

Área Temática: Estratégia em Organizações

Título do Trabalho: Classificação e Análise de Processos de Diversificação

AUTOR

ROBERTO MINADEO

UNIEURO

Resumo

Na estratégia empresarial, a prática da diversificação ganhou força a partir dos anos 60, quando inúmeras empresas se viram aparentemente com poucas oportunidades de crescimento em seu negócio principal. Assim, passaram a vislumbrar a chance de investir em outros negócios como uma forma de manter o ritmo de crescimento, além de poderem, aparentemente, diluir o grau de risco, pelo fato de estarem presentes em setores diversos. Porém, a partir dos anos 80, ganhou força o tema do fortalecimento das atividades principais, cunhando-se a famosa expressão *core business*. A partir de então, ocorreram inúmeras vendas de ativos por parte de empresas que haviam empreendido processos de diversificação. O presente artigo pretende apresentar uma contribuição ao estudo da estratégia de diversificação empresarial, mediante a classificação de alguns processos de diversificação obtidos na literatura. Tais processos foram classificados, e, em alguns casos, sofreram uma breve análise – em função das limitações de espaço do artigo.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Estratégia Empresarial, Diversificação.

Resumo

In business, the practice of diversification gained strength from the 60s, when many companies were viewing apparently little opportunity for growth in its core business. So, they saw the chance to invest in other businesses as a way to keep the pace of growth; and apparently, to dilute the degree of risk, because they were present in various sectors. However, from the 80s, the theme of strengthening of the main activities became more common, coined the famous phrase is core business – in part because the competition was more difficult. Since then, there were many sales of assets by companies that had undertaken process of diversification. This article intends to make a contribution to the study of corporate strategy of diversification through the classification of some processes of diversification achieved in the literature. These cases were classified, and in some cases, suffered a brief analysis – depending on the limitations of space the article.

Key-Words: Entrepreneurship, Business Strategy, Diversification Process.

1. Introdução

O artigo pretende apontar e classificar episódios de processos de diversificação – após uma breve apresentação de um Referencial Teórico sobre o tema. Assim, a finalidade principal é mostrar a variedade, a criatividade e o amplo uso dessa ferramenta sob o aspecto estratégico. Pouco espaço é dedicado a análises sobre eventuais erros ou acertos – em função das limitações do artigo, tendo havido, dessa forma, uma preferência por focar o artigo nos aspectos exploratório de diversas operações encontradas mediante o uso de dados secundários. Após esta introdução, a Seção seguinte trata do Referencial Teórico. A Seção 3 apresenta os aspectos metodológicos adotados. Os Resultados e Análises estão apresentados na Seção 4, seguidos pelas Conclusões e pelas Referências.

2. Referencial Teórico

Mintzberg (1987a) mostra uma forma didática de entender a estratégia: apoiando-se nos famosos 4 p's do composto mercadológico, ele cria os 5 p's da estratégia: plano, pretexto, padrão, posição, e perspectiva. Assim, para ele, a estratégia é: a) um plano – no sentido de curso de ação conscientemente pensado para o futuro; b) um padrão, isto é, consistência em uma forma de comportamento ao longo do tempo, apropriada à empresa em especial no caso de já ter trazido resultados positivos; c) uma posição – no sentido de espaço ocupado em determinado mercado; d) uma perspectiva ou forma de longo prazo de uma empresa encarar o mercado; e e) um pretexto, no sentido de uma atitude tática para superar um obstáculo em situações específicas e enfrentar a concorrência.

Mintzberg (1987b) apresenta algumas idéias sobre estratégia: a) é fundamental para as empresas possuírem uma estratégia, sendo usual que entre empresas concorrentes, aquela que estiver sem qualquer estratégia – ainda que com maiores recursos – normalmente será derrotada; b) a estratégia é necessária para focalizar a aplicação dos recursos e propiciar a coordenação das atividades; c) reduzir a incerteza e proporcionar consistência; e d) a estratégia chega a definir a organização, e o autor exemplifica com a bem-sucedida atuação da General Electric dos anos 80. A respeito da General Electric, Welch e Byrne (2001) afirmam que Jack Welch assumiu a Presidência em 1981, e definiu uma estratégia clara, focada em três partes: *core business*, alta tecnologia e serviços. Dentro dessa linha de atuação, foram vendidos ativos, como, por exemplo, os eletrodomésticos portáteis, e adquiridos inúmeros outros, procurando focar a empresa em setores nos quais pudesse vir a ser a primeira ou a segunda maior, em termos globais.

Porter (1986) apresenta três tipos de estratégias genéricas: a) liderança em Custo: a empresa visa a ser o produtor de menor custo do setor – o que exige investimentos em instalações para produção e comercialização em grande escala; b) diferenciação, envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base em dimensões valorizadas pelos compradores. A diferenciação pode ser obtida através de fatores como: o próprio produto ou serviço, o sistema de canais de distribuição que visa atingir o consumidor, o método de comercialização; e c) enfoque, que seleciona um segmento ou um grupo de segmentos no seu setor de atuação, e se orienta para atendê-los de modo superior, excluindo os outros segmentos.

Rue and Holland (1986) *apud* Cronshaw, Davis e Kay (1994) ilustram a estratégia de liderança em custo, ao afirmar que a norte-americana Timex atingiu a liderança no mercado de relógios usando uma estratégia de produção de baixo custo, pela introdução de um relógio produzido em massa, um mérito que atribuem ao engenheiro norueguês Joakim Lehmkaahl. Ainda a respeito das três estratégias genéricas de Porter (1986), Cronshaw, Davis e Kay (1994) mostram os riscos de uma estratégia intermediária (*stuck in the middle*), onde a empresa não apresenta liderança em custos e nem diferenciação de produto. Apresentam três definições para alertar quanto aos riscos dessa estratégia: a) é preciso enfatizar baixo preço ou elevada qualidade, a posição intermediária não é atraente nem lucrativa; b) os objetivos

estratégicos precisam ser claros e as empresas com objetivos múltiplos são menos bem-sucedidas do que aquelas com metas claras; e c) as empresas que não criam custos menores ou produtos melhores ou diferenciados raramente são bem-sucedidas.

Fontes das diferenças estratégicas entre empresas: a) investimentos feitos no início criam um conjunto de ativos estratégicos, que condicionam suas posteriores escolhas; b) as crises enfrentadas pelas empresas levam a novas ondas de investimentos que podem acentuar essas diferenças; e c) a estratégia é afetada pela estrutura inicial, visão ideológica dos fundadores, e presença de pessoas vindas de fora da empresa entre os diretores (OSTER, 1999). Uma cadeia de valor genérica serve de modelo para os processos internos, integrando: a) inovação; b) operações; e c) serviços pós-venda (KAPLAN; FOSTER, 1997). Assim, a mudança redesenhou a siderurgia dos EUA, com a Nucor se destacando. Para gerenciar a mudança é preciso competir no limite, vendo a estratégia como um fluxo de vantagens competitivas que formam uma direção estratégica semi-coerente. Isso exige gerenciar a mudança, saber reagir; e liderar a mudança. Gerenciar a mudança é complexo porque os gerentes não podem apenas focar na mudança, mas também preservar as receitas e lucros. Um ambiente de competição acirrada exige competir no limite, ou seja, romper estratégias de fronteiras definidas, concorrência previsível ou um futuro plausível. Uma estratégia semi-coerente assume que estratégia é diversa do passado, pois é: a) imprevisível; b) incontrolável; c) ineficiente; d) pró-ativa; e) contínua; e f) diversa (BROWN; EISENHARDT; 1998).

2.1 Diversificação

A diversificação para áreas não relacionadas ao negócio central foi uma estratégia muito empregada por empresas nos anos 60 e início dos 70. Em tese, esse tipo de diversificação apresenta duas vantagens: a) a organização como um todo fica mais estável – pois os ciclos dos diversos negócios dificilmente serão coincidentes; e b) traz vantagens quanto à alocação de recursos. Porém, apesar dessas vantagens, esse tipo de diversificação não estava apresentando bons resultados (GRIFFIN, 1996). Charan (2008) aponta que a Textron, criada em 1923 operando na área têxtil, se tornou o primeiro conglomerado mundial nos anos 50, usando os lucros da atividade original para adquirir inúmeros outros negócios, como helicópteros, aviões, equipamentos de jardinagem, carros de golfe e bombas industriais.

