



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO: ANÁLISE
DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO SÉCULO XXI**

Sabrina Fernandes Dias

Júri: Presidente – Pedro Luis Pereira Verga Matos

Vogais – Francisco Lopes Dos Santos

Orientação - Prof. Doutora Carla Maria Marques Curado

Setembro 2012

Resumo

Este trabalho é uma análise da produção científica sobre a estratégia de diversificação no século XXI originando uma matriz com duas dimensões: diversificação relacionada/não relacionada e empresas nacionais/multinacionais. Este trabalho permite verificar qual dos dois tipos de diversificação é a mais escolhida e em que tipo de empresas. As principais conclusões retiradas da análise dos estudos empíricos num modo geral, foram que as empresas têm preferência para a estratégia de diversificação relacionada, no entanto a estratégia de diversificação não relacionada é adotada unicamente por multinacionais.

Palavras-Chave: estratégia de diversificação, multinacionais, empresas nacionais

Abstract

This essay is an analysis of the scientific literature about the diversification strategy in the 21st Century, passing through the creation of a matrix with two dimensions: on one hand, related diversification/unrelated diversification and on the other hand, domestic firm/multinationals. This essay enables us to verify which of these two types of diversification is the most preferred, and in what kind of firms. The main conclusion that comes out from this empirical analysis is, on a general view, that companies tend to adopt the related diversification. Nevertheless, the unrelated diversification strategy is chosen by the multinationals.

Key Words: diversification strategy, multinationals, domestic firms

Agradecimentos :

Dada a importância deste trabalho, gostaria de agradecer às pessoas que tornaram possível a conclusão e entrega do Trabalho Final de Mestrado.

Primeiro gostaria de agradecer aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado para me motivar e que sempre me incentivaram a nunca desistir dos meus objetivos.

Gostaria de agradecer à minha orientadora Prof. Dra. Carla Curado, que me apoiou na minha escolha e que me ajudou através de sugestões e apoio na concretização do Trabalho.

Não poderia deixar de agradecer aos meus colegas de casa e às minhas amigas de curso e de mestrado que sempre me apoiaram ao longo da realização do Trabalho Final de Mestrado.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura	2
2.1 A estratégia de diversificação.....	2
2.2 Estratégia de diversificação relacionada versus não relacionada.....	4
2.3 Razões para a diversificação	6
2.4 A estratégia de diversificação e o seu impacto na performance das empresas ..	7
2.5 Empresas Nacionais versus Multinacionais	8
3. Metodologia.....	11
4. Recolha e tratamento de dados	13
5. Discussão.....	24
6. Conclusões	27
7. Limitações	28
8. Pistas para pesquisa futura	28
Referências	30
Anexo I.....	34

Lista de Figuras e Tabelas

FIGURA 1 : Esquema resumo da metodologia.....	13
TABELA 1 : Listagem dos artigos científicos	14
FIGURA 2 : número de artigos por cada ano.....	19
FIGURA 3 : Número de autores por artigo.....	20
FIGURA 4 : Número de artigos por continente	21
FIGURA 5 : Número de artigos por continente em que o estudo foi elaborado numa empresa nacional	22
FIGURA 6 : Número de artigos por continente em que o estudo foi elaborado numa Multinacional	22
FIGURA 7 : Matriz de análise de estratégia de diversificação	23

1. Introdução¹

As relações entre as empresas estão cada vez mais complexas, pois há cada vez mais concorrência, o que obriga as empresas definirem as suas estratégias para se defenderem das ameaças, e aproveitarem as oportunidades no objetivo de responder a mercados consumidores cada vez mais exigentes (Cravens, Piercy & Shannon, 1996). Este fenómeno gere grandes mudanças organizacionais. Na origem destas mudanças está a estratégia, esta é a base de qualquer empresa já que esta define as atividades e os objetivos no âmbito de assegurar o sucesso da organização (Megginson, Mosley & Pietri, 1998). Muitas são as empresas que apostam na estratégia de diversificação, esta consiste na entrada de novos produtos ou mercados diferentes daqueles que a empresa já domina (Oliveira, 1993) e que podem estar ou não relacionados com o negócio atual da firma. A diversificação é uma das estratégias que suscitou o interesse de muitos autores desde meados do século XIX e que continua a suscitar interesse ainda hoje.

Este trabalho foca-se no tipo de estratégia de diversificação, pois esta estratégia revela-se como uma estratégia adotada por muitas empresas com o objetivo de obter o melhor desempenho possível (Pandya & Rao, 1998). A estratégia de diversificação pode ser de dois tipos: relacionada ou não relacionada (Gary, 2005; Ireland, Hoskisson, Hitt, 2011; Oliveira 1993; Rumelt, 1974, 1982). Segundo Baugh & Pils (2009), a diversificação relacionada tem uma relação positiva com a performance ao contrário da diversificação não relacionada, embora Gary (2005) afirme que uma diversificação muito relacionada pode apresentar um desempenho inferior. Com estas contradições,

¹ O presente trabalho encontra-se redigido ao abrigo do novo acordo ortográfico.

revela-se difícil para uma empresa optar pelas boas decisões na escolha da sua estratégia e assegurar o seu sucesso.

O objetivo deste trabalho é analisar a produção científica do século XXI sobre a estratégia de diversificação nas empresas nacionais e multinacionais, originando uma matriz de análise da estratégia de diversificação, considerando duas dimensões relevantes nesta temática.

2. Revisão de literatura

2.1 A estratégia de diversificação

A estratégia *corporate* é o que faz o conjunto dos negócios duma empresa ser mais valioso do que a soma das unidades de negócio (Ireland et al., 2011), assim esta estratégia impõe que a empresa atue com vários negócios em vários mercados, tratando-se duma estratégia de diversificação.

Segundo Berry (1975) e Gort (1962), a estratégia de diversificação começou a suscitar interesse nos finais do século XX. Para os mesmos autores a diversificação é referida quando uma empresa se envolve em vários mercados ou indústrias, onde não atuava inicialmente. (Rumelt (1986) define a estratégia de diversificação como uma extensão das habilidades que uma firma possui, o que a pode levar a abrir uma nova atividade de produto ou de mercado. Esta nova atividade pode ser relacionada de várias formas com a atividade atual da empresa. A diversificação permite a entrada de uma firma ou unidades em novas linhas de negócios ou atividades através de processos de desenvolvimentos internos ou aquisições que ocasionam mudanças na sua estrutura administrativa, sistemas e outros processos gerenciais (Ramanujam & Varadarajan, 1989). Isto é, a expansão duma empresa com uma estratégia de negócio para outras

atividades. Mais tarde, Oliveira (1993) acrescenta que a estratégia de diversificação é definida como uma opção para a empresa procurar novos mercados e clientes diferentes daqueles que a empresa já domina. Desta forma a empresa terá que considerar os seus pontos fortes assim como estudar as eventuais oportunidades que o mercado oferece para posteriormente aumentar as suas vendas através da expansão de mercado, tanto a nível geográfico como no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Na literatura, a estratégia de diversificação, é um tema que continua a suscitar interesse, tal como foi para Zhao e Luo (2002) em que o fenómeno da diversificação se pode determinar através do padrão e do grau pelos quais as diferentes linhas de atividades ou indústrias da firma estão ligadas, afetando o desenvolvimento do produto e mercado e influenciando a evolução organizacional.

Pode-se distinguir vários graus de diversificação: o negócio único, negócio dominante, afinidade forçada, afinidade simples e a não relacionada (Ireland et al., 2011):

- a) Negócio único: 95% do volume de negócio provem da mesma unidade de negócio.
- b) Negócio dominante: 70% a 95% do seu volume de negócio provem duma mesma unidade de negócio.
- c) A afinidade forçada: menos de 70% do volume de negócio provem de um negócio, e as unidades de negócio partilham entre elas valências operacionais, comerciais e tecnológicas.
- d) Afinidade simples: 70% do volume de negócio provem de um negócio dominante, e as ligações entre as unidades de negócio são limitadas.

- e) Diversificação não relacionada, define-se por uma firma em que menos de 70% do volume de negócio provem de um negócio dominante e não existe ligações entre as diferentes unidades de negócio.

2.2 Estratégia de diversificação relacionada versus não relacionada

Na literatura verifica-se dois tipos de estratégia de diversificação: a diversificação relacionada e a diversificação não relacionada (Ireland et al., 2011; Oliveira 1993; Rumelt,1974,1982). A diversificação relacionada caracteriza-se pela partilha dos recursos entre os vários negócios da empresa (Rumelt, 1974, 1982). Assim, a diversificação é feita com o aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas (Oliveira, 1993). A estratégia de diversificação relacionada pode ser uma mais-valia na decisão estratégica para uma empresa: ela pode diminuir o custo ou acentuar a diferenciação. Pode-se diminuir o custo através do alcance de economias de escala e no aumento da eficiência operacional.

