



ARTIGO ORIGINAL

**Diversificação como estratégia de desenvolvimento: o caso de um grupo de concessionárias de veículos *premium*.**

***Diversification as a development strategy: the case of a premium car leadership group.***

***La diversificación como estrategia de desarrollo: el caso de un grupo de concesionarios de vehículos Premium.***

César Ricardo Maia de Vasconcelos<sup>1</sup> & Carolina Barbosa Montenegro<sup>2</sup>

**PALAVRAS-CHAVE**

estratégias de diversificação;  
vantagem competitiva;  
estrutura e processos organizacionais

**Resumo:** A diversificação de negócios e produtos vem sendo tópico central de investigações, gerando evidências teóricas e empíricas a respeito desta técnica de desenvolvimento. Assim, o objetivo deste estudo é o de examinar a percepção dos gestores sobre a diversificação como prática estratégia de desenvolvimento de uma das unidades de um Grupo empresarial atuante no mercado brasileiro de concessionárias de veículos *premium*, lubrificantes, postos e distribuição de combustíveis. Trata-se de um estudo de caso, cuja coleta de dados foi realizada através de entrevistas estruturadas junto aos respectivos gestores e mediante acesso a alguns documentos internos das empresas. Para a análise dos dados, foi utilizada técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que o Grupo, ao longo da sua trajetória, aproveitou das oportunidades de expansão em áreas correlatas de atuação, além do fato de os gestores constatarem a diversificação como prática de desenvolvimento das concessionárias por eles representadas.

**KEYWORDS**

*diversification strategy; competitive advantage; organizational structure and processes*

**Abstract:** Business and product diversification has been a topic of investigation, which creates theoretical and empiric evidences concerning this development technique. Thus, this study's objective is to examine the managers' perception on diversification as a development strategy practice of one of the entrepreneurial Group units present in the Brazilian premium car dealership market, lubricants, gas stations and distributors. This is a case study whose data collection was done through structured interviews together with the managers and by means of access to some internal documents of the companies. The content analysis technique was used for data analysis and the results showed that, over its trajectory, the Group seized the expansion opportunities in areas concerning its operation, besides the fact that the managers see diversification as a development practice of the car dealerships they represent.

<sup>1</sup> Universidade Potiguar, e-mail: cesarmvasconcelos@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Potiguar, e-mail: carolinabmontenegro@gmail.com

**PALABRAS CLAVE**  
estrategias de  
diversificación; ventaja  
competitiva; estructura  
organizacional y  
procesos

---

*Resumen:* La diversificación de negocios y productos ha sido un tema central de investigación, generando evidencia teórica y empírica con respecto a esta técnica de desarrollo. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es examinar la percepción de los gerentes acerca de la diversificación como una estrategia práctica para el desarrollo de una de las unidades de un grupo empresarial que opera en el mercado brasileño de concesionarios de vehículos premium, lubricantes, estaciones de servicio y distribución de combustible. Este es un estudio de caso, cuya recopilación de datos se realizó a través de entrevistas estructuradas con los respectivos gerentes y mediante el acceso a algunos documentos internos de las empresas. Para el análisis de datos, se utilizó la técnica de análisis de contenido. Los resultados mostraron que el Grupo, a lo largo de su trayectoria, aprovechó las oportunidades de expansión en áreas de actividad relacionadas, además del hecho de que los gerentes ven la diversificación como una práctica de desarrollo de los concesionarios que representan.

## Introdução

Pelo menos nas duas últimas décadas, a diversificação tem sido assunto de destaque na gestão estratégica das organizações (Morecroft, 2018; Wang, Ting, Kuo, Kweh & Lin, 2018), sendo considerado um tema relevante na literatura especializada, por gerar valor para as empresas (Conceição, Santos & Terence, 2018; Ramaswamy, Purkaywamy & Pettitt, 2017; Porter, 1992; Chatterje & Wernerfelt, 1991), mesmo que essas possam obter bons resultados adotando simultaneamente outras estratégias.

Para Stadler, Mayer, Hautz & Matzler (2018), o aumento da concorrência e as constantes modificações mercadológicas tem levado as empresas a buscarem alternativas estratégicas para crescerem e até mesmo sobreviverem. A este respeito, Singh, Mathur, Gleason & Etabari (2001) descortinam que a diversificação acaba sendo uma opção estratégia de expansão e consolidação adotada por muitas companhias, podendo ocorrer por meio da horizontalização, do aumento de portfólio de bens de consumo, ou da inserção em novos mercados.

Consoante a empresa, a utilização da diversificação provoca efeitos positivos ou negativos (Dawes, 2018), gerando implicações no ambiente interno e externo, incluindo a disponibilidade de recursos humanos associados as competências da equipe de trabalho; tecnológicos - voltados para materiais, máquinas e processos; e, mercadológicos - voltados para a compreensão das necessidades e demandas de clientes potenciais, os quais passam a ser alvo de atendimento por parte das instituições “feitas para durar” (Scur & Queiroz, 2017). Porém, mesmo existindo dificuldade na compreensão dos efeitos provocados pela diversificação (Redpath, O’connell & Warnock-Smith, 2017; Markides, 1998), a condução da organização requer procedimentos adequados, coesão de equipe e alinhamento estratégico para fazer face a dinâmica competitiva no tocante ao lançamento de produtos e atividades, conquista de novos mercados, e as operações de incorporação e fusão (Wang *et al.* 2018; López-Cózar-Navarro, Benito-Hernández & Platero-Jaime, 2017).

Não obstante, como o tema “diversificação” é abrangente, a maioria dos estudos encontrados estão relacionados ao desempenho financeiro (Scur & Queiroz, 2017; George & Karbir, 2012; Berger & Ofek, 1995; Rumelt, 1982; Bettis, 1981); risco e retorno de investimentos (Bernardi, Leippold & Lohre, 2018; Mackey, Barney & Dotson, 2017; Montgomery, 1985); diversificação geográfica e internacionalização (Erkan, 2018; Patel, Criaco & Naldi, 2018; Stadler *et al.* 2018; Popli, Abakar, Kumar & Gaur 2017); diversificação de produtos e atividades (Erkan, 2018; Dosi, Grazi & Moschella, 2017; Boschma & Capone, 2015; Mintzberg, 2006; Ansoff, 1958); e diversificação de clientes (Erkan, 2018; Manral & Harrigan, 2018).

