

ANALISE TEÓRICA DO MODELO DISCIPLINAR DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

ANALISE TEÓRICA DO MODELO DISCIPLINAR DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

AUTORES: Paulino Ricardo Cossengue¹

DIREÇÃO PARA CORRESPONDENCIA: cossenguep@yahoo.com

Data da recepção: 01/03/2019

Data da aceitação: 16/04/2019

RESUMO

Diante da dificuldade com que se confrontam as empresas em identificar as direcções estratégicas mais sólidas e lucrativas, nos mercados competitivos de hoje, o presente estudo propõe-se analisar de forma crítica a importância de cada uma das direcções sugeridas no modelo de crescimento, abrindo assim a possibilidade de não só instruir como também revelar a direcção mais sólida e lucrativa na visão da presente abordagem. Em termos metodológicos, a pesquisa está limitada em consulta crítica dos dados secundários por vias da discussão de literatura. Finalmente, o estudo conclui que, embora todas direcções estratégicas sejam válidas, a diversificação aparece como estratégia dominando todas outras. Por outras palavras, todas estratégias convergem na diversificação, o que claramente não só distingue tal estratégia das outras, como também atribui a esta a característica única de solidez e lucratividade.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias; Penetração; Desenvolvimento; Produto; Diversificação.

THEORETICAL ANALYSIS OF THE DISCIPLINARY MODULE OF COMPANIES GROWTH

ABSTRACT

On the face of the difficulties with which companies are confronted when trying to identify solid and lucrative strategic directions in today's competitive markets, the present study is proposed to critically analyse the importance of each of the directions suggested on the growth matrix, opening the possibility of not only to

¹ Professor Assistente da Faculdade de Economia da Universidade José Eduardo dos Santos, Huambo Angola; Mestre em Ciências Empresariais pela Universidade de Gloucestershire, Reino Unido.

instruct but also to reveal the most solid and lucrative direction based on the present discussion's point of view. In terms of methodology, the research has been narrowed down to critical consulting of secondary data through literature discussion. Finally, the study concludes that although all strategic directions are valid, the diversification appears to be dominant amongst the others. In other words, all the strategies converge in diversification, which clearly not only distinguishes such strategy from others but also provides it with a unique characteristic of solid and lucrative.

KEYWORDS: Strategies; Penetration; Development; Product; Diversification.

INTRODUÇÃO

As empresas e as estratégias adoptadas sofrem mudanças contínuas ao longo do tempo. Ao realocar as suas operações, crescer ou declinar, as estratégias são reestruturadas para o devido enquadramento nas circunstâncias vigentes no mercado. Os mecanismos através dos quais estes processos ocorrem são complexos e por isso, o conhecimento de vários elementos envolvidos requer alguma assimilação mais profunda.

Apesar desta grande complexidade, os actores do mundo de negócios estão conscientes de que os desafios são inevitáveis. Assim sendo, tomam decisões fundamentais acerca das direcções que as empresas devem tomar de acordo com os seus propósitos, recursos, e formas de interacção com cada um dos mercados em que operam (Porter, 1980). Embora as estratégias sejam várias, de uma forma geral, as direcções estratégicas resumem-se em quatro áreas específicas, tais como, Penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação (Ansoff, 1990).

Para determinar a utilidade das direcções em questão, importa começar por examinar de forma crítica, o porquê da importância e o que contem cada uma das direcções estratégicas sugeridas. Segundo Lynch (2006), a utilidade da distinção entre estratégias ou direcções estratégicas reside no facto de que em última instância habilita os gestores a hierarquizar tanto as direcções como as estratégias, o que permite-lhes atribuir o grau de importância a cada um dos factores.

Adicionalmente, alguns autores como Dobson, *et al.*, (2004), Burnes (2000), embora os seus argumentos atribuam crédito a quase todas direcções, reconhecem que, algumas apenas são aplicáveis porque socorrem-se das outras. Os mesmos autores acrescentam que, geralmente nesta confusão, uma direcção ou estratégia acaba por suplantar todas as restantes. Em contraste, Porter (1980), advoga que, a natureza da estratégia das empresas irá sempre alterar na medida em que a indústria move ao longo do seu ciclo de vida. Por outras palavras, o autor pretende dizer que, cada uma das direcções é relevante, desde que se adopte a seu devido tempo. Por isso, apoiado a estes argumentos

contraditórios, o presente estudo analisa de forma crítica e independente, a importância de cada uma das direcções apresentadas no modelo de crescimento, determinando assim