



DIVERSIFICAÇÃO EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL NO BRASIL

BUSINESS DIVERSIFICATION AS A STRATEGY FOR SUSTAINABLE GROWTH IN BRAZIL

LA DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE EN BRASIL



<https://doi.org/10.56238/levv14n32-017>

Data de submissão: 05/01/2024

Data de publicação: 05/02/2024

Lino Felipe Lopes Dias

RESUMO

O presente artigo investiga a diversificação empresarial como estratégia de crescimento sustentável no Brasil, com foco na integração de princípios de governança, responsabilidade socioambiental e inovação. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, com base em revisão bibliográfica de estudos recentes sobre práticas de diversificação e critérios ESG adotados por empresas de diferentes portes e setores. Os resultados evidenciam que a diversificação, quando planejada e alinhada à cultura organizacional e à gestão estratégica, pode contribuir significativamente para a estabilidade financeira, a reputação institucional e a geração de valor social e ambiental. A análise também revelou que a presença de estruturas de governança sólidas e a coerência entre propósito e prática são fatores determinantes para o sucesso da diversificação sustentável. Conclui-se que o crescimento responsável por meio da diversificação depende da capacidade das empresas de articular expansão com compromisso ético e visão de longo prazo.

Palavras-chave: Diversificação empresarial. Crescimento sustentável. Governança. ESG. Inovação.

ABSTRACT

This article investigates corporate diversification as a strategy for sustainable growth in Brazil, focusing on the integration of governance, socio-environmental responsibility, and innovation principles. The research was conducted through a qualitative and descriptive approach, based on a literature review of recent studies on diversification practices and ESG criteria adopted by companies of different sizes and sectors. The findings show that diversification, when strategically planned and aligned with organizational culture and management, can significantly contribute to financial stability, institutional reputation, and the generation of social and environmental value. The analysis also revealed that solid governance structures and coherence between purpose and practice are key factors for the success of sustainable diversification. It is concluded that responsible growth through diversification depends on the company's ability to link expansion with ethical commitment and a long-term vision.

Keywords: Corporate diversification. Sustainable growth. Governance. ESG. Innovation.



RESUMEN

Este artículo investiga la diversificación corporativa como estrategia de crecimiento sostenible en Brasil, centrándose en la integración de los principios de gobernanza, la responsabilidad socioambiental y la innovación. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo y descriptivo, basado en una revisión bibliográfica de estudios recientes sobre prácticas de diversificación y criterios ESG adoptados por empresas de diferentes tamaños y sectores. Los resultados muestran que la diversificación, cuando se planifica y se alinea con la cultura organizacional y la gestión estratégica, puede contribuir significativamente a la estabilidad financiera, la reputación institucional y la generación de valor social y ambiental. El análisis también reveló que la presencia de estructuras de gobernanza sólidas y la coherencia entre el propósito y la práctica son factores determinantes para el éxito de la diversificación sostenible. Se concluye que el crecimiento responsable mediante la diversificación depende de la capacidad de las empresas para combinar la expansión con el compromiso ético y la visión a largo plazo.

Palabras clave: Diversificación corporativa. Crecimiento sostenible. Gobernanza. ESG. Innovación.



1 INTRODUÇÃO

A diversificação empresarial tem ganhado destaque como estratégia para empresas que buscam mais do que manter-se vivas em mercados voláteis trata-se de uma tentativa de construir caminhos de crescimento que resistam à oscilação econômica, à degradação ambiental e às novas exigências sociais, num Brasil marcado por instabilidades institucionais, baixa previsibilidade regulatória e desigualdades estruturais que desafiam a sustentabilidade de longo prazo (Silva, 2022).

Empresas que operam em segmentos únicos frequentemente enfrentam quedas abruptas de receita diante de choques externos, enquanto aquelas que distribuem suas operações em diferentes áreas de negócio, com base em planejamento e governança, ampliam sua capacidade de resposta, aproveitam sinergias e reduzem vulnerabilidades sistêmicas, tornando-se menos suscetíveis a pressões de mercado ou escassez de recursos (Ferreira, 2024). Ao diversificar com inteligência estratégica, essas organizações criam ecossistemas mais resilientes e abrem espaço para inovação sustentável, valorizando tanto a performance financeira quanto o impacto social e ambiental de suas decisões (Cruz; David, 2023).

Esse modelo de expansão, no entanto, exige mais do que multiplicar produtos ou entrar em novos mercados; ele pressupõe que a empresa desenvolva competências internas, adote práticas de gestão baseadas em evidências e articule sua identidade corporativa em torno de propósitos coerentes, que estejam alinhados à lógica do desenvolvimento sustentável e às exigências contemporâneas dos stakeholders (Scur; Queiroz, 2017).