Para o sucesso desta estratégia é necessário ter um forte sentido de identidade empresarial, definindo uma missão estratégica clara para realçar a importância das unidades de negócio (Ireland, et al., 2011). Este tipo de estratégia pode ser uma forma de tirar partido de inter-relações divisionais sendo necessário analisar a cadeia de valor para identificar a capacidade de transferir e explorar competências ou conhecimentos entre cadeias de valor similares. Desta forma, a transferência de competências nucleares pode conduzir à obtenção de vantagem competitiva se as unidades de negócio têm atividades similares para partilhar saberes e se a transferência de competência incidir sobre atividades relevantes na obtenção de vantagem competitiva. (Ireland et al., 2011)

No que respeita à estratégia de diversificação não relacionada, esta supõe uma rutura entre os novos negócios da empresa e o negócio tradicional da empresa (Rumelt, 1982). Trata-se duma expansão de vários negócios sem aproveitamento de tecnologia ou de forças de venda (Oliveira, 1993). Esta estratégia pode ser caracterizada através da afetação eficiente de recursos de capital (muitas vezes com aquisições), ou através de reestruturação (muitas vezes são empresas ou indústrias sub-desenvolvidas, doentes ou ameaçadas). Esta estratégia requer um grande grau de exigência, já que é necessária uma grande capacidade analítica de seleção das empresas mas também, no caso da reestruturação, é necessário que se vá mais longe do que simplesmente reestruturar (Ireland, et al. 2011).

Uma grande vantagem desta estratégia provem da exploração de sinergias financeiras o que reduz o risco global da firma. Além deste motivo financeiro, a estratégia de diversificação não relacionada pode permitir a proteção contra as ameaças do ambiente exterior, que podem colocar em perigo as atividades da empresa (Kay, 1997). Assim o choque das ameaças numa empresa não é independente do tipo de diversificação, a sobrevivência duma firma pode depender da capacidade de se desfazer das atividades mais fragilizadas (a nível de rentabilidade financeira) e de se reconstruir a partir de atividades estáveis (Maurer, 2003). Desta forma esta estratégia consegue limitar o impacto das ameaças, pois a ausência de ligação entre as atividades isola a empresa das ameaças e de ambientes instáveis. Esta estratégia é indicada para empresas em ambientes incertos com evoluções breves e radicais.

2.3 Razões para a diversificação

Segundo Ireland et al. (2011), dois tipos de incentivos podem ser identificados para a diversificação: incentivos externos e incentivos internos. Um grande incentivo externo foi o abrandamento da legislação anti-concentracionista que permitiu um maior número de aquisições relacionadas, mas também o facto de os juros passarem a ser dedutíveis nos resultados foi um grande incentivo na medida que as empresas mudaram de política e preferiram o recurso ao crédito.

No que respeita aos incentivos internos, podem ser, nomeadamente, um mau desempenho que pode levar uma empresa à diversificação para melhores resultados globais, mas também pode ser um incentivo para contrabalançar a incerteza dos *cash flows* futuros e reduzir o risco global das operações (Ireland, et al., 2011). No entanto, além dos incentivos, as empresas diversificam-se mais facilmente quando têm os recursos necessários para o fazer, efetivamente a criação de valor depende mais do uso adequado dos recursos disponíveis que dos incentivos. Outra grande razão para a diversificação, é a motivação dos gestores, pois para eles a diversificação significa um aumento dos negócios, aumento das remunerações mas também redução do risco de desemprego (Ireland et al., 2011).

Assim os motivos para diversificar existem mesmo se os incentivos e recursos forem insuficientes, pois a redução do risco administrativo é um grande motivo para a diversificação, este permite diminuir o risco de perda de emprego dos gerentes (Cannella & Monroe, 1997). Os diretores podem optar pela diversificação de atividades para reduzir o risco do emprego mas também para obter outros benefícios privados (Jensen & Meckling, 1976). No entanto os gerentes tendo motivos para fazer a empresa crescer, a estratégia de diversificação revela-se como a escolha certa para melhorar a

competitividade estratégica e para alcançar maiores retornos financeiros (Silva & Moraes, 2003).

2.4 A estratégia de diversificação e o seu impacto na performance das empresas

Segundo Chang (1996) a estratégia de diversificação é, uma estratégia de crescimento, apresenta-se como uma estratégia para expandir mercados, aumentar vendas e por consequência aumentar o lucro das empresas (Hall, 1995), logo trata-se de uma estratégia em que as empresas tomam a decisão de atuar em várias linhas de produtos ou atividades o que gera desenvolvimento empresarial (Rodriguez, 1998). Assim, na literatura a relação entre estratégia de diversificação e a performance tem suscitado muito interesse (Bowen & Wersema, 2005; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Miller, 2004).

Pode-se destacar duas correntes que abordaram o tema da relação entre a estratégia de diversificação e a performance: a da organização industrial e a da administração estratégica (Palepu, 1985). Na primeira, composta pelos estudos de Gort (1962) e Arnould (1969), conclui-se que não há uma relação significativa entre a diversificação e a performance. No entanto na corrente da administração estratégica, Rumelt (1974,1982), Montgomery (1982), Christensen e Montgomery (1981), concluem que existe uma relação positiva entre a estratégia de diversificação e a performance das empresas.

Mais tarde os estudos de Hitt, Hoskisson e Ireland (1994), revelam que a diversificação proporciona vantagens e melhoria no desempenho das empresas, assim como os estudos de Hunter e Schmidt (2004) e Mukherji (1998) que revelam que há uma correlação empírica entre a diversificação e a performance, a diversificação terá

consequências positivas na performance das empresas o que por sua vez aumentará a diversificação. Para alguns autores a relação positiva entre a diversificação e a performance depende se se trata duma diversificação relacionada ou não relacionada, de facto Baush e Pils (2009), afirmaram que a relação positiva entre a estratégia de diversificação e a performance depende se se trata duma diversificação relacionada ou uma diversificação não-relacionada, efetivamente, a longo prazo a diversificação relacionada proporcionará performance enquanto que a diversificação não-relacionada poderá levar a um desempenho inferior de uma empresa com uma estratégia de negócio.

No entanto Gary (2005) argumenta que o desempenho da diversificação muito relacionada apresenta um desempenho inferior em relação à diversificação menos relacionada. Markides & Williamson (1994) argumentam que devido à forma limitada dos autores na medição da diversificação, não se pode tirar conclusões sobre a superioridade da diversificação relacionada sobre a diversificação não relacionada pois além de se levar o produto em consideração também a estratégia envolvida se revela importante. No que respeita ao tema em geral, alguns autores comentam que apesar da existência de muitos estudos empíricos sobre este tema nestes últimos anos, o assunto ainda não atingiu maturidade suficiente (Palich, et al, 2000).

2.5 Empresas Nacionais versus Multinacionais

Sendo a estratégia que define as atividades e os objetivos a longo prazo numa organização, pode-se afirmar que é a base de vida de uma empresa de sucesso, pois esta quando está bem definida e respeitada, pode estar a origem de vantagem competitiva. A escolha da estratégia é associada ao seu ambiente competitivo, no entanto esta também pode ser escolhida da forma como o gestor quer “conduzir” a sua empresa. Assim,

segundo Hill (1993), a existência da estratégia estaria relacionada com a definição das características dos seus produtos que lhe confere capacidade de competir e ganhar pedidos. Assim cada empresa deve adotar, escolher ou definir a sua estratégia tendo em conta como e onde esta atua pois, será diferente se se trata de uma empresa nacional ou multinacional.

As empresas nacionais costumam atuar principalmente no seu país de origem, apesar de algumas entrarem no mercado internacional através da exportação (Das, 1997). As empresas nacionais que atuam num mercado interno têm mais facilidades em obter lucros, mas por outro lado a falta de concorrência pode levar a empresa à uma insuficiência no foco do cliente e a uma inovação inadequada (Das, 1997). No que respeita às empresas nacionais que sofreram uma liberalização das políticas económicas, estas terão como principal preocupação de se defender da concorrência. Esta defesa pode ser feita de várias formas nomeadamente iniciando um processo para alcançar maior competitividade em áreas como a qualidade, o custo, e o atendimento ao cliente, mas também explorando novas oportunidades, ou até redirecionando recursos inadequados para novas oportunidades (Das, 1997). As empresas nacionais tendem adotar uma postura defensiva no objetivo de dominar o mercado interno de facto, há cada vez mais concorrência, tal como as multinacionais que têm-se revelado como uma grande ameaça para as empresas nacionais (Das, 1997).

Para as multinacionais, trata-se duma realidade diferente, pois costumam produzir os produtos fora do país de origem para os comercializar nos países em que atuam assim como no país de origem. Este tipo de empresas define a sua estratégia no sentido de aproveitar ao máximo o facto de atuarem em vários países, efetivamente

estas empresas estão constantemente a reavaliar a sua estratégia no objetivo de explorar novas oportunidades (Das, 1997).

