

Estratégia Empresarial / Estratégia Organizacional

Ano letivo 2014/2015

Temática central do trabalho: Estratégia de Diversificação

Notas:

- *Tenha em consideração que os trabalhos serão avaliados em função da aplicação dos conhecimentos adquiridos e não pela mera descrição dos factos relatados no caso.*
- *O relatório e apresentação deverão refletir uma análise teórico-prática do caso apresentado.*
- *O caso é fictício e para fins meramente académicos, não pretendendo retratar nenhuma empresa em particular. Ainda assim, é inspirado em factos reais de empresas e outros dados do sector (fontes: relatórios, notícias, websites, etc.).*

Grupo *Diversus*

A *Diversus*¹ foi fundada nos finais dos anos 50 do século passado, e a sua indústria de raiz, foi a Indústria da Madeira. Só nos anos 80 a *Diversus* entrou no negócio da Distribuição Alimentar, e a partir desse ano, e face aos excelentes resultados alcançados, se foi transformando, como resultado das suas Estratégias de Crescimento, num grande Conglomerado, que é comandado por uma SGPS. A esta estratégia não tem sido alheio facto de se tratar de indústrias em diferentes fases do seu ciclo de vida e com potenciais de rendibilidade complementares.

Hoje, o “negócio central” (*core business*) do Grupo é a Distribuição Alimentar com a marca Atlântico. O negócio originário do Grupo foi autonomizado como “*Diversus Indústria*”, tendo para o efeito sido criada uma sub-Holding que reúne todas as empresas que exploram os negócios derivados da madeira e a eles relacionados. O Grupo assumiu uma refocalização dos seus negócios, e na sequência das várias reestruturações que decidiu implementar, de acordo com a evolução da sua própria

¹ À semelhança de todos os outros, o Caso *Diversus*, embora se inspire na realidade de alguns dos Grupos empresariais existentes no País, foi construído com o objetivo exclusivamente académico, tratando-se por isso de um caso totalmente ficcionado

expansão, e naturalmente também pela influência do Meio Envolvente, está estruturado da seguinte forma:

- Indústria
- Distribuição Alimentar
- Retalho Especializado
- Negócios em Parcerias

O Grupo apresenta atualmente uma estrutura organizacional organizada por estas grandes áreas, sendo que algumas das áreas funcionais do grupo são partilhadas, nomeadamente a área Financeira e Compras. Embora de uma forma geral, o relacionamento entre os Gestores responsáveis das várias sub-holdings seja cordial, a concorrência interna por capitais, bem como as crescentes necessidades de partilha de atividades ao longo dos anos têm trazido desafios importantes ao Grupo.

De seguida serão apresentadas quatro sub-holdings do Grupo *Diversus*:

I - *Diversus Indústria (madeira)*

A *Diversus* foi fundada nos finais dos anos 50 do século passado em Leça da Palmeira. Começou pela instalação de uma fábrica de Aglomerado de Madeira (*Particle Board*) a primeira que se instalou no País. Este produto, inovador na altura, permitiu às indústrias a jusante, suas clientes, nomeadamente a indústria do Mobiliário e a Indústria da Construção Civil, significativas melhorias nos seus produtos. Mas a *Diversus* após um ano de laboração, criou novos produtos, tendo para isso feito investimentos em maquinaria para passar a revestir as placas de aglomerado, inicialmente, apenas com papéis melamínicos, em várias cores ou imitando madeira, e mais tarde, revestindo as placas de aglomerado com folha de madeira natural. Mais tarde passou igualmente a produzir componentes para outras indústrias com base na produção de placas de termolaminado. Um dos seus grandes clientes foi durante muitos anos uma marca de Televisores de origem alemã que tinha uma grande fábrica no distrito Viseu. A *Diversus* abastecia-a das caixas para os seus aparelhos de TV. Igualmente foi fornecedora do IKEA abastecendo de tampos para os vários modelos de mesas de cozinha que a multinacional sueca comercializava.