Nas buscas realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2019, utilizando como fontes de dados as

plataformas *Scopus*, *Emerald* e *Google Scholar*, e tendo como período de busca os dez últimos anos, não foi possível identificar estudos abordando a percepção dos gestores em relação à diversificação como estratégia de desenvolvimento empresarial, nem mesmo investigações relacionadas à análise de como os responsáveis, por executarem tais estratégias, as percebiam no âmbito da organização.

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é examinar a percepção dos gestores sobre a diversificação como prática estratégia de desenvolvimento de uma das unidades de um Grupo empresarial atuante no mercado brasileiro de concessionárias de veículos *premium*, lubrificantes, postos e distribuição de combustíveis.

Na sequência deste artigo, além de serem apresentadas as bases conceituais, são bordados temas relacionados aos conceitos de diversificação, diversificação como estratégia de desenvolvimento e diversificar ou não: eis a questão. Em seguida, apresenta-se a metodologia destacando o estudo de caso como método adotado para o atingimento do objetivo proposto. Posteriormente, realizou-se a apresentação e discussão dos resultados, e, por fim, foram apresentadas as considerações finais.

## Referencial teórico

### Conceitos de diversificação

Diversos conceitos sobre diversificação são encontrados na literatura recente (Wang *et al.* 2018), possuindo uma ampla gama de significados associados a questões voltadas para a atividade empresarial (Singh, Pattnaik, Gaur & Ketencioglu 2018). A diversificação pode ser considerada como uma estratégia de desenvolvimento organizacional (López-Cózar-Navarro *et al.*, 2017; Ramaswamy *et al.*, 2017) ou como opção de atuação das empresas, sob diferentes condições, em diversas atividades (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017).

Ansoff (1958), pioneiro dentro da administração estratégia, estudou o tema evidenciando que a diversificação é geralmente associada a mudanças nos atributos da linha de produtos e ou mercado, estando relacionada às características físicas (tamanho, peso e resistência), e à performance do produto (rapidez, utilidade e qualidade). Dawes (2018) frisa que novos produtos podem ser totalmente novos (para a firma) levando a empresa a um novo mercado; a diversificação. Conceição *et al.* (2018) subliam que a diversificação pode ser considerada como a extensão pela qual as organizações operam em uma ou mais área de negócios simultaneamente, significando também as diferenças entre os aspectos das atividades de uma empresa. Sun, Peng e Tan (2017) mostram ainda que este viés da estratégia está vinculado a necessidade de ampliar as habilidades e ajustar as atividades da organização até obter um vasto limite de operação.

Aliás, tendo como objetivo agregar valor às unidades de negócios, a diversificação de produtos e serviços é ofertada como estratégia que leva a companhia à novos mercados (Dawes, 2018; Mackey *et al.*, 2017), exigindo, por sua vez, aumento da competência administrativa (Conceição *et al.*, 2018; Rumelt, 1986). Mesmo desenvolvendo novos

negócios, aumentando o portfólio de novos produtos, ou atuando em mercados diferentes, a diversificação força a ampliação de conhecimentos pertinentes à tecnologia, marketing, à inteligência competitiva, decisões sobre investimentos, planejamento e controle (Rumelt, 1986; Vasconcelos, Mendonça, Assis Carneiro & Medeiros, 2019), sempre ao abrigo de grandes movimentos que vêm de fora.

### Diversificação como estratégia de desenvolvimento

A diversificação como prática de desenvolvimento pode ser considerada modelo de tomada de decisão estratégica, sendo abordada por autores já consagrados da gestão estratégica empresarial (Mintzberg, 2006; Porter, 1992; Ansoff, 1957; Montgomery, 1985), como fator moderador importante na busca de crescimento e captação de novas oportunidades de mercado (Singh *et al.* 2018). Lasserre (2017) enfatiza que na gestão estratégica estabelecer a missão e visão a fim de alcançar os objetivos estratégicos é o início do processo relacionado a tomada de decisão quanto a diversificar ou não. As declarações de missão e visão são determinantes para a formulação da estratégia em termos de escopo, limites e criação de valor (Bolisani & Bratianu, 2017), sendo cruciais na formulação dos objetivos estratégicos e na definição das estratégias de diferenciação (Mintzberg, 2006). Davis (2018) e Da Costa (2017) defendem que se essas declarações forem amplamente divulgadas entre gestores e equipes, por certo existirá uma maior facilidade de alcançar o desempenho esperado.

Uma companhia se diferencia da concorrência quando oferece algo singular, de maior valia para os compradores, permitindo-a obter vantagem competitiva (Porter, 1992). Mintzberg (2006) afirma que a diversificação pode ser concêntrica, ou seja, correlacionada com as atividades existentes na empresa ou por conglomerados, em segmentos não relacionados. No tocante à firma, esta pode ocorrer em novas linhas de negócios, assim como em linhas adicionais de atividades negócios (George & Kabir, 2012).

Chatterjee e Wernerfelt (1991) afirmam que quando as organizações têm excesso de recursos físicos ficam tendenciosas a diversificar longe dos seus negócios principais. As empresas com alto nível de intangíveis (marca, capacidade inovadora, conhecimento, etc.) estão propícias a diversificar em negócios relacionados. E, quando existe a disponibilidade de recursos financeiros (caixa, crédito, capital e demais recursos monetários), as companhias ficam predispostas a comprar todos os demais tipos de recursos (Orlando, Renzi, Sancett & Cucari 2018; Chatterjee & Wernerfelt, 1991). Aliás, os ativos intangíveis desempenham um papel econômico importante nas instituições, sendo requisito fundamental para que apresentem vantagens competitivas sustentáveis (Popli *et al.* 2017).

