguidas pelas empresas (15), e que consiste em criar no produto "algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria" (16). 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.

Para Guimarães, ocorre diferenciação sempre que a empresa lança um produto que é substituto próximo de outro produzido previamente pela firma, e que seria, portanto, vendido num mercado onde ela já atua. No seu entender, qualquer modificação

feita em um produto seria considerada como o surgimento de um NOVO produto da empresa.

Segundo a visão de Penrose, diferenciação ocorre quando são lançados novos produtos com pequenas alterações ligadas a qualidade, tamanho, apresentação, etc. No nosso modo de ver, estes seriam "derivados" de outro produto semelhante fabricado anteriormente pela empresa, e isto não será considerado como diversificação na medida em que não trará a necessidade de mudanças nos programas de produção e distribuição da firma.

Assim, tanto diversificação como diferenciação podem ocorrer quando se lança um novo produto numa mesma área de mercado, se for aceito o que foi exposto quando definimos a diversificação. Porém, há algumas diferenças fundamentais.

Em primeiro lugar, a diversificação ocorre quando a firma entra em um novo mercado, e neste caso só se pode falar em diferenciação se o novo produto não é suficientemente diverso daqueles que a firma fabricava anteriormente, a ponto de exigir novos programas de produção e distribuição. Além disso, com relação ao novo produto em questão, no caso da diferenciação este se refere a um produto "antigo" modificado, enquanto que quando se fala em diversificação podemos nos referir a um produto novo como sendo um antigo com algumas diferenças ou um novo produto mesmo, o qual a firma não fabricava antes. Vejamos, então, outro exemplo:

Suponhamos que uma empresa que viesse fabricando produtos derivados de tomate tivesse uma linha de produtos da qual fizesse parte um tipo de extrato de tomate. Se este produto fosse vendido em embalagem de lata e a empresa resolvesse passar a vendê-lo em

embalagens de "caixinha" num momento em que todos os outros concorrentes continuassem produzindo e utilizando o tipo de embalagem antiga, a firma teria diferenciado seu produto dos demais. Neste caso, o mercado seria o mesmo, teríamos um produto "novo", mas os programas de produção e distribuição da firma foram mantidos como antes, não havendo necessidade de mudanças. Por outro lado, se esta empresa decidir produzir tomates, poderia utilizá-los na sua produção de extratos, é claro (teria se integrado "para trás"), e neste caso, a produção e comercialização de tomates exigiria novos programas de produção e distribuição, embora estivesse atendendo a uma mesma área de mercado (donas de casa, por exemplo).

Podemos, com isso, 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. É sob este ponto de vista que trabalharemos daqui por diante, e o próximo passo é verificar por que uma empresa diversifica o seu produto, ou o que a leva a tomar tal decisão.

CAPITULO 2

"MOTIVOS QUE LEVAM À DIVERSIFICAÇÃO"

De acordo com o que vimos anteriormente, a diversificação inclui novos itens na linha de produtos das empresas, exigindo mudanças significativas a nível de produção e distribuição, tornando-se, nas palavras de Ansoff, **drástica e arriscada (17)**, quando comparada a uma estratégia de expansão, que pode se dar com a criação de novos produtos ou em direção a novas missões, mas nunca novos produtos e missões ao mesmo tempo, como é o caso da diversificação.

É interessante, então, examinarmos os motivos que levam uma empresa a diversificar seu produto, o que se constitui numa tentativa de mostrar que "arriscada", sim, mas "drástica" não é um adjetivo que se deva atribuir, a priori, a uma estratégia de diversificação, a não ser depois de uma tentativa fracassada que tenha trazido prejuízos para a empresa.

Nossas leituras em busca de fatores que pudessem justificar a decisão de um empresa iniciar um processo de diversificação nos levaram a enumerar uma série de condições específicas e bastante conhecidas que fundamentam tal decisão. Percebemos, então, que a diversificação pode ocorrer:

- como uma estratégia.
- como uma saída para o potencial de crescimento da firma.
- como uma oportunidade.
- como um processo "normal" de crescimento.

O critério básico para estabelecer esta distinção está

vinculado à identificação da diversificação como um objetivo pré-estabelecido ou uma oportunidade ocasional, ou seja, se ela decorre da busca deliberada de oportunidades para diversificar, ou do aparecimento ocasional de uma oportunidade.

1) DIVERSIFICAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA

A diversificação do produto de uma empresa se configura em uma estratégia quando se dá no sentido de buscar uma forma de se defender de algum problema específico que possa prejudicar a empresa, ou quando visa a obtenção de alguma vantagem em relação aos concorrentes, como, por exemplo:

- **Flutuações de Demanda** : permanentes ou temporárias, sazonais ou relacionadas ao ciclo de vida do produto, que não permitam à empresa a realização de seus objetivos. A diversificação serviria para se garantir contra a vulnerabilidade a mudanças na demanda de seus produtos, que pode trazer impactos também na sua posição competitiva com relação a cada produto, através da queda das vendas e, conseqüentemente, do lucro. 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 variações da demanda, o que evidencia o papel da **incerteza**, que "gera a crença de que é mais seguro manter uma carteira diversificada de produtos" e a "desconfiança em colocar todos os ovos na mesma cesta" (18). 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 período posterior, e que podem estar relacionadas a vários fatores, referindo-se ao produto (obsolescência, surgimento de um concorrente, etc...), ao consumidor (mudança de hábitos, gostos, etc...) ou à economia como um todo (problemas conjunturais, desemprego, inflação, etc...).