Toda esta produção requeria grande volume de matérias-primas de excelência, nomeadamente madeira, resinas e colas. As resinas e colas eram abastecidas por vários fornecedores, todos estrangeiros, que obrigavam a *Diversus* a manter elevados *stocks*, para garantir o seu processo de fabrico sem qualquer rutura. Por outro lado alguns

destes fornecedores nem sempre asseguravam a qualidade que as resinas deviam obedecer, como ainda começaram a registar-se agravamentos de preços pouco razoáveis, pelo que a *Diversus*, em 1975 inicia a sua atividade no sector da Química Industrial, através da produção de resinas melamínicas e fenólicas instalando para isso uma fábrica na zona de Sines. Esta operação foi cuidadosamente preparada com o apoio de um Gabinete de Consultores alemães especializados na indústria Química, que supervisionaram todo o projeto, com aconselhamento técnico, mas principalmente, na ação de formação dos técnicos portugueses que iriam ser os responsáveis pelas operações da nova fábrica. A rentabilidade desta unidade tem sido muito positiva. Hoje, abastece todas as fábricas de aglomerado do Grupo, como ainda comercializa os seus produtos químicos para terceiros, tendo atingido uma elevada reputação graças à excelência e qualidade da sua fabricação.

A década de 80 é o período de forte expansão da atividade industrial, com investimentos importantes que, em 1979, se traduziram no aumento da capacidade instalada de componentes e de revestimento de aglomerado.

O objetivo de liderança no sector de aglomerado de madeira em Portugal inicia-se em 1984 com a aquisição da Amolga - então a maior unidade produtora do país - cuja modernização se inicia de imediato. Seguiram-se outras duas aquisições de concorrentes, a FAIS E A NAPOVIAP.

É por esta altura que se inicia o processo de internacionalização com a aquisição da Woodboard, na Irlanda do Norte. Segue-se a aquisição da ASIFAT, em Espanha, um dos cinco maiores produtores europeus. A expansão internacional continua com a expansão para o Canadá com o arranque de uma fábrica de aglomerados de madeira. Paralelamente, a *Diversus* expande a sua atividade comercial para o Brasil e África Austral. Ainda em 1998, a *Diversus* assume-se como líder mundial no fabrico de aglomerados de madeira: com a aquisição de cerca de 85% do capital da empresa alemã ZNULG AG, através da sua participada espanhola ASIFAT. A *Diversus* tornou-se numa das maiores empresas do mundo do sector dos derivados de madeira.

II - *Diversus Atlântico* (Distribuição Alimentar)

A decisão de entrar na Distribuição Alimentar ao nível do Retalho foi devidamente planeada. Desde logo, o financiamento do investimento foi agendado de acordo com o

calendário da Oferta Pública de Venda (OPV) que colocou 45% do capital da **Diversus** Indústria na Bolsa de Valores, e dessa forma os acionistas realizaram uma valiosa mais-valia que esteve na origem do capital inicial da **Diversus Atlântico**. Mas mais importante foi o convite que foi feito ao Grupo Retalhista francês AuMair para participar no capital inicial da Atlântico com uma quota de 10%, a ser realizado através de serviços e consultadoria a prestar à empresa. Dessa forma, e durante os primeiros cinco anos, a **Diversus Atlântico** teve acesso a toda a tecnologia do novo negócio através dos quadros franceses que a AuMair fez deslocar para Leça da Palmeira, sede da empresa. Desde o *software* de informação, estrutura, sistema de controlo, e formação de quadros portugueses, foi executado pela equipa do sócio francês. Foi notável o tipo de relacionamento que se estabeleceu entre os jovens quadros portugueses e os especialistas da AuMair. Claro que o espírito de grande confiança sempre patente entre as Administrações dos dois Grupos muito contribuíram para essa forte relação que se estabeleceu. Refira-se que foi já no fim da primeira década deste nosso século que a AuMair abandonou a empresa vendendo ao núcleo de acionistas que controla o Grupo **Diversus** os 10% do seu capital a um valor muito interessante, dado o valor que a empresa foi acumulando ao longo dos anos. A **Diversus** já dominava totalmente o negócio com os seus quadros próprios, e tinha-se transformado no líder de mercado da grande distribuição alimentar no País.

Esta área de negócio, a da Distribuição Alimentar, como já foi referido, está integrada na Sub-Holding “**Diversus Atlântico**”, sendo responsável pela área de retalho alimentar do Grupo, com a sua marca Atlântico, e é hoje uma referência no mercado, após ter iniciado uma verdadeira revolução nos hábitos de consumo e no panorama comercial português, com a implementação do primeiro hipermercado em Portugal, em 1985 (o Atlântico de Leça da Palmeira). A **Diversus Atlântico** é líder de mercado nacional, no retalho alimentar. O sucesso desta unidade de negócio tem permitido fomentar os restantes negócios do grupo, estimulando o mercado interno de capital. Estas decisões nem sempre são fáceis, uma vez que os gestores de cada uma das sub-holdings tendem a sobrevalorizar a performance dos seus negócios.