Vianna (1999) e Seiffert (2005) afirmam que a diversificação é uma das mais difíceis e arriscadas estratégias de crescimento. Vianna (1999) sugere que a diversificação jamais seja por dispersão; ou seja, deve-se ater a novos negócios que combinem com a *expertise* organizacional, exemplificando com a Gillette e a Supergasbrás que diversificaram agregando novos produtos a serem levados ao varejo com eficácia pelas suas já bem estruturadas redes de distribuição. Seiffert (2005) aduz que necessita de forte liderança, disposição de aprender, e constância organizacional para que se adquira a competência de diversificar; traz o exemplo da Intel Capital, que já havia feito investimentos em mais de mil empresas de vinte países diferentes, na forma de adquirir até 20% do capital de cada uma dessas companhias, normalmente, de forte conteúdo tecnológico; no Brasil, a empresa se estabeleceu no ano 2000, e, com oito profissionais, em quatro anos haviam sido feitos investimentos em cinco negócios. Também ilustra com a Votorantim Novos Negócios, criada em 2000 com dois focos de atuação: a) diversificação; b) alocação de capital de risco na forma de um fundo interessado em múltiplos setores. Acrescenta a definição da Promon, empresa cujo capital é detido por seus próprios funcionários, e empreendedorismo representa a busca e a realização de oportunidades e a criação de novos negócios – além das atuais fronteiras, visando: a) expansão do negócio essencial; b) conquista de novos espaços estratégicos e com potencial de crescimento futuro; e c) aproveitamento de oportunidades únicas.

Ghemawat e Khanna (1998) apresentam como razões para a diversificação: a) poder em multi-mercados: um conglomerado presente em diversos mercados possui maior; b)

probabilidade em reconhecer a dependência mútua com seus concorrentes, estabelecendo potenciais estratégias de colusão com eles; c) recursos relacionados: um conglomerado pode utilizar fábricas, tecnologias, marcas ou sistemas de distribuição em diversos negócios; d) os conglomerados agregam valor ao corrigir algumas das imperfeições informacionais do mercado; e e) os conglomerados podem corrigir distorções de políticas econômicas. Apontam que a Índia fez uma abertura econômica em 1991, que obrigou os principais grupos empresariais do país, amplamente diversificados, a focarem em atividades na quais pudessem competir de modo mais eficiente, e, inclusive buscar os mercados internacionais em um segundo momento.

Quando uma empresa enfrenta a quebra de seu produto principal, precisa orientar seus recursos rumo às necessidades dos consumidores. Assim, os produtores de máquinas de escrever nos anos 80 tiveram que buscar alternativas, poucos sobreviveram: a Olivetti teve diversos fracassos ao tentar novos mercados, como os PC's. A Remington focou no mercado de pequenos eletrodomésticos, como barbeadores. Além disso, a Kodak enfrentou o advento da fotografia digital, e teve dificuldades de se posicionar nesse novo campo, dado que possuía inúmeros ativos ligados às fotos convencionais, como indústrias químicas, que foram vendidos; nos primeiros anos, portanto, as câmeras digitais tiveram a liderança exercida por empresas oriundas do setor eletrônico (GRANT, 1995).

Smith e Smith (1992) *apud* Kenny e Stessen (1996) discutem opções estratégicas para a indústria de defesa alemã e britânica, no contexto da redução de orçamento ocorrida após a Guerra Fria. Apontam as seguintes opções: consolidação, diversificação e retirada do setor. Kenny e Stessen (1996) apontam que na Alemanha apenas a Daimler-Benz empreendera esforços significativos de consolidação no campo da defesa, porém, tal iniciativa fora a tentativa da criação de um grupo alemão líder em tecnologia, anterior à aludida redução orçamentária, portanto, não sendo uma reação estratégica ao quadro Pós-Guerra Fria. Apontam que a diversificação dificilmente é uma opção para produtores de artigos de defesa, em especial pelo fato de possuírem uma cultura moldada pelas condicionantes do setor; mas, apontam a britânica GEC como tendo empreendido um processo de diversificação horizontal e de integração vertical, ampliando o escopo de sua atuação, porém, sempre nos campos em que possui *expertise*: aviônica, eletrônica geral, e sistemas sub-aquáticos.

Um tipo de empresa parece emergir como um candidato natural a um processo de diversificação: trata-se daquele negócio forte em um único setor, e que até tenha se tornado um sinônimo de produto, mas que não pode correr o risco de ficar preso a um único produto ou mercado, como Gillette ou Xerox. Assim, a Gillette adquiriu vários negócios em busca de crescimento para áreas adjacentes ao negócio principal, enquanto sua atividade de produtos de barbear conquistava uma participação tão alta que apenas crescia a partir do lançamento de novos sistemas, mais elaborados, como o Sensor. Assim, por exemplo, adquiriu a Braun em 1967, produtora de pequenos eletrodomésticos, cujos negócios cresceram de US\$ 70 milhões ao ano para cerca de US\$ 1,7 bilhão. Após o lançamento do Gillette Sensor, a empresa começou a acertar com maior precisão, com cerca de dez lançamentos ao ano nos anos 80 e o dobro disso na década seguinte (GERTZ e BAPTISTA, 1998; ZOOK e ALLEN, 2001).

Da mesma forma, em 1969, tendo em conta o possível escritório do futuro, a Xerox adquiriu a Scientific Data Systems, por quase um bilhão de dólares em ações; essa adquirida fracassou, sendo fechada em 1975, tendo, porém, aportado à Xerox um ativo valioso: o PARC – Palo Alto Research Center – criado em 1968. A Xerox adquiriu várias empresas de periféricos nos anos 70: Diablo Systems, Versatec e Shugart Associates. Porém, o sucesso foi relativo: a Xerox saiu dos negócios de *disk drive* (Shugart) em 1984. A liderança da Xerox em copiadoras foi severamente minada pela concorrência internacional, o que pode ter fortalecido a importância do processo de diversificação. Porém, além da diversificação, a empresa descuidou de seu negócio principal: dado que exercia um monopólio até meados dos anos 70,

não vendia suas máquinas, mas as arrendava, além de lucrar com a venda de papel e *toner*. Porém, os clientes reclamavam dos elevados índices de defeitos. Em vez de aprimorar o projeto, a empresa permitiu a compra das máquinas e criou uma equipe de assistência técnica, para obter nova fonte de receitas. Porém, quando vieram os concorrentes, com máquinas que não quebravam e menores preços, conquistaram os clientes insatisfeitos e infieis da Xerox, que beirou a falência (JACOBSON e HILLKIRK, 1986; KAPLAN e FOSTER, 1997; GRANT, 1995; TEIXEIRA, 2008).

Porém, além da eventual necessidade de diversificação dessas empresas centradas em um único produto, e que convivem sob o constante risco de ameaça de sobrevivência pela possível perda desse negócio, nos anos 60, houve uma tendência de diversas grandes empresas investirem em setores completamente diversos ao de sua atividade original, originando-se muitos conglomerados. Porter (1987) *apud* Zook e Allen (2001: 44) analisou a diversificação de 33 grandes empresas dos EUA, de 1950 a 1986, descobrindo que venderam mais da metade de suas aquisições em novos setores; mais de 60% de suas aquisições em áreas inteiramente novas, e quase 75% em aquisições não relacionadas. Corroborando esses dados da pesquisa de Porter, Camargos e Minadeo (2007) afirmam que a onda de fusões e aquisições dos anos 80 obrigou as empresas a aumentarem a sua lucratividade – de modo a se tornarem mais fortes, e, portanto, deixarem de ser alvos de *takeovers* hostis. Nesse processo, houve o fortalecimento do conceito de *core business*, ou a concentração das empresas nas áreas em que possuem *expertise*.

Michael Raynor analisou o desempenho das 1,2 mil maiores companhias mundiais de 1995 a 2004, e concluiu que a diversificação não possui influência negativa sobre as receitas ou os lucros. Porém, a atual diversificação não se assemelha à do passado, praticada por Matarazzo ou pela ITT. Um relatório da Roland Berger aponta que apenas 20% dessa atual onda de diversificações não é bem-sucedida (OS RISCOS..., 2008). Um estudo feito junto a 26 construtoras de médio porte no Brasil, que passou a atuar em concessões públicas, mostrou: a) a maior dificuldade é a formatação da engenharia financeira para os novos investimentos; b) as principais motivações para diversificar são as dificuldades do segmento original do mercado e a qualidade das oportunidades surgidas; c) houve dificuldades nos consórcios formados com empresas do mesmo setor de origem visando algum novo negócio; d) ante as dificuldades de lidar com os inúmeros aspectos das concessões, a formação de parcerias se mostra uma importante ferramenta – sendo ideal que os parceiros sejam de outro setor de atividade (ROCHA; SALLES; VANALLE, 2002).

3. Aspectos Metodológicos

O discurso epistemológico é uma reflexão sobre os pressupostos da ciência, com o fim de evidenciar os métodos utilizados e propiciar validade deste conhecimento através de um estudo crítico e descritivo dos princípios, do processo e dos resultados obtidos (DIÓGENES, 2007). Esta pesquisa pode ser vista como descritiva, com enfoque qualitativo, visto que, teve como objetivos: contextualizar, apresentar, classificar e analisar diversos processos de diversificação empresarial. Ainda quanto ao método, a pesquisa também foi histórica. Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método histórico pressupõe que as instituições se originam no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e função. Esse método consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência no presente.