Poder de Mercado: a diversificação pode objetivar expandir o poder de mercado da firma em novas linhas como forma de aumentá-lo nas já existentes e assim passar a uma posição mais vantajosa em relação aos concorrentes.

Diversificação dos Concorrentes : quando um concorrente inicia um processo de diversificação, se a nova linha de produtos for bem sucedida a firma sera praticamente forçada a diversificar também, acompanhando o concorrente, se quiser manter sua posição em seu campo de atuação "tradicional". Segundo Penrose, tem-se, por esta razão, a necessidade de levar adiante a fabricação de uma linha completa de produtos.

Aspecto Financeiro : é, também, embora menos importante, um estímulo à diversificação, na medida em que esta possibilita uma menor variância no fluxo de receita (que pode ser grande no caso de uma firma especializada, devido a problemas de demanda flutuante), o que é um aspecto favorável aos olhos de emprestadores de dinheiro. Se uma receita baixa em determinada atividade for compensada por uma receita elevada em outra, a empresa fica em boas condições para atrair recursos financeiros, pois se uma atividade é incapaz de gerar lucros suficientes para cobrir suas dívidas, estas podem ser pagas com o lucro da venda de outros produtos.

Estas razões para a diversificação podem ser reduzidas ao que Ansoff chama de **objetivo FLEXIBILIDADE**, que visa minimizar o efeito de uma catástrofe ou imprevisto, ou colocar a empresa em áreas nas quais possa tirar algum tipo de proveito para a organização como um todo, principalmente de avanços tecnológicos.

2) DIVERSIFICAÇÃO COMO SAÍDA PARA O POTENCIAL DE CRESCIMENTO

Esta razão apontada para a diversificação está relacionada ao fato de o mercado não estar se expandindo com a rapidez suficiente para a empresa. Neste sentido, a diversificação representa um "escoadouro" para o potencial de crescimento da firma quando este é muito grande em relação à taxa de crescimento do seu mercado corrente.

Baseados no texto de Guimarães, "Acumulação e Crescimento da Firma", definiremos como "Potencial de Crescimento" da firma a sua acumulação interna mais o capital de terceiros que ela pode obter como empréstimos (sendo que o montante deste capital depende da acumulação interna, representada pelo nível de lucro). A partir deste potencial, a firma pode se expandir, por aumento do total de ativos fixos ou da capacidade instalada, havendo uma busca incessante de aplicações para os recursos disponíveis, de modo a contribuir para o crescimento da empresa e o aumento dos lucros.

Entretanto, a firma só realiza um investimento se este permite a obtenção de um retorno a um nível previamente estipulado como o "mínimo aceitável". Este retorno depende da demanda do produto, que vai determinar o nível das vendas e o montante dos lucros. Quando esta demanda está crescendo, é bem provável que a empresa invista na fabricação deste produto de forma a expandir

suas vendas neste mercado, se tiver o potencial necessário.

Ocorrem, porém, frequentes desequilíbrios com relação ao potencial de crescimento da firma e a taxa de expansão de seu mercado. Quando o primeiro é menor, a empresa não tem condições de investir de forma a aproveitar ao máximo toda a demanda existente (pode atender apenas uma parte desta), e pode ser passada "para trás" por seus concorrentes, que vão se aproveitar desta situação, se tiverem condições. Quando o mercado se expande de forma a atingir uma magnitude tão ampla que seja impossível aumentar as vendas ainda mais, se o potencial de crescimento da firma for mais que suficiente para investir até atender toda a demanda possível, será necessário buscar novos mercados para aplicar estes recursos de que dispõe, já que investimentos adicionais na mesma linha não teriam um retorno satisfatório porque não haveria mais demanda para o produto, nem condições para aumentá-la ou "criá-la".

Cabe observar que esta situação é mais frequente em indústrias OLIGOPOLISTAS (19), onde não há mecanismos para corrigir os desequilíbrios. Em indústrias COMPETITIVAS, a competição por preços permite corrigir desequilíbrios pelo aumento dos preços e lucros e entrada de novas firmas quando o potencial de acumulação for insuficiente para atender ao crescimento da demanda, e pela expulsão de firmas marginais devido à competição por preços (já que empresas mais eficientes podem suportar mais do que as menos eficientes algumas diminuições de preços e aumentos de custos), quando o potencial de crescimento não pode ser totalmente realizado no mesmo mercado.

A superação do limite ao crescimento da firma pode se dar, assim, pela aceleração da taxa de expansão do seu mercado corrente,

pelo aumento de sua participação em tal mercado, ou pela modificação de sua linha de produtos.

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 (Oligopólio Diferenciado) ou outro tipo de concorrência que não seja por diferenciação ou preços (Oligopólio Homogêneo), 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 indústrias 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 estimulam a demanda; ou pela expulsão de firmas marginais, que não suportam grandes baixas de preços que corroem seus lucros).

Por este motivo é mais frequente a busca de novos produtos e mercados em indústrias oligopolistas. Nestas, a diversificação é encarada quase que como uma "necessidade", em situações como a que explicamos anteriormente, para a firma poder continuar crescendo. Cabe ressaltar ainda que firmas de oligopólio diferenciado têm maior propensão a diversificar seus produtos porque contam com alguns estímulos que não exercem muita influência no oligopólio homogêneo, estando vinculadas ao padrão de competição, como se pode entender no próximo item.