Rumelt (1982) e Wrigley (1970) propuseram uma

taxonomia dos níveis de estratégia de diversificação, estabelecendo um percentual de classificação e relacionando as receitas ao tipo de negócio: *negócio único*, mais de 95% das receitas são geradas apenas por um tipo de negócio; *dominante*, empresas que diversificam, mas ainda predomina as vendas provenientes de um negócio específico; *dominante vertical*, mais de 70% das vendas estão verticalmente relacionadas; *dominante limitado*, a maioria dos negócios não está relacionado verticalmente e suas atividades se associam ao ramo de atividade de origem; *dominante vinculado*, ocorre quando a maioria dos negócios relacionados da empresa vincula-se a algum outro negócio; *relacionado*, mais de 70% da diversificação são provenientes de novos negócios vinculados aos antigos; *relacionado limitado*, 70% ou mais dos negócios possuem relação um com o outro; *relacionado vinculado*, 70% ou mais dos negócios estão associados aos originais; e, *não relacionado*, menos de 70% da diversificação está interligada com os negócios originais.

Perry (1998) relata que os negócios relacionados servem a mercados similares e utilizam sistemas de distribuição, exploração de técnicas produtivas e tecnologia semelhantes. O negócio diversificado limitado ocorre quando as atividades da organização são relacionadas uma a outra através de suas habilidades e ativos, ou diversificado vinculado, quando cada atividade está associada apenas a uma menor parcela de uma outra atividade. O negócio vertical é identificado quando uma firma produz seus próprios insumos ou sua fonte de distribuição de produtos e serviços (Hitt *et al.* 2017).

A questão principal no processo de diversificação é a identificação de como ocorrerá a relação entre mercado e base tecnológica, que, conforme Penrose e Penrose (2009), pode ser através da atuação de novos produtos em novos mercados, utilizando a mesma tecnologia; da expansão no mercado em que já atua, fazendo o uso de tecnologias diferentes; ou, da entrada em novos mercados, com novos produtos tendo como base tecnologias diferentes (Dawes, 2018).

A diversificação relacionada permite três fontes de ganhos: economia de escala (Perry, 1998; Porter, 1992); sinergia ou economia de escopo (Hitt *et al.* 2017; Ramaswamy *et al.* 2017; Perry, 1998; Montgomery, 1985) e poder de mercado (Montgomery, 1985). Contudo, a não relacionada tem como maior vantagem à redução de riscos da atividade (BERNARDI *et al.* 2018; Singh *et al.* 2018; Mackey *et al.* 2017; Bettis, 1983), o que de fato é uma das justificativas mais utilizadas em benefício da diversificação de produtos e de negócios (Sun *et al.* 2017; Rumelt, 1986; Bettis, 1983), na tentativa de criar portfólios para aumentar o potencial de lucros estáveis (Bernardi *et al.* 2018; Ramaswamy *et al.* 2017).

### Diversificar ou não: eis a questão

Optar por diversificar ou não é uma decisão difícil (Markides, 1998), e permite que as empresas evitem a dependência de uma única linha de produtos, visando alcançar maior estabilidade nos lucros, melhorando o uso de um sistema de distribuição e valor na cadeia de

produção, além de *know-how* (Redpath, O'connell & Warnock-Smith, 2017). A decisão de diversificar permite amplas possibilidades (Hitt *et al.* 2017), e alguns fatores são considerados impulsionadores, tais como: mercados declinantes e vendas estagnadas (Manral & Harrigan, 2018; Singh *et al.* 2001); diagnóstico de produtos que complementem o atual, possibilitando a redução de custos com recursos e técnicas especializadas (Erkan, 2018; Orlando *et al.* 2018; Gort, Grabowski & McGuckin, 1985); marca de forte valor, possibilitando a transferência para produtos de outras unidades de negócio, utilizando-a como alicerce para aumentar as vendas (Mackey *et al.* 2017), e, percepção de novas oportunidades para melhorar o desempenho em outras áreas de negócios nas quais a firma não compete atualmente (Morecroft, 2018; Orlando *et al.* 2018).

Estudos apontam que existe um amplo embasamento teórico entre diversificação e desempenho, todavia, não há um consenso na mensuração como sendo positiva ou negativa, desde os autores clássicos aos mais recentes (Conceição *et al.* 2018). Para Singh *et al.* (2018), Penrose e Penrose (2009), Markides (1998), Chatterjee e Wernerfelt (1991) e Rumelt (1982), a diversificação está diretamente vinculada as melhores performances financeiras. Não obstante, para outros como George e Karbir (2012) e Berger e Ofek (1995), o processo de diversificação influencia negativamente o desempenho financeiro.

Portanto, é reconhecido que o efeito da diversificação não é o mesmo em todas as organizações, podendo ser influenciado por variáveis como: tipo de diversificação, ramo de atividade, complexidade inserida pela diversificação e cultura organizacional (Popli *et al.* 2017). Boschma e Capone (2015) consideram os efeitos da diversificação diferentes em relação ao tamanho das firmas, grupos empresariais maiores e mais diversificados são capazes adquirir recursos de forma mais fácil e barata; também podem internalizar os custos associados à estrutura de forma mais eficiente, e, conseqüentemente, gerar mais valor do que os grupos pequenos que podem não ter habilidades gerenciais, processos internos e influência para gerar benefícios suficientes para compensar os custos associados à diversificação.

## Procedimentos metodológicos

O estudo foi caracterizado como qualitativo, uma vez que apresenta diversas formas de análises em diferentes cenários. Identifica-se essa abordagem como interativa, em que o propósito, o objetivo da pesquisa, o contexto conceitual e os métodos interagem regularmente (Maxwell, 1996), e flexível, pois, proporciona trabalhos que envolvem novos enfoques. Frisa-se, ainda, que pesquisas que assumem caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos, como no caso do censo ou de informações passadas sobre pessoas ou objetos observados, mas “o grosso é

interpretativo”, quer dizer, aspectos específicos do problema investigado possam ser explicados (Godoy, 1995; Strauss & Corbin, 2014).

Moreira (2002) enfatiza que a pesquisa qualitativa é descritiva e não apenas espelha a realidade, e o trabalho de campo pode focar em grupo de pessoas, independente do ambiente físico (Yin, 2016). A escrita descritiva “corporifica e reflete determinados propósitos e compromissos, além de envolver processos ativos de interpretação e produção de sentido” (Emerson, Fretz & Shaw, 2001, p. 353), e não há interferência do pesquisador (Barros & Leheld, 2007), com a ressalva de que as descrições vão além do objeto pesquisado. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso único, pois tange a identificação de um assunto específico do setor automotivo a ser descrito e detalhado (Creswell, 2014), e que, por seu próprio mérito, merece ser explorado. Embora se trate de uma situação particular, “o caso ainda pode trazer revelações incomuns que justificam o seu estudo” (Stake, 2010, p. 43), para ganhar novos entendimentos.

