

## **DIVERSIFICAÇÃO CORPORATIVA: VANTAGENS E JUSTIFICATIVAS DE SUA UTILIZAÇÃO**

**Giovanna Gomes de Melo, Universidade Federal de Catalão, giomelo.ic@gmail.com**

***Resumo:** No que se refere a diversificação corporativa, os estudos nessa área têm se mostrado cada vez mais relevantes para analisar a prática da estratégia. O presente artigo, de cunho teórico, tem como objetivo conceituar a diversificação e, principalmente, demonstrar as vantagens e justificativas de sua utilização. A partir de um estudo sistêmico das literaturas nacionais e internacionais sobre o tema, surgem seis pontos de benefícios da diversificação. Esses benefícios são o ganho de eficiência, a ampliação da capacidade de controladores corporativas, aumento de poder de mercado, reação ao declínio de mercado, distribuição de riscos e vantagens competitivas sustentável. As informações aqui empregadas permitem que o pesquisador analise de forma objetiva essas vantagens e justificativas e como as mesmas atingem a firma diversificada.*

***Palavras-chave:** estratégia corporativa, diversificação, vantagens, justificativas, lucro.*

### **1. INTRODUÇÃO**

Com a globalização, avanços tecnológicos e as incertezas de mercado, os pilares do mercado corporativo buscam criar melhores formas de negócio. Esses modelos são desenvolvidos e aprimorados seguindo um planejamento estratégico, sempre visando algum objetivo. Em decorrência do sistema econômico atual, as empresas atuantes no mercado têm como principal objetivo a obtenção de lucro. Entende-se lucro “como sendo o total do rendimento obtido com a venda da produção em determinado período, subtraídos aos gastos realizados neste mesmo período” (Cooper & Argry, 2003, p.781). Para que um empreendimento atinja lucros extraordinários, se faz necessário um alto investimento e controle eficiente da aplicação desse capital.

Dentro de uma empresa, a organização, de modo geral, é a base para a sustentação do negócio. Em seu livro, Chiavenato (2004, p.11) conceitua que administração “é o processo de planejar, organizar, liderar, controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar os objetivos”. A administração realizada deve ser de tal maneira que assegure o cumprimento de metas, uma boa imagem corporativa e o retorno positivo dos investimentos. Além disso, o gerenciamento do negócio atua diretamente na tomada de decisão da firma. Essas decisões devem ser feitas com base em análises prévias, aplicadas de forma precisas e segundo uma necessidade específica.

No que se refere a estratégia, as análises sobre essa temática têm se mostrado cada vez mais relevantes para a compreensão de sua utilização nas empresas. Desde a década de 1960, os estudos sobre estratégia têm buscado uma explicação para a origem das vantagens competitivas das organizações e como são feitas as escolhas das ações realizadas. Segundo Funck (2006), ao citar o pressuposto de Andrews, a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar. Ao analisarmos na prática, as estratégias corporativas se sobressaem por atingir de forma objetiva essas metas, aumentando o valor de mercado e competitividade das firmas que as empregam.

Estratégias relevantes a nível corporativo incluem as estratégias de integração vertical, diversificação, alianças estratégicas, fusão e aquisição. Há um destaque para diversificação, pois atinge múltiplos espaços. Para Paulo (2015), diversificação refere-se à atuação simultânea da organização em múltiplos setores ou mercados. Na visão de Johnson (2009), diversificação é rigorosamente uma estratégia que afasta a organização de seus mercado e produto já existentes e aumenta formidavelmente seu alcance. Apesar dos muitos estudos na área, ainda existem dificuldades de entendimento em relação às análises teóricas que norteiam os estudos sobre diversificação.

O presente artigo, de cunho teórico, tem como objetivo identificar as teorias que rodeiam a diversificação a partir de estudos sobre estratégia. Para que o trabalho fosse viável, foi utilizado uma análise crítica das escritas de autores nacionais e internacionais que abordaram o tema em suas literaturas. A partir disso, será possível, conceituar o processo de diversificação, analisar como se dá tal processo e observar os motivos pelo qual as empresas aplicam essa estratégia de forma mais ampla.