3) DIVERSIFICAÇÃO COMO UMA OPORTUNIDADE

No item 1 (Diversificação como uma Estratégia), a busca de novos produtos e mercados é vista como uma espécie de "solução" para problemas específicos que a empresa tem ou venha a ter. Desta forma, significa que seus objetivos não estão sendo alcançados, e a procura por novos campos de atuação pode preceder a percepção de uma oportunidade específica de mercado. É por isso que diferenciamos a diversificação como uma estratégia da diversificação como uma oportunidade, sendo que esta última corresponde 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, etc...).

Neste caso, a diversificação ocorre mesmo quando os objetivos da firma estão sendo alcançados, e é decidida depois (e não antes) do surgimento (ou percepção, por parte da empresa) de uma oportunidade de mercado. Esta oportunidade, é importante frisar, 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 atividades de P&D, empenho em vendas ou base tecnológica. Segundo Penrose, estes três fatores têm papel importante na criação de novas oportunidades de diversificação. Esta autora relaciona o processo com circunstâncias internas e externas à firma, que afetam suas oportunidades produtivas, criando oportunidades específicas para diversificação (que não seriam aproveitadas caso se acreditasse

que o investimento em outros produtos pudesse resultar em maiores lucros).

3.A) Pesquisa Industrial

Nas palavras de Penrose, 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" (20).

Os novos conhecimentos e serviços não serão úteis apenas em relação à fabricação dos produtos já existentes da firma, mas podem também proporcionar a base que dará à firma vantagens em áreas totalmente novas, principalmente se a tecnologia pesquisada não é muito específica em relação a um tipo particular de produto. O domínio de tecnologias aplicáveis 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.

3.B) Empenho em Vendas

Este aspecto é importante 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, a identificação deste torna-se um importante fator competitivo. É de grande relevância a relação que surge entre a firma e seus fregueses, que a coloca em posição de preferência com relação aos recém-chegados ao mercado, e que a coloca 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.

Observe-se que a pesquisa industrial e o esforço de vendas são características de indústrias do tipo oligopólio diferenciado. Firmas que atuam neste tipo de indústria têm, então, vantagens para diversificar, em relação a firmas de oligopólio homogêneo, principalmente se a diversificação se der em direção a outra indústria oligopolista diferenciada, devido à sua maior capacidade em ajustar-se às formas de competição vigentes na nova indústria. Sendo o padrão de competição do oligopólio diferenciado a diferenciação de produtos, este padrão se configura em uma fonte de oportunidades para diversificação. Por esta razão, o horizonte de diversificação do oligopólio homogêneo tende a ser mais estreito que o do oligopólio diferenciado, e a Integração Vertical a forma mais comum de diversificação.

3.C) Base Tecnológica

O desenvolvimento de uma base tecnológica 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. Segundo Penrose, a questão da base tecnológica é 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.

4) DIVERSIFICAÇÃO COMO UM PROCESSO "NORMAL DE CRESCIMENTO"

Segundo Penrose, é inevitável a existência de recursos ociosos em uma empresa, devido às descontinuidades técnicas e indivisibilidades. Na busca de oportunidades de investimento,

então, 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 contra mudanças previsíveis ou não. A firma minimiza os limites à sua expansão pelo lado da demanda diante da possibilidade de fabricar novos produtos e atingir novos mercados (embora continuem os limites impostos pelo volume de recursos disponíveis). 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, o que é fácil de perceber se pensarmos que problemas específicos, busca de vantagens, aproveitamento de oportunidades e limites ao potencial de crescimento da empresa impostos pela taxa de crescimento do mercado são fatores que condicionam o processo de crescimento da firma.

Tendo em vista os quatro fatores apontados como "razões" para a diversificação, é importante destacar algo que fica evidente quando se quer estudar porque uma empresa se diversifica: o papel da CONCORRÊNCIA.

Independente de se tratar de mercados competitivos ou indústrias oligopolistas, a verdade é que existe sempre uma preocupação em não perder posição para os concorrentes. O risco de ver seus rivais passarem à frente, em detrimento de seus ganhos e

lucros, torna praticamente compulsória a obtenção de uma constante atualização tecnológica, que induz à diversificação, sendo a concorrência, neste sentido, um estímulo a isso, tanto maior quanto maior for o grau de rivalidade entre os concorrentes. Para Penrose, o domínio da tecnologia ajuda a diminuir a vulnerabilidade com relação a alterações adversas em sua posição competitiva, mas não o suficiente, sendo que a melhor barreira contra esta vulnerabilidade é a fabricação mais ampla possível de produtos variados.

Por outro lado, a competição representa um limite à diversificação na medida em 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 continuar investindo em campos de atuação "tradicionais", que são sua base de sustentação, sob pena de ficar desatualizada e incapacitada de absorver inovações que afetem seus produtos. O ritmo de diversificação, então, é restringido na medida em que a empresa não pode diversificar indefinidamente, pois precisa manter sua posição (parte dos recursos tem que ser mantida nos mercados onde a empresa já atua).

Os motivos para a diversificação colocados neste capítulo refletem três situações básicas em que uma empresa pode decidir iniciar um processo deste tipo, e que são descritas por Ansoff. Podemos, então, dizer que a diversificação pode ocorrer:

- Quando os objetivos da firma não podem mais ser alcançados 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...