O Grupo empresarial objeto desta pesquisa é uma empresa familiar que atua no mercado brasileiro há mais de 40 anos e tem cerca de 700 funcionários. A companhia possui onze concessionárias de veículos da categoria *premium* (veículos fabricados por marcas superiores, como Audi, BMW, Mercedes, Volvo, Jaguar, e outras marcas superiores a estas), 30 postos de combustível, além de uma transportadora de combustíveis e uma empresa de lubrificantes. O ramo de atividade da companhia voltada para venda de veículos tem como missão: “comercializar produtos e serviços de marca *premium*, oferecendo uma experiência surpreendente aos clientes internos e externos”. A unidade estudada possui como principal atividade a venda de veículos, tendo como missão, descrita em um dos documentos consultados: ‘comercializar produtos e serviços de marca *premium*, oferecendo uma experiência surpreendente aos clientes internos e externos’.

A coleta de dados foi realizada junto aos gestores de oito concessionárias pertencentes ao Grupo empresarial, através de entrevista estruturada, organizada por meio de um instrumento de coleta de dados formado por um conjunto de questões abertas cuidadosamente preparadas, aprimoradas ao longo dos acontecimentos até a convicção da sua eficácia, e posteriormente aplicadas a fim de obter informações úteis à compreensão dos pensamentos e experiências das pessoas entrevistadas (Marconi & Lakatos, 2013). Sobre a entrevista, é a ocasião ideal para o pesquisador explorar em profundidade com a intenção de descobrir novas pistas, para fazer emergir novas dimensões de um problema e para obter narrativas e explicações vivas, precisas e completas baseadas na experiência pessoal (Burgess, 1982). Utilizou-se também para consulta documentos internos da companhia.

No que se refere a constituição do formulário, este possui 30 questões; 07 relacionadas aos dados sociodemográficos (sexo, idade, escolaridade, formação, tempo atuação no Grupo e como gestor), e, 23 divididas em 03 blocos: o primeiro, abordando a percepção dos indivíduos sobre elementos de estratégia; o segundo questionando os aspectos da diversificação de negócios; e o terceiro

interrogando sobre a diversificação de produtos. Os três blocos utilizados na pesquisa foram extraídos de estudos anteriores (Tabela 1):

Tabela 1  
Resumo dos blocos de questões e respectivas referências

Bloco	Referências
Estratégia	Da Costa (2017); Rumelt (1992); Montgomery (1985)
Diversificação de Negócios	Singh <i>et al.</i> (2018); Mackey <i>et al.</i> (2017); Hitt <i>et al.</i> (2017); Perry (1998); Rumelt (1986); Wrigley (1970)
Diversificação de Produtos	Ansoff (1957; 1986); Dosi <i>et al.</i> (2017); Ramaswamy <i>et al.</i> (2017)

Fonte: Elaboração própria.

Nota: A tabela mostra o resumo dos blocos de questões que foram abordadas no instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa e suas respectivas referências bibliográficas. Os blocos, são os fatores analisados no estudo para evidenciar a estratégia de diversificação e suas características.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, devido a intenção da mensagem em externar significados, verbal, escrito, documental ou provocada (Krippendorff, 2018; Bardin, 2011). A análise foi embasada pela interpretação detalhada por categorias, apoiada na literatura referenciada no estudo, em alguns documentos disponibilizados pelo Grupo empresarial e nas entrevistas estruturadas concedidas pelos gestores, visando atender o objetivo do estudo.

## Apresentação e discussão dos resultados

Os dados obtidos através das questões apresentadas em modo de formulário durante as entrevistas ocorridas com os gestores das concessionárias pesquisadas, depois de codificados e categorizados possibilitaram uma melhor visualização e interpretação, assim como auxiliaram no exame dos documentos internos disponibilizados pelas companhias. Inicialmente foi verificado o perfil dos gestores entrevistados (Quadro 1).

Quadro 1 - Perfil dos gestores entrevistados

Código	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de atuação no Grupo	Tempo de atuação como gestor
G1	F	39	Grad.	3 anos	3 anos
G2	M	36	Esp.	7 meses	7 meses
G3	M	42	Grad.	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses
G4	M	38	Grad.	6 meses	6 meses
G5	M	43	Grad.	3 anos	3 anos
G6	F	37	Grad.	10 anos	8 anos

G7	M	34	Grad. Incomp.	6 anos e 6 meses	1 ano
G8	F	37	Grad.	6 anos	2 anos

Fonte: Elaboração própria.

Nota: O quadro mostra o perfil dos gestores entrevistados evidenciando variáveis como o código do gerente para descrição da análise dos dados, sexo, idade, escolaridade, tempo de atuação no Grupo (em qualquer função a ser considerada) e tempo de atuação como gestor na concessionária de veículos *premium*.

Com relação ao perfil dos gestores entrevistados, percebe-se que a maioria é do sexo masculino, tendo uma idade média de 38 anos, o que mostra a maturidade da equipe. A respeito da escolaridade, observa-se que apenas um dos entrevistados ainda está cursando a graduação, e somente um outro possui especialização. Conforme a política da empresa, para o cargo de gestor, a qualificação apenas em nível de graduação é pré-requisito, independente da área de formação. A exceção, trata-se de um funcionário que foi promovido estando próximo a concluir a formação superior. A empresa exige, mas ainda flexibiliza a qualificação dos funcionários para os cargos de gestão, assim como considera que a obtenção de nível superior é um diferencial importante na formação de seus líderes e no desenvolvimento de equipes, agregando valor e resultando num melhor desempenho, conforme depoimento de alguns gestores quando afirmaram que a qualificação foi pré-requisito para sua admissão ou promoção e também conforme documentos consultados a respeito do perfil dos colaboradores para esta função.