Assim, o texto artigo foi dividido em três segmentos principais, sendo eles a introdução, revisão de literatura e conclusão. A introdução responsabilizou-se por contextualizar o uso de estratégias corporativas, como elas evoluíram ao longo do tempo e são empregadas nas diversas firmas. A revisão feita visou relacionar as diversas definições existentes sobre diversificação, com os valores buscados na prática pelas empresas, focando nos diversos textos e autores que discorrem com uma visão corporativas das teorias. Por fim, a conclusão faz uma ponte entre alguns exemplos práticos e as teorias, buscando uma avaliação das diferentes situações que envolvem a diversificação corporativa.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Conceito de diversificação**

Muitos estudiosos tiveram suas pesquisas direcionadas a mostrar como funciona a diversificação corporativa. Na visão de Rodríguez (1998), a diversificação pode ser entendida como um estado de empresas que, devido a circunstâncias diversas, adquiriram alguma presença em várias atividades. Já Hall Jr. (1995) demonstra que a diversificação é muito usada na estratégia para realizar uma expansão de mercados, crescer as vendas e, como consequência, a lucratividade das firmas.

Johnson (2009) afirma que a diversificação se desenvolve a partir do objetivo da empresa, e é uma direção para o desenvolvimento da organização. Scur e Queiroz (2017), ao referenciar Penrose e Wiersena & Bowewr, afirmam que o processo de diversificação tem consequências internas e externas à empresa, envolvendo desde a acessibilidade de recursos produtivos como máquinas, processos, habilidades e materiais, até o conhecimento das necessidades e demanda do novo mercado consumidor.

Conceitos e definições diversas podem ser vistas na literatura para definir com maior clareza a diversificação. Para muitos, Ansoff (1958) foi o pioneiro nos estudos da diversificação dentro da administração. Assim, o autor desenvolveu uma matriz de crescimento de produto/mercado, conhecida como Matriz de Ansoff.

A matriz demonstra as direções de crescimento que a empresa pode tomar dependendo de seus objetivos. É possível analisar que a diversificação, a partir da matriz de Ansoff, é a direção mais radical a se tomar.

Quadro 1 – Matriz de Ansoff (Fonte: Adaptado de H.I Ansoff, Corporate Strategy, Penguin, 1988, Chapter 6)

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

## 2.2. Diversificação de produto-mercado

Podemos analisar a relação de diversificação em dois locais distintos: no mercado e nos produtos. Grzebieluckas (2007), ao citar Rumelt, define diversificação como sendo a extensão das habilidades possuídas pela firma, a qual conduz para a entrada em uma nova atividade de produto ou mercado. Apesar da distinção desses locais, na estratégia corporativa elas são analisadas de forma conjunta, num contexto de produto-mercado.

Penrose (1979) afirma que a explicação da diversificação da produção, com base nas assim chamadas imperfeições do mercado, repousa amplamente na tendência para o declínio da lucratividade dos mercados existentes, à medida que a produção se expande. Dessa forma, podemos pontuar que as corporações procuram diversificação pois há uma tendência ao declínio dos mercados já existentes. A autora também afirma que os mercados são convenientemente classificados de acordo com o tipo de comprador, uma vez oportunidades para a diversificação surgem da relação entre a firma e seus clientes.

Para Skaggs e Droege (2004), o êxito da diversificação está diretamente relacionada a criação ou exploração de mercados que não se mostram eficientes. Na visão de Barney e Hesterly (2007), diferenciação de produto é uma estratégia para obter vantagem, aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação a outras empresas.

Apesar do pressuposto de que diversificação seria apenas uma estratégia corporativa para a obtenção de lucros, temos visões que discordam de tal perspectiva. Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) afirmam que certas estratégias de diversificação são feitas com o intuito de paralisar o poder de mercado dos concorrentes ou aumentar o portfólio, com o objetivo de diminuir o risco do negócio. Analisando do ponto de vista dos autores, diversificar-se pode ser ferramenta de contenção das expansões mercadológicas dos concorrentes.

## 2.3. Tipos de diversificação

Dentro das análises de diversificação, podemos identificar três tipos de ramificações: relacionada, não relacionada e limitada. Podemos observar a classificação dessas na tabela abaixo, conforme Barney e Hesterly cita em seu texto.