Assim os seus objetivos são muitos, segundo Dunning (2000), o principal objetivo, é a transmissão de conhecimento, tendo em conta que a globalização caracteriza-se por estar cada vez mais baseada no conhecimento. Desta forma, as multinacionais podem ser consideradas como um “veículo extraordinário” para a transferência de conhecimento através das fronteiras nacionais, no objetivo de criar vantagem competitiva (Kogut & Zander, 2003). Assim, além da transmissão de conhecimento entre as diferentes filiais que estão instaladas em vários países, a multinacional pode conseguir uma grande vantagem: explorar novo conhecimento pelo mundo conforme os sítios de atuação (Cantwell, 1995). As subsidiárias revelam-se ser de uma grande importância pois, contribuem nas vantagens das multinacionais. Desta forma, a criação de conhecimento e a manutenção nas empresas multinacionais, deixaram de ser a única preocupação da empresa mãe, efetivamente as subsidiárias têm-se revelado cada vez mais importantes no desenvolvimento das empresas.

Sendo empresas que se dedicam à produção no exterior, devem ter algum tipo de vantagem para compensar a desvantagem de competir com empresas instaladas num país estrangeiro. Esta vantagem pode ser de dois tipos, o primeiro é a vantagem de ativos que é a posse exclusiva e privilegiada de ativos geradores de renda. No que respeita o segundo tipo, é a vantagem de transação, que reflete a capacidade da empresa para economizar custos de transação no controlo e coordenação dos ativos das multinacionais (Dunning, 1988, 1980).

As multinacionais podem ser caracterizadas por aproveitarem qualquer oportunidade, os países em desenvolvimento têm-se revelado uma grande oportunidade

para estas empresas, sendo os países em desenvolvimento a principal fonte de crescimento para os países desenvolvidos, logo também se tornam uma grande fonte de crescimento para as multinacionais que se originam a partir deles (Das, 1997). A multinacional, terá desta forma adotar uma estratégia muito mais complexa que uma empresa nacional, pois terá que estar preparada para os vários desafios que podem surgir, já que atua em zonas quase desconhecidas tendo sempre em conta os seus objetivos.

3. Metodologia

Este estudo científico teve por base a recolha e análise de estudos empíricos sobre estratégia de diversificação (em multinacionais e nas empresas nacionais) durante o século XXI (entre Janeiro 2000 e Abril 2012). Esta recolha e análise de estudos empíricos permite ilustrar qual a estratégia de diversificação mais adotada pelas multinacionais e qual a estratégia de diversificação mais adotada pelas empresas nacionais. No que respeita a recolha de dados, esta foi efetuada através da biblioteca digitada disponibilizada pelo ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão).

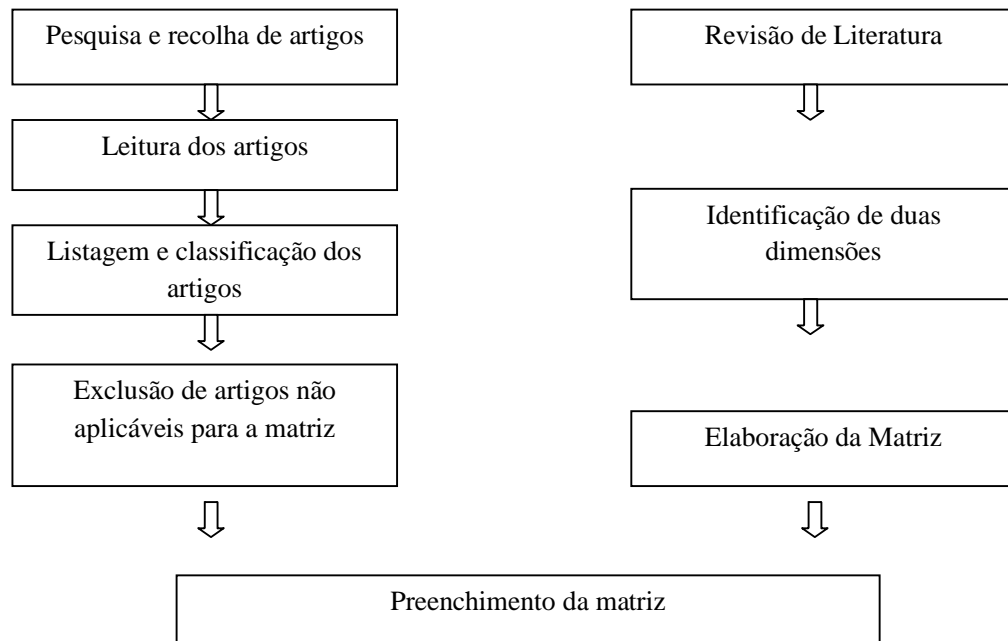
A recolha dos artigos foi efetuada através de uma base de dados: a PROQUEST. Trata-se de uma base de dados fácil de uso e bastante abrangente. A recolha foi feita através de cinco palavras-chaves. A palavra-chave *diversification strategy case study* permitiu a retirada de 32 artigos científicos; *diversification strategy emprirical study* permitiu a retirada de 29 artigos científicos, *case study business diversification strategy* permitiu a recolha de 17 artigos científicos e finalmente com *case study firm diversification strategy*"retirou-se 23 artigos científicos. Verificou-se ainda que 28 artigos eram repetidos e 17 fora do tema, estes 46 artigos foram excluídos de imediato

restante 55 artigos. Toma-se por evidência estes artigos recolhidos como representativos do fenómeno.

Durante a pesquisa dos artigos científicos, foi efetuada uma filtragem através da seleção de opções, tais como *scholarly Journal* e *show only full text*, mas também escolheu-se a opção *data range* para obter somente artigos entre o ano de 2000 e 2012. A segunda fase traduz-se pela leitura dos artigos, tendo em especial atenção as conclusões retiradas pelos autores no que respeita o tipo de estratégia de diversificação.

Posteriormente, foi efetuada uma listagem dos artigos científicos recolhidos, tendo em conta a data, o número de autores, a revista científica em que foi publicado o estudo, e finalmente o país em que foi efetuado o estudo (Tabela1). Esta listagem permitiu classificar os dados recolhidos no objetivo de elaborar a matriz e de tirar conclusões sobre o tema. Desta forma pôde-se agrupar os resultados dos estudos empíricos nas dimensões da matriz: **empresas nacionais e multinacionais; a estratégia de diversificação, relacionada e não relacionada, e não especificado**. No que respeita ao campo **não especificado**, este foi criado porque alguns artigos científicos embora tratar o tema da estratégia de diversificação, não especificam qual o tipo, logo a impossibilidade de os classificar nessa dimensão. Outros artigos foram excluídos, ou porque eram meta-análises, ou porque não eram aplicáveis na construção da matriz, pois apesar de ter sido feito a sua recolha não permitem a sua classificação em nenhuma das dimensões da matriz.

FIGURA 1:Esquema resumo da metodologia



Fonte:Elaborado pela autora

4. Recolha e tratamento de dados

A pesquisa na base de dados PROQUEST através das cinco palavras-chaves, permitiu a retirada de 55 artigos científicos (Anexo I). Na classificação dos artigos, verificou-se que alguns deles consistem em meta-análises, desta forma os artigos 18, 31, 40, 47 e 54 (Anexo I) foram retirados para a elaboração da matriz. O artigo 9 também não pode ser considerado para a construção da matriz, já que se trata de uma abordagem geral sobre os efeitos da diversificação na performance das empresas. No que respeita os artigos 23, 34 e 52 (Anexo I) só podem ser integrados na matriz numa única dimensão pois, no artigo 23 o autor não justifica o tipo de estratégia de diversificação, o artigo está centrado na análise do comportamento dos depositantes numa instituição que faliu. Por sua vez, o artigo 34 centra-se no estudo da performance das spin-offs do

grupo Acer e finalmente o artigo 52 analisa principalmente a cultura e os problemas de comunicação dum aquisição que falhou. Desta forma, estes artigos científicos serão considerados na construção da matriz numa única dimensão, uma vez que é impossível classificá-los na dimensão estratégia relacionada e não relacionada.

A Tabela 1 representa a listagem dos estudos científicos em estudo, classificados por data de publicação, país de estudo, revista científica e autores.