Quanto ao tempo de serviço, a maioria atua como gestor há menos de 3 anos, com exceção de 2 das gestoras. A G6 trabalha há 10 anos e ocupa o cargo de gerente há 8 anos, e G8 que atua há 6 anos ocupa a função há 2 anos. Os dados mostram que a maioria já entrara na unidade de negócio do Grupo como gestor, evidenciando que a firma seleciona pessoas diretamente para o cargo de gerência, tendo como pré-requisito a experiência já adquirida no campo de atuação. Além disso, percebe-se que os gestores que possuem maior tempo de serviço na empresa são do sexo feminino, e duas das administradoras iniciaram suas atividades como vendedoras e foram com o decorrer do tempo promovidas a gerência, evidenciando a meritocracia como um dos principais pilares adotado pela organização.

No tocante aos resultados, estes serão mostrados através das seguintes categorias: elementos de estratégia; diversificação de negócios; e, diversificação de produtos.

### Elementos de estratégia

Percebeu-se que a maioria dos entrevistados, com exceção de um G4, conhece o planejamento estratégico aplicado pela empresa, e, dois deles afirmaram não participar das discussões para a sua elaboração, o que vai de encontro aos relatos de Ansoff (1958) e Da Costa (2017), que mostram que a participação de funcionários em nível tático e estratégico é de fundamental importância na elaboração de um planejamento estratégico eficiente.

Os gestores foram perguntados a respeito dos momentos em que reúnem para tratar das metas e objetivos previamente estabelecidos, e estes afirmaram que este tipo de comportamento ocorre pelo menos uma vez por mês com

a alta gestão e com as suas respectivas equipes. Durante as reuniões, os participantes atualizam os conhecimentos acerca das propostas do Grupo, com a ressalva, como já manifestado, do não envolvimento com o planejamento das ações. No tocante aos encontros mensais, estes se encontram em acordo com o manifestado por Bolisani e Bratianu (2017), quando afirmam que os gestores e suas equipes devem se reunir frequentemente para rever e monitorar o andamento do planejamento.

Em relação a avaliação de desempenho dos gestores, houve respostas diferentes; G1 e G2 afirmaram que são medidos através de um sistema de vendas e satisfação dos clientes (NBS CRM Gold), o qual gera relatórios sobre número de vendas, participação no mercado (Montgomery, 1985) e lucratividade (George & Karbir, 2012; Scur & Queiroz, 2017). Para os gestores G3, G4 e G5, seus desempenhos são medidos através do faturamento de loja (venda e pós-venda) e número de unidades vendidas mês, convergindo com os modelos propostos por Wrigley (1970) e Rumelt (1982), que se caracterizam por classificar a diversificação das atividades, utilizando as receitas (vendas) associadas ao tipo de negócio.

Sobre o conhecimento a respeito dos objetivos da unidade de negócio e do Grupo como um todo para os próximos anos, a maioria respondeu que não sabe quais são eles, mesmo havendo respondido que tais objetivos e metas são comunicados quando das reuniões internas. Percebe-se que os objetivos informados se referem a ações mensais de cada loja, conforme explicitado pelo G4, quando afirma que todo mês toma ciência, ainda no mês anterior, do que deverá ser realizado no mês seguinte em relação especificamente a loja que está sob a sua gestão. Isto mostra que, como não há participação do grupo de gestores quando da determinação dos objetivos nem da unidade de negócio (concessionárias de veículos) e nem tão pouco do Grupo como um todo, este passa a ser informado mensalmente das ações a serem executadas por loja, o que diverge da opinião de Lasserre (2017), que afirma que o início do processo de decisão de diversificação é determinado pelos objetivos estratégicos previamente estabelecidos.

Relativo a missão da empresa, quatro gestores informaram desconhecerem; os demais manifestaram conhecimento, mas não souberam informar ao certo do que se tratava. Percebe-se que metade dos entrevistados ignora a razão pela qual a companhia existe, assim como da subdivisão da área de negócio a qual atuam, o motivo pelo qual foi criada e planejada. Sobre princípio e valores, apenas 3 responderam conhecer os valores da empresa, contudo, sem muitos detalhes. G7 revelou que seria o atendimento de excelência, G6 e G8 informaram que seria a ética junto a clientes e colaboradores, e os demais desconhecem. Sobre o assunto, Bolisani e Bratianu (2017) e Davis (2018) garantem: a declaração da missão, visão e valores é determinante na formulação das estratégias organizacionais.

### Diversidade de negócios

No que diz respeito a diversidade das atividades, os gestores afirmaram conhecer as empresas que fazem parte do Grupo, mas nem todos sabiam quais eram os negócios atuais. As gestoras G6 e G8, que estão há mais tempo no Grupo informaram apenas que a companhia trabalha no ramo de automóveis, sem citarem outras comercializações, como fizeram os demais gestores.

O Grupo estudado, sob a ótica de (Wrigley, 1970), está classificado como negócio relacionado, pois, mais de 70% da diversificação provêm de novos negócios relacionados aos antigos. A companhia iniciou suas atividades com postos de combustível, diversificou, e hoje, mais de 70% de sua receita provem das concessionárias. Os negócios relacionados atendem a mercados similares e utilizam sistemas de distribuição e tecnologias similares (Perry, 1998).

Quanto a percepção dos entrevistados alusiva ao porquê da atuação em diferentes mercados, G1 declarou ser uma estratégia *para diversificar os negócios e ganhar maior fatia de mercado, atingindo clientes de vários mercados*, opinião também compartilhada por G7, ratificando o que é apresentado por Mackey, Barney e Dotson (2017), que aduzem que diversificar é aumentar os negócios em novos mercados. G6 revelou que é *uma expansão do negócio para ser referência na região* (Rumelt, 1986), e G3 complementa, tal estratégia *ajuda ao Grupo no mercado instável como o do Brasil* (Singh et al. 2018). G2 consegue perceber que *todas as atividades estão ligadas e que os diretores possuem um grande know-how, facilitando o gerenciamento das atividades que são do mesmo ramo*.

O achado vai ao encontro das pesquisas de Redpath, O'Connell e Warnock-Smith (2017), que consideram a importância do *know-how* na estratégia de diversificação. G4 citou que é apenas uma estratégia de negócios, e G8, oportunidades de mercado captadas pelo Grupo, conforme expõe Ansoff (1957) e Singh et al. (2018). G5 reconheceu que não conseguiu opinar acerca da questão.