A integração entre diversificação e ESG representa um ponto de virada para organizações que compreendem a sustentabilidade como uma estratégia estrutural e não como ação isolada, pois incorporar critérios ambientais, sociais e de governança à expansão do negócio fortalece a imagem institucional, atrai investimentos sustentáveis e gera valor de forma contínua, mesmo em contextos adversos (Pedroso; Hasegawa; Bittencourt, 2024). Empresas que adotam esse caminho tendem a combinar eficiência operacional com reputação positiva, criando uma vantagem competitiva que vai além do preço ou da escala de produção (Godoy; Candil, 2022).

Diversificar de forma sustentável também significa escolher com precisão os mercados a serem explorados, avaliar os riscos de cada movimentação estratégica e preservar a coerência da missão organizacional, mantendo o controle da operação e a integridade da cultura corporativa (Albuquerque, 2014). Esse processo demanda investimentos em inteligência de mercado, reformulação de processos e, sobretudo, maturidade gerencial para operar com complexidade sem perder o foco nos resultados (Quartucci; Branco, 2024).

Em países como o Brasil, onde a estrutura econômica é fragmentada e o sistema regulatório nem sempre favorece inovações com impacto positivo, torna-se ainda mais relevante identificar práticas de diversificação que efetivamente resultem em crescimento sustentável, superando a visão

reducionista que associa performance empresarial exclusivamente à lucratividade imediata (Vasconcelos; Montenegro, 2022). A construção de valor em longo prazo requer que as empresas internalizem critérios ESG não como obrigação legal ou apelo de marketing, mas como guia estratégico para cada decisão de expansão ou reposicionamento (Alcantra; et al., 2015).

Este artigo parte da premissa de que a diversificação empresarial, quando bem fundamentada em princípios de sustentabilidade e articulada a mecanismos de governança e inovação, pode ser uma via realista e eficaz de crescimento para empresas brasileiras que operam em setores distintos e enfrentam riscos variados (Martins et al., 2021). A proposta é investigar experiências concretas em que a diversificação contribuiu para ampliar mercados, e também para estabilizar resultados, reduzir danos socioambientais e construir reputações sólidas em um ambiente competitivo e pressionado por transformações globais.

Ao mobilizar um conjunto variado de estudos e dados setoriais, o objetivo é compreender quais elementos tornam a diversificação empresarial uma ferramenta de crescimento sustentável no Brasil e em que condições ela deixa de ser uma escolha defensiva para se tornar uma estratégia robusta, coerente com os desafios do século XXI e com a expectativa de uma economia mais ética, adaptável e responsável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIVERSIFICAÇÃO EMPRESARIAL

A diversificação empresarial pode ser compreendida como uma estratégia de crescimento que busca ampliar a presença da empresa no mercado por meio da introdução de novos produtos, serviços ou segmentos de atuação, funcionando como uma resposta tanto à saturação de mercados já explorados quanto à necessidade de reduzir riscos associados à dependência de uma única fonte de receita (Alcantra; et al., 2015).

No campo da gestão estratégica, autores distinguem diferentes tipos de diversificação como a horizontal, a vertical e a concêntrica e apontam que os melhores resultados ocorrem quando essas movimentações se mantêm conectadas ao core business da empresa, aproveitando sinergias operacionais e competências já estabelecidas (Scur; Queiroz, 2017). Essa conexão entre a diversificação e os recursos internos da organização é fundamental para preservar a eficiência, garantir coerência e evitar a dispersão gerencial que frequentemente compromete os resultados (Albuquerque, 2014).

A diversificação relacionada, ou seja, aquela que mantém alguma ligação com a atividade principal da empresa, tende a gerar mais valor do que a diversificação não relacionada, que busca oportunidades em setores totalmente distintos e exige reestruturações profundas, novas competências e maior complexidade organizacional (Alcantra; et al., 2015).

Segundo estudos baseados na teoria da visão baseada em recursos (RBV), as empresas que conseguem alinhar suas capacidades operacionais às exigências dos novos mercados em que ingressam têm maior chance de gerar vantagem competitiva sustentável, transformando a diversificação em uma fonte de desempenho superior no longo prazo (Scur; Queiroz, 2017). Esse alinhamento estratégico exige que a organização saiba identificar suas competências-chave, reformular processos e adaptar estruturas sem comprometer a qualidade, a cultura interna e a proposta de valor que sustenta sua atuação (Vasconcelos; Montenegro, 2022).

Outro fator crítico na escolha de estratégias de diversificação está na capacidade de governança da empresa, pois à medida que se amplia o escopo de atuação, cresce também a necessidade de controle, integração de áreas, e tomada de decisão baseada em dados confiáveis e objetivos de longo prazo (Ferreira, 2024).

As decisões de diversificar devem considerar o contexto econômico, o perfil da organização e a estrutura de mercado em que a empresa está inserida, uma vez que nem todas as oportunidades de expansão são compatíveis com os recursos e os valores que sustentam o negócio (Albuquerque, 2014). A ausência de um diagnóstico estratégico pode levar a investimentos pouco sinérgicos, desperdício de capital e perda de posicionamento competitivo, especialmente em ambientes voláteis como o brasileiro (Pedroso; Hasegawa; Bittencourt, 2024).