- Mesmo que haja oportunidades atraentes de expansão e os objetivos estejam sendo alcançados, pode haver diversificação se os fundos retidos superam o volume exigido para fins de expansão.
- Quando as oportunidades de diversificação prometerem rentabilidade maior 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 situação justifica a diversificação como uma saída para o potencial de crescimento da firma. A terceira, a diversificação como uma oportunidade.

A diversificação como um processo normal de crescimento está baseada em uma conjugação destas três situações. Como dissemos, este "motivo" para a diversificação está interligado aos demais, que refletem fatores condicionantes do crescimento da firma.

Cabe chamar a atenção para o fato de que os motivos que apontamos para a diversificação não conformam uma "classificação" das razões específicas que levam a um processo deste tipo. Isso porque não se pode atribuir um só fator para a diversificação, necessariamente. A diversificação como uma oportunidade pode significar ao mesmo tempo uma estratégia, assim como a saída para o potencial de crescimento da firma pode advir do surgimento de uma oportunidade específica. Na verdade, uma decisão no sentido de diversificar o produto da firma costuma estar ligada, na prática,

a mais do que uma das razões apontadas, impedindo, assim, que tomemos as quatro razões explicadas como uma classificação rígida.

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. Isto já nos permite afirmar que a colocação de Ansoff a respeito da diversificação como algo "drástico" é, no mínimo, exagerada, uma vez que todas essas situações justificam tal decisão como algo benéfico para a empresa.

Entretanto, para que os benefícios possam ser obtidos na realidade, é preciso que a firma conheça e seja capaz de enfrentar os riscos que com certeza vai se deparar para poder concretizar sua decisão de manter uma nova linha de produtos. É a identificação destes riscos que nos propomos a fazer a seguir.

"RISCOS INERENTES À DIVERSIFICAÇÃO"

Tendo em vista que a diversificação significa o início de uma nova atividade pela empresa, fica claro que, em maior ou menor grau, esta nova atividade está sujeita a algumas incertezas, como qualquer outro empreendimento, independente de se tratar de diversificação de uma firma já existente ou do surgimento de uma nova unidade de produção que não existia antes. Para os fins propostos em nosso trabalho, vamos procurar enfatizar os riscos inerentes ao **processo** de diversificação, de uma empresa já existente que inicie uma nova atividade. Não nos deteremos na análise da diversificação a partir da criação de uma firma totalmente nova. Além de riscos ligados a previsões (devido à incerteza) com relação à demanda, custos, retorno almejado, nível de capacidade, etc., é importante destacar as dificuldades com que a empresa (matriz ou a organização como um todo) se depara diante das mudanças exigidas quando se diversifica o produto, e que se transformam em riscos por serem tão importantes a ponto de comprometer o êxito do novo negócio, e até mesmo do negócio "tradicional" da firma.

Em primeiro lugar, vamos considerar os principais problemas a serem enfrentados quando se entra em uma nova indústria. Depois, os problemas que podem surgir para uma empresa que entra em uma nova indústria diversificando o seu produto. Examinaremos também o papel da "aquisição" dentro deste processo, pois é sabido que a diversificação pode se dar por desenvolvimento interno do novo produto ou através da compra de uma unidade já em funcionamento. Por fim, um breve comentário a respeito das "joint-ventures".

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**, no sentido exato da palavra, que "envolve a criação de uma nova entidade empresarial em uma indústria, incluindo nova capacidade de produção, relacionamento com distribuidores, força de vendas, e assim por diante" (21). Haveria a instalação de uma nova planta por uma empresa nova em um mercado específico. Neste sentido, aparecem como principais obstáculos para a empresa: as barreiras à entrada, a reação dos concorrentes e a possibilidade de haver excesso de capacidade (22).

1.A.) Barreiras à Entrada

Para entrar em uma nova indústria a firma pode se deparar com barreiras que variam de acordo com a estrutura de mercado, e derivam de seis fontes principais:

1.) Economias de Escala:

Quando as firmas atuantes de uma indústria apresentam declínio nos custos unitários à medida em que o volume absoluto de produção por período aumenta, a firma entrante é obrigada a começar a funcionar em larga escala e enfrentar as reações dos concorrentes, ou ingressar em pequena escala e ficar com desvantagem de custo. Ambas as opções são problemáticas para a empresa. Então, economias de escala em fabricação, compras, P&D, marketing, serviços, vendas ou distribuição é algo que pode dificultar ou prejudicar a entrada da empresa na indústria.

2.) Diferenciação do Produto

Vimos que a diferenciação de produtos estabelece, através de propaganda, serviços ou características do produto, um vínculo de lealdade entre a empresa e seus clientes. A firma que estiver entrando corre o risco de ter seu produto rejeitado pelos consumidores fiéis à marca conhecida. Esta preferência pode acarretar prejuízos iniciais, devido também às despesas necessárias para superar este obstáculo.

3.) Necessidades de Capital

Quando são necessários vastos recursos de capital financeiro para entrar em uma indústria tem-se uma barreira à entrada que reflete a vantagem de empresas já estabelecidas. Vários campos exigem volumosos montantes de capital, o que torna mais arriscado ainda o empreendimento, principalmente se o capital é requerido para atividades irrecuperáveis, como publicidade inicial ou P&D.