Figura 1 – Tipos de diversificação de Barney e Hesterly. (Fonte: Barney e Hesterly Administração Estratégica e Vantagem competitiva p-190.



Grzebielucks (2012) faz menção à Rumelt e afirma que a falta de definição clara e padronizada de diversificação cria a oportunidade para os pesquisadores, quanto ao desenvolvimento de seus próprios conceitos e medidas, com liberdade de adaptá-los de acordo com o interesse e procedimento de cada pesquisa. Nesse viés, analisaremos três tipos de diversificação: relacionada, não relacionada e limitada.

### 2.3.1. Relacionada

Barney e Hesterly (2007) pontuam que a diversificação relacionada ocorre quando menos de 70% da receita de uma organização vem de um único negócio. Para Johnson (2009), diversificação relacionada pode ser definida como desenvolvimento corporativo além dos produtos e mercados atuais, dentro das capacidades ou da rede de valor das organizações. O autor afirma que mesmo existindo diversificação, todos os mercados ou produtos estão sob as mesmas diretrizes.

Em relação à diversificação relacionada, podemos analisar que a integração vertical e integração horizontal consequentemente geram diversificação. Hitt, Irleand e Hoskisson (2003) caracterizam integração vertical quando uma companhia produz os seus próprios insumos (integração a montante) ou possui sua própria fonte de distribuição (integração a jusante). Já em relação a integração horizontal, Mitzenberg (2000) afirma que se refere à incorporação, dentro da organização, de outra empresa paralela, não na mesma cadeia de operações.

### 2.3.2. Não relacionada

Na visão de Barney e Hesterly (2007), diversificação não relacionada define-se quando menos de 70% da receita vem de um único negócio e sem nenhum elo comum entre esses negócios. Pelas afirmações de Johnson (2009), a diversificação não relacionada é o desenvolvimento de produtos ou serviços além das capacidades e das redes de valores atuais. Assim, as empresas diversificam-se em mercados diferentes de suas atuações.

Para Gouveia (2020), diversificação não relacionada indica a diversificação de uma região em setores que não são relacionados entre si, sendo que as atividades são vertidas por diversos setores. Nesse viés, na diversificação não relacionada a firma opera em setores que podem ser

completamente distintos dos que já atua, trazendo de forma significativa desafios na gerência de todos os mercados envolvidos.

### **2.3.3. Limitada**

Poucos autores discorrem sobre a diversificação limitada. Barney e Hesterly (2007) citam que uma empresa implementa uma estratégia de diversificação corporativa limitada quando todos ou a maior parte de seus negócios se enquadram num único setor ou mercado. Dessa maneira, a empresa não está estendendo seu negócio, portanto, analisar a diversificação limitada seria o mesmo que analisar estrategicamente no nível de negócio.

Com base nos limites estabelecidos pelos Índices de Especialização e de Relacionamento, segundo Grzebielucks (2012), uma empresa utiliza da estratégia de negócio único quando mais de 95% das receitas vêm de um mesmo empreendimento. Os mesmos também contextualizam que a nomenclatura de “diversificação limitada” foi estabelecida por Rumelt ao refinar as classificações de Wrigley.

## **2.4. Economia de escopo**

Seguindo as definições e embasamento teórico até aqui apresentados, podemos discorrer mais a fundo sobre a aplicação prática das estratégias corporativas de diversificação. A estratégia corporativa apresenta decisões abrangentes, como a definição das fronteiras da corporação (decisões sobre o escopo), o direcionamento das decisões para os relacionamentos entre as unidades de negócio, determinação dos métodos que definem o grau e a forma de diversificação da corporação. Entre esses métodos estão as fusões, aquisições, incorporações, cisões, etc. (CHRISTENSEN, 1999). Sendo assim, podemos relacionar diretamente economia de escopo e diversificação.

Segundo Pindyck e Rubinfeld (1992), podemos definir economia de escopo quando é mais lucrativo produzir produtos distintos em uma única firma do que em duas firmas distintas. Trazendo tal definição para o contexto corporativo, Barni (1992) pontua que economias de escopo são provenientes do uso compartilhado dos insumos. Essa perspectiva de compartilhamento vem da impossibilidade de divisão ou anexação na estrutura produtiva, o que significa que produtos distintos podem demandar praticamente o mesmo investimento fixo.