A literatura aponta que empresas que diversificam com base em aprendizado organizacional, inovação incremental e fortalecimento de capacidades internas são mais bem-sucedidas em manter desempenho positivo após a expansão, criando economias de escopo e ganhos operacionais sem comprometer sua identidade ou suas vantagens anteriores (Scur; Queiroz, 2017).

Em setores de engenharia intensiva, como o de bens de capital, a diversificação concêntrica mostrou ser uma via eficaz para crescimento sustentável, pois mantém a empresa dentro de sua zona de excelência técnica ao mesmo tempo que permite inovação em produtos e mercados com base em conhecimento acumulado e tecnologia própria (Cruz; David, 2023).

Essas evidências indicam que o sucesso da diversificação depende menos da ousadia e mais da coerência estratégica com os ativos, os valores e as rotas de desenvolvimento que a organização já construiu ao longo de sua trajetória (Alcantra; et al., 2015).

2.2 ESG E SUSTENTABILIDADE COMO BASE ESTRATÉGICA

O conceito de ESG ambiental, social e governança tem reconfigurado o papel das empresas na sociedade contemporânea, deslocando o foco do lucro imediato para um desempenho sustentável que considere a geração de valor em múltiplas dimensões e atenda aos interesses não somentados acionistas, mas de toda a cadeia de stakeholders (Silva, 2022).

Esse deslocamento se expressa na adoção de práticas voltadas à redução de emissões, uso consciente de recursos naturais, relações laborais éticas e transparência na gestão, demonstrando que a sustentabilidade deixou de ser um diferencial voluntário para se tornar critério estruturante da competitividade organizacional (Cruz; David, 2023). Ao alinhar suas estratégias ao ESG, empresas evitam riscos legais ou reputacionais, mas criam condições para atrair capital, fidelizar clientes e ampliar sua legitimidade social (Quartucci; Branco, 2024).

A literatura especializada mostra que a sustentabilidade empresarial, quando integrada ao planejamento estratégico, contribui para melhorar a eficiência dos processos, gerar inovação, reduzir custos operacionais e aumentar a atratividade de mercado, sendo, portanto, uma fonte real de valor econômico (Godoy; Candil, 2022).

Mais do que uma demanda ética, a sustentabilidade se consolidou como uma alavanca de diferenciação, já que empresas que assumem compromissos concretos com o meio ambiente e com a justiça social tendem a ocupar espaços privilegiados nas decisões de consumo e investimento, sobretudo entre públicos mais conscientes e criteriosos (Vasconcelos; Montenegro, 2022). Isso também se aplica a políticas públicas e certificações, que valorizam práticas empresariais comprometidas com metas ambientais e indicadores de impacto mensuráveis (Pedroso; Hasegawa; Bittencourt, 2024).

A integração de critérios ESG na governança empresarial exige que as decisões deixem de ser guiadas apenas por retorno financeiro e passem a considerar também os riscos ambientais, o bem-estar das pessoas envolvidas e a responsabilidade da empresa perante a sociedade como um todo (Alcantra; et al., 2015).

Essa transformação implica o desenvolvimento de métricas específicas, auditorias independentes e indicadores que reflitam a qualidade das práticas adotadas, a maturidade da cultura organizacional e a coerência entre valores declarados e ações efetivamente implementadas (Ferreira, 2024). Empresas que negligenciam esses aspectos tendem a enfrentar barreiras crescentes de competitividade, financiamento e reputação, sobretudo em setores com forte exposição pública (Cruz; David, 2023).

Casos como os da Natura, Klabin e Banco do Brasil ilustram como a sustentabilidade pode ser transformada em estratégia central de longo prazo, pois ao incorporar metas ambientais às decisões de negócio, essas empresas fortalecem sua imagem institucional, reduzem riscos operacionais e constroem vínculos mais sólidos com comunidades, governos e consumidores (Cruz; David, 2023).

Os exemplos apontam que não basta adotar ações pontuais ou campanhas de marketing verde; é preciso que a sustentabilidade esteja inserida no modelo de negócios, nos produtos, nos processos e, sobretudo, na cultura organizacional, com metas claras, resultados acompanhados e políticas atreladas à remuneração executiva (Quartucci; Branco, 2024).

No Brasil, essa transição é mais desafiadora diante de assimetrias regulatórias, descontinuidade de incentivos e resistência cultural em setores tradicionais, mas os dados mostram que empresas que adotam ESG de forma consistente tendem a apresentar desempenho superior mesmo em cenários adversos (Godoy; Candil, 2022).