TABELA 1: Listagem dos artigos científicos

	Ano	Revista Científica	Autores	País do Estudo
1	2000	Strategic Change, 9(3):177-196	Kodama, Mitsuru.	Japão
2	2000	Human Resource Management, 39(2/3): 185-193	D. Bradford, Neary; O'Grady, Don A.	Estados Unidos
3	2000	British Food Journal, 102(9): 711-727	Katz, Jeffrey P.; Boland, Michael.	Estados Unidos
4	2001	The Journal of Social, Political, and Economic Studies, .26(4):719-758	Haque, Mahfuzul; M. Kabir Hassan.	Bangladeche
5	2001	Agriculture and Human Values, 18(4):391-401	Mascarenhas, Michael.	Estados Unidos
6	2001	Sustainable Development, 9(4):177-196	Wheeler, David; Rechtman, Rene; Fabig, Heike; Boele, Richard.	Nigéria
7	2001	International Journal of Retail & Distribution Management, 29(6/7): 284-299	Azuma, Nobukaza; Fernie, John.	Japão
8	2001	The International Journal of Bank Marketing, 19(4/5): 13-	Waite, Nigel.	Reino Unido

		216.		
9	2002	The Engineering Economist, 47(4): 371-389	Michael E. Raynon	Canadá
10	2003	Strategic Chang, 12(6): 305-317.	Smith, Ian B.	Japão
11	2004	Managerial Auditing Journal, 19(1): 29-67	Nwogugu, Michael.	Estados Unidos
12	2004	Issues in Accounting Education, 19(4): 487-503	Sprinkle, Geoffrey B; Williamson, Michael G.	Estados Unidos
13	2004	Journal of Communication Management, 8(4): 372-383	Durig, Uta-Micaela; Sriramesh, Krishnamurthy.	Alemanha
14	2004	Economic Geography, 80(2): 191-215.	Phelps, N. A.; Waley, P.	Estados Unidos
15	2005	Thunderbird International Business Review, 47(3) 365–380	Howcroft, Barry.	Reino Unido
16	2005	Business Process Management Journal, 11(2): 171-184	Jaiswal, M. P. ; Kaushik, Anjali.	Índia
17	2005	International Journal of Operations & Production Management, 25(3/4):77-289	Towers, Neil; Knibbs, Alan; Panagiotopoulos, Nikos.	Grécia
18	2005	Journal of International Business Studies, 3(6): 270-283.	Tihanyi, Laszlo; Griffith, David A; Russell, Craig J.	Estados Unidos
19	2005	International Journal of Retail & Distribution Management, 33(4): 249-255	Doyle, Stephen A; Reid, Jenny.	Reino Unido
20	2006	Business History Review, 80(4):689-724	Lynskey. Michael J.	Japão

21	2006	Asia Pacific J Manage, 23(4): 521–536	Marleen Dieleman; Wladimir.	China
22	2006	Global Journal of Flexible Systems Management, 7(1/2):37-44	Bhardwaj, B. R.; Momaya, K.	Estados Unidos
23	2006	J. Finance Ser. Res., 30(1):93-109	Davenport, Mitsunori A.	Estados Unidos
24	2006	Personnel Review, 35(6) :654-670	Bjorkman, Ingmar; Soderberg, Anne-Marie.	Finlândia
25	2007	International Journal of E-Business Research, 3(3): 1-13.	Yurov Kirill M.; Yurova Yuliya V.; Potter Richard E.	Estados Unidos
26	2007	The Business Review, Cambridge, 7(1):45-52	Taube, Larry; Gargeya, Vidyaranya.	Estados Unidos
27	2007	Journal of Enterprise Information Management, 20(5): 527-543.	Liqun Du.	China
28	2007	J Technol Transfer, 32(1/2):49–62	Michael Menke; Qingrui Xu; Liangfeng Gu.	Estados Unidos
29	2008	Asia Pacific Manage, 2(5):667-683	Ge, Gloria L.; Ding, Daniel Z..	China
30	2008	Journal of Financial Services Marketing, 13(3):204–220	Neilson, Leighann C.; Chad, Megha.	Índia
31	2009	Rev. Manag Sci., 3(3):157-190	Bausch, Andreas; Pils, Frithjof.	Alemanha
32	2009	Asian Business & Management, 8(3): 277–299	Lee, Keun; He, Xiyu.	China

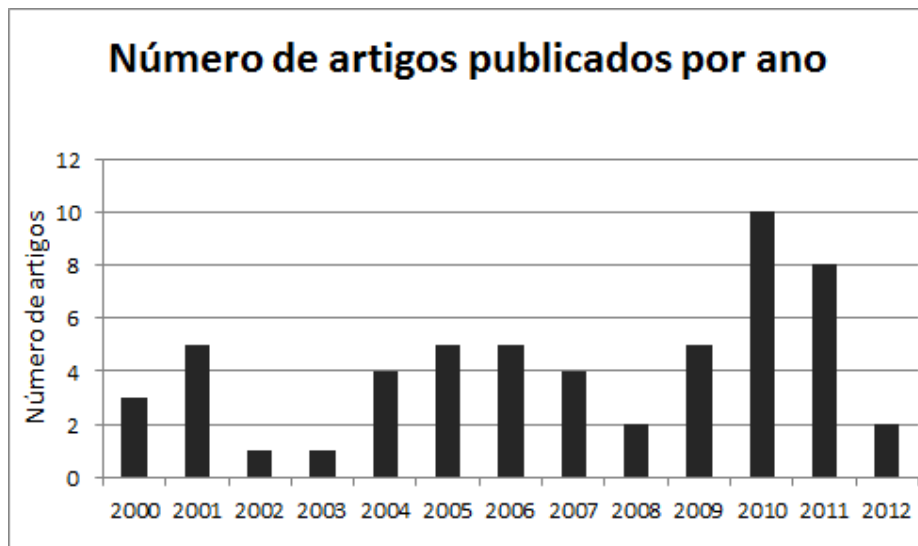
33	2009	Management Science, 55(9) : 1527–1546	Siegel, Jordan I.; Larson, Barbara Zepp.	Estados Unidos
34	2009	Asian Business & Management, 9(1): 101–125	Chua, Po-Young; Tengb, Mei-Jane; Leec, Chung- Tshuy; Chiud, Hero.	China
35	2009	New England Journal of Entrepreneurship, 12(2): 63- 70	Eriksen, Matthew; Jody Tompson; George H.	Estados Unidos
36	2010	Business History Review, 8(4): 253-274	Pozzi, Daniele.	Itália
37	2010	Review of International and Area Studies, 19(3): 37-72	Choi, Byung Hun.	China
38	2010	I-Business, 2(3): 223-231	Guerrante, Rafaela Di Sabato.	Estados Unidos
39	2010	Management Decision, 48(6): 868-89	Sherwat E. Ibrahim.	Egito
40	2010	The IUP Journal of Agricultural Economics, 7(3):51-74	Mukherjee, Sumana	India
41	2010	The Journal of International Management Studies, 5(1):54-61	Wang ,Wen- Cheng; Chen, Ying-Chan; Ching Kuo; Chu, Ying-Chien.	Estados Unidos
42	2010	Journal of Strategic Management Education, 6(1): 49-78	Lee, Seung-Joo; Lee, Eun-Hyung.	Coreia
43	2010	Journal of Business & Economics Research, 8(4):37-45	Kohli, Amarpeet S; Gupta, Mahesh.	Estados Unidos
44	2010	Relations Industrielles, 56(1) : 116-140	Hayden, Annette; Edwards, Tony	Suécia

45	2010	Asian Business & Management, 10(1):66–86	Wilhelma, Miriam M.; Kohlbacher Florian.	Japão
46	2011	RAC, Curitiba, 15(6):1174-1188.	Ritosa, Claudia Monica; Bulgacov, Sergio.	Brasil
47	2011	International Journal of Business and Social Science, 2(23):39-49	Dania, Akash	Estados Unidos
48	2011	South Asian journal of management, 18(1):. 128-140	Sem, Subir.	Índia
49	2011	Journal of Coporate Gouvernance, 10(4):60-74	Shah, Shashank.	Índia
50	2011	Journal of services research, 11(1):121-142.	Rishi, Meghan; Singh, Anjana.	India
51	2011	South Asian Journal of Management, 18(3):150-172.	Shah, Shashank.	India
52	2011	International Journal of Business and Social Science, 2(24):62-73	Cheng, Shuhui Sophy ;Seeger,Matthew W..	China
53	2011	Journal of Business Case Studies, 7(5): 35-42	Manna, Dean R;Marco, Gayle;Khalil, Brittany Lynn;Esola, Cara.	Estados Unidos
54	2012	International Business Research, 5(1):164-171	Freng-Li Lin, Jui-Ying Hung.	China
55	2012	Journal of Business Cases and Applications, 5(1): 1-14	Kaliski, John A.; Booker, Queen.	Estados Unidos

Fonte: Elaborado pela autora

Esta listagem de artigos (Tabela 1) permite verificar que o ano em que foram publicados mais artigos foi o de 2010, com 10 artigos publicados. Observa-se também que só foi publicado um único artigo no ano de 2002, assim como no ano de 2003 (Figura 2). Através da Figura 2 constata-se ainda que na segunda metade do período da pesquisa, foram publicados mais artigos do que na primeira metade, com 36 artigos publicados na segunda metade e somente 19 artigos na primeira metade. Constatou-se que o ano de 2012 apenas foram publicados 2 artigos devido que a pesquisa não contemplou o ano inteiro mas apenas até Junho (Figura 2).