A pesquisa documental teve importância vital na elaboração deste artigo, dada a acelerada rapidez e dinâmica das realidades empresariais, e representou um forte papel como fonte dos processos de diversificação analisados, além de trazer variedade e atualidade. Existem críticas ao uso de periódicos; para a presente pesquisa, cabe esclarecer, que em nenhum momento deixou-se de buscar artigos acadêmicos, teses e dissertações, em especial, ao Referencial

Teórico. Alguns dados se tornaram mais robustos, em função da possibilidade de haver o cruzamento de fontes diversas, podendo-se corroborar ou complementar alguns processos. Teve como fontes: a) dissertações, artigos e livros acadêmicos, de negócios e de históricos empresariais, no tocante ao tema da estratégia em geral e da diversificação em particular, e alguns estudos de casos; e b) imprensa: b1) impressa: O Estado de São Paulo, Estado de Minas, Época Negócios, Revista Encontro, HSM Management; b2) *online*: Business Week Online: <<http://www.businessweek.com>>; Valor Online: <<http://www.valor.com.br>>; Portal Exame: <<http://www.exame.com.br>>; Los Angeles Times Online: <<http://www.latimes.com>>; The New York Times Online: <<http://www.nytimes.com>>; Gazeta Mercantil Online: <<http://www.gazetamercantil.com.br>>; Diário de Pernambuco Online: <<http://www.diariodepernambuco.com.br>>; BBC Online: <<http://www.bbc.com>>; Monitor Mercantil Online: <<http://www.monitormercantil.com.br>>. As referências *online* não se repetiram, e o dia de acesso apenas foi colocado se não ocorreu no próprio dia de sua publicação – para poupar espaço e não cansar a leitura. As dificuldades na realização da pesquisa se prendem às limitações dos dados secundários: por um lado, fontes muito críticas ou negativas; havendo por outro lado fontes laudatórias; assim, foi preciso centrar-se em fatos que baseiem a criação das diversas classificações, e o posterior enquadramento de cada processo em determinada categoria – tendo havido o descarte de inúmeras operações nas quais não se ofereceram os mínimos dados requeridos para uma possível classificação. Porém, a diversidade dos processos obtidos – aliado ao cuidado no trato com as fontes – permite afirmar que teria sido muito difícil obter um estudo tão rico apenas com dados primários.

4. Classificação dos episódios de diversificação encontrados – com algumas análises

Número do Quadro e Descrição dos padrões apresentados	Nº de situações
1 – Diversificações bem-sucedidas	33
2 – Diversificações mal-sucedidas	25
3 – Diversificações recentes	23
4 – Diversificações oportunísticas	4
5 – Vendas de operações diversificadas para concentrar no <i>core business</i>	6
6 – Empresas cujos processos de diversificação estão consolidados	3

Tabela 1 – Apresentação dos quadros com os critérios de categorização adotados e o número de situações de cada um deles.

Quadro 1: Diversificações bem-sucedidas

1) O grupo Hutchinson Whampoa, de Hong Kong, possui 200 mil funcionários, fruto de uma fusão feita em 1977. Administra portos, possui hotéis, imóveis, e atua em setores de infra-estrutura (OS RISCOS..., 2008).
2) A Zara se iniciara como fabricante de vestuários, porém, em 1973 ingressou no varejo. Diversas indústrias têxteis européias fecharam as portas, enquanto que a Zara está presente em 68 países, além de deter grande parcela de mercado em seu país de origem (OS RISCOS..., 2008).
3) Em 1997, a norte-americana Polaris Industries Inc. lança a motocicleta Victory V92C. O grupo Polaris produzia veículos de neve e quadriciclos. Dez anos depois, lançou o modelo Victory Vision – um modelo no segmento superior do mercado (MASCARENHAS, 2008).
4) O empresário francês François Pinault destacou-se no setor de madeira e materiais de construção. Em 1990, adquiriu a CFAO – atacadista criada em 1887 para importar matérias-primas da África. Em 2007, a CFAO empregava dez mil pessoas, vendendo itens como medicamentos e automóveis em 34 países africanos e seis territórios franceses no exterior. A CFAO respondeu por 13% das receitas e por 18% dos lucros operacionais do grupo PPR no primeiro semestre de 2007. Ingressou no varejo de luxo em 1992 em com a aquisição da Au Printemps, e ampliou seu investimento no setor ao adquirir uma participação na Gucci em 1999. Em 2007, o grupo PPR adquiriu a produtora alemã de artigos esportivos Puma, por US\$ 7,7 bilhões (BAUEROVA, 2007).
5) Em função da segunda crise do petróleo, a Neste, estatal finlandesa começa a investir na produção e distribuição de carvão, bem como em atividades internacionais de exploração de óleo e gás. Em 1998, a Neste se fundiu com a estatal IVO – Imatran Voimo Oy – da área de eletricidade, tendo em conta a desregulamentação do mercado europeu de energia. Surge a Fortum, da qual o Governo detém 97,5% das ações, e que inicia a venda de ativos não ligados à energia, como petroquímica (TAYLOR; AALTO, 1999).
6) A Sony adquiriu a Columbia Pictures, da Coca-Cola, passando a ter uma produtora de filmes e de <i>shows</i>

para a TV (GRIFFIN, 1996).
7) Aaker (1984) diz que o ingresso da Philip Morris no negócio de cervejas em 1972 pela aquisição da Miller refez o setor: representou o ingresso de novos recursos e sua <i>expertise</i> em propaganda e novos produtos. A fatia da Miller subiu em pouco tempo de 4% para 20%, com o reposicionamento do produto principal, além de haver o lançamento da Miller Lite, ampliada a rede de distribuição e fortalecido o orçamento publicitário.
8) A Asahi, segunda maior cervejaria do Japão, produz remédios para digestão desde antes da II Guerra Mundial porque não quer desperdiçar os restos de levedura de sua produção de cerveja (MORSE, 2007).
9) A Associated Dairy Company percebeu a saturação do mercado de leite, e ingressou no varejo, criando a rede Asda, que veio a ser das maiores da Grã-Bretanha (PALMER, 2006).
10) A W.R. Grace surgiu em 1854, a partir do comércio de guano, no Peru. Em 1936, o grupo estava na terceira geração, e detinha: minas de zinco, tungstênio e chumbo; fábricas de tecidos na Colômbia, Peru e Chile; fábricas de lã; plantação de café na Guatemala; uma <i>trading</i> que operava com café e cacau na Ásia; uma agência de operações navais atuante em mais de 30 portos. Depois, constituiu uma empresa de aviação comercial na América do Sul (SOBEL, 1999).
11) Em 1932, surgiu em New York a Gramercy Typewriter, uma de muitas oficinas especializadas no conserto de máquinas de escrever. Em 1975, Paul Schweitzer, o filho do fundador, assumiu o negócio. Com a disseminação dos PCs, inúmeros concorrentes fecharam. A Gramercy começou a fazer reparos em máquinas de fax e impressoras – sendo que este setor gerou 75% da receita em 2008 (PERMAN, 2008).
12) A Honda foi criada em 1948 em torno à sua expertise em motores, que a levou às motocicletas e a geradores, bombas, cortadores de grama, motores para barcos e automóveis (GRANT, 1995).
13) Em 2009, com 800 Woolworths lojas já fechadas, os irmãos Barclay compraram a marca visando relançá-la para vendas pela internet – área em que já atuavam. Os irmãos Barclay controlam o grupo de jornais Telegraph, o hotel londrino Ritz e têm 5% da InterContinental Hotels (URRY, 2009).
14) A Elgin surgiu em 1952, produzindo máquinas de costura – porém começou a diversificar ao perceber que não haveria futuro a esse produto. A Elgin Automação Comercial foi criada em 1998 com aquisição da divisão das caixas registradoras Dismac. Em 2004, adquiriu por US\$ 3 milhões a Schalter, fabricante de impressoras fiscais e de cheque. Ingressou na produção de condicionadores de ar tipo <i>split</i> , além de CDs e DVDs para gravar dados; esses dois produtos respondem por 75% das receitas da empresa. Além disso, produz: navegadores GPS, <i>webcans</i> , tocadores de música digital, cartuchos e <i>tonners</i> para impressoras, papéis especiais, fragmentadores de papel, calculadoras e condicionadores de ar de janela. Atua como distribuidora da Canon desde 1994. Também criou a Elgin Cuisine, que atua junto às construtoras, montando o <i>show-room</i> de novos empreendimentos (MADUREIRA, 2008a).
15) Em 2009, a Bahema S.A., <i>holding</i> que era uma das maiores acionistas do Unibanco antes da fusão com o Itaú, transferiu suas ações do novo banco a seus acionistas. A Bahema reduziu o capital, mediante a distribuição de ações do Itaú Unibanco – que representavam 1,15% do novo banco (BAUTZER, 2009).
16) O Makro conta com uma rede de restaurantes " <i>self-service</i> " em 51 das suas 57 lojas no Brasil – uma das maiores do país. As refeições custam R\$ 9,90 durante a semana e R\$ 12,90 nos fins de semana. A rede se iniciou já com a implantação do Makro no país. Em meados de 2008, o Makro servia cerca de 400 mil refeições por mês. Esses restaurantes nasceram como uma prestação de serviço para os clientes, que vinham de longe e passavam horas na loja; e possuem em média, 100-120 lugares (FACCHINI, 2008).
17) A Mundial, do setor de cutelaria, lançou produtos para cabelos, com a marca Dfine. A Mundial engloba as marcas Hércules, Eberle Fashion, Eberle Crafts, Aququant e Mundial (A FÁBRICA DE..., 2005).
18) Oriundo do ramo atacadista, instalado na capital paulista, Hiromichi Toriba em 1980 abriu uma rede de cafeterias no Japão, a Doutor Coffee, chegando a 1.500 lojas, e receitas de US\$ 600 milhões no ano fiscal encerrado em março de 2008 (ANTUNES, 2008).
19) A Promon – da área de engenharia – diversificou: shopping centers; Advanced Compression Technologies; BellPro (serviços de faturamento para empresas de telefonia celular); Netstream (fornecedora de serviços de telecomunicações para o mercado corporativo) (SEIFFERT, 2005).
20) Na década de 30, a Votorantim – à época uma indústria têxtil – iniciou um processo de diversificação: em 1933 iniciou uma fábrica de cimento; em 1935 lançou uma empresa química; em 1937 ingressou na siderurgia. Nos anos 80, ingressou no setor de papel, na citricultura, e abriu um banco. Nos anos 90, criou uma área de novos negócios, que investiu em diversos <i>start-ups</i> (SEIFFERT, 2005; SALOMÃO, 2008).
21) Em 1931, a Klabin, produtora de papel, arrendou a Manufatura Nacional de Porcelanas. Foi a base da Cerâmica Klabin, no Rio de Janeiro. Necessitando de matéria-prima para ampliar a produção, adquiriu a Empresa de Caolim Ltda., em 1943. Criou-se um laboratório de eletrônica visando aprimorar os equipamentos. A Cerâmica Klabin foi revendida em 1989 (BARBOSA, 2008; CONY e LAMARÃO, 2001).
22) Em 1935, a Klabin, tendo como sócios o grupo Votorantim, um grupo norte-americano, e o banqueiro Numa de Oliveira, adquiriu uma fábrica de <i>rayon</i> , ingressando na produção de fibras. A Nitroquímica entrou em operação em 1937, passando logo depois a produzir também ácido sulfúrico e outros sub-produtos (BARBOSA, 2008; CONY e LAMARÃO, 2001).