A combinação entre sustentabilidade e diversificação mostra-se especialmente potente quando a expansão do portfólio ou das operações é usada como oportunidade para testar novos modelos, reduzir impactos negativos e criar soluções regenerativas, convertendo a lógica de crescimento em uma dinâmica de transformação social e ambiental (Silva, 2022).

2.3 DIVERSIFICAÇÃO E GOVERNANÇA SUSTENTÁVEL

À medida que as empresas diversificam seus produtos, mercados ou fontes de receita, cresce também a complexidade de gestão, o que torna a governança corporativa uma peça indispensável para garantir coerência estratégica, transparência nas decisões e alinhamento entre diferentes unidades ou áreas do negócio (Alcantra; et al., 2015).

A governança deixa de ser um mecanismo restrito ao controle de riscos ou ao cumprimento de obrigações legais e passa a operar como um sistema integrador que conecta valores, estratégias e processos em torno de uma visão unificada da empresa, capaz de sustentar sua expansão de maneira organizada e responsável (Ferreira, 2024). Isso inclui a definição clara de papéis, sistemas de monitoramento contínuo e estruturas decisórias que evitem conflitos entre as unidades diversificadas e assegurem foco nos objetivos centrais do negócio (Cruz; David, 2023).

Estudos recentes mostram que empresas com governança madura têm mais sucesso em estratégias de diversificação, pois conseguem manter o controle sobre as operações, garantir a qualidade da entrega e adaptar suas estruturas às exigências de mercados distintos sem perder identidade institucional (Albuquerque, 2014).

A governança sustentável envolve ainda o compromisso com a diversidade, com a inclusão de diferentes perfis nas esferas decisórias e com a adoção de práticas de equidade que reflitam os valores defendidos pela organização em suas políticas internas e na forma como se posiciona no mercado (Quartucci; Branco, 2024). A presença de comitês de diversidade, metas auditáveis e vínculos entre resultados sociais e remuneração executiva têm sido associados a avanços concretos no desempenho ESG das empresas brasileiras mais bem avaliadas nos índices de sustentabilidade (Godoy; Candil, 2022).

No contexto da diversificação empresarial, adotar uma governança robusta significa também monitorar impactos setoriais distintos, integrar dados de diferentes unidades e promover decisões pautadas por critérios comuns que respeitem as especificidades de cada mercado (Silva, 2022).

A gestão integrada de informações, o uso de indicadores socioambientais nas tomadas de decisão e a responsabilidade compartilhada por metas transversais são elementos que ajudam a evitar fragmentação e garantem que o crescimento não se traduza em desequilíbrios ou contradições internas (Pedroso; Hasegawa; Bittencourt, 2024). A ausência desses mecanismos pode comprometer a reputação da empresa e torná-la vulnerável a escândalos, boicotes ou perdas financeiras diante da percepção pública de incoerência ou negligência (Vasconcelos; Montenegro, 2022).

Empresas que integram diversidade e inclusão às suas práticas de gestão também ampliam sua capacidade de inovação e de conexão com públicos distintos, o que é especialmente valioso em estratégias de diversificação voltadas a novos segmentos, territórios ou faixas de consumidores (Quartucci; Branco, 2024).

Além de uma questão ética, incluir múltiplas vozes na governança significa ter acesso a diferentes formas de perceber riscos, de gerar soluções e de criar produtos mais aderentes às realidades sociais, culturais e econômicas dos públicos atendidos, o que fortalece a legitimidade da marca em ambientes competitivos (Godoy; Candil, 2022).

Por fim, a governança bem estruturada permite que a empresa diversifique com segurança, ajustando seu modelo de gestão à nova escala de operação, garantindo a transparência nas relações com investidores e a responsabilidade nos impactos que gera, mesmo quando expande suas fronteiras para mercados complexos ou sensíveis (Silva, 2022).

3 METODOLOGIA

Este estudo possui caráter qualitativo e descritivo, tendo como base uma análise bibliográfica estruturada a partir da seleção e interpretação de artigos científicos que abordam a relação entre diversificação empresarial e sustentabilidade no contexto brasileiro, com foco na integração de critérios ESG em diferentes setores e portes organizacionais.

A escolha pela abordagem qualitativa decorre da natureza interpretativa do objeto de estudo, que envolve variáveis econômicas, sociais, culturais e ambientais integradas à estratégia de crescimento empresarial, sendo inviável uma abordagem exclusivamente quantitativa para capturar a complexidade das experiências relatadas. Além disso, o método descritivo permitiu organizar as evidências de forma a identificar padrões, estratégias comuns e fatores críticos de sucesso em casos de diversificação associada à sustentabilidade.

Foram selecionadas fontes secundárias relevantes, com predominância de artigos publicados nos últimos cinco anos, incluindo estudos de caso, análises setoriais e investigações teóricas que abordam o impacto da diversificação sobre o desempenho organizacional e sua conexão com práticas ESG no Brasil.