4.) Custos de Mudança

Estes se referem a custos com treinamento, novos equipamentos, testes, assistência técnica, etc., quando o comprador muda de um fornecedor para outro. Se estes custos são altos, os recém-chegados à indústria precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar de comprar de um produtor já estabelecido.

5.) Acesso a Canais de Distribuição

Os concorrentes existentes podem ter ligações com os canais de distribuição, até mesmo por um sistema de exclusividade, que criam dificuldades para a distribuição do produto da firma entrante. O esforço no sentido de persuadir os canais a aceitarem

seu produto pode levar a gastos com descontos, campanhas de publicidade, etc., o que reduz os lucros. Quanto mais limitados os canais e quanto maior o controle dos concorrentes sobre eles, mais difícil é a entrada.

6.) Desvantagem de Custo Independente de Escala

Independentemente do tamanho das entrantes e das economias de escala, existem algumas vantagens de custo das concorrentes praticamente impossíveis de serem igualadas, advindas de:

- Tecnologia patenteada (know-how)
- Acesso favorável a matérias-primas
- Localização favorável
- Subsídios oficiais
- Curva de experiência ou aprendizagem

Estes seis fatores, em conjunto, levam a empresa iniciante 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 possibilidades de respostas rigorosas dos concorrentes para prejudicar ou inviabilizar a permanência do recém-chegado na indústria. A menor ou maior reação destes concorrentes face a uma nova firma na indústria depende: **(23)**

- do grau de comprometimento das empresas com a indústria
- da existência de ativos não-liquidos
- 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, os ativos nela empregados 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 de atuarem no sentido de 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.

Cabe destacar que investimentos adicionais para superar barreiras à entrada e o custo da retaliação muitas vezes são desprezados pelas empresas, que supõem preços e custos prevalescentes na indústria antes da entrada ao planejarem seu orçamento. Na verdade, são necessários investimentos que não são claramente "visíveis" como necessários ao negócio. Além dos recursos a serem empregados em máquinas, instalações, etc., também existem gastos para superar as barreiras como franquias, canais de distribuição, acesso a fontes de matérias-primas, etc. Não se deve esquecer também que a entrada pode elevar os preços dos suprimentos, equipamentos ou mão-de-obra escassos, o que aumenta os custos.

1.C) Excesso de Capacidade

A presença de uma nova empresa na indústria pode alterar o equilíbrio desta indústria. Podem ocorrer desequilíbrios entre a oferta e procura, significando 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 empresas venham a ter excesso de capacidade. Havendo cortes nos preços, alguma ou 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 indústria (ou aumento da demanda),

A possibilidade de haver capacidade excedente na indústria é um grave risco para a empresa entrante. Os preços e os custos estimados antes da entrada 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 LIGADOS A UMA NOVA SITUAÇÃO PARA A EMPRESA

Pelo que vimos até aqui, a diversificação faz com que o grupo que passa por este processo se encontre em situações diferenciadas marcadas por uma série de transformações, pois em tipos diferentes de indústrias há distintos problemas estratégicos, administrativos e operacionais.

Em primeiro lugar, a empresa pode vir a se deparar com uma indústria em que vigore um padrão de competição diferente do tipo característico da(s) indústria(s) em que atuava até então. A dificuldade, sob este aspecto, está não só no fato de ser obrigada a competir através de "mecanismos diferentes" (como, por exemplo, quando da entrada de uma firma acostumada a competir através de preços em uma indústria em que a diferenciação de produtos ou a "antecipação da demanda" é o fator competitivo básico), como 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 os tipos 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 de 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 características como o seu poder de barganha, a ameaça de integração, a importância dada ao produto que está comprando (ou vendendo), etc, pode significar o risco de aumento de custos e diminuição de rentabilidade devido ao poder dos fornecedores, ou diminuição de 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/ou 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 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 surgiriam, 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 da 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 remetem a questão mais comumente apontada como 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 (24), 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 necessário para isso uma sistematização na estrutura da organização.

Novas atividades, então, podem exigir tipos diferentes de talento e experiência. Advêm 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 "tantos ovos diferentes em uma mesma cesta que nada de verdadeiramente novo será chocado" (25).

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 (26) significa, também, superar estes 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 LIGADOS A 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 a única saída), mas a escolha da direção da diversificação, ou do negócio em que se vai investir, pode não ser a mais correta, a 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 portfólio de um grupo empresarial. Tal fato está ligado à ausência de critérios estratégicos rigorosos que levem em conta nexos reais e sinergias entre novos negócios e os já existentes. O resultado equivale a uma má alocação de fundos.

O que queremos deixar claro nesta 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 de o negócio já estar operando descobrir-se que não era este o caminho certo, ou não era esta a maneira correta de se alcançar um objetivo específico.

A POSSIBILIDADE DE AQUISIÇÃO

Como foi brevemente comentado no capítulo i, 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 dificuldades 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 se 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. Isto reduz o risco que apontamos no item 2., ligado à capacidade gerencial.

Segundo Guimarães, "obstáculos à diversificação decorrentes da falta de conhecimento tecnológico requerido pela nova atividade e da pequena 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" (27), ocorrendo, neste caso, o que ele chama de "fusão diversificante", permitindo à firma superar dificuldades que encontra ao se afastar de sua base tecnológica e área de comercialização. 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 esta 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 se 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, etc. Além disso, a taxa de expansão da firma pode ser limitada pela sua disponibilidade de recursos ou a existência de oportunidades para adquirir (firmas à venda), o que implica que pode 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 lucros acima da média na realização de 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 este piso (deve ser bem maior). 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 de aquisição.