Os Supermercados Atlântico

Foi um conceito inovador em Portugal e permanece como a referência no sector de retalho alimentar do país. As suas lojas inserem-se em grandes centros comerciais nas principais cidades portuguesas. Com um posicionamento de preços muito competitivo, a

Atlântico alia a variedade, o atendimento e os serviços prestados a um cariz fortemente promocional. A sua rede de lojas encontra-se dispersa por Portugal, oferecendo uma gama rica e alargada de produtos e serviços num espaço com área de venda média de 9.000 m².

III – *Diversus RE* (Retalho Especializado)

A dinâmica desenvolvida pelo negócio da distribuição alimentar que a *Diversus Atlântico* proporcionou através dos grandes hipermercados com as suas grandes superfícies, permitiram criar galerias adjacentes ao espaço da venda dos produtos alimentares, que foram reservadas para tabacarias, pequenas lojas de reparações, livrarias, etc., na maioria dos casos para arrendamento a terceiros, mas também para lojas que o próprio Grupo programou orientadas para novas áreas de negócios a serem exploradas pela *Diversus*. E como resultado desta estratégia nasce a *Diversus RE* (Retalho Especializado), para se concentrar em novos negócios, no comércio de retalho de eletrodomésticos e equipamento informático e ainda equipamento desportivo. Estes negócios vieram a conhecer uma forte expansão quando o Grupo entrou na construção e gestão de Centros Comerciais, onde desde logo se reservava espaços para as insígnias da *Diversus RE*. Desde logo, foi equacionado o potencial de explorar as eficiências da partilha de atividades de negócio entre e dentro de algumas das sub-holdings. Por exemplo, as infraestruturas administrativas e de serviço ao cliente são comuns, diversas campanhas de marketing são conjuntas, além de sinergias criadas ao nível da distribuição pelo facto das várias superfícies comerciais se encontrarem fisicamente próximas.

A *Diversus RE* detém hoje um universo de insígnias com posições de referência nos respetivos segmentos do mercado de retalho. A oferta é bastante diversificada: *Electronics* (eletrodomésticos, eletrónica de consumo e equipamento informático), e *Sportics* (equipamento e vestuário desportivo).

Ao longo dos últimos anos, estas empresas têm vindo a dar corpo a uma estratégia de geração de valor assente na conjugação de sustentados ritmos de crescimento com um forte investimento na proposta de valor de cada uma das suas insígnias, suportando-se

na motivação e qualidade dos seus colaboradores e no estabelecimento de parcerias sustentadas com os seus fornecedores.

a) *Electronics*

A *Electronics* é a cadeia líder de mercado na área dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo, do entretenimento e equipamento informático. Com uma ampla gama de produtos, zonas de entretenimento e auditórios de experimentação, esta insígnia oferece uma seleção tecnológica inovadora, apoiada por um atendimento conhecedor e qualificado e por uma variedade de serviços especializados, particularmente distintivos no serviço pós-venda.

A *Electronics* está presente nas principais regiões de Portugal, com uma rede de lojas que apresenta duas tipologias distintas: as *superstores*, com cerca de 500 m² de área de venda, situadas nas galerias comerciais dos hipermercados Atlântico, e as megastores, com cerca de 2000m² e localizadas nos principais centros comerciais do País.

b) *Sportics*

A *Sportics* é uma das maiores cadeias de lojas de equipamento para desporto no mercado, e conta com uma rede de lojas com uma área média de venda de 1.000 m² e presente nos principais centros comerciais do país. A insígnia oferece uma gama alargada de artigos e equipamentos para as diferentes modalidades, com marcas de prestígio conjugadas com diversas opções ao nível de marcas próprias.

Um atendimento qualificado responde às necessidades do segmento urbano e desportivo da população jovem e satisfaz igualmente todos os apreciadores e praticantes. Para reforçar a dinâmica de inovação, a *Sportics* inclui nas suas competências a área de desenvolvimento de produto, que trabalha diariamente na adequação da oferta ao mercado.

A insígnia projeta um espírito de forte motivação e promoção da prática desportiva, desenvolvendo periodicamente múltiplas iniciativas tais como o apoio a um universo alargado de atletas, clubes e associações desportivas e prestando ainda apoio a várias causas sociais, entre as quais o desporto paralímpico.