A amostra documental inclui trabalhos voltados a empresas de grande porte, médias e microempresas, contemplando diferentes segmentos como indústria, varejo, mercado financeiro, serviços e bens de capital, o que garante uma leitura transversal do fenômeno estudado e permite identificar variações nas estratégias de acordo com o porte e o setor.

O recorte analítico priorizou artigos com dados empíricos ou com discussões fundamentadas em evidências verificáveis, o que garante maior consistência às inferências apresentadas e evita generalizações baseadas em casos isolados ou descrições prescritivas desconectadas da realidade brasileira.

As informações foram organizadas em categorias temáticas fundamentos da diversificação, integração ESG, governança sustentável e resultados estratégicos que estruturam os blocos deste artigo e orientam a análise crítica das evidências coletadas, com o objetivo de responder à questão central sobre o papel da diversificação empresarial como alavanca de crescimento sustentável no Brasil.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de sistematizar os principais achados da literatura selecionada, a Tabela 1 resume os estudos analisados, destacando o setor investigado, os resultados centrais relacionados à diversificação empresarial e os desdobramentos estratégicos em termos de sustentabilidade, essa organização permite identificar padrões relevantes, como a importância da governança, da integração ESG e da inovação como vetores para o crescimento sustentável em diferentes contextos organizacionais.

Tabela 1 – Síntese dos artigos selecionados

Autor (ano)	Setor	Achados principais	Conclusão
Pedroso; Hasegawa; Bittencourt (2024)	Mercado financeiro (ETF ESG)	Baixo retorno e alto risco; ESG não precificado; retorno e impacto ambiental negativamente correlacionados	Diversificação setorial não garante sustentabilidade sem apoio de políticas e mercado para ESG
Scur; Queiroz (2017)	Bens de capital	Diversificação concêntrica baseada em conhecimento técnico; ganhos operacionais e inovação contínua	Crescimento sustentável requer alinhamento entre operação, tecnologia e mercado
Cruz; David (2023)	Multissetorial (Natura, Ambev, etc.)	ESG melhora reputação e reduz custos; barreiras incluem regulação e métricas frágeis	Sustentabilidade deve ser estratégia central; exige mudança cultural e incentivos
Quartucci; Branco (2024)	Multissetorial (ISE B3)	ESG impulsiona diversidade e inclusão; metas de D&I pouco atreladas à liderança	D&I fortalece desempenho e reputação; integração ainda limitada é um desafio crítico
Godoy; Candil (2022)	EPPs (diversos setores)	ESG aplicado desde a base; ganhos operacionais concretos com eficiência e gestão de resíduos	Diversificação interna é base para crescimento; governança e ética sustentam estabilidade
Albuquerque (2014)	Indústria automotiva e construção	Diversificação como resposta a crises; linhas paralelas e adaptação logística	Planejamento e reengenharia operacional garantem sustentabilidade e competitividade
Vasconcelos; Montenegro (2022)	MPEs (comércio, serviços)	Inovação impulsiona sustentabilidade; sinergia entre ESG e inovação	Sustentabilidade e inovação contínua tornam pequenas empresas adaptáveis e competitivas

Autor (ano)	Sector	Achados principais	Conclusão
Alcantra; et al., (2015)	Multissetorial	Diversificação planejada melhora desempenho; tipo de diversificação influencia nos resultados	Sucesso depende de alinhamento com o core business, estrutura clara e coerência interna
Silva (2022)	Empresas em geral	Sustentabilidade requer estratégia integrada; triple bottom line como diretriz	Sustentabilidade deve ser núcleo do modelo de negócios para viabilizar crescimento responsável
Martins et al. (2021)	Varejo alimentar	Sortimento diverso melhora experiência e fidelização; excesso sem gestão gera ineficiência	Diversificação no varejo exige planejamento e sofisticação para garantir competitividade
Ferreira (2024)	Pequenas empresas	Diversificação de receitas, uso de tecnologia e capacitação aumentam resiliência e estabilidade financeira	Digitalização, governança e diversificação fortalecem competitividade e crescimento sustentado

Fonte: O autor (2024)

A análise dos estudos evidencia que a diversificação empresarial no Brasil tem se manifestado como uma estratégia de adaptação diante de contextos de crise, mas também como uma ferramenta de transformação estrutural quando articulada a critérios de sustentabilidade, revelando um consenso entre autores como Silva (2022), Ferreira (2024) e Cruz e David (2023) sobre a necessidade de ir além da mera expansão de portfólio para alcançar estabilidade e legitimidade social, pois embora a motivação inicial de muitos empresários ainda esteja relacionada à sobrevivência econômica, como sugere Albuquerque (2014), o debate contemporâneo aponta que a diversificação bem-sucedida é aquela sustentada por governança, inovação e coerência com o core business, como defendem Scur e Queiroz (2017) ao analisarem setores de alta intensidade tecnológica e como reforçam Pedroso, Hasegawa e Bittencourt (2024) ao criticarem abordagens que desconsideram o risco ambiental e a correlação negativa entre impacto e retorno nos fundos ESG.