Para Pindyck e Rubinfeld (1992, p. 222), "economias de escopo estão presentes quando a produção conjunta de uma única firma é maior do que a produção que poderia ser obtida por duas firmas diferentes cada uma produzindo um único produto". As economias de escopo são divididas em: operacionais, financeiras e anticompetitivas. Elas se divergem segundo suas atividades, competências, alocação de capital, redução de risco, vantagem fiscal, competição em múltiplos pontos e poder de exploração de mercado. Desse modo, a existência de economias de escopo são consequências da diversificação.

## **2.5. Riscos da diversificação**

Para que haja a decisão de diversificar-se, é necessário que a firma analise de forma sistêmica e racional se as vantagens superam os riscos. Para Jorion (1998), risco pode ser definido como a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionado ao valor de ativos ou passivos de interesse. Camargos (2010), ao citar Porter, destaca que, para transformar as vertentes das estratégias corporativas em uma diversificação de sucesso, a empresa primeiro deve efetuar uma análise objetiva por meio de um programa de ação. Dessa maneira, Porter desenvolveu um teste

chamado “Teste da Estrategia Corporativa”, que visa especificar as circunstancias pela qual a diversificacao criara valor para a empresa.

Quadro 2 – Teste da Estrategia Corporativa de Porter. (Fonte: Camargos *Estrategia, Administracao Estrategia e Estrategia Corporativa* p-37)

Testes	Definicao/Execucao
Teste de Atratividade	Procura avaliar qual o grau de atratividade do setor. Os setores escolhidos devem ser estruturalmente atrativos ou capazes de se tornar atrativos
Teste do Custo de Entrada	Procura determinar qual o custo de entrada em um novo mercado, visto que nao deve abranger todos os lucros futuros
Teste da Melhoria de Condicoes	Procura avaliar se o negocio melhorara. A unidade de negocio deve ganhar vantagem competitiva a partir dos seus elos com a corporacao ou vice-versa.

Alguns autores pontuam que a diversificacao nao agrega o valor esperado. Fazendo uma observacao financeira, Shih (2018) demonstra que uma firma diversificada pode ter mais custos se comparada com as empresas focadas. Segundo Christensen (1999), os estudos mostram que as diversificacoes produzem um valor muito menor do que o previsto e que grande parte das empresas que usaram dessa estrategia nao criou valor economico, mas sim o destruiu. Ainda assim, outros autores pontuam de forma efetivas algumas vantagens importantes a serem apresentadas do ponto de vista da diversificacao corporativa.

## 2.6. Vantagens e justificativas para diversificacao

Existem diversos motivos pelos quais uma firma escolhe diversifica-se. De modo geral, busca-se uma estrategia corporativa vantajosa, principalmente as vantagens obtidas pelas economias de escopo. Camargos (2010) ressalta que a diversificacao, no contexto da estrategia corporativa, representa a presenca empresarial em mais de um setor, com o intuito de reduzir as incertezas e dificuldades enfrentadas. Assim, podem ser pontuadas as principais vantagens e justificativas da diversificacao.

### 2.6.1. Ganhos de eficiencia

O ganho de eficiencia e o primeiro ponto a ser citado como vantagem da diversificacao. Denominados de economias de escopo, o ganho de desempenho e o resultado da diferenca entre os beneficios economicos e os custos burocraticos adicionais para gerir as transacoes internas de uma estrutura organizacional maior em comparacao a de empresas focadas (JONES; HILL, 1988).

Andrade (2008, p.32), ao citar Chandler, afirma que “firmas com multiplas divisoes lucram mais com suas divisoes pertencentes a uma mesma empresa, do que se fosse empresas individuais, pelo fato de as empresas diversificadas criarem niveis de gerencia especificos para cada unidade de negocio, aproveitando-se da sinergia das partes que trabalham em conjunto”. Os ganhos de eficiencias podem ser associados a bens tangiveis e intangiveis, possibilitando que a empresa diversificada lucre de varias maneiras. Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002), os recursos tangiveis sao os bens que podem ser vistos e quantificados. Os recursos intangiveis sao bens que se encontram profundamente enraizados na historia da empresa, que se acumularam com o passar do tempo e sao caracterizados como conhecimentos, confianca reciproca entre colaboradores e ideias.

