

Diversificação de Produtos Segundo Ansoff

O Que é Uma Diversificação Afim? É Possível Diversificar Produtos e Mercados ao Mesmo Tempo? Quais São os Riscos de Uma Diversificação Não-Afim?

Igor Ansoff foi um professor russo naturalizado americano, o qual contribuiu decisivamente com a disciplina do Planejamento através da sua obra “Estratégia Corporativa”. Criou o Modelo Ansoff de Planejamento baseado na expansão empresarial e na diversificação de produtos.

Segundo ele a partir da década de 60 as organizações passaram a se preocupar mais com o ambiente em que atuavam e, essa tendência ficou mais evidente, quando a produtividade não significava mais o sucesso da organização e sim se ela poderia ou não atender às demandas do mercado.

Dessa forma, ao cruzar duas variáveis (**Produtos** e **Mercados**) Ansoff idealizou um modelo para determinar oportunidades de crescimento de uma empresa, o qual se baseava principalmente na Diversificação de Produtos e de Mercados.

Diversificar é uma decisão importante, mas como tudo na vida exige planejamento. Atualmente é muito comum observarmos a diversificação de produtos numa banca de jornal – por exemplo – onde, até poucos anos atrás, encontrávamos apenas jornais e revistas.

Hoje, além dos periódicos, também encontramos DVDs, alimentos, bebidas, perfumaria e outros. Isso ocorre em função do hábito das pessoas freqüentarem sua banca e por isso o comerciante vai expandindo seus produtos, atendendo às demandas do seu próprio público-alvo.

Outro exemplo de diversificação de produtos são os postos de combustíveis, onde as lojas de conveniência ganharam importância em função do pouco tempo dos consumidores para comprarem produtos não programados. Para ele existem dois tipos de **Diversificação de Produtos ou Mercados**:

A) Diversificação Afim

Segundo Igor Ansoff uma Diversificação Afim se caracteriza quando a empresa diversifica sua linha de produtos ou seu segmento de mercado, mas mantém o foco original do seu negócio. Uma pequena indústria de chocolates do RJ começou fabricando ovos de Páscoa e, quando passou a produzir trufas, constatou que a **Diversificação de Produtos** era um bom diferencial para seu negócio.

A empresa percebeu que o seu principal produto era sazonal – só vendia bem na Páscoa. Atenta à demanda de seus clientes a indústria observou que existia boa parte de consumidores com intolerância ao glúten e à lactose.

Com um pequeno investimento ela passou a fabricar trufas – sem esses ingredientes – e a vendê-las a um público-alvo diferente, caracterizando assim uma diversificação na sua linha de produtos. Nesse caso houve uma extensão de linha de produtos, os quais passaram a atender às necessidades especiais de um nicho de mercado, mas mantendo o foco em chocolate.

Por outro lado, determinada indústria de betoneiras de Araçatuba (SP) especializada em vender para construtoras, constatou que a **Diversificação de Mercados** era um bom diferencial para seu negócio. Ao analisar a demanda por seus produtos, o fabricante percebeu que uma usina de cana-de-açúcar da sua região comprava suas betoneiras e as adaptava para moer cana-de-açúcar, vendendo-as posteriormente aos seus próprios clientes.

O dono da indústria passou a fabricar suas betoneiras com as adaptações técnicas e específicas para essa finalidade – moer cana – e, dessa forma, pode-se dizer que nesse caso houve uma **Diversificação de Mercados** porque esse novo produto passou a ser vendido para todas as usinas de cana-de-açúcar do interior de SP, representando 40% do faturamento total.

B) Diversificação Não-Afim

Caracteriza-se quando uma organização pretende comercializar produtos (ou serviços) novos em novos segmentos de mercados, aparentemente sem afinidade entre eles. Nesse caso, pode-se afirmar que esse tipo de diversificação necessita de muito planejamento para que dê certo.

Podemos citar vários exemplos de Diversificações Não-Afins que não deram certo, como por exemplo a compra da Lacta (chocolates) pela Phillip Morris (tabaco) ou a compra da Cica (goiabada) pela Unilever (produtos de limpeza e higiene pessoal).

Porém, quando o planejamento é bem elaborado, mantido e seguido pode haver certo grau de sucesso numa Diversificação Não-Afim. Foi o caso de um salão de cabeleireiro na cidade do RJ que ampliou suas atividades e passou a comercializar roupas de grife dentro do seu próprio espaço.

O cabeleireiro é um prestador de serviços, o qual invadiu outro segmento de mercado – comercialização de roupas – com dinâmicas próprias. Pois as pessoas escolhem e compram roupas através de mecanismos diferentes dos escolhidos para cuidarem da sua aparência, por exemplo.

O segredo do sucesso dessa diversificação se baseia numa rigorosa separação contábil de ambos os negócios e num estreito acompanhamento dos faturamentos e margens de lucro individuais.