É possível notar que, enquanto os estudos voltados às grandes corporações como o de Cruz e David (2023) enfatizam o papel da reputação institucional e das métricas ESG como mecanismos de consolidação de mercado, pesquisas que enfocam pequenas e médias empresas como as de Ferreira (2024), Vasconcelos; Montenegro (2022) e Godoy e Candil (2022) revelam que a diversificação ganha potência quando associada à inovação incremental, à digitalização e à gestão ética, sugerindo que a escala não define o sucesso da estratégia, mas sim o grau de alinhamento entre as ações adotadas e os valores da organização, sendo a governança o ponto de convergência entre esses universos distintos, já que tanto no caso de empresas listadas em bolsa quanto no de empreendimentos familiares, a capacidade de gerenciar riscos, medir impacto e integrar dados é apontada como determinante para a sustentabilidade do crescimento.

Autores como Quartucci e Branco (2024) e Vasconcelos; Montenegro (2022) contribuem para expandir o debate ao inserirem na discussão a dimensão da diversidade e da inclusão como componentes estratégicos da diversificação, demonstrando que o fortalecimento da cultura organizacional e a ampliação da representatividade interna influenciam diretamente a performance de

unidades recém-integradas ao negócio, o que é especialmente importante em empresas que diversificam para mercados distintos, públicos periféricos ou territórios culturais diversos, reforçando a ideia de que diversificar com responsabilidade exige recursos financeiros, mas sensibilidade social e abertura à transformação institucional, algo que também é tangenciado por Godoy e Candil (2022) ao tratarem da ética empresarial como fator de estabilidade em empresas de pequeno porte.

A convergência entre Alcantra; et al., (2015), Ferreira (2024) e Martins et al. (2021) reforça que a diversificação planejada, baseada em análise setorial e leitura de contexto, resulta em maior competitividade, fidelização de clientes e capacidade de reposicionamento estratégico, mas também revela que estratégias fragmentadas, centradas apenas no aumento de canais de receita, tendem a gerar efeitos colaterais como perda de foco, desperdício de recursos e sobrecarga gerencial, sobretudo quando não há sofisticação nos processos ou mecanismos de governança que sustentem a expansão, e é nesse ponto que a análise comparativa se torna fundamental, pois ela demonstra que os casos de sucesso não estão vinculados a um setor específico, mas à presença de elementos como inovação, ESG, planejamento estratégico e capacidade adaptativa.

O diálogo entre os autores revela que a diversificação empresarial, no Brasil, não pode ser tratada como um movimento automático de crescimento, mas sim como um processo deliberado, cuja eficácia depende da forma como está estruturado o sistema de decisão, da clareza dos objetivos e da disposição da organização em repensar sua cultura, seus indicadores e sua função social, e é nesse sentido que os estudos analisados convergem ao indicar que as empresas que integram sustentabilidade ao planejamento da diversificação não como valor acessório, mas como princípio de governança são as que apresentam maior estabilidade, legitimidade pública e capacidade de renovação contínua.

A articulação entre diversificação empresarial e sustentabilidade ganha contornos ainda mais complexos quando se observa que a expansão estratégica só gera valor duradouro quando integrada a compromissos estruturais com a agenda ESG, como apontam Cruz e David (2023) ao analisarem empresas como Natura e Ambev, cujos resultados combinam crescimento econômico e liderança reputacional, o que também é reforçado por Silva (2022), ao destacar que a sustentabilidade se torna eficaz quando deixa de ser uma diretriz lateral e passa a fundamentar decisões de portfólio, operação e cultura organizacional, sendo essa perspectiva também corroborada por Ferreira (2024), que, ao estudar pequenas empresas, demonstra que o impacto de estratégias sustentáveis na resiliência financeira não depende apenas do tamanho da organização, mas do grau de enraizamento desses valores na lógica de gestão.

Godoy e Candil (2022) avançam nessa leitura ao mostrar que, mesmo em micro e pequenas empresas, práticas ligadas à ética, ao uso eficiente de recursos e à transparência nas relações institucionais geram ganhos reais de eficiência e estabilidade, o que é potencializado quando a diversificação interna ocorre com base em indicadores de desempenho sustentáveis, conectando áreas

distintas por meio de objetivos comuns e metas interdependentes, e esse olhar encontra eco nas observações de Quartucci e Branco (2024), que destacam que a presença de metas vinculadas à diversidade e inclusão nas estruturas de governança contribui para coesão interna e inovação, revelando que a sustentabilidade precisa ser entendida não somente no plano ambiental, mas também como capacidade de integrar pessoas, conhecimentos e valores em contextos complexos de operação.