Os envolvidos com a pesquisa informaram sobre a importância da diversificação dos negócios, pois desta forma conseguem ter uma maior fatia do mercado no ramo em que atuam. G2 declarou que a instabilidade do mercado faz com que um negócio permita o equilíbrio do outro, tornando o Grupo mais forte e mais visível frente a concorrência: *No caso das concessionárias de marcas diferentes, acabam gerando uma disputa entre marcas e o cliente acaba não indo para a concorrência. As chances de um cliente fechar em uma empresa do Grupo são bem maiores*, visão compartilhada por Porter (1992), no que diz respeito a possuir diversas empresas do mesmo ramo, mas trabalhando com marcas diferentes, fazendo com que o público-alvo de uma forma ou de outra adquira produtos de uma das empresas do Grupo. G6 e G7 consideraram que aumenta a visualização da empresa como uma marca forte, gerando maior credibilidade no mercado, e G4 trouxe a opinião de que a oportunidade de emprego é ampliada. Utilizando das prerrogativas de Mackey, Barney e Dotson (2017), uma marca forte permite a transferência de valor para outros produtos, sendo um alicerce para aumentar as vendas. Além disso, as empresas com alto nível de intangíveis, como o

valor da marca, têm maior propensão a diversificar em negócios relacionados (Chatterjee & Wernerfelt, 1991).

Berger e Ofek (1995) e Hitt *et al.* (2017), alegam a diversificação pode gerar melhorias de salários e redução de riscos junto aos empregados, afirmação revelada pelos gestores pesquisados. Todos percebem que a diversificação do Grupo em várias unidades de negócios abre novas oportunidades de vagas (G2 e G4), desenvolvimento de carreira (G3), melhoria na profissionalização (G5, G6) e redução de riscos de ser demitido (G8).

Outro aspecto importante da discussão foi a percepção de que todos os gestores, com a exceção do G4 e G5, acham que a diversificação dos negócios leva ao aumento da vantagem competitiva (Porter, 1992; Montgomery, 1985; Mintzberg, 2006; Scur & Queiroz, 2017). G2 detalhou revelando que cada negócio deve ser visto individualmente, de acordo com o seu ramo de atividade. G3 expôs que: *um Grupo diversificado tem maior poder de barganha em negociações com fornecedores e instituições financeiras* (Porter, 1992; Mintzberg, 2006). G1 acredita que a diversificação leva a polarizar o mercado, fazendo com que os clientes sempre busquem empresas do Grupo, neutralizando a concorrência em relação apenas as concessionárias. G8 explicou que *como o Grupo detém a maioria das concessionárias de veículos premium das cidades as quais estão inseridas, obtém vantagem competitiva naturalmente, pois a concorrência é mínima*, opinião semelhante de Rumelt (1982). G6 e G7 afirmam que a empresa trabalha com a excelência e isso faz com que a marca tenha credibilidade no mercado.

Apenas 2 gerentes (G4 e G8) não acreditam que devido a diversificação estratégica exista racionalização de custos nos processos operacionais e de recursos. Segundo o G1, *os serviços de RH, marketing e sistemas acabam sendo concentrados em um único local e atendendo a diversas concessionárias*. Para o G2, o poder de barganha gera uma redução de custos, pois *acaba adquirindo produtos com valor mais baixo (combustíveis e lubrificantes), passando a comprar a empresas do próprio Grupo, gerando receita interna*. Os demais gestores afirmaram que existe uma economia, pois todas as lojas utilizam os mesmos serviços de RH e marketing. Ideia compartilhada por Gort, Grabowski e McGuckin (1985), e que Hitt, *et al.* (2017) chamam de sinergia ou economia de escopo, devido ao compartilhamento de ativos no tocante ao processo de trabalho.

Como o Grupo diversifica com negócios concorrentes, foi perguntado sobre a competição interna das marcas. Apenas G4 informou que não percebe que a diversificação provoca competição interna e nem entre os funcionários. G7 e G8 colocaram que existe uma competição saudável, não sendo algo negativo. Já G3 afirmou que existe concorrência interna e que claramente os funcionários se veem como competidores. Mas, conforme G2, *as empresas acabam competindo entre elas, mas o resultado final acaba*

*sendo bom para o Grupo, e o mesmo acontece entre os funcionários*.

Para G1, algumas das marcas irão satisfazer as necessidades de distintos clientes, o que fará a diferença que ele deseja, além da sua satisfação em relação ao atendimento recebido. López-Cózar-Navarro *et al.* (2017) trazem a questão da concorrência interna e externa provocada pelo mesmo Grupo como sendo algo negativo, mas, Ramaswamy *et al.* (2017) apontam que a criação de portfólios leva ao aumento potencial dos lucros mais estáveis.

### Diversidade de produtos

No intuito de verificar a percepção dos gestores em relação a diversificação de produtos, no tocante a unidade de negócio de vendas e pós-venda de veículos, observa-se que as lojas de seminovos e duas das demais concessionárias comercializam mais de uma marca, pois fazem parte da mesma montadora. Neste caso, veículos de tais marcas compartilham a mesma loja e oficinas.

Ansoff (1957; 1986) explica que a diversificação é uma forma de adquirir vantagem competitiva e que está associada as propriedades dos produtos ou mercados, no que diz respeito a atributos físicos ou de desempenho. Sobre a diversificação de modelos e versões de veículos os gerentes se mostram satisfeitos, atendendo bem ao mercado ao qual a concessionária está inserida. A G1 apenas colocou que existem modelos e versões que normalmente eles não pendem para venda, pois, não existe demanda, posicionamento similar ao G6. G4 revela que as versões comercializadas não atendem a necessidade de mercado, mas tal opinião ocorre por tratar-se de uma loja de seminovos, onde a escolha dos veículos não depende dos pedidos do gerente, e sim dos repasses dos demais estabelecimentos. Já G7 informa que hoje é mais simples disponibilizar várias versões da marca a qual gerencia, pois, basta o cliente fazer a aquisição de kits de acessórios para dar um *up grade* no modelo (Dosi *et al.* 2017), seja para compra, seja para venda. Aumentando o leque de possibilidades, a empresa consegue atender melhor às necessidades dos consumidores através de um portfólio variado e amplo (Ramaswamy *et al.* 2017).