### **2.6.2. Ampliação das capacidades de controladoras corporativas**

Em decorrência das distintas áreas de atuação, existe uma necessidade de os gerentes administrarem uma gama de produtos e mercados consequentemente diferentes. No nível corporativo, a estratégia expressa-se no ato prático de escolha e administração nos vários negócios simultaneamente, que competem em mais de uma indústria ou mercado para obter vantagem (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2002, p.231-232). Essa competência de gerenciar diversas vertentes agrega um valor imensurável a firma. Dessa forma, podemos observar que a abordagem clássica deposita muita confiança na prontidão e na capacidade dos gerentes em adotar estratégias de maximização do lucro através de um planejamento racional a longo prazo (WHITTINGTON, 2002, p. 19).

### **2.6.3. Aumento do poder de mercado**

O ganho de poder de mercado é outra vantagem da diversificação corporativa. Carlton (1994) discorre que poder de mercado (ou poder de monopólio) é a capacidade das empresas de determinar preços. Souza e Braga (2007) discorrem que tradicionalmente os economistas discutem a diversificação como forma de aumentar o poder de mercado da firma. Eles pontuam que as firmas prosperam à custa de uma única atividade por terem maior poder de mercado.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), dentro das premissas que influenciam a criação de valor no processo de diversificação, o poder de monopólio existe quando uma empresa consegue vender seus produtos acima do nível definido ou reduzir os custos de suas atividades. Assim, a estratégia de diversificação corporativa possibilita o aumento do poder de mercado e, pensando a longo prazo, pode levar a firma a um monopólio, possibilitando grandes lucros.

### **2.6.4. Reação a um declínio de mercado**

A diversificação pode ser usada como uma alternativa de reação ao declínio do mercado. Cabral (2014) mostra que as empresas estariam se diversificando para escapar à estagnação do seu setor atual. Assim, as firmas diversificam-se como opção para obter lucros em outros setores. As empresas diversificadas podem fazer com que capital escasso transite entre suas divisões afim de financiar alguns projetos no lugar de outros (Matsusaka & Nanda, 2002). Essa análise das situações de mercado e qual o melhor local para a empresa operar lhe dá uma vantagem.

### **2.6.5. Distribuição de riscos**

A distribuição de riscos entre as divisões da firma diversificada se faz relevante para classificação de vantagens. Para Piscopo (2010), o emprego diversificado das modalidades de empreendedorismo viabiliza a captação de novas oportunidades e auxilia na proteção das potenciais ameaças. Na visão de Delgado e Siamwalla (1997), diversificar a produção é uma estratégia de gerenciamento para mitigar riscos de preço, bem como riscos de produção. Analisando do ponto de vista de investimento, é mais vantajoso para os proprietários da firma ter um leque de opções de negócios, dando a eles mais segurança.

A ligação imperfeita entre os fluxos de caixa das divisões de negócio diminui o perigo de inadimplência, aumenta as garantias da firma e possibilita mais acesso a crédito (Stein, 2003). Pela diversificação, as empresas explorariam a utilização dos subsídios cruzados em seus negócios. No subsídio cruzado, elas usam os lucros provenientes de um mercado para suportar as atividades de preços predatórios em outro mercado (RAMANUJAN; VARADERAJAN, 1989).

### 2.6.6. Vantagem competitiva sustentável

Outro ponto relevante é a vantagem competitiva sustentável (VCS). Quando cita Theriou, o autor Popadiuk (2011) afirma que VCS demonstra a incapacidade de as empresas concorrentes a firma diversificada obterem resultados semelhantes, mesmo que as elas utilizem de estratégias parecidas com que as que a firma aplica. Assim, as empresas concorrentes têm dificuldade de se equiparar a firma, possibilitando uma vantagem significativa nesse quesito.