O estudo de Pedroso, Hasegawa e Bittencourt (2024) mostra os riscos de estratégias de diversificação que não consideram o desempenho ESG como parte do modelo de análise, revelando que fundos rotulados como sustentáveis nem sempre entregam retornos consistentes ou impactos positivos, sobretudo quando há descolamento entre discurso e prática, o que indica que a adoção de critérios ambientais, sociais e de governança não pode ser tratada como um ornamento estratégico, mas como um critério técnico que atravessa desde a avaliação de riscos até a alocação de investimentos e a definição dos mercados prioritários para expansão, algo também sustentado por Vasconcelos; Montenegro (2022), ao mostrarem que a inovação, quando orientada por valores sustentáveis, impulsiona a adaptabilidade e reduz as chances de insucesso em mercados dinâmicos.

Martins et al. (2021), ao investigarem o setor de varejo alimentar, introduzem uma dimensão relevante à discussão ao destacarem que a diversificação deve ser acompanhada de sofisticação operacional, já que a ampliação de sortimento ou de canais, sem gestão eficiente, pode gerar perda de foco e desorganização, o que converge com a leitura de Alcantra; et al., (2015), que apontam que o sucesso da diversificação está diretamente ligado à capacidade da empresa em manter coerência entre suas estratégias e sua proposta de valor central, reforçando que o crescimento sustentável exige disciplina, clareza de objetivos e sistemas de apoio gerencial que garantam continuidade e coesão institucional, o que torna a governança não somente um instrumento de controle, mas um elo entre inovação, sustentabilidade e expansão organizacional.

Esse conjunto de análises demonstra que a diversificação empresarial, para ser viável no Brasil contemporâneo, exige mais do que visão de mercado e vontade de crescer: ela requer estruturação metodológica, cultura institucional orientada por valores, e mecanismos de medição capazes de traduzir impactos intangíveis em critérios concretos de desempenho, sendo a sustentabilidade, quando bem posicionada, a base sobre a qual se constrói não só a legitimidade social da organização, mas também sua capacidade de regenerar modelos, operar com flexibilidade e permanecer relevante em contextos de transformação constante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender de que maneira a diversificação empresarial pode ser utilizada como estratégia de crescimento sustentável no Brasil, à luz da incorporação de princípios de governança, responsabilidade socioambiental e inovação, e os achados indicam que tal estratégia,

quando bem estruturada, pode não somente gerar estabilidade econômica, mas também fortalecer a legitimidade institucional das empresas, ampliar sua capacidade de adaptação e promover impactos positivos para além dos resultados financeiros.

Constatou-se que a eficácia da diversificação não reside apenas na expansão de mercados, produtos ou canais, mas sobretudo na capacidade da organização em alinhar essa expansão a uma cultura institucional coerente, a processos de gestão consistentes e a uma visão de longo prazo orientada por valores sustentáveis, o que exige um modelo de governança capaz de lidar com a complexidade da operação sem perder o foco no propósito central do negócio.

Os diferentes setores analisados revelaram que não há um caminho único para alcançar o crescimento sustentável por meio da diversificação, mas sim um conjunto de princípios que se repetem nos casos de maior sucesso, como o uso estratégico da inovação, a construção de indicadores integrados, a valorização da diversidade e a internalização das práticas ESG como parte estrutural da tomada de decisão, sendo esses fatores determinantes para transformar a diversificação em um vetor real de transformação organizacional.

A diversificação empresarial pode, sim, funcionar como uma alavanca estratégica para o crescimento sustentável no Brasil, desde que seja conduzida com planejamento, responsabilidade e coerência, sendo necessário abandonar práticas oportunistas ou fragmentadas e investir em estruturas de gestão que permitam transformar a complexidade em vantagem competitiva e a expansão em compromisso com o futuro.

Ao promover a diversificação de forma sustentável, as empresas têm a oportunidade de reconfigurar seus modelos de negócio em sintonia com os desafios do século XXI, reposicionando-se em relação aos seus públicos de interesse, fortalecendo laços com comunidades e ampliando sua capacidade de gerar valor compartilhado. Essa perspectiva não somente eleva os níveis de competitividade, mas também redefine a função social da empresa no tecido econômico e social em que está inserida, contribuindo para modelos mais equilibrados de desenvolvimento.

Nesse sentido, pensar a diversificação como parte de um projeto sustentável é reconhecer que as fronteiras empresariais não são apenas econômicas, mas também éticas, políticas e ambientais, o que exige um olhar sistêmico e integrado sobre os impactos das decisões corporativas. A expansão orientada por critérios ESG não deve ser vista como restrição, mas como oportunidade de diferenciação em mercados cada vez mais exigentes, que valorizam transparência, coerência e inovação orientada por propósito.

As empresas que adotam uma visão de longo prazo, ancorada em princípios de responsabilidade, tendem a responder com mais eficácia aos ciclos de instabilidade econômica, às transformações do consumo e às pressões regulatórias, tornando-se mais resilientes e preparadas para lidar com a complexidade que a diversificação naturalmente impõe. Essa resiliência organizacional,

por sua vez, alimenta um ciclo virtuoso de inovação contínua, confiança institucional e ganhos sustentáveis.