23) Em 1965, a Klabin adquiriu uma fábrica de azulejos em Santa Luzia, MG (BARBOSA, 2008).
24) Em 1953, a Klabin iniciou a produção de fósforos (BARBOSA, 2008).
25) Em 1932, três engenheiros criaram o grupo Asamar, atuante na produção de cimento. Em 1985 ingressou no ramo agropecuário. Em 1995, a fábrica de cimento foi vendida. Surgiram a metro Desenvolvimento Imobiliário e a Ale Combustíveis (AVELAR, 2008).
26) Em 2007, o grupo União inaugurou uma produtora de biodiesel, em Formosa (GO), com capacidade para 80 m3/dia. O grupo surgiu em 1982, como corretora de <i>commodities</i> , passando também a atuar em Fusões e Aquisições; em 2001 passou a atuar em energia (SCARAMUZZO, 2008).
27) A Orteng Engenharia, criada em 1977 por quatro engenheiros, empreendeu um programa de diversificação: Orteng Equipamentos e Sistemas (que fornece soluções <i>turnkey</i>), Orteng SPE (projetos e montagens eletromecânicas), criada em 1999; a Orteng AC Service oferece serviço de tecnologia de ponta, sendo criada no ano 2000. Em 2007, o grupo obteve 60% de participação no mercado de transformadores com a aquisição da Balteau Sistemas Elétricos, de Itajubá, MG (FERNANDES, 2008).
28) Em 2005, a Urmet Daruma ia mal: as operadoras de telefonia haviam retraído os investimentos. Sua atividade tradicional da Urmet Daruma – os orelhões – quase desapareceu. Passou a investir em impressoras fiscais e modems e passou a investir em: telefones fixos que mandam mensagens de texto e videofones. Em 2007, começou a produzir PCs. Reduziu sua dependência em telecomunicações, que em 2005 representava 80% do faturamento, para 40% em três anos (MOREIRA, 2008).
29) De gestão familiar, a sergipana Maratá começou como beneficiador de fumo, e depois diversificou para café, suco, produção de vinagre e temperos. A Maratá também atua em bebidas destiladas e vinhos, embalagens plásticas e filmes flexíveis (D'AMBROSIO; SCARAMUZZO, 2008).
30) Em 2006, o grupo ABF – presente no Brasil desde 2004, e produtor do fermento em pó Fleischmann Royal – adquiriu a SoHovos, de Sorocaba. Começou a produzir ovos líquidos pasteurizados, em caixa longa vida, aumentando a vida útil; para clientes comerciais (MADUREIRA, 2008b).
31) Em 1944, Attilio Fontana concebeu uma operação para adquirir o Frigorífico Concórdia, de Concórdia (SC). Propôs pagar em dinheiro ou por ações de uma nova empresa, a S.A. Indústria e Comércio Concórdia, base da Sadia. Desde 1942, Fontana dirigia esse Frigorífico. No início dos anos 50, adquiriu o Moinho Marcellinense, de Marcelino Ramos –RS. Na década de 50, o grupo Sadia experimenta forte expansão, criando o Moinho Lapa Ltda. em São Paulo, em associação com capitais gaúchos e cria suas próprias distribuidoras comerciais em São Paulo e no Rio de Janeiro (AQUINO, 1991).
32) A Baterias Moura, com cerca de 50 anos de existência, diversificou, lançando produtos para barcos, telecomunicações e no-breaks, e para o mercado logístico, a linha Log – para equipar veículos movidos a diesel, tracionários, empilhadeiras e máquinas elétricas (EMPRESÁRIO..., 2009).
33) Em 2008 a seguradora Cardiff, atuante no Brasil apenas em seguro garantia, ampliou seu leque, oferecendo seguros para automóveis e também entrou em segmentos como vida, acidentes pessoais e apólices para residências, e nesse ano teve 46% de ampliação nas receitas (SILVA JR., 2009).

Fonte: Elaboração própria.

Existem situações de diversificações classificadas como bem-sucedidas – ainda que posteriormente revendidas – pelo fato de terem sido lucrativas, sendo uma prova o fato de terem sido mantidas durante décadas sob controle dos grupos que empreenderam essas operações.

Nos anos 50 e 60, inúmeras companhias aéreas abriram hotéis, vislumbrando a possibilidade de que seus viajantes neles se hospedassem. A Varig criou a rede Tropical. Porém, rapidamente se viu que os viajantes possuem necessidades tão díspares de hospedagem, que os hotéis das companhias aéreas começaram a ser vendidos.

A Sony vislumbrou a necessidade de contar com a produção de conteúdo (software) para reforçar suas vendas de equipamentos eletrônicos. Assim, ao lançar o novo padrão da indústria de DVD's, o fato de a Sony deter 15% do mercado foi vital para emplacar seu BlueRay, vencendo o padrão rival – mostrando uma clara resposta à derrota de seu padrão superior Betamax, derrotado pelo VHS, da Matsushita.

A formação da finlandesa Fortum – mediante a fusão da Neste com a IVO – representa um importante passo no processo de consolidação dos ativos nacionais do setor de energia, preparando a companhia para competir no novo ambiente de desregulamentação européia nesse campo. O grupo mantém seus investimentos em exploração e produção de petróleo,

refino e distribuição, geração e distribuição de eletricidade – vendendo ativos fora desse *core business*.

Das empresas nacionais, se destaca o processo da Elgin, cujo negócio original deixou de existir, porém, a empresa migrou a setores correlatos. Além disso, a ABF, presente no varejo, fez um passo importante ao adquirir a SoHovos e lançar produtos focados no setor empresarial, de modo a diversificar seus riscos, além de levar a esses clientes um novo produto, junto com o fermento.