Gonçalves (2014) discorre que uma vantagem competitiva será sustentável, se os concorrentes, atuais ou potenciais, não tiverem a capacidade de copiar ou imitar os benefícios dessa estratégia. Ainda, o termo sustentável não se refere a um longo período de tempo e sim à competência de uma firma fazer perdurar a(s) estratégia(s). Independente da classificação dos recursos, Barney e Hesterly (2007) discorrem que somente algumas firmas podem manter essa capacidade de forma a torná-la uma vantagem competitiva sustentável.

## 3. CONCLUSÃO

Considerando os conceitos apresentadas, podemos identificar importantes análises a serem feitas. No mundo corporativo, as tomadas de decisões a serem deliberadas possuem grau significativo de importância, visto que os gerentes e envolvidos na gestão das firmas devem responder de forma satisfatória aos acionistas. A expectativa dos acionistas se faz uma só: o lucro. Diante disso, a escolha pela diversificação visa atingir as metas e objetivos estabelecidos pela empresa e, conseqüentemente, corresponder expectativas presentes para que o negócio se mantenha operando de forma rentável.

Dentro das estratégias corporativas, a diversificação se mostra a decisão mais radical que uma empresa pode tomar. Isso se dá pelo fato que tal estratégia afasta – de forma significativa – a firma de seu mercado atual, trazendo consigo desafios e situações que devem ser tratadas com maior atenção. Tudo ocorre do quão brusca pode ser essa transição, fazendo-se necessária uma avaliação sistêmica e analítica que possa demonstrar de forma efetiva que a diversificação é uma opção que agregará valor à organização, se esse valor agregado supera os riscos que a firma pode correr e qual a melhor forma de aplicação.

Na diversificação relacionada, a firma opera além dos mercados e produtos atuais, mas se mantém na mesma linha do que já é produzido. Como exemplo prático, podemos mencionar a empresa Johnson&Johnson que tem seu ramo de atuação na saúde, higiene e beleza. Dessa forma, a produção variada da empresa, mesmo que sob as mesmas vertentes, atingem clientes diversos. Assim como a J&J, o grupo Ford mantém uma diversificação relacionada. A companhia é uma das mais fortes do ramo automobilístico, contendo dentro de sua gama de produtos carros populares, carros de luxo e tratores. À vista disso, essas e outras firmas mantêm um alto poder de mercado ao utilizarem estratégias de diversificação.

Já na diversificação não relacionada, a firma atua em setores distintos entre si, sendo eles capazes de não terem nenhuma relação. Para exemplificar, podemos analisar essa estratégia corporativa na Coca Cola. A empresa tem como ramo principal a produção de bebidas, porém produz para o ramo de vestuário. As bebidas e roupas não tem um vínculo mútuo, pois são áreas que atingem mercados totalmente diferentes. Além da Coca, o conglomerado General Electric, tem como ramo principal a diversificação. A firma produz motores de avião, softwares, assistência médica, dentre outros.

Assim como pudemos observar nos diversos exemplos, a estratégia corporativa de diversificação pode ser empregada de várias maneiras. O uso dessa tática traz uma alternativa de

escolha para as firmas que desejam atingir diferentes mercados, produtos e setores, além de outros benefícios. Portanto, conclui-se que existem diversas vantagens que geram valor à firma e, entre elas, a distribuição de riscos que cumpre de forma efetiva o papel de assegurar a lucratividade do negócio, mantendo a longevidade e inovação das companhias.