Por último, em complemento a diversificação dos produtos, as concessionárias comercializam outros artigos e serviços, como acessórios e peças. G2 e G3 esclareceram que, como trabalham com marcas que são consideradas grifes, também vendem roupas e acessórios de uso pessoal, como bonés, camisetas, jaquetas, dentre outras. G7 tratou como serviço complementar os serviços de funilaria e pintura, devido ao Grupo ser reconhecido como sendo uma das melhores funilarias certificadas do país, e G8 colocou as opções de financiamento como outro serviço oferecido. Sun, Peng e Tan (2017) revelam que é considerado diversificação quando a empresa estabelece uma amplitude de produtos, através de produtos ou atividades correlacionadas com os originais.

## Considerações finais

Este estudo teve por objetivo examinar a percepção dos gestores sobre a diversificação como prática estratégica de desenvolvimento de uma das unidades de um Grupo empresarial atuante no mercado brasileiro de concessionárias de veículos premium, lubrificantes, postos e distribuição de combustíveis. As evidências indicaram que os mencionados gestores tiveram dificuldade em descrever a missão, o objetivo estratégico e os valores tanto da unidade de negócio a qual atuam assim como do Grupo, demonstrando assim pouca, ou quase nenhuma, participação no planejamento estratégico das empresas, dando maior ênfase as metas e os desempenhos individuais. A comunicação ocorre através de reuniões usuais, onde cada gerente apresenta seus resultados mensais para a alta gestão, para os pares, assim como para suas equipes de trabalho.

A respeito da diversificação dos negócios, os entrevistados informaram que este procedimento leva o Grupo a ganhar uma maior participação no mercado, atingindo diferentes públicos e nichos. Além disso, alguns gestores comentaram que devido a atual situação econômica do Brasil e suas perspectivas para o futuro próximo, atuar em diversos negócios pode ajudar as empresas afiliadas ao Grupo a se manterem fortes e competitivas. Outro ponto considerado pelos administradores foi a questão de o Grupo possuir negócios no mesmo ramo de atividade, o que facilita o gerenciamento dos processos operacionais, o controle dos custos, além de otimizar os recursos organizacionais. Aliás, a diversificação pode gerar melhoria salarial, ideia compartilhada por todos os atores de interesse comum.

Outro aspecto importante da discussão foi a percepção de que os gestores táticos, com exceção de dois deles, possuem sobre a diversificação dos negócios relacionada à unidade de negócio de venda e pós-venda de veículos. Segundo eles, a diversificação potencializa a vantagem competitiva, revela o poder de barganha como ganho competitivo, aumenta o poder e a credibilidade da marca, além de incrementar a participação no mercado de veículos premium. Entretanto, mesmo que os gestores apontem melhorias significativas através da diversificação, não há consenso de que esta seja a verdadeira estratégia de negócios do Grupo, pois, a visão desses administradores está limitada a subdivisão da empresa a qual atuam.

A pesquisa mostrou que é importante considerar a percepção de profissionais decisores intermediários no desenvolvimento e propagação da estratégia; afinal, alinhar objetivos e metas pautadas num senso comum de cooperação e engajamento deve ser o propósito de todos. Com efeito, os gestores não participam da elaboração do planejamento estratégico do Grupo e desconhecem o conteúdo desse documento básico para a definição dos propósitos organizacionais, o que pode prejudicar sobremaneira o comprometimento dos envolvidos com os resultados sobre os investimentos.

Como limitações da pesquisa, podem ser destacadas: a investigação foi realizada apenas em uma das subdivisões de área do negócio (concessionárias de veículos), além do número pequeno de participantes, considerando o contingente do Grupo como um todo; a não utilização da pesquisa quantitativa quando a amostra poderia ser estendida a outras atividades correlacionadas a compra e venda de veículos premium, ou seja, ao comércio de carros populares.

Não obstante as limitações, a pesquisa tem como relevância acadêmica trazer à tona a temática da diversificação como estratégia voltada para a percepção de gestores, aspecto pouco abordado em pesquisas anteriores. A contribuição gerencial está na identificação das oportunidades para que as empresas percebam a necessidade de inserir membros dos diversos níveis hierárquicos no processo de elaboração das estratégias, pois amplia as possibilidades de criar valor ao negócio, melhorando os resultados financeiros e o comprometimento dos envolvidos.

Como propostas para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação junto aos demais gestores de outras unidades de negócio do Grupo, ou não; o aprofundamento do estudo junto a alta gestão com o intuito de conhecer a percepção que esses tomadores de decisão possuem sobre o nível tático e estratégico em relação as ações planejadas por eles próprios; e, o desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa envolvendo os demais 700 funcionários visando entender as relações existentes entre o conhecimento e desempenho vividos e a estratégia de desenvolvimento desejada pelas empresas do Grupo.

## Referências

- Ansoff, H. I. (1957) Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- \_\_\_\_\_. (1986). *Diversification in industry - United States: strategy, structure and economic performance*. Harvard Business School Classics.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Ed. 70.
- Barros, A. J. S. & Leffeld, N. A. S. (2007). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Berger, P. G. & Ofek, E. (1995). Diversifications Effect on Firm Value. *Journal of Financial Economics*, 37(1), 39-65. doi.org/10.1016/0304-405X(94)00798-6
- Bernardi, S., Leippold, M. & Lohre, H. (2018). Maximum diversification strategies along commodity risk factors. *European Financial Management*, 24(1), 53-78. doi.org/10.2139/ssrn.2290776
- Bettis, R. A. (1981). Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms. *Strategic Management Journal*, 2(4), 379-393.
- Boschma, R. & Capone, G. Institutions and diversification: Related versus unrelated diversification in a varieties of capitalism framework. *Research Policy*, 44(10), 1902-1914, 2015. doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.013