Para Porter, então, as aquisições somente serão lucrativas se (28) :

- o preço mínimo for baixo
- o mercado de companhias for imperfeito e não eliminar retornos acima da média no processo de licitação
- o comprador tiver uma habilidade única para operar o negócio adquirido. (28)

JOINT-VENTURES

Para finalizar este capítulo vamos falar um pouco das joint-ventures, uma forma de diversificação que, como definimos no capítulo i, envolve a "associação de diversas firmas para empreender atividades produtivas específicas" (29), sendo distinta

da fusão na medida em que as firmas participantes mantêm suas individualidades e a associação só é feita para empreender algumas atividades. A propriedade e controle da joint-venture é igualmente distribuída 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 (30), queremos chamar a atenção para o fato de a joint-venture também possibilitar 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 (a não ser o fato de dependerem ou se beneficiarem do tipo de atividade a ser empreendida).

Pudemos, com este capítulo, expor 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. Vimos que no processo de diversificação a aquisição pode permitir superar alguns obstáculos e comprar uma empresa pode ser mais fácil (ou barato) e menos arriscado do que desenvolver um novo produto internamente, mas isso não significa a superação de todos os obstáculos. Por fim, chamamos a atenção para o papel semelhante desempenhado pelas joint-ventures.

Podemos, agora, finalmente pensar em quais são, a partir da consideração destes 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 pensamos nos pré-requisitos para que uma empresa que se diversifica tenha sucesso, e são estes pré-requisitos que vamos expor no capítulo seguinte.

"MANEIRAS DE SUPERAR OS RISCOS DA DIVERSIFICAÇÃO"

Após a explanação dos principais riscos inerentes a um processo de diversificação, feita no capítulo anterior, estamos em condições de procurar identificar maneiras de superá-los, e assim garantir maiores possibilidades de sucesso para a empresa na obtenção de seus objetivos. No presente capítulo vamos tentar chegar, deste modo, aos pré-requisitos para que uma empresa que se diversifica obtenha sucesso.

1.) COM RELAÇÃO À CRIAÇÃO DE UMA NOVA UNIDADE DE PRODUÇÃO

Quando a 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 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" (31), o que implica em conhecer a potência das cinco forças competitivas: rivalidade, produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder dos compradores e ameaça de entrada de novos concorrentes. Estas cinco forças determinam a rentabilidade esperada das empresas de uma indústria, refletindo as 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. Então, seria mais atrativo entrar em uma indústria quando:

1. A indústria esta em desequilíbrio

É o caso das indústrias novas, onde não existem regras bem definidas, relações estreitas com fornecedores ou compradores, patentes, identificação de marca, empresas com acesso privilegiado a canais de distribuição ou fontes de matéria-prima, etc., além do que o crescimento é bastante rápido. É possível, assim, evitar o risco de algumas barreiras à entrada, ingressando em uma indústria onde não houve tempo suficiente para que estas se formassem.

2. 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 menor 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 nos preços), onde os custos fixos são altos (e então a redução da capacidade dos participantes exigida diante de 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).

3. 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.
4. A empresa tiver capacidade de modificar a estrutura da indústria.
5. 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 indústria no qual estas ameaças são menos fortes, ou qualidades e/ou vantagens da empresa que possibilitem enfrentá-las. É necessário, então, uma calma averiguação das oportunidades que se colocam à empresa quando se diversifica, bem como um exame de suas potencialidades.

Já discutimos no capítulo anterior 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 às barreiras à entrada, 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, segundo Porter (32), pode ser maior apenas se:

- o preço mínimo for baixo (piso)
- O mercado de companhias for imperfeito
- O comprador tiver uma habilidade única para operar o negócio adquirido.

2.) COM RELAÇÃO AO NOVO TIPO DE ATIVIDADE E À DECISÃO DE DIVERSIFICAR

Apontamos no capítulo anterior riscos ligados ao fato de a 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 do novo mercado, é necessário que ela saiba também, principalmente quando a diversificação se dá por desenvolvimento interno, como compatibilizar a administração 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 representa o risco de haver incapacidade de se administrar os novos negócios, dado que são exigidos diferentes tipos de talento e experiência para cada um.

A procura de uma saída para este tipo de problema encontramos soluções ligadas à escolha dos setores que podem se constituir em "alvos" para diversificar, ou, em outras palavras, considerações a respeito da 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(s) setor(es) no(s) qual(ais) 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" (33). Geralmente é representada como o efeito "2+2=5". Pode-se ter sinergia comercial (quando no novo setor tem-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, transferência de tecnologia, ferramentas e máquinas), 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 dos recursos.

Cabe ressaltar que a sinergia pode ser medida em termos de

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

Enfim, se for possível para a empresa, ao diversificar suas atividades, compartilhar de 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 este 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 técnico, o tipo de máquina utilizada, de matéria-prima, etc. Além disso, o marketing, as estratégias, as relações com fornecedores e compradores, com canais de distribuição, 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.