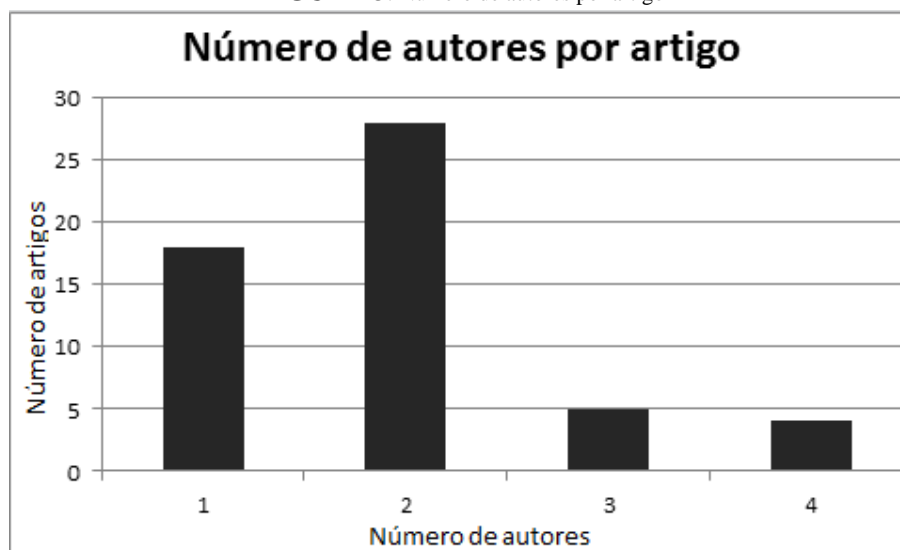
FIGURA 2: número de artigos por cada ano



Fonte: Elaborado pela autora

Dos artigos classificados, constatou-se que 28 dos artigos publicados contam com 2 autores e que 18 dos artigos contam com um autor isto é, a maioria dos artigos têm menos de três autores e os artigos com mais de 2 autores representam uma minoria com 9 artigos publicados (Figura 3).

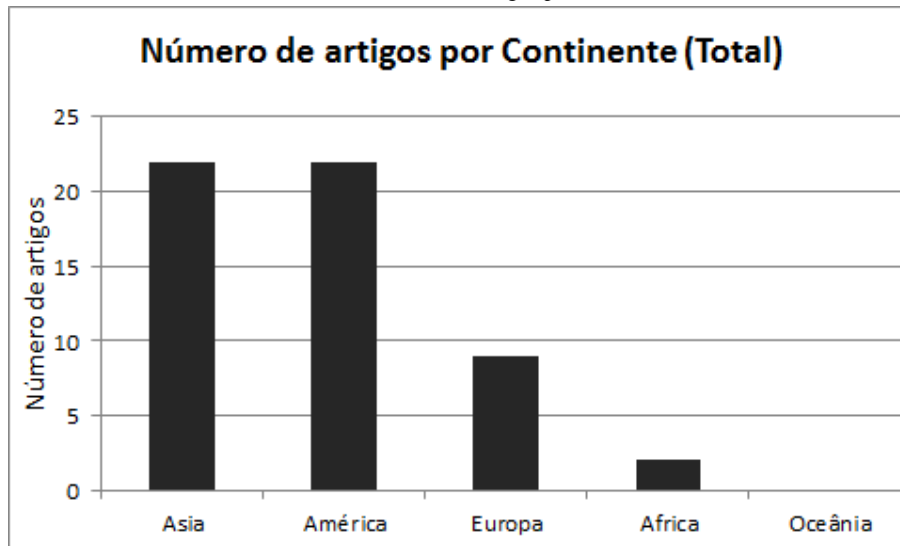
FIGURA 3: Número de autores por artigo



Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 4 observa-se que em 22 artigos os estudos foram elaborados no continente Asiático, assim como outros 22 artigos em que os estudos foram elaborados no continente Americano e que o país mais estudado é os Estados Unidos com 20 artigos. Constata-se também que para 9 artigos os estudos foram efetuados na Europa e no que respeita aos restantes 2 artigos, os estudos foram efetuados em África (Figura 4).

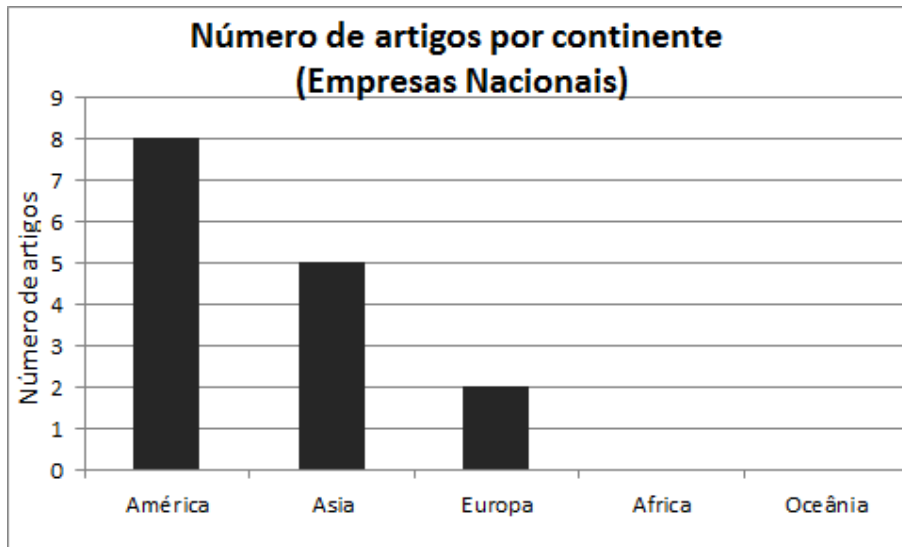
FIGURA 4: Número de artigos por continente



Fonte: Elaborado pela autora

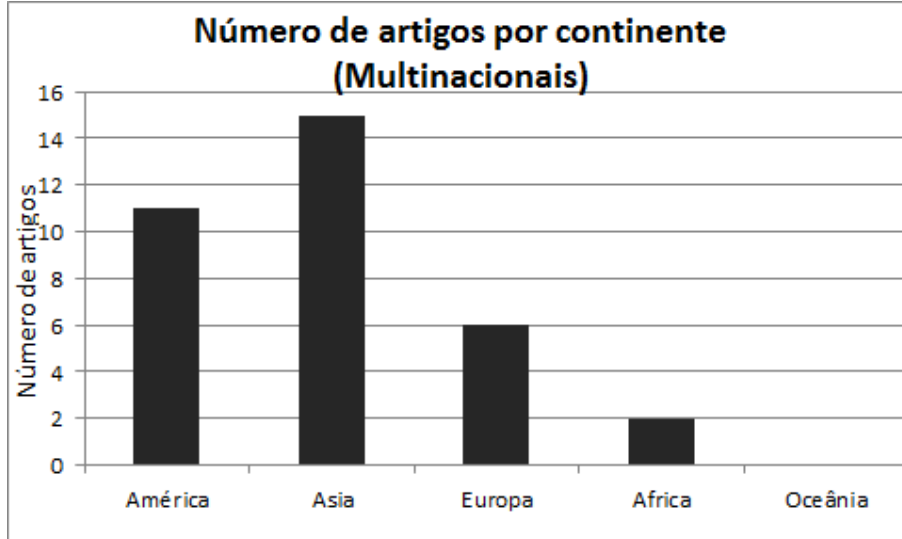
Ao classificar, por um lado os artigos em que os estudos foram elaborados numa empresa nacional e por outro lado os artigos em que os estudos foram elaborados numa multinacional, constata-se que a maioria dos artigos em que o estudo foi feito numa empresa nacional foram efetuados no continente americano (Figura5) com 7 artigos nos Estados Unidos e um no Brasil. No que respeita aos artigos que refletem a realidade das multinacionais, os estudos foram elaborados essencialmente na América com 11 artigos (todos eles nos Estados Unidos) e na Ásia com 15 artigos (Figura6), em que 4 foram elaborados na Índia, 8 na China, 2 no Japão e 1 na Coreia.

FIGURA 5: Número de artigos por continente em que o estudo foi elaborado numa empresa nacional



Fonte: Elaborado pela autora

FIGURA 6: Número de artigos por continente em que o estudo foi elaborado numa Multinacional



Fonte: Elaborado pela autora

Também a listagem (Tabela 1) permitiu constatar que a revista com mais publicações de artigos sobre a estratégia de diversificação é a *Asian Business Management* com 3 artigos publicados. Além desta revista, as revistas *Business History*

Review, Asia Pacific J. Manage, Strategic Change e International Journal of Retail and Distribution Management, encontram-se repetidas na listagem com 2 artigos publicados para cada uma das revistas (Tabela 1).