#### 4. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, José Mauro Ferraz. **O impacto da diversificação no desempenho das empresas industriais listadas na BOVESPA (1997 a 2006)**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2008.
- ANSOFF, H I. A model for diversification **Management Science**, v. 4, n. 4, p. 392, Jul. 1958.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.; ROSEMBERG, Monica. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Educación, 2007.
- BARNI, E. J. E.; BRANDT, S. A. Descentralização, diversificação e tamanho de cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 30, n. 1 p. 1-10, 1992.
- CABRAL, João Henrique Medeiros. **Grau de diversificação nas empresas do mercado de capitais ibérico**. 2014. Tese de Doutorado.
- CAMARGOS, Marcos Antonio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **REGE Revista de Gestão**, v. 10, n. 1, 2010.
- Carlton, D.W. et al (1994), *Modern Industrial Organization*, HarperCollins; n.y.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Elsevier Brasil, 2004.
- CHRISTENSEN, H. K. Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 67-99.
- COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris. *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Atlas, 2003.
- DELGADO, C. L. e SIAMWALLA, A. Rural economy and farm income diversification in developing countries. *MSSD Discussion Paper*, n. 20. Washington (USA): MSSD/IFPRI, out. 1997. 25p.
- FUNCK, Roberto. A influência da estrutura organizacional do conhecimento sobre a estratégia empresarial. 2006.
- GONÇALVES, Carlos Alberto; DE FREITAS COELHO, Mariana; DE SOUZA, Érika Márcia. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, 2014.
- GOUVEIA, Jaqueline Moraes Assis et al. Diversificação econômica e qualidade do mercado de trabalho no Brasil: uma abordagem de regressão quantílica para dados em painel (2012-2019). 2020.
- GRZEBIELUCKAS, Cleci; MARCON, Rosilene; ALBERTON, Anete. A estratégia de diversificação e performance: o caso das companhias abertas no brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 99-126, 2013.
- GRZEBIELUCKAS, C. et al. **Estratégia de Diversificação: Conceitos, Motivos e Medidas. III Encontro de Estudos em Estratégia, São Paulo/SP**, v. 9, 2007.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON. **Administração Estratégica**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HITT, Ireland; IRELAND, R. Duanne. Hoskisson (2008). **Administração Estratégica: competitividade e globalização (2 ed.)**. Cengage Learning, São Paulo.

- JONES, G. R.; HILL, C. W. L. Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 9, n. 2, p. 159–172, mar. 1988.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Bookman Editora, 2009.
- JORION, P. *Value at Risk*. São Paulo: BMF, 1998.
- MATSUSAKA, John G.; NANDA, Vikram. Internal capital markets and corporate refocusing. *Journal of Financial Intermediation*, v. 11, n. 2, p. 176-211, 2002.
- NICOLI JUNIOR, Jandir; FUNCHAL, Bruno. O efeito da diversificação corporativa na estrutura de capital das firmas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 24, n. 62, p. 154-161, 2013.
- PAULO, Fatima Regina de Toledo Pinto; DE LEMOS, Mattos. **Gestão estratégica de empresas**. Editora FGV, 2015.
- PENROSE, Edith. A economia da diversificação. *Revista de Administração de empresas*, v. 19, n. 4, p. 07-30, 1979.
- PINDYCK, Robert; RUBINFELD, Daniel. *Microeconomics 2nd. Edition*, New York: **McMillan**, 1992.
- PISCOPO, Marcos Roberto. Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. *INMR-Innovation & Management Review*, v. 7, n. 1, p. 131-150, 2010.
- POPADIUK, Silvio; RICCIARDI, Giancarlo. Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 1, p. 193-204, 2011.
- PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 7, n. 6, p. 485–501, nov. 1986.
- RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, Purdue, v. 10, n. 6, p. 523-551, 1989.
- RODRÍGUEZ, María José Pérez. Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la mediación de la estrategia de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, n. 8, p. 195-212, 1998.
- SCUR, Gabriela; QUEIROZ, Ricardo Pessoa de. O impacto da diversificação na estratégia de operações de empresas de bens de capital. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 2, p. 206-220, 2017.
- SHIH, Chih Hsun. O efeito das capacidades dinâmicas na relação entre a diversificação relacionada e o desempenho. 2018.
- SKAGGS, Bruce C.; DROEGE, Scott B. The performance effects of service diversification by manufacturing firms. *Journal of Managerial Issues*, p. 396-407, 2004.
- SOUZA, Uemerson Rodrigues de; BRAGA, Marcelo José. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. *Gestão & Produção*, v. 14, n. 1, p. 169-179, 2007.
- STEIN, Jeremy C. Agency, information and corporate investment. In: **Handbook of the Economics of Finance**. Elsevier, 2003. p. 111-165.
- WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

## 5. DIREITOS AUTORAIS

A autora é a única responsável pelo conteúdo do material impresso incluído no seu trabalho.