Os efeitos sinérgicos podem ser atingidos se a empresa fizer uma análise de seus "pontos fortes e fracos", segundo Ansoff, 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, e/ou deficiências que queira eliminar por meio da diversificação" (34). Neste sentido, é de extrema relevância o levantamento e análise de um "perfil de potencialidades" da empresa, no que 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 organizacionais) e administração (tipos de 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 certa forma, sua competitividade. Portanto, torna-se um útil instrumento em diversas situações, tanto na avaliação interna da firma (de suas capacidades), na avaliação externa (exame de indústrias que possam ser "alvos" interessantes para diversificação), na busca de sinergia e na avaliação de oportunidades específicas.

Neste capítulo procuramos 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 se 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 deste 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 maiores 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.

Temos, agora, toda uma explanação a respeito da diversificação, que estabelece o seu conceito, seus determinantes e seus riscos. Estamos em condições, assim, de responder ao problema colocado na Introdução deste trabalho.

Com base no que foi visto até aqui, pode-se afirmar que a diversificação é um processo extremamente arriscado, mas isto não significa que nunca venha a dar certo, ou que a empresa deve evitar a entrada em novas indústrias.

Na verdade, reconhece-se que, hoje em dia, é preciso trocar a visão de curto pela de médio ou longo prazo. Isto é resultado principalmente do "dilúvio de novas tecnologias após a II Guerra Mundial, o dinamismo das mudanças internacionais em termos de estrutura de mercados, e saturação da procura em muitas indústrias" (35). Neste sentido, é essencial que as empresas se dediquem permanentemente a um exame de produtos e mercados, mesmo porque as ameaças de obsolescência de produtos e 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 estamos querendo frisar é o da "necessidade" de diversificar, que vem crescendo com o desenvolvimento do capitalismo, associado ao processo geral de acumulação. Com as frequentes 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 frequentes situações, como a que foi descrita no capítulo 2, em que o potencial de acumulação não encontra possibilidades de aplicação dentro da mesma indústria em que é gerado.

Cada vez mais é essencial para a firma se manter atualizada, com respeito às inova

Isto quer dizer que 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 se "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 ser superada por inovações tecnológicas, para competir com sucesso. Sendo a inovação um aspecto fundamental para a lucratividade, a pesquisa industrial passa a ser desenvolvida mais intensamente. Segundo Penrose, "o processo schumpeteriano de destruição criativa não destruiu a grande firma; ao contrário, ele a impeliu a ser cada vez mais criativa" (36). Esta mesma autora diz que "tanto consumidores quanto produtores parecem possuídos por uma compulsão obsessiva por tudo o que é novo", e isto gera, num caso extremo, um círculo vicioso no qual o 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 têm 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 passo arriscado, a diversificação é importante para se conseguir melhores resultados em termos de

crescimento e rentabilidade, principalmente se a empresa estiver atuando num ramo altamente dinâmico. Pudemos, no decorrer deste trabalho, mostrar que a diversificação se coloca, em alguns casos, como uma necessidade para a firma (vide capítulo 02 - "Motivos que Levam a Diversificação").

Ainda assim, existe toda uma polêmica que envolve opiniões divergentes a respeito da diversificação. Entretanto, nosso estudo serviu como base para argumentarmos que dificilmente uma empresa consegue se manter com certa estabilidade em um mercado sem se preocupar com essa renovação, principalmente nos setores mais dinâmicos. Contestamos opiniões contrárias calcadas na ênfase aos riscos que a diversificação coloca, já que estes riscos 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 em 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 desviar-se para novos campos. Contudo, mesmo depois disso é preciso continuar atento ao seu "antigo" negócio, às suas necessidades e condições, evitando de 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 destes 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 na indústria em que se pretende entrar (intensidade da rivalidade, poder dos compradores, poder dos fornecedores, ameaça de entrada de novos competidores e ameaça de produtos substitutos), o que reflete suas características estruturais, ou seja, que tipo de dificuldade pode-se esperar para operar o novo negócio, e saber também que tipo de vantagens ou 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 relevância 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 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 objetivo da diversificação. Quando este processo é direcionado desta forma, oferece menores riscos de adaptação/familiaridade/integração, evitando políticas ou medidas conflitivas 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, como já dissemos, a superar riscos ligados a barreiras à entrada, retaliação, formação de pessoal, excesso de capacidade, etc, 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 capacitada, 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 alternativas futuras (setores sub-explorados), ou setores emergentes (como hoje se encontram os setores de "agribusiness", negócios com base agrícola, como tratores e engenharia genética, ou serviços de apoio a outros setores), 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.

N O T A S

- (1) - Segundo Guimarães, E.A. - Acumulação e Crescimento da Firma Zahar, Rio de Janeiro, 1982.
- (2) - Penrose, E.f - Teoria do Crescimento da Empresa - Madrid, Aguilar, 1962 (apostila EC-511).
- (3) - Guimarães, op.cit.
- (4) - Porter, M.E. - Estratégia Competitiva - Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência - Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- (5) - Ansoff, H.I. - Estratégia Empresarial - São Paulo, McGraw Hill, 1977.
- (6) - Percebe-se, então, que Penrose está identificando o mercado da firma ao tipo de comprador que está ligado a ela, o que nada mais é do que o tipo de cliente Ansoff considera ao mostrar quais são os tipos de diversificação (vide fig.2), o que permite dizer que as duas análises, de Ansoff e de Penrose, se complementam.
- (7) - Ansoff, op.cit., pg. 108
- (8) - A Gazeta Mercantil, 13/04/89
- (9) - Ansoff, op.cit., pg.iii
- (10) - Revista Exame, 07/01/87 (no. 367)
- (11) - Revista Exame, 15/10/86 (no.362)
- (12) - Revista Exame, 10/06/87 (no. 378)
- (13) - Revista Exame, 16/12/87 (no. 391)
- (14) - Revista Exame, 29/04/87 (no. 375)