Como encaminhamento para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos empíricos que aprofundem a relação entre diferentes tipos de diversificação (horizontal, vertical, geográfica, institucional) e os indicadores de desempenho ESG em contextos específicos do mercado brasileiro. Além disso, é pertinente investigar como as práticas de governança podem ser adaptadas às realidades de pequenas e médias empresas que aspiram à expansão sustentável, mas enfrentam barreiras estruturais e culturais para isso.

Ao final, reafirma-se que a diversificação empresarial, se compreendida como movimento estratégico orientado por ética, inovação e sustentabilidade, constitui uma das vias mais promissoras para a construção de um modelo de desenvolvimento que concilie competitividade com responsabilidade, crescimento com equilíbrio e expansão com compromisso com o futuro coletivo.



REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, R. P. G. D. Estratégia de diversificação: estudo de caso Asa Branca. Monografia de Graduação (TCC), Universidade Federal do Ceará, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/27463/1/2014_tcc_rpgalbuquerque.pdf
- ALCANTARA, P. G.; LIMA, D. F. S.; CARDOSO, P. I. F.; GOHR, C. Estratégia de diversificação segundo a Visão Baseada em Recursos: estudo de caso em uma empresa de alimentos. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 8, n. 3, 2015. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19843372&AN=115096670&h=Jf9mPP%2F7jM1RLk29E11nELW52W92Xk6vR4WF4ARlioRjhHJeEj9Tq3u9dKCMr6zVopGRKS%2BDeX1UIAOKC90YTA%3D%3D&crl=c>
- CRUZ, A. C. da; DAVID, S. Estudo sobre a sustentabilidade nas organizações brasileiras. Research, Society and Development, v. 12, n. 10, e29121043404, 2023. DOI: 10.33448/rsd-v12i10.43404. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/43404>
rsdjournal.org+2researchgate.net+2rsdjournal.org+2
- GODOY, S. M.; CANDIL, S. L. Desenvolvimento sustentável nas empresas de pequeno porte e sua inclusão no crescimento do mercado. RJLB – Revista Jurídica Luso-Brasileira, v. 6, n. 6, p. 2039–2066, 2022. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2022/6/2022_06_2039_2066.pdf
[cidp.pt](https://www.cidp.pt)+2[cidp.pt](https://www.cidp.pt)+2[cidp.pt](https://www.cidp.pt)+2[cidp.pt](https://www.cidp.pt)+2
- MARTINS, A. R. et al. Grau de diversificação empresarial e competitividade de sortimento em categorias de produtos. Revista Brasileira de Marketing, v. 20, n. 2, 2021. Disponível como PDF no repositório digital da USCS: <https://repositorio.uscs.edu.br/items/dc495d5c-7d39-4bdd-b6e7-a802b04ffb0c>
- PEDROSO, F. P.; HASEGAWA, M. M.; BITTENCOURT, M. V. L. Sustentabilidade empresarial no Brasil e o ativo ESGB11 de 2021 a 2023. Revista Paranaense de Desenvolvimento, v. 45, n. 146, p. 193–213, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://ipardes.emnuvens.com.br/revistaparanaense/article/view/1324>
[researchgate.net](https://ipardes.emnuvens.com.br)+7ipardes.emnuvens.com.br+7ipardes.emnuvens.com.br+7
- QUARTUCCI, G. M.; BRANCO, M. E. M. A. D. C. O Impulso ESG e a Diversidade e Inclusão nas Empresas Mais Sustentáveis da Bolsa de Valores Brasileira. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 27, n. 2, p. 157–186, mai.–ago. 2024. DOI: 10.51341/cgg.v27i2.3171. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/3171>
- SCUR, G.; QUEIROZ, R. P. O impacto da diversificação na estratégia de operações de empresas de bens de capital. Gestão & Produção, v. 24, n. 2, p. 206–220, fev. 2017. DOI: 10.1590/0104-530X1048-13. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/fvSWGkJTmVnRPSWTWMJNFxK/> scite.ai+5[scielo.br](https://www.scielo.br)+5[scielo.br](https://www.scielo.br)+5
- SILVA, Regiane Souza da. A importância de construir um modelo de desenvolvimento sustentável nas empresas. Revista Acadêmica Digital – SouzaEAD, n. 65, setembro 2023. Disponível em: <https://souzaeadrevistaacademica.com.br/revista/65-setembro-2023/10-regiane-souza-da-silva.pdf>
- VASCONCELOS, C. R. M.; MONTENEGRO, C. B. Diversificação como estratégia de desenvolvimento: o caso de um grupo de concessionárias de veículos premium. REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, v. 12, n. 2, p. 45–55, 2022. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1032>