- Burgess, R. G. (1982). *Field Research: A source book and field manual*. London: Allen & Unwin.
- Chatterjee, S. & Wernerfelt, B. (1991). The Link Between Resources and Type of Diversification - Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 1, p. 33-48. doi.org/10.1002/smj.4250120104
- Conceição, E. V., Santos, D. F. L. & Terence, A. C. F. (2018). Efeito da estratégia de diversificação no valor da empresa: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Foco*, 11(1), 9-31.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- DA COSTA, E. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2017.
- Davis, P. (2018). Leadership as a Profession: A Special Case Dependent on Organizational Ownership, Governance, Mission and Vision. In: *Professionalizing leadership*. Cham, palgrave macmillan. doi: 10.1007/978-3-319-71785-2\_6
- Dawes, J. (2018). *The Ansoff Matrix: A Legendary Tool, But with Two Logical Problems, available at SSRN*. doi.org/10.2139/ssrn.3130530
- Dosi, G., Grazzi, M. & Moschella, D. (2017). What do firms know? What do they produce? A new look at the relationship between patenting profiles and patterns of product diversification. *Small Business Economics*, 48(2), 413-429.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I. & Shaw, L. L. (2001). Participant observation and fieldnotes. In: Atkinson, A. C. et al. *Handbook of Ethnography*. London: Sage, p. 352-368.
- Erkan, B. (2018). *Product and market diversification in Turkey's foreign trade*. IJAME
- George, R. & Kabir, R. (2012). Heterogeneity in business groups and the corporate diversification-firm performance relationship. *Journal of Business Research*, 65(3), 412-420. doi.org/10.2139/ssrn.1857923
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa - Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Gort, M.; Grabowski, H. & McGuckin, R. (1985). Organizational capital and the choice between specialization and diversification. *Managerial and Decision Economics*, 6(1), 2-10. doi.org/10.1002/mde.4090060103
- Hitt, M., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cases, [s.l.] Cengage Learning.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Los Angeles: Sage.
- Lasserre, P. (2017). *Global strategic management*. Macmillan International Higher Education.
- López-Cózar-Navarro, C., Benito-Hernández, S. & Platero-Jaime, M. (2017). The influence of cooperative relations on geographical expansion and diversification strategies in family firms. *International Business Review*, 26(4), 764-773. doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.005
- Mackey, T. B., Barney, J. B. & Dotson, J. P. (2017). Corporate Diversification and the Value of Individual Firms: A Bayesian Approach. *Strategic Management Journal*, 38(2), 322-341. doi.org/10.1002/smj.2480
- Manral, L. & Harrigan, K. R. (2018). Corporate advantage in customer-centric diversification. *Journal of Strategic Marketing*, 26(6), 498-519. doi.org/10.1080/0965254X.2017.1299789
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2013). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Markides, C. C. (1998). To diversify or not to diversify. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 6, p. 93-99.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: an interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (2006). *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Montgomery, C. A. (1985). The measurement of firm diversification and market power. *Academy of Management Journal*, 28(4), p. 789-798. doi.org/10.5465/255992
- Morecroft, J. D. W. (2018). Management attitudes, learning and scale in successful diversification: a dynamic and behavioural resource system view. In: *System Dynamics*. London: Palgrave Macmillan, 69-106.
- Moreira, D. A. (2002). *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Orlando, B., Renzi, A., Sancetta, G. & Cucari, N. (2018). How does firm diversification impact innovation? *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4), 391-404. doi.org/10.1080/09537325.2017.1313405
- Patel, P. C., Criaco, G. & Naldi, L. (2018). Geographic diversification and the survival of born-globals. *Journal of Management*, 44(5), 2008-2036. doi.org/10.1177/0149206316635251
- Penrose, E. & Penrose, E. T. (2009). *The theory of the growth of the firm*. London: Oxford University Press.
- Perry, S. R. (1998). *A meta-analytic review of the diversification - performance relationship: aggregating findings in strategic management*, 212 f. Thesis (Doctoral of Philosophy) - Florida Atlantic University, Florida.
- Popli, M., Akabar, M., Kumar, V. & Gaur, A. (2017). Performance Impact of Temporal Strategic Fit: Entrainment of Internationalization with Pro-Market Reforms. *Global Strategy Journal*, 7(4), 354-374. doi.org/10.1002/gsj.1160

- Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ramaswamy, K., Purkayastha, S. & Petitt, B. S. (2017). How do institutional transitions impact the efficacy of related and unrelated diversification strategies used by business groups? *Journal of Business Research*, 72, 1-13, 2017. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.11.005
- Redpath, N.; O'Connell, J. F.; Warnock-Smith, D. (2017). The strategic impact of airline group diversification: The cases of Emirates and Lufthansa. *Journal of Air Transport Management*, 64, 121-138. doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.08.009
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), p. 359-369.
- \_\_\_\_\_. (1986). A model for diversification. *Management Science*, 4(4), 392-414. doi.org/10.1287/mnsc.4.4.392
- Scur, G. & Queiroz, R. P. (2017). The impact of diversification in the operations strategy of capital goods companies. *Gestão & Produção*, 24(2), 206-220. doi.org/10.1590/0104-530x1048-13
- Singh, D., Pattnaik, C., Gaur, A. S. & Ketencioglu, E. (2018). Corporate expansion during pro-market reforms in emerging markets: The contingent value of group affiliation and diversification. *Journal of Business Research*, 82, 220-229.
- Singh, M., Mathur, I., Gleason, K. C. & Etabari, A. (2001). An empirical examination of the trend and performance implications of business diversification. *The Journal of Business and Economic Studies*, 7(2), 25-80.
- Stadler, C., Mayer, M.C., Hautz, J. & Matzler, L. (2018). International and product diversification: Which strategy suits family managers? *Global Strategy Journal*, 8(1), 184-207, 2018. doi.org/10.1002/gsj.1190
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research - studying how things work*. New York: The Guilford Press.
- Strauss, A.; Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research - techniques and procedures for developing grounded theory*. USA: Sage Publications.
- Sun, S. L., Peng, M. W. & Tan, W. (2017) Institutional relatedness behind product diversification and international diversification. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(2) 339-366. doi: 10.1007/s10490-016-9498-4
- Vasconcelos, C.R.M., Mendonça, F.P.N., Assis Carneiro, S. N. & Medeiros, S.A. (2019). A inteligência competitiva a serviço da moda autoral. *Revista Inteligência Competitiva*, 9(2), 69-81. doi.org/10.24883
- Wang, W. K., Ting, I. W. K., Kuo, K. C., Kweh, Q. L. & Lin, Y. H. (2018). Corporate diversification and efficiency: evidence from Taiwanese top 100 manufacturing firms. *Operational Research*, 18(1), 187-203. doi: 10.1007/s12351-016-0259-4
- Wrigley, L. (1970). *Diversification and divisional autonomy*. DBA thesis, Harvard Business School.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.