IV – *Diversus Parcerias* (Negócios em Parcerias)

Nesta Sub-Holding, a “*Diversus Parcerias*”, o Grupo mantém as empresas que exploram negócios que contam com parceiros estrangeiros, e que foram selecionados, por razões de ordem financeira ou por serem especialistas nas respetivas áreas de negócio.

a) *Diversus Hill*

A *Diversus Hill* é a especialista internacional em centros comerciais, empenhada por introduzir inovação e emoção na indústria dos centros comerciais e de lazer. Fundada em Portugal em 1989, é detida pela *Diversus* com 50%, e por um Grupo financeiro inglês com 50% que usou esta joint-venture como forma não só de diversificar, mas também de entrar no mercado português.

O modelo de negócio assenta numa abordagem integrada que reflete as atividades de propriedade, promoção e gestão de centros comerciais. Esta estratégia permitiu desenvolver um reconhecido conhecimento único que é utilizado quer nos Centros Comerciais do Grupo, quer nos projetos e centros em operação detidos por terceiros, mas concebidos pela *Diversus Hill*.

A política de parcerias, quer com investidores internacionais, quer com parceiros locais, permite uma forte solidez financeira e aprofundar o conhecimento de cada um dos mercados criando novas oportunidades de negócio. Atualmente a *Diversus Hill* opera em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia e Brasil.

Os Centros Comerciais instalados dão naturalmente preferência à localização das insígnias do Grupo, e desde logo ao Retalho Especializado do Grupo, e aos Hipermercados Atlântico.

b) *Diversus Turismo*

A *Diversus Turismo* foi constituída em 1994 e resulta de uma joint-venture com um grupo suíço com larga experiência na área da indústria do Turismo. Tal como na sua génese, a *Diversus Turismo* prossegue o desenvolvimento de negócios enquadrados em:

- *Resorts* turísticos e empreendimentos residenciais de elevada qualidade;
- Gestão de ativos imobiliários;
- Operações turísticas diversas, nomeadamente gestão de unidades hoteleiras, restauração, *catering*, gestão de eventos, *health & fitness*, gestão das Marinas e de campos de Golfe, negócios complementares que proporcionam vantagens competitivas no domínio da gestão hoteleira, do desporto e do lazer.

A expansão do Grupo tem beneficiado da partilha de *know-how* entre gestores das várias áreas de negócio. As lições aprendidas não só no mercado nacional, mas também internacional, têm sido partilhadas entre os vários gestores, fomentado pelo CEO do Grupo.

Um importante assunto na ordem do dia, levantado pelo CEO da SGPS, é o do futuro do Grupo. Perante um cenário de crise económica, embora com sinais de retoma, o CEO receia que alguns dos negócios, como o do Turismo, não venham a manter os níveis de rentabilidade passados, colocando em risco a sua manutenção. Este é um tema particularmente sensível para os gestores afetados. Mas ao mesmo tempo, é sabido que em tempos de crise, é normal que apareçam potenciais bons negócios, de empresários que não foram capazes de fazer face à crise e estão dispostos a vender as suas empresas por valores abaixo dos preços de mercado. Isto, é particularmente interessante em indústria de elevado potencial de rentabilidade. Esse assunto será levado à próxima reunião de Administração.

Questões a considerar para o estudo deste caso:

Pretende-se que o Grupo faça uma análise à Estratégia de Crescimento do Grupo *Diversus*. A partir de uma fábrica de aglomerado de madeira a empresa através de uma estratégia bem sucedida transformou-se num grande Conglomerado, operando hoje nas mais diferentes indústrias. Assim:

1. Analise, exemplificando, o caminho escolhido pelo Grupo *Diversus* no processo de diversificação. Para tal, explore os conceitos de negócios relacionados e não relacionados tendo em conta as vantagens e riscos desta opções estratégicas.
2. Tendo em conta a estratégia de diversificação adotada pelo Grupo, analise as estratégias utilizadas na entrada nas várias áreas de negócio.
3. Tendo como ponto de partida a Matriz de Ansoff, enuncie, exemplificando, as várias Estratégias de Crescimento do Grupo apenas na sub-holding *Diversus Indústria*.
4. Discuta as alternativas estratégicas que se colocam ao Grupo *Diversus*, enquanto empresa diversificada.