Quadro 2 – Diversificações mal-sucedidas

1) Nos anos 70, a WR Grace adquiriu cadeias de restaurantes, vendida nos anos 80 (SOBEL, 1999).
2) A Kinder-Care, rede norte-americana de creches, ingressou no negócio de poupança e empréstimo, indo à concordata (BARNEY, 1997).
3) A Xerox adquiriu a Scientific Data Systems por US\$ 920 milhões em 1969. A SDS operava com computadores <i>time-sharing</i> , porém sem recursos nem capacidade de inovação para competir com as líderes. Após 6 anos de prejuízos, e sem superar 1% do mercado, a Xerox liquidou o negócio tendo seu primeiro prejuízo desde que lançou a 914 (TELLIS; GOLDBER, 2002).
4) A KMart investiu em áreas diversas e desconexas: adquiriu as redes de cafeterias Furr's e Bishop Buffets (1983), abriu a rede de vestuário Designer Depot (vendida em 1986). Investiu em outros varejistas: Borders (livrarias), Office Max, Sports Authority e Builders Square – o que a impediu de concorrer com a Wal-Mart, centrada em seu negócio único. Em 1992, fez sua primeira internacionalização, adquirindo 76% da Maj, rede de lojas de departamentos da Re. Checa, além de adquirir a Bizmart, através da Office Max. Em 1994, o Conselho forçou o Presidente, Joseph E. Antonini, a renunciar. Após prejuízos em 1993, a empresa vendeu: PayLess Drug Stores e o clube de compras PACE. Ao pedir concordata em 2002, teve que vendê-los para concentrar-se no que melhor sabia fazer (COLLINS, 2008; GRIFFIN, 1996).
5) Nos anos 80, a American Express adquiriu a Shearson Loeb Rhodes e o banco de investimentos Lehman Brothers, atividades vendidas em poucos anos (ZOOK; ALLEN, 2001).
6) A rede britânica de drogarias Boots adquiriu duas redes de lojas do segmento faça-você-mesmo, em 1989, revendidas após nove anos e US\$ 600 milhões em prejuízos (ZOOK; ALLEN, 2001).
7) Nos anos 70, a Bausch & Lomb, originada no setor de óculos, teve grande crescimento por liderar a produção de lentes de contato gelatinosas, porém, quando vieram os concorrentes, passou a diversificar, ingressando em atividades como: escovas de dente elétricas, pomadas dermatológicas, aparelhos de surdez – descontinuadas nos anos 90 (ZOOK; ALLEN, 2001).
8) A distribuidora de livros WHSmith ingressou no varejo de televisores e de equipamentos de reparos e materiais tipo “faça você mesmo” nos anos 90, porém, sem sucesso (PALMER, 2006).
9) A Abbey National – focada em hipotecas – ingressou nos anos 90 em bancos de investimentos e <i>leasing</i> de trens e aeronaves, tendo grandes prejuízos e retirando-se desses setores em 2003 (PALMER, 2006).
10) Aaker (1984) afirma que a Coca-Cola ingressou no negócio de vinhos em 1977, visando posicioná-lo como uma alternativa à popular cerveja.
11) Em 2002 a Benetton teve seu primeiro prejuízo, pois a diversificação iniciada em 1994 foi um fiasco, sendo preciso vender ativos e assumir perdas. Em 2003, a Presidência passou a Silvano Cassano, visando resolver os problemas da imagem da marca e com os franqueados – que respondiam por 93% das vendas. A Benetton ingressara em concessões de estradas, telefonia e outros negócios não ligados ao varejo (EDMONSON, 2003).
12) Em 1991, a Matsushita adquiriu a MCA por US\$ 5,6 bilhões. A adquirida detinha ativos como: Universal Pictures, um catálogo de filmes e músicas, os parques temáticos da Universal, editoras (Grosset & Dunlap, Putnam's, e Perigee), 33% da United International Pictures, 49% da Cinema International, MCA TV e Home Video. Mas, quatro anos depois, a Matsushita vendeu 80% da MCA à Seagram, realizando US\$ 1,2 bilhão de prejuízos (GRIFFIN, 1996).
13) A partir dos anos 60, a Quaker Oats adquiriu a Burry Biscuit, a Fisher-Price (produtora de brinquedos revendida em 1991), a Celeste e a Magic Pan (redes de restaurantes), a Needlecraft Corp. of America. Em 1983, adquiriu a Stokely-Van Camp, produtora do Gatorade (GRIFFIN, 1996).
14) Nos anos 70, a Sherwin-Williams, produtora de tintas, adquiriu fábricas de carpetes e outros itens de decoração, incorrendo em US\$ 8 milhões de prejuízos em 1977. Dois anos depois, o Conselho colocou John Gerald Breen na Presidência, que focou em tintas e papéis de parede, além de adquirir a Dutch Boy para fortalecer a linha de tintas. Essa nova marca foi introduzida em 1990 na Sears e na Wal-Mart. Além disso, adquiriu duas fábricas de tintas em aerosol e quatro negócios de tinturas especiais (GRIFFIN, 1996).
15) Entre 1988 e 1996, mediante uma agressiva política de aquisições, o faturamento da ABB atingiu US\$ 34 bilhões com US\$ 1,2 bilhão de lucros e valor de mercado de US\$ 40 bilhões. Porém, a partir de 1997, a

<p>empresa começou a se afastar da indústria pesada e a diversificar; em 2001, suas ações caíram 70% em relação ao pico do ano anterior. Em 2002, já havia perdido US\$ 600 milhões em receitas fixas, e as dívidas cresciam rapidamente (ROSENZWEIG, 2008).</p>
<p>16) Sobre a diversificação da CBS, Porter comenta: “Nenhum dos negócios escolhidos oferecia qualquer oportunidade de compartilhamento de atividades ou de transferência de habilidades, entre si ou com os negócios tradicionais da CBS em comunicações e discos. Todos foram vendidos, muitas vezes com perdas substanciais, exceto algumas unidades relacionadas com negócios publicitários. Distinguida com o pior histórico de aquisições do meu estudo, a CBS desgastou o valor em mãos dos acionistas, criado pelo seu forte desempenho em comunicações e discos.” (Montgomery; Porter, 1998: 267-268).</p>
<p>17) Em 1965, Howard Pack e Joseph Kahn adquiriram a Seatrain Lines por US\$ 8,5 milhões. A Seatrain, criada em 1931, contava com seis navios, que podiam transportar <i>containers</i> – um avanço no transporte. A empresa chegou a uma frota de 50 navios. No início dos anos 70, as receitas eram de US\$ 250 milhões ao ano, com 4 mil empregados, mas o embargo do petróleo trouxe uma crise. Assim, ingressou em gestão de portos, mineração de carvão e refino de óleo, porém, os resultados foram fracos, e fechou as portas em 1981 (HEVESI, 2008).</p>
<p>18) Nos anos 90, o McDonald’s tentou novas formas de <i>fast-food</i>: pizzas, comida mexicana, adquiriu Chipotle e Boston Market – não focadas em lanches, mas essas tentativas se revelaram um fiasco (MARTIN, 2009).</p>
<p>19) José Dias de Macedo afirma: «Durante a minha vida eu já fechei mais de trinta empresas deficitárias. Parei de tentar me meter em setores desconhecidos depois de uma experiência malfadada com a fábrica de Pneus Tropical» (AQUINO, 1988: 113-154).</p>
<p>20) Nos anos 90, com investimentos iniciais em mineração, Eike Batista abriu a EBX Express, uma empresa de <i>courier</i>; a fábrica de jipes JPX e a Clarity, cosméticos. Nas contas do próprio empresário, perdeu US\$ 175 milhões com esses negócios (DURÃO; SCHÜFFNER, 2008).</p>
<p>21) O Pão de Açúcar criou as lojas de departamentos Sandiz, quando o formato que crescia no momento era o de hipermercados, deixando o campo livre ao Carrefour, que chegou ao Brasil em 1975 (MARTINS, 2008).</p>
<p>22) Em 2008, a Construtora Método venceu a concessão do Metrô para construir um shopping Center na estação Vila Madalena, em São Paulo, com 150 lojas previstas, e com foco no público da vizinhança – além dos usuários do Metrô. Os investimentos eram estimados em até R\$ 50 milhões. Para uma construtora, foi um passo rumo à diversificação, seguindo os passos da JHSF, que ingressou nos <i>shopping centers</i> a partir de uma concessão na estação de Metrô Santa Cruz, e que depois abriu o Shopping Cidade Jardim. Porém, a Método tivera alguns anos problemáticos e quase quebrara, em função de ingressar no parque aquático Wet n’Wild, e suas dívidas chegaram a R\$ 120 milhões (CANÇADO, 2008).</p>
<p>23) Em 2009, a JB Duarte – oriunda do setor alimentício – revendeu à Cobrasmaq os 50% das ações da Sueme Metalúrgica, que adquirira dois anos antes, por cerca de R\$ 5,4 milhões (JB DUARTE..., 2009).</p>
<p>24) Em 2009, a Yakult descontinuou suas atividades com cosméticos no Brasil, iniciada dez anos antes com importações, tendo passado a deter produção no país, em S. Bernardo. Os resultados sempre foram deficitários; em 2006, havia sido contratado um novo executivo, pois havia apenas 5 mil consultoras de vendas, contra 1,5 milhão da concorrência (YAKULT..., 2009).</p>
<p>25) Com o final das taxas de corretagens fixas nos EUA em 1975, a Paine Webber ingressou no setor de bancos de investimentos – sendo a compra do Blyth Eastman Dillon, em 1979, um fiasco, pois coincidiu com uma explosão no volume de vendas de ações – emperrando os sistemas das duas companhias, perdendo-se diversos negócios, e trazendo sérios prejuízos (GRIMES, 2009).</p>

Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se o ingresso da Kinder-Care, líder dentre as redes de creches nos EUA, que ingressou no setor financeiro, e já em uma época em que essas diversificações sem sinergias haviam saído de moda. No caso da Quaker, pode-se dizer que a compra da Gatorade resultou em um sucesso tão grande, que superou as perdas com as demais aquisições de seu processo de diversificação. A CBS se desgastou com seu processo de diversificação, a ponto de perder as inovações tecnológicas do setor, sendo adquirida pela Westinghouse – que vendeu todos seus ativos originais, e se focou na CBS, expandindo no setor de mídia. O fato de a JB Duarte ter ingressado em uma metalúrgica, saindo totalmente de seu *core business*, em pleno ano de 2007, também é significativo, a ponto de a operação ser desfeita dois anos depois.