- (15) - Porter, op.cit., cap. 2 : o autor coloca 3 estratégias genéricas para superar as outras empresas em uma indústria: 1) Liderança no custo total, que consiste na obtenção de um baixo custo através de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico, de modo a produzir retornos acima da média para a empresa; 2) Enfoque, que se refere à focalização de um grupo comprador, um segmento de mercado, ou um mercado geográfico, ou seja, as estratégias são voltadas para um alvo específico; 3) Diferenciação.
- (16) - Porter, op.cit., pg.51
- (17) - Ansoff, op.cit., pg.108
- (18) - Ansoff, op.cit., pg. 35
- (19) - Segundo a tipologia da indústria proposta por Guimarães, tem-se a seguinte classificação:
- 1) Indústrias Competitivas: não existem barreiras à entrada; os produtores com custos mais elevados são firmas pequenas com taxa de lucro nula ou ligeiramente superior a zero; as firmas marginais detêm uma parcela considerável da produção total da indústria.
 - 2) Indústrias Oligopolistas : existem significativas barreiras à entrada; há significativos diferenciais de custos refletindo economias de escala; as firmas marginais operam com taxas de lucro bem acima de zero e têm certa resistência financeira; não é feita competição via preços, o que leva a seguinte distinção:
 - . Oligopólio Homogêneo: o elemento estratégico principal é a velocidade da resposta dos produtores ao crescimento da demanda.
 - . Oligopólio Diferenciado: a competição se refere basicamente à diferenciação do produto.
- (20) - Penrose, op.cit., pg. 08
- (21) - Porter, op.cit., pg. 314
- (22) - Ao entrar em uma nova indústria é importante fazer uma análise de todos os fatores que dirigem a concorrência nesta indústria: entrantes potenciais, poder dos compradores, poder dos fornecedores, pressão dos concorrentes e dos produtos substitutos. Entretanto, trata-se de uma análise exaustiva desenvolvida por Porter que não convém ser detalhada aqui, por isso remetemos ao livro do autor indicado na bibliografia.

- (23) - Porter, op.cit., pg.31
- (24) - Chandler, A.D. - *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* - MIT Press 1962.
- (25) - Ansoff, op.cit., pg.103
- (26) - Cabe atentar para o seguinte: o fato de uma empresa contar com uma boa administração não significa, necessariamente, que o sucesso esteja garantido, pois existe uma série de outras condições objetivas dadas pelo mercado e pela indústria. Quando falamos em boa administração, neste parágrafo, o termo "boa" se refere à capacidade de superar os riscos de um processo de diversificação.
- (27) - Guimarães, op.cit., pg. 66
- (28) - Porter, op.cit., pg. 324
- (29) - Guimarães, op.cit., pg. 67
- (30) - O critério de distinção entre uma firma e uma quase-firma se baseia, segundo Guimarães, na decisão de investimento: se a joint-venture dispõe de autonomia para decidir quanto ao investimento dos lucros retidos residualmente, deve ser considerada como uma firma em si. Se esta decisão é tomada por uma empresa "matriz", considera-se como uma quase-firma.
- (31) - Porter, op.cit. pg. 317
- (32) - Porter, op.cit, pg. 324
- (33) - Ansoff, op.cit., pg. 67
- (34) - Ansoff, op.cit., pg. 76
- (35) - Ansoff, op.cit., pg. 105
- (36) - Penrose, op.cit., pg. 03

- ANSOFF, H.I. - *Estratégia Empresarial* - São Paulo, McGraw Hill do Brasil - 1977.

- ARADJO Jr., J.T. - *Concorrência e Potencial de Acumulação: um Comentário à tese de Guimarães* - Rio de Janeiro, IEI/UFRJ, 1982
Texto para discussão no. 02.

- FARIAS, W.E.C. - "Os Riscos da Diversificação" - O Estado de São Paulo - S.Paulo, 02/07/88.

- GEORGE, G. e JOLL, C. - *Organização Industrial* - Rio de Janeiro, Zahar - 1983

- GUIMARÃES, E.A. - *Acumulação e Crescimento da Firma = Um Estudo de Organização Industrial* - Rio de Janeiro, Zahar - 1982

- HANSEN, H.L. - "Estratégia de Marketing", in: *Administração de Empresas Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing* - Vol. 01 - São Paulo, Editora Nova Cultural - 1986 - pp. 25 a 37.

- PENROSE, E. - *The Theory of the Growth of the Firm* - J.Wiley & Sons - N.York - 1979 (trad. port. do capítulo 07: A Economia da Diversificação, in: *Revista de Administração de Empresas* - vol. 19, no. 04, out/dez 1979 - FGV - mimeo Unicamp)

- PEREIRA, S.M.S. - "Estrutura e Estratégia Empresarial" - São Paulo FGV - 1979 - mimeo - trabalho baseado em CHANDLER, A.D.: *PsStrategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* = MIT Press = 1962.

- = BODIER, M.E. = *estratégia Competitiva - Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência* = B.Janeiro, Camara, 1984