Depois desta listagem e classificação dos artigos, foi criada a matriz de análise de estratégia de diversificação, no objetivo de verificar que tipo de estratégia de diversificação as empresas mais escolheram.

FIGURA 7: Matriz de análise de estratégia de diversificação

	MNC	Nacional
Diversificação relacionada	6, 8, 12, 13, 14, 15, 22, 24, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 36, 39, 41, 44, 45, 50, 53	1, 3, 5, 7, 10, 11, 16, 17, 19, 25, 43, 46, 55
Diversificação não relacionada	2, 20, 21, 27, 35, 37, 38, 42, 48, 49, 51	4
Não especificados	23,34, 52	

Fonte: Elaborado pela autora

Esta construção da matriz permitiu concluir que a estratégia de diversificação mais adotada pelas empresas é a estratégia de diversificação relacionada pois, segundo a matriz 34 artigos revelam esta realidade (Figura 7). Na análise da matriz também se verificou através das conclusões de 12 autores que a estratégia de diversificação não relacionada é adotada pelas empresas. Esta matriz de análise de estratégia de diversificação permite também verificar através das suas dimensões que os estudos que tratam de empresas nacionais escolhem todas a estratégia de diversificação relacionada com a exceção de um único artigo. No que respeita a situação das multinacionais, esta revela-se diferente, pois a sua dimensão permite concluir que a maioria dos artigos que tratam de multinacionais têm uma estratégia de diversificação relacionada (com 21

artigos), mas também, apesar de serem menos, ainda são muitos os estudos de multinacionais que adotam uma estratégia de diversificação não relacionada (com 11 artigos).

Assim segundo os estudos, a estratégia de diversificação relacionada é escolhida por ambos os dois tipos de empresas (nacionais e multinacionais), enquanto a estratégia de diversificação não relacionada parece ser arriscada exclusivamente pelas multinacionais pois, só um único artigo demonstra o contrário na pesquisa efetuada nestes últimos anos desde o início do século XXI.

5. Discussão

Desde o século XX que o tema de estratégia de diversificação suscita interesse na literatura. Contudo, esta matriz desenvolvida no século XXI encontra-se em consonância com o que já havia sido estudado no século passado. Efetivamente, a matriz revela que são mais os estudos durante o século XXI que retratam a estratégia de diversificação relacionada, ou seja tanto as multinacionais como as empresas nacionais têm preferência para a estratégia de diversificação relacionada (Mohin & Chander, 2007). De acordo com a revisão de literatura, esta estratégia é considerada mais vantajosa à de diversificação não relacionada porque permite à empresa explorar, partilhar e aproveitar os recursos dos diferentes negócios da empresa, mas também pode permitir à empresa economias de escala e redução de custos através do aproveitamento dos recursos, transferência de conhecimento e competências entre todos os negócios (Markidese & Williamson, 1994).

A estratégia de diversificação relacionada é desta forma a mais adotada pelos estudos incluídos neste trabalho, no entanto a análise dos estudos empíricos revela que a diversificação não relacionada é uma estratégia escolhida por empresas multinacionais

exclusivamente (à exceção de um caso de uma empresa nacional). Mais uma vez, a matriz evidencia o que já foi referido na literatura, de facto a diversificação não relacionada é uma estratégia que tem que ser de preferência adotada por uma empresa que atua em vários países (Lombard, Roulet & Solnik, 1999), e atua em várias e diferentes indústrias (Seth, 1990), assim as empresas nacionais não têm as características adequadas para este tipo de estratégia, o que explica o “vazio” na matriz nas dimensões empresa nacional/não relacionada. Desta forma, a estratégia de diversificação não relacionada permite reduzir o risco de falha pois, um negócio que corre bem pode compensar outro que corre mal permitindo assim reduzir o risco global (Seth 1990). A diversificação não relacionada apresenta vantagens nomeadamente a nível de sinergias financeiras, mas também na medida em que esta estratégia pode permitir à empresa de se proteger das ameaças que podem afetar algumas das atividades das empresas através de outras atividades não ameaçadas, e compensar assim os negócios mais fragilizados (Maurer,2003).

Através da classificação dos estudos empíricos, verificou-se que na maioria dos artigos o estudo foi efetuado no continente americano e asiático (Figura 4). Tomando por evidência os artigos recolhidos para a matriz como representativos do fenómeno, a maioria dos estudos em empresas nacionais foram efetuados no continente americano (Figura 5) em que todos (com a exceção de um) foram feitos nos Estados Unidos. Isto pode ser explicado porque a estratégia de diversificação deve ser adotada por uma empresa que tem pontos fortes e que tem mercado apresentando oportunidades para procurar novos mercados e clientes mas também que permite aumentar as vendas através da expansão do seu mercado, isto é novos mercados geográficos (Oliveira, 1993), logo os Estados Unidos da América conseguem apresentar todas estas vantagens,

pois sendo um país do tamanho de um continente, muitas empresas não sentem a necessidade de se expandir fora do país, além disso, os Estados Unidos da América são um país considerado uma grande potência que exerce uma influência significativa nos mercados desenvolvidos e nos mercados emergentes pois, é um país com uma posição dominante na economia e no comércio internacional (Raju & Khanapuri, 2010) o que explica que seja um país muito atrativo para as novas empresas, acionistas, empreendedores e investidores.

No que respeita os artigos que refletem a realidade das multinacionais, a maioria dos estudos foram elaborados na Ásia (Figura 6) essencialmente na Índia e na China. Isto pode ser explicado porque os países da Ásia não oferecem a mesma vantagem do que os Estados Unidos da América a nível territorial, as empresas têm a necessidade de se expandir por vários países além disso, a Ásia revelou-se um mercado muito atraente para empreendedores, acionistas, e gestores, de facto, a recente crise financeira de 2008 assim como as taxas de juro fizeram com que o Ocidente mudasse o seu foco para novos mercados (Raju & Khanapuri, 2010). Os países asiáticos tornaram-se um alvo potencial para as multinacionais, de tal modo que o continente asiático está-se a tornar cada vez mais urbanizado, usando tecnologia para substituir o trabalho e está a estabelecer redes com outras nações para enfrentar o resto do mundo. Esta situação revela-se ainda mais relevante na China e na Índia que atraíram e continuam a atrair investidores e acionistas (Raju & Khanapuri, 2010)

Através da classificação e da análise dos artigos, verificou-se que ao longo dos anos são cada vez mais os artigos que tratam este tema de estratégia de diversificação. É um tema que começou a suscitar interesse em meados do século passado e continuou a interessar os autores pois, revelou-se ser ainda muito estudada na literatura da gestão

estratégica nas últimas décadas (Liu & Hsu, 2011). A estratégia de diversificação sendo considerada uma estratégia de sucesso e de crescimento (Afza, Slahudin & Nazir, 2008), continua a suscitar cada vez mais interesse o que explica a publicação de mais artigos sobre este tema.

6. Conclusões

O presente trabalho fornece uma visão geral sobre o tipo de estratégia de diversificação mais utilizada pelas empresas nos últimos 12 anos. Esta visão foi possível através do agrupamento de dados e a criação de uma matriz de análise de diversificação com duas dimensões a *estratégia de diversificação relacionada/não relacionada* e *empresas nacionais/multinacionais*. Esta análise de estudos empíricos publicados nos últimos anos pode ser relevante para as empresas nacionais e multinacionais na medida que pode ser uma ajuda na elaboração da sua estratégia e desta forma verificar qual o tipo de diversificação é o mais adequado para ela tendo em conta a sua realidade, as suas características, e sua situação empresarial. Este trabalho pode ser considerado como um valor acrescentado para a academia já que propõe uma nova matriz de análise e que não foi identificado mais nenhuma outra análise semelhante a este trabalho.

A matriz permitiu tirar várias conclusões sobre a escolha da estratégia de diversificação por parte das empresas. As conclusões são baseadas numa amostra da realidade não representativa mas ilustrativa do que acontece nas empresas, pois é composta de estudos empíricos publicados em revistas científicas. Uma das conclusões, é que as empresas preferem a estratégia de diversificação relacionada à de não relacionada, pois ela permite tirar partido das inter-relações entre os negócios, transferir os conhecimentos e competências de um negócio para outro e desta forma conseguir vantagem competitiva (Ireland et al., 2011). Outra realidade que a matriz revela através

dos artigos que a preenchem, é que a estratégia de diversificação não relacionada é uma estratégia escolhida unicamente por um tipo de empresas, pelas multinacionais (com a exceção de um estudo empírico). Esta estratégia revela-se mais arriscada e mais complexa, que necessita de um elevado grau de exigência (Ireland et al., 2011), e que funciona em empresas muito desenvolvidas com um alto grau de diversificação nas suas atividades atuando em vários países (Lombard et al., 1999).