A Matsushita não foi bem sucedida em seu ingresso na produção de conteúdo (filmes e músicas), porém, a Sony obteve sucesso em ambas as áreas, o que beneficiou seu *core business* de eletrônica, podendo emplacar seu padrão Blue-Ray, sucessor do DVD original,

pois detinha logo de saída 15% do mercado. Ou seja, o problema não é a diversificação em si mesma, porém o processo de gestão de negócios diversificados.

Quadro 3 – Diversificações recentes

1) Em 2008, a Gazprom, maior produtora mundial de gás natural, adquiriu a maior produtora russa de carvão, a Siberian Coal and Energy Co., de modo a ampliar o uso do carvão na Rússia, com o intuito de liberar mais gás natural para exportações (KRAMER, 2008).
2) Em 2007, a Philips entrou pela primeira vez no mercado de fabricação de PCs, anuncia lançando <i>notebooks</i> no Brasil. No Reino Unido, computadores da Dixon já eram vendidos com a marca Philips (OSSE, 2007).
3) Em 2008, a Apple adquiriu a PA Semi, produtora de chips. O propósito era contribuir na produção de <i>chips</i> para o iPhone e o iPod (BROWN; CORCORAN e CAULFIELD, 2008; MARKOFF, 2008).
4) Em 2008, os irmãos Don e Jin Sook Chang, criadores da varejista de moda feminina Forever 21's, se uniram a um sócio e construíram o Oxford Palace Hotel, em Los Angeles' Koreatown, e participaram do San Pedro Wholesale Mart, no centro da cidade – o que foi o primeiro condomínio comercial (EARNEST, 2008).
5) Em 2005, a EasyJet abriu os EasyHotels na Hungria, Suíça e Reino Unido, oferecendo pernoite a US\$ 22. Itens extras como janelas ou TV são cobrados à parte (HOTÉIS..., 2007).
6) Em 2004, a Cargill adquiriu a Seara Alimentos – terceira maior empresa de carnes do País e mais da metade de sua receita é obtida com vendas externas, principalmente com suínos. Ela conta com nove fábricas, distribuídas nos Estados de SC, PR, SP e MS (BRASILPAR, 2004).
7 e 8) Em 2007, a cervejaria japonesa Kirin adquiriu a australiana National Foods, por US\$ 2,6 bilhões. Em 2008, adquiriu a Dairy Farms, também da Austrália, por US\$ 786,9 milhões (WANG, 2009).
9) Em 2009, a Cisco lançou servidores, rompendo anos de alianças com HP, IBM e Dell. A empresa percebeu que o crescimento do software virtual criou a necessidade de novos tipos de servidores – pois os limites entre equipamentos de redes, servidores, sistemas de estocagem de dados e de sistemas precisam lidar com aplicações mais fluidas, ao invés de softwares dedicados. Com seu Unified Computing System, a Cisco une essas partes em uma só máquina (VANACE, 2009).
10) Após 43 anos como acionista e diretor da Marcopolo, produtora de carrocerias para ônibus, José A. F. Martins, aos 75 anos de idade, se associou na R2 Soluções em Radiofarmácia, a primeira empresa privada nacional a produzir fluordeoxiglicose-18, substância usada em diagnósticos. Os sócios são o farmacêutico Rafael Ribeiro Mádke, da Radiopharmacus, e German Eframovich, da OceanAir (BUENO, 2008a).
11) Em 2008, a Gafor Distribuidora – focada em produtos químicos – investiu US\$ 6 milhões em tancagem na Argentina. Além da distribuidora, o grupo conta com: operadora logística, transportadora, locadora de automóveis, e uma agropecuária. O grupo conta com ativos verticalizados na atividade principal, e diversificações (agropecuária e locadora de automóveis) (MANECHINI, 2008).
12) O Banco Mercedes-Benz começou a operar com seguros em 2008, focado na proteção de veículos comerciais (SILVA JR., 2008).
13) A editora e livraria Saraiva comprou a Pigmento, de Ribeirão Preto, para disputar o mercado de sistemas de ensino. A Saraiva já atua no segmento de livros didáticos, e complementou a oferta para escolas. A Pigmento, com a marca Ético, vende seu portfólio a cerca de 200 escolas distribuídas por 15 Estados. Seus principais produtos são os materiais de ensino fundamental, médio e pré-vestibular. A Pigmento fora fundada em 2003 por José Arnaldo Favaretto, que trabalhara na Moderna e no COC (CAMPASSI, 2007).
14) A MRV, do setor imobiliário, especializada em moradias para a classe C, criou a MRV Log, em parceria com o fundo de investimentos Autonomy Capital, para atuar em imóveis logísticos (BOECHAT, 2008).
15) Em 2007, a BQ, da área de vales-refeição, com 2% de participação no país, lançou novos serviços: cartões de crédito internacionais com a bandeira Mastercard, cartões para a compra de combustível e para uso em cinemas, teatros e livrarias. Também passou a oferecer seguro de vida e de acidentes pessoais para os funcionários de seus clientes e uma modalidade de reembolso antecipado que reduz de 22 dias para 48 horas o prazo médio de pagamento aos estabelecimentos comerciais credenciados (BUENO, 2008b).
16) Em 2007, a rede de padarias Uno & Due, com 52 lojas, teve 50% de seu capital adquirido pela escola de idiomas CNA, com 442 escolas no país. A Uno & Due fora fundada em 1993 (MADUREIRA, 2007).
17) A Condor entrou no segmento de creme dental com a compra da marca 100% e da indústria Bonamil no Recife, em 2004, e em 2006 lançou esponjas e "mops". Em 2008, contratou uma consultoria para analisar as possibilidades de continuar competitiva com suas seis áreas de atuação: escovas de dente e fio dental; creme dental e antisséptico bucal; pentes; limpeza (vassouras, esponjas, "mops" e escovas de limpeza); pintura artística (pincéis) e pintura imobiliária (JURGENFELD, 2008).
18) Em 2008, a Contax, prestadora de serviços de <i>call center</i> dos sócios controladores do grupo Telemar, criou a Todo, uma empresa que nasce do departamento de desenvolvimento da Contax, voltada à terceirização de serviços de tecnologia da informação (TI). A nova companhia vai atuar na oferta de serviços de "Business Process Outsourcing", e que significa a terceirização de um processo de negócios que não faz parte de

atividade principal da companhia. Com sede em São Paulo e filiais no Rio de Janeiro, em Florianópolis e Recife, a nova companhia vai absorver, no primeiro momento, R\$ 10 milhões em investimentos (MAGALHÃES, 2008).
19) Em 1997, a Construtora Tenda abriu a Garage Inn, que em nove anos chegou a gerir oito mil vagas de em São Paulo. Ao final dos anos 90, abriu em Miami a Granite Depot, que beneficia e distribui mármore e granito brasileiro. No ano 2000, ingressou no setor de bebidas, abrindo a Globalbev – que produz isotônicos e representa bebidas estrangeiras. Em 2006, inaugurou uma revenda Hyundai (A FAMÍLIA..., 2006).
20 e 21) Em 2009, a Ypióca, produtora de cachaça, começou a vender água a granel. Além disso, desde 2001, participava da Amazônia Fitoterápicos (MADUREIRA, 2009).
22) Em 2008, o frigorífico JBS criou seu próprio banco, visando financiar os pecuaristas – visando diminuir os inevitáveis atritos entre comprador e vendedor. Após cerca de um ano de atuação, sua inadimplência era quase nula (ROCHA, 2009).
23) Em 2009, a seguradora Tokio Marine – focada no país no ramo automóveis – resolveu diversificar, ingressando no seguro agrícola (CRUZ, 2009).

Fonte: Elaboração própria.

Por serem recentes, não há bases para se julgar do acerto ou não dessas operações, o mesmo ocorrendo ao quadro abaixo – sob o aspecto dos grupos adquirentes.

Quadro 4 – Diversificações oportunísticas

1) A Angel Trains foi formada em 1994, como parte dos esforços britânicos de privatização das ferrovias. O banco RBS a adquiriu em 1997. Em 2008, a RBS vendeu a Angel Trains por £ 3.6 bilhões (RBS..., 2008).
2) A DuPont adquiriu a petrolífera Conoco em 1981 – vendida alguns anos depois (GRIFFIN, 1996).
3) A Confab, da área de bens de capital, diversificou em um setor sem qualquer relação: adquiriu a engarrafadora da Coca-Cola no Rio de Janeiro. Na ocasião, o setor original estava deprimido, era oportuno diversificar. Entrou em um negócio seguro, com perspectivas de crescimento que se realizaram. Além disso, havia a possibilidade de revendê-lo no futuro com lucro, caso houvesse necessidade de reforçar o setor original. Foi o que ocorreu após alguns anos. A venda para um grupo chileno em 1994, por cerca de US\$ 120 milhões, significou o dobro do valor pago cerca de cinco anos antes (MINADEO, 2005).
4) Roberto Simonsen, que começou como construtor em Santos, adquiriu uma empresa de enlatamento de carnes, uma olaria e uma importadora – a Casa Baruel (DEAN, 1991).

Fonte: Elaboração própria.

Ao se tratar de diversificações oportunísticas, a ênfase não é apontada nos eventuais resultados, porém, no fato de existir uma chance de se adquirir um negócio, eventualmente a ser reestruturado ou valorizado mediante a consolidação de outros negócios, visando sua venda alguns anos a frente – realizando os lucros da operação, eventualmente em um nível elevado pela consolidação de um setor e pela reestruturação de empresas problemáticas. No caso do RBS, a motivação oportunística é clara, pois nos dias atuais, dificilmente um banco seria proprietário permanente de uma ferrovia. Já a DuPont vislumbrou uma possibilidade de sinergias e de suprimentos de petróleo – matéria-prima essencial à petroquímica – ao adquirir a Conoco; porém, com o tempo, a DuPont reconheceu serem baixas as sinergias entre a indústria petrolífera e a química, e a Conoco foi vendida.

Quadro 5: Vendas de operações para concentrar no core business

1) Em 2008, a Weyerhaeuser vendeu suas operações de embalagens, concentrando-se na sua operação de madeiras (AFTER..., 2008).
2) A Mobil adquiriu a rede de lojas de departamentos Montgomery Ward em 1974, vendida dez anos depois (MINADEO, 2002).
3) A Shell investe no Brasil em reflorestamento, mediante a Floryl, vendida nos anos 90 (MINADEO, 2002).
4) A BP investiu em companhias de nutrição, vendidas nos anos 90; além disso, adquirira a Carborundum, produtora de materiais cerâmicos, também vendida (MINADEO, 2002).
5) Nos anos 90, a Monsanto vendeu seus ativos da área de química, medicamentos e petroquímica. Em troca, reforçou seus sua área de sementes e atividades ligadas à agricultura de ponta (ALVAREZ; PONCET, 1999).
6) Em 1986, a American Airlines vendeu a Sky Chefs. A Data Management Services, parte da AMR desde 1983, foi vendida em 1997. Em 1998, a AMR vendeu três subsidiárias, por US\$ 450 milhões: a) AMR Services: que prestava serviços de terra à aviação, em 60 aeroportos; b) AMR Combs: prestava serviços a

proprietários de aviões, em 14 aeroportos; e c) TeleService Resources: um *call center* (BEDWELL, 1999).

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 6 – Empresas cujos processos de diversificação estão consolidados

- 1) No final dos anos 60, a Odebrecht criou onze empresas para apoiar a atividade de construção civil, por exemplo, de fundações, de formação de agregados, de construção metálica e mineração. Além disso, havia demanda reprimida por essas atividades no Nordeste. Nos anos 70, ingressou na petroquímica - ampliando os investimentos no setor. Em 1975, adquiriu a Met. Ramos. Também nos anos 70, criou prestadoras de serviços à Petrobras e fez perfurações no Congo e na Índia. Nos anos 80, ampliou a atuação no exterior, chegando a atuar em 18 países. Nos anos 90, as atividades de eletrônica e automação foram vendidas, e a empresa se retirou de alguns países; concentrou-se em: engenharia e construção, petroquímica, concessões públicas, turismo, petróleo e uma parte da Veracel Celulose; essas três últimas foram vendidas (DANTAS, 2007).
- 2) O grupo Camargo Corrêa fez sua primeira diversificação em 1948, quase dez anos após seu início, criando a Cia. Jauense Industrial, produtora de tecidos. Em 1956, adquiriu a Cia. Auxiliar de Viação e Obras, atuante em terraplanagem e pavimentação. Em 1960, inaugurou o Moinho de Trigo Jauense, em Brasília. No final dos anos 70, surgiu a Camargo Corrêa Brown Boveri, em associação com a Brown Boveri; cerca de 20 anos depois, a sociedade foi desfeita, surgindo a Camargo Corrêa Equipamentos e Sistemas. Nos anos 90, amplia seus investimentos na produção de cimento, e passa a integrar o capital da Usiminas – além disso, ingressa em concessões de estradas e energia elétrica. Ao início de 2008, detinha pouco mais de 10% das ordinárias da *holding* controladora do Banco Itaú, da Itaotec e da Deca (BRANDÃO, 1999; ADACHI e BALARIN, 2008).
- 3) Em 1946, foi criada a australiana Bitumen and Oil Refineries – que ingressa no refino e na petroquímica. Em 1963, inicia uma diversificação, pela aquisição de: operações de aplicação de asfalto; navegação e distribuição de gás e GLP. Em 1965 adquire diversas pedreiras, para complementar atividades de pavimentação. A partir de 1969, fortalece sua área de construção, com inúmeras compras – inclusive no exterior. Em 1982, adquire a BMI, companhia australiana de pneus recauchutados e construção. Entre 1982 e 1985, adquire a Oil Company of Australia Ltd. (OCA). Em 1988, adquire a Bell Tyres, varejista de pneus (KING, 1996).

Fonte: Elaboração própria.

Uma observação se refere ao fato de que alguns processos de diversificação fizeram sucesso em algum momento e foram relativamente lucrativas – ainda que posteriormente, foram vendidas parcial ou totalmente – caso da Azon, da australiana Boral.

No caso do grupo Camargo Corrêa, todos esses negócios continuavam sob seu controle em 2008, com a exceção; tendo havido crescimento orgânico, e, em alguns casos, também mediante aquisições; por exemplo, após um gradual envolvimento com a São Paulo Alpargatas, seu controle foi adquirido, e a empresa teve um período de crescimento nos últimos anos. Em seu histórico, nota-se apenas o desinvestimento do setor petroquímico; do Banco Geral do Comércio e da participação de 40% na filial local da Alcoa. Em função dos riscos inerentes ao negócio principal, formado pela construção pesada, o grupo construiu um portfólio rico e diversificado. A associação com a Brown Boveri também merece destaque: a lógica tradicional seria a revenda de sua participação ao fabricante de equipamentos, que tem presença global, porém, foi a Camargo Corrêa quem adquiriu a totalidade do capital. O mesmo se nota a respeito do grupo Odebrecht, com maior peso na atuação internacional, além de um campo diversificado – os ativos em petroquímica – que se constituem em uma operação de porte respeitável, igual ou até mesmo superior ao setor original de atuação.

5. Conclusões

O tema da diversificação apresenta interesse estratégico, pois trata da sobrevivência das organizações, bem como de sua habilidade em construir e gerir competências centrais em diversas áreas. O estudo propiciou situações de criatividade – mostrando que inúmeras companhias estão atentas à questão. Outros estudos poderiam focar processos de diversificação em setores específicos ou ainda a venda daquelas companhias não mais consideradas parte do core business.

6. Referências

A FÁBRICA DE alicates Mundial entra no mercado de xampu. **Gazeta Mercantil Online**. 19 mai. 2005. Acesso em 04 abr. 2008.

A FAMÍLIA cresce. Belo Horizonte: **Revista Encontro**, v. 5, n. 53, jul. 2006, p. 66-67.

AAKER, D. **Strategic Market Management**. New York: John Wiley & Sons. 1984.

ADACHI, V.; BALARIN, R. Alfredo e Ana Lúcia, os herdeiros anônimos do grupo Itaúsa. **Valor Online**, 08 set. 2008.

AFTER sale of unit, Weyerhaeuser profits triple. **The New York Times Online**, 31 out. 2008.

ALVAREZ, V. M. P.; PONCET, C. **Estratégias industriais e mudança técnica: uma análise do processo de diversificação da Monsanto**. Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica. II. 2. 1999. São Paulo: Edit. Hucitec, p. 139-160.

ANTUNES, L. A Starbucks japonesa. **Portal Exame**, 29 Mai. 2008.

AQUINO, C. **História Empresarial Vivida**, v. IV. São Paulo: Atlas, 1988.

AQUINO, C. **História Empresarial Vivida**, v. V. São Paulo: Atlas, 1991.

AVELAR, A. Fez por onde. Belo Horizonte: **Revista Encontro – Indústria**, encarte do n. 78, v. 7, p. 32-34.

BEDWELL, D. **Silverbird – The American Airlines Story**. Sandpoint: Airways International Inc., 1999.

BARBOSA, R. M. **Como uma empresa centenária com característica de first mover respondeu aos desafios do crescimento?** Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração, 2008.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Addison-Wesley Publishing Co. 1997.

BAUEROVA, L. Continent key to luxury firm's margins. **Los Angeles Times Online**, 05 nov. 2007.

BAUTZER, T. Bahema distribui sua carteira de ações do Itaú. **Valor Online**, 11 mai. 2009.