7. Limitações

Uma das limitações deste trabalho é a utilização duma única base de dados a PROQUEST. Na utilização de outras bases de dados podia-se ter recolhido mais artigos diferentes daqueles recolhidos pela PROQUEST. Ainda outra limitação que pode ser considerada é a utilização das palavras-chaves pois, poderão existir outras palavras-chaves que permitiriam obter artigos que poderiam ser integrados nas diferentes dimensões da matriz. Também, os artigos retirados tratam de empresas em que os setores são diferentes e a escolha da estratégia pode ser diferente conforme os setores, logo esta será considerada como uma limitação, assim como o facto que os estudos efetuados nos artigos foram efetuados em países diferentes logo os artigos têm um universo de estudo não uniforme.

8. Pistas para pesquisa futura

Para pistas de investigação futura, convida-se utilizar as mesmas dimensões da matriz e procurar evidência empírica do contexto português, desta forma poder-se-ia verificar se as conclusões e as tendências são as mesmas ou se diferem. Os estudos recolhidos deste trabalho foram realizados em diversos países poder-se-ia estudar a realidade de um país ou continente na medida de perceber se o universo em que se faz o

estudo tem alguma influência na escolha da estratégia por parte das empresas. Convida-se também, na medida que este estudo incide sobre o século XXI, utilizar a mesma matriz no objetivo de comparar com o século passado, e ver se se chega às mesmas conclusões. Outro tema que pode ser explorado é o da estratégia não relacionada nas empresas nacionais, pois através da criação da matriz observou-se que somente um único estudo incide sobre a estratégia de diversificação não relacionada numa empresa nacional.

Referências

Afza, T., Slahudin, C., Nazir, M.S. 2008. Diversification and corporate performance an evaluation of pakistani firms. *South Asian Journal of Management*, 15(3) : 7-18.

Arnould, R. J. 1969. *Conglomerate growth and profitability*. Oregon State University, Corvallis, OR.

Bausch, A., Pils, F. 2009. Product diversification strategy and financial performance: meta-analytic evidence on causality and construct multidimensionality. *Review of Managerial Science*, 3(3) : 157-190.

Berry, C. H. (1975). *Corporate Growth and Diversification*. Princeton University Press, Princeton, NJ.

Bowen H.P., Wiersema M.F.. 2005. Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 26(12): 1153-1171.

Cannella Jr, A. A., Monroe, M. J.1997. Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23(3):213-237.

Cantwell, J. 1995. The globalization of technology: What remains of the product cycle model? *Cambridge Journal of Economics*, 19(1): 155–174.

Chang, S. J. 1996. An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: entry, exit and economic performance during 1981-89, *Strategic Management Journal*, 17(8): 587-611.

Chatterjee S. , Wernerfelt B. 1991. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. *Strategic Management Journal*. 12(1): 33-48

Christensen, K. H.; Montgomery, Cynthia A. 1981. Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2(4): 327-343.

Cravens, D. W., Percy, N. F., Shannon, H. S. 1996. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: The network paradigm. *British Journal of Management*, 7(3):203-218

Das R. 1997. Defending against MNC offensives: strategy of the large domestic firm in a newly liberalizing economy. *Management Decision*, 35(8) : 605-618.

Dunning, J. H. 1980. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1): 9–31.

Dunning, J. H. 1988. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1–31.

Dunning, J. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2): 163–190.

Gary, M. S. 2005. Implementation Strategy and Performance Outcomes in Related Diversification. *Strategic Management Journal*, 26(7): 643–664.

Gort, M. 1962. *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton University Press, Princeton.

Hall J.R., E. 1995. Corporate Diversification and Performance: An Investigation of Causality". *Australian Journal of Management*, 20(1): 25–42.

Hill, T. 1993. *Manufacturing Strategy: The strategic management of the manufacturing function*. London: Macmillan.

Hitt, Hoskisson, Ireland. 1994. A mid theory of the interaction effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2): 297–326.

Hunter J.E., Schmidt. 2004. *Methods of meta-analysis: correcting error and bias research findings* (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks.

Ireland R. D., Hoskisson R. E., Hitt M. A. 2011. *The management of strategy Concept and cases* (9th ed.). South-Western, a part of Cengage Learning.

Jensen, M. C., Meckling, W. 1976. Theory of firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305–360.

Kogut, B., Zander, U. 2003. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625–645.

Liu, H. Y., Hsu, C. W. 2011. Antecedents and consequences of corporate diversification. *Management Decision*, 49(9): 1510–1534.

Lombard, T., Roulet, J., Solnik, B. 1999. Pricing of domestic versus multinational companies. *Financial Analysts Journal*, 55(2): 35–49.

Markides, C. C., Williamson, P. J. 1994. Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 15:149–165.

Maurer, F. 2003. Performance boursiere rendement et mode de diversification. *Revue Finance, Contrôle, Stratégie : FCS*, 6(1) : 93–118.

Meggison, L. C., Mosley, D. C., Pietri, P. H. 1998. *Administração: Conceitos e Aplicações* (4 ed.). São Paulo.

Miller D.J. 2004. Firm's technological resources and the performance effects of diversification: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 25(11):1097-1119

Mohindru Aparna; Chander, subhash. 2007. Nature and Extent of Diversification: A Comparative Study of MNCs and Domestic Companies in India. *South Asian Journal of Management*, 14(2) :60-81.

Montomery, C. A. 1982. The measurement of firm diversification: Some new empirical evidence, *Academy of Management Journal*, 25(2): 299–307.

Mukherji A. 1998. The relationship between prior performance and diversification: a study of three industries. *Management Decision*, 36(3):180-188.

Nkomo, S. M., Cox, T. 1996. *Diverse identities in organizations*. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, London.

Oliveira. 1993. *Gjalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceito. Metodologias e práticas* (7 ed.). São Paulo.

Palepu, K. 1985. Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6(3): 239-255.

Palich, L. E., Cardinal, Laura B.; Miller, Chat C. 2000. Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 21(2): 155-174.

Pandya A. M., Rao N. V. 1998. "Diversification and Firm Performance: An Empirical Evaluation", *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 11(2): 67-81.

Raju, G. A., Khanapuri, H. R. 2010. Diversified in the East? A Closer Look at Portfolio Diversification benefits in Asia. *The Journal of Wealth Management*, 13(3): 25-37.

Ramanujam, V., Varadarajan P. 1989. Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6): 523-551.

Rodriguez, M. J. P. 1998. Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa; empresarial; la medición de la estrategia. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 8: 195-213.

Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure and economic performance*. Dissertation, Harvard Business School, Cambridge.

Rumelt, R. P. 1982. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4):359-369.

Rumelt, R. P. 1986. *Diversification in Industry - United States: strategy, structure and economic performance*. Harvard Business School Classics, Cambridge

Seth A. 1990. Value Creation in Acquisitions: A Re-examination of performance Issues. **Strategic Management Journal**, 11(2):99-115.

Silva W. M. R., Moraes, W. F. A. 2003. *Estratégia de diversificação de fornecedores: evidências de associações e implicações para o desempenho de indústrias*. Brasil: Minas Gerais.

Zhao, H., Luo, Y. 2002. Product diversification, ownership structure, and subsidiary performance in China's dynamic market. *Management International Review*, 42(1): 27-48.

Anexo I

- 1- Kodama, M. 2000. Business innovation through strategic community management--a case study of NTT's digital network revolution. *Strategic Change*, 9(3): 177-196
- 2- D Bradford Neary;O'Grady, Don A. 2000. The role of training in developing global leaders: A case study at TRW Inc. *Human Resource Management*, 39(2/3):185-193
- 3- Katz, J. P., Boland, M. 2000. A new value-added strategy for the US beef industry The case of US Premium Beef Ltd. *British Food Journal*, 102(9): 711-727
- 4- Haque, M., Kabir, H. 2001. Diversification as a corporate strategy for a family-controlled business group in a frontier market. *The Journal of Social, Political, and Economic Studies*, 26(4): 719-758
- 5- Mascarenhas, M. 2001. Flexible diversification of a small family farm in southeast Michigan. *Agriculture and Human Values*, 18(4):391-401
- 6- Wheeler, D., Rechtman, R. F., Heike;Boele, R. 2001. Shell, Nigeria and the Ogoni. A study in unsustainable development: III. Analysis and implications of Royal dutch/shell group strategy. *Sustainable Development*, 9(4):177-196
- 7- Azuma, N., Fernie, J. 2001. Retail marketing strategies and logistical operations at a Japanese grocery supermarket chain – case study of Summit Inc. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(6/7): 284-299
- 8- Waite, N. 2001. New entrants in the financial services sector: The case of Kwik-Fit insurance services. *The International Journal of Bank Marketing*, 19(4/5):213-216.
- 9- Michael E. R. 2002. Diversification as real options and the implications on firm-specific risk and performance. *The Engineering Economist*, 47(4): 371-389.
- 10- Smith, I. B. 2003. Strategic in the Japanese contexto: The East Japan Railway Company (JR East) 1987-2002. *Strategic Change*, 12(6): 305-317.
- 11- Nwogugu, M. 2004. Corporate governance, strategy and corporations law: The case of Jack in the Box Inc. *Managerial Auditing Journal*, 19(1): 29-67.
- 12- Sprinkle, G. B., Williamson, M. G. 2004. The Evolution from Taylorism to Employee Gainsharing: A Case Study Examining John Deere's Continuous Improvement Pay Plan. *Issues in Accounting Education*, 19(4): 487-503.
- 13- Durig, U. M., Sriramesh, K. 2004. Public relations and change management: The case of a multinational company. *Journal of Communication Management*, 8(4): 372-383.
- 14- Phelps, N. A., Waley, P. 2004. Capital Versus the Districts: A Tale of One Multinational Company's Attempt to Disembed. *Economic Geography*, 80(2): 191-215.