BOECHAT, Y. MRV cria subsidiária com foco na logística. **Valor Online**, 13 Maio 2008.

BRASILPAR. **Newsletter Negócios e Investimentos**, n. 70, 20 set. 2004.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Competing on the Edge: strategy as structured chaos**. Boston: Harvard Business Press. 1998.

BUENO, S. R2 Soluções nasce com unidades em RS, SP e RJ. **Valor Online**, 09 jun. 2008a.

BUENO, S. BQ planeja aquisições em São Paulo e no Paraná. **Valor Online**, 18 jul. 2008b.

BRANDÃO, I. L. **Camargo Corrêa – 60 Anos**. São Paulo: DBA, 1999.

BROWN, E.; CORCORAN, E.; CAULFIELD, B. Apple buys chip designer. **Forbes Online**, 23 abr. 2008.

CAMPASSI, R. Saraiva compra Pigmento para crescer nas escolas. **Valor Online**, 10 dez. 2007.

CANÇADO, P. Método terá shopping no metrô Vila Madalena. **O Estado de São Paulo**, Caderno Economia, 11 nov. 2008, p. B16.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

COLLINS, M. O «X» da expansão no varejo. **HSM Management**, ano 12, v. 7, n. 67, março-abril/2008, p. 56-59.

CONY, C. H.; LAMARÃO, S. **Wolff Klabin – a trajetória de um pioneiro**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

CRUZ, P. Para se diversificar, Tokio Marine estreia em seguro agrícola. **Valor Online**, 22 jun. 2009.

D'AMBROSIO, D.; SCARAMUZZO, M. Sara Lee faz acordo com Maratá e cresce no Nordeste. **Valor online**, 26 mar. 2008.

DANTAS, R. M. A. **Odebrecht**: a caminho da longevidade saudável? Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, 2007. Orientadora: Denise Lima Fleck, 285f.

DEAN, W. **A industrialização de São Paulo**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1991, 4ª Ed.

DIÓGENES, E. **Administração** – suas condicionalidades e fundamentos epistemológicos. Maceió, EDUFAL – Edit. Universidade Federal de Alagoas, 2007.

DURÃO, V. S.; SCHÜFFNER, C. Sucesso marcado por vários percalços. **Valor Online**, 04 abr. 2008.

EARNEST, L. Fast-fashion concept fuels Forever 21's expansion. **Los Angeles Times Online**, 23 jun. 2008.

EDMONSON, G. Has Benetton Stopped Unraveling? **Business Week Online**, 23 jun. 2003. Acesso em: 12 nov. 2007.

EMPRESÁRIO pernambucano faleceu ontem aos 79 anos de idade, deixando um legado para o empresariado local e nacional. **Diário de Pernambuco Online**, 16 jan. 2009.

FACCHINI, C. Refeição a preço popular é fonte de lucro para Makro. **Valor online**, 11 abr. 2008.

FERNANDES, M. Energia para Crescer. Belo Horizonte: **Revista Encontro**, v. 6, n. 68, p. 74-77.

GERTZ, D. L.; BAPTISTA, J. P. **Crescer para lucrar sempre**. Rio de Janeiro: Edit. Campus, 1998.

GHEMAWAT, P.; KHANNA, T. The nature of diversified business groups: a research design and two case studies. **The Journal of Industrial Economics**, v. 46, n. 1, mar. 1998, p. 35-61.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications**. Cambridge: Blackwell Publishers. 1995.

GRIFFIN, R. W. **Management**. Boston: Houghton Mifflin Co., 1996, fifth edition.

GRIMES, W. James W. Davant, who rose to top of Paine Webber, is dead at 93. **The New York Times Online**, 05 mai. 2009.

HEVESI, D. Howard Pack, 90, Magnate and innovator in shipping, dies. **The New York Times Online**, 20 dez. 2008.

HOTÉIS-cápsulas agora têm design e alta tecnologia. **Valor Online**, 26 nov. 2007.

JB DUARTE e Cobrasmaq: compromisso firmado. **Monitor Mercantil Online**, 20 fev. 2009.

JURGENFELD, V. Condor, que faz de vassoura a creme dental, revê seu foco. **Valor Online**, 11 ago. 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação** – Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KING, S. **From the ground up** – Boral's first 50 years. Sydney: State Library of New South Wales Press, 1996, 104p.

KRAMER, A. E. Gazprom moves into coal as a way to increase gas exports. **The New York Times Online**, 27 fev. 2008.

MADUREIRA, D. CNA, de idiomas, compra 50% da padaria Uno & Due. **Valor online**, 11 set. 2007.

MADUREIRA, D. Elgin, a discreta companhia que lucra com a diversificação. **Valor Online**, 08 abr. 2008a.

MADUREIRA, D. Em caixinha, AB Brasil vai do ovo à sobremesa. **Valor Online**, 05 nov. 2008b.

MADUREIRA, D. Ypióca, da cachaça, investe em água e medicamentos. **Valor Online**, 08 mai. 2009.

MAGALHÃES, H. Contax cria a Todo para atuar na terceirização de serviços de TI. **Valor Online**, 14 nov. 2008.

MANECHINI, G. Gafor monta base de distribuição na Argentina e prevê triplicar receita. **Valor Online**, 30 Mai. 2008.

MARKOFF, J. Intel's dominance is challenged by a low-power upstart. **The New York Times Online**, 30 jun. 2008.

MARTIN, A. At McDonald's, the Happiest Meal Is Hot Profits. **The New York Times Online**, 10 jan. 2009.

MARTINS, I. E agora, Abílio? **Época Negócios**, v. 1, n. 11, jan. 2008, p. 78-91.

MASCARENHAS, T. Bebê dinossauro. **Estado de Minas**, 10 ago. 2008, Cad. Veículos, p. 10.

MINADEO, R. **Petróleo: a maior indústria do mundo?** Rio de Janeiro: Ed. Thex, 2002.

MINADEO, R. **Mil Perguntas Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 2005.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.) **Estratégia – A busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

MOREIRA, T. Do orelhão ao PC, Urmet Daruma amplia negócios. **Valor Online**, 05 mar. 2008.

MORSE, A. Cervejarias do Japão entram na área farmacêutica. **Valor Online**, 22 out. 2007.

OS RISCOS de apostar em um só negócio. **Época Negócios**, v. 2, n. 15, maio 2008, p. 124-125.

OSSE, J. S. Amplia: Philips entra no mercado brasileiro de informática com lançamento de 2 modelos de notebook. **Valor Online**, 28 nov. 2007.

PALMER, A. **Introdução ao Marketing – Teoria e Prática**. São Paulo: Ática, 2006.

PERMAN, S. The Last Typewriter Repairman? **Business Week Online**, 30 set. 2008.

RBS sells off rail stock business. **BBC Online**, 13 jun. 2008.

ROCHA, J. G. C.; SALLES, J. A. A.; VANALLE, R. M. Análise dos movimentos recentes de diversificação nas empresas construtoras de porte médio no Brasil. ABEPRO: **Revista Produção**, v. 12, n. 2, 2002, p. 18-27.

ROCHA, A. A. Banco JBS fortalece frigorífico na briga por matéria-prima. **Valor Online**, 08 jun. 2009.

ROSENZWEIG, P. O efeito aura. **Época Negócios**, v. 2, n. 13, mar. 2008, p. 148-157.

SALOMÃO, A. O desafio da terceira geração. **Época Negócios**, v. 2, n. 22, dez. 2008, p. 102-123.

SCARAMUZZO, M. União duplica unidade de biodiesel. **Valor Online**, 06 nov. 2008.

SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações**. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA JR., A. Banco Mercedes-Benz passa a operar seguro. **Valor Online**, 05 mar. 2008.

SILVA JR., A. Cardif diversifica e prêmios crescem 46%. **Valor Online**, 05 mar. 2009.

SOBEL, R. **When Giants Stumble**. New Jersey: Prentice Hall Press, 1999.

SCARAMUZZO, M. União duplica unidade de biodiesel. **Valor Online**, 06 nov. 2008.

SPOTORNO, K. Confiança e credibilidade não se compram. **Época Negócios**, v. 1, n. 10, dez. 2007, p. 192.

TAYLOR, E. F.; AALTO, P. **The story of Neste Oy**. Helsinki: Neste, 1999.

TEIXEIRA, A. O PARC é verde. **Época Negócios**, v. 2, n. 17, jul. 2008, p. 112-118.

TELLIS, G. J.; GOLDBERGER, P. N. **Ação e Visão**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

URRY, M. Marca inglesa Woolworths é dos Barclay. **Valor Online**, 03 fev. 2009.

VANCE, A. CISCO Pushes Into Server Computer Market. **The New York Times Online**, 17 mar. 2009.

VIANNA, M. A. F. **A era da competência**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

WANG, T. Kirin Drinks Up In The Philippines. **Forbes Online**, 20 fev. 2009.

YAKULT desiste de vender cosméticos no país. **Valor Online**, 27 mar. 2009.