- 15- Howcroft, B. 2005. An Insight into Bank Corporate Strategy:A Lloyds TSB Case Study. *Thunderbird International Business Review*, 47(3): 365–380.
- 16- Jaiswal, M. P., Kaushik, Anjali. 2005. Realising enhanced value due to business network redesign through extended ERP systems: Case study of HLLNet. *Business Process Management Journal*, 11(2): 171-184.
- 17- Towers, N. K., A., Panagiotopoulos, N. 2005. Implementing manufacturing resource planning in a Greek aerospace company: A case study. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(3/4):277-289.
- 18- Tihanyi, L., Griffith, D. A., Russell, C. J. 2005. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 3(6): 270-283.
- 19- Doyle, S. A., Reid, J. 2005. A dedicated follower of fashion: the expansion strategy of David Linley & Co. Ltd. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(4): 249-255.
- 20- Lyskey, M. J. 2006. The Locus of Corporate Entrepreneurship: Kirin Brewery's Diversification into Biopharmaceuticals. *Business History Review*, 80(4): 689-724.
- 21- Dieleman, M., Sachs, W. 2006. Oscillating between a relationship-based and a market-based model: The Salim Group. *Asia Pacific Journal Management*, 23(4): 521–536.
- 22- Bhardwaj, B R., Momaya, K. 2006. Role of Organizational Flexibility for Corporate Entrepreneurship: Case Study of FedEx Corporation. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 7(1/2):37-44.
- 23- Davenport, A. M., McDill, K. M. 2006. The Depositor Behind the Discipline: A Micro-Level Case Study of Hamilton Bank. *Journal of Financial Services Research*, 30(1):93-109.
- 24- Björkman, I., Söderberg, A. M. 2006. The HR function in large-scale mergers and acquisitions: the case study of Nordea. *Personnel Review*, 35(6): 654-670.
- 25- Yurov, K. M., Yurova, Y. V., Potter, R. E. 2007. Strategic Maneuvering in Healthcare technology Markets: the case of Emdeon corporation. *International Journal of E-Business Research*, 3(3): 1-13.
- 26- Taube, L., Gargeya, V. 2007. A Global Perspective and an Integrative Case Study: The Corporate Card Services Group at American Express. *The Business Review*, 7(1):45-52.
- 27- Du, L. 2007. Acquiring competitive advantage in industry through supply chain integration: a case study of Yue Yuen Industrial Holdings Ltd. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(5):527-543.

- 28- Menke, M., Xu, O., Gu, L. 2007. An analysis of the universality, flexibility, and agility of total innovation management: a case study of Hewlett–Packard. *J Technol Transfer*, 32(1/2):49–62.
- 29- Ge, G. L., Ding, D. Z. 2008. Startegic analysis of surging manufacturers: The case of Galanz. *Asia Pacific Manage*,2(5): 667-683.
- 30- Neilson, L. C., Chad, M. 2008. International marketing strategy in the retail banking industry: The case of ICICI Bank in Canada. *Journal of Financial Services Marketing*, 13,(3): 204–220.
- 31- Bausch, A., Pils, F. 2009. Product diversification strategy and financial performance: meta-analytic evidence on causality and construct multidimensionality. *Rev. Manag Sci.*, 3(3):157-190.
- 32- Lee, K., He, X. 2009. The capability of Samsung group project execution and vertical integration: Created in Korea, replicated in China. *Asian Business & Management*, 8(3): 277–299.
- 33- Siegel, J. I., Larson, Z. B. 2009. Labor Market Institutions and Global Strategic Adaptation: Evidence from Lincoln Electric. *Management Science*, 55(9):1527–1546.
- 34- Chua, P. Y., Tengb, M. J., Leec, C. T., Chiud, H. 2009. Spin-off strategies and performance: A case study of Taiwan’s Acer group. *Asian Business & Management* , 9(1):101–125.
- 35- Eriksen, M., Tompson, G. H. 2009. Case Study: Mason Biodiesel: A Family's New Venture in a New Industry. *New England Journal of Entrepreneurship*, 12(2):63-70.
- 36- Pozzi, D. 2010. Entrepreneurship and capabilities in a “Beginner” Oil Multinational: The case of ENI. *Business History Review*, 8(4): 253-274.
- 37- Choi, B. H. 2010. A Study on Diversification Strategy of BYD: Focusing on China's Automobile Industry Structure Change. *Review of International and Area Studies*, 19(3): 37-72.
- 38- Guerrante, S. R., Antunes, A. M., Pereira, N. 2010. An analysis of the growth trajectory of Monsanto. *I-Business*, 2(3): 223-231.
- 39- Ibrahim, S. E. 2010. An alternative methodology for formulating an operations strategy: the case of BTC-Egypt. *Management Decision*, 48(6): 868-889
- 40- Mukherjee, S. 2010. A Study of Crop Dynamics and Diversification in West Bengal: 1980-81 to 2004-05. *The IUP Journal of Agricultural Economics*, 7(3):51-74
- 41- Wang ,W. C., Chen, Y. C., Ching K., Chu, Y. C. 2010. A Case Study on the Motorola China’s Localization Strategy. *The Journal of International Management Studies*,5(1): 54-61.

- 42- Lee, S. J., Lee, E. H. 2010. Case Study of POSCO: Analysis of Its Growth Strategy and Key Success Factors. *Journal of Strategic Management Education*, 6(1):49-78
- 43- Kohli, A. S., Gupta, M. 2010. Improving Operations Strategy: Application Of TOC Principles In A Small Business. *Journal of Business & Economics Research*, 8(4):37-45.
- 44- Hayden, A., Edwards, T. 2010. The erosion of the country of origin effect: A case study of a Swedish multinational company. *Relations Industrielles*, 56(1):116-140.
- 45- Wilhelma, M. M., Kohlbacher, F. 2010. Co-opetition and knowledge co-creation in Japanese supplier-networks: The case of Toyota. *Asian Business & Management*, 10(1): 66–86
- 46- Ritosa, C. M., Bulgacov, S., Ferreira, J. M. 2011. Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus: Estratégias de Crescimento. *RAC, Curitiba*, 15(6): 1174-1188.
- 47- Dania, A. 2011. Diversification benefits from investing in commodity sector: The Case of Precious Metals, Industrial Metals and Agriculture Produce. *International Journal of Business and Social Science*, 2(23):39-49.
- 48- Sem, S. 2011. Reliance Telecom: Related or Unrelated Diversification? A case Study. *South Asian journal of management*, 18(1): 128-140.
- 49- Shah, Shashank. 2011. Insights into Governance at Wipro Ltd.: A Case Study. *Journal of Corporate Governance*, 10(4):60-74.
- 50- Rishi, M., Singh, A. 2011. Corporate governance and international best practices: The case of Satyam. *Journal of services research*, 11(1):121-142.
- 51- Shah, S. 2011. Corporate Governance in a Family-Owned Corporate Organization in India: A Case Study of TVS Motor Company Ltd. *South Asian Journal of Management*, 18(3):150-172.
- 52- Cheng, S. S., Seeger, M. W. 2011. Cultural Differences and Communication Issues in International Mergers and Acquisitions: A Case Study of BenQ Debacle. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24):62-73.
- 53- Manna, D. R., Marco, G., Khalil, B. L., Esola, C. 2011. Sustainable Markets: Case Study Of Heinz. *Journal of Business Case Studies*, 7(5): 35-42.
- 54- Lin, F. L., Hung, J. Y. 2012. Internationalization and Capital Structure of Taiwan Electronic Corporations. *International Business Research*, 5(1):164-171.
- 55- John A. K., Queen B. 2012. Case study: Transforming from a service to a product based business. *Journal of Business Cases and Applications*, 5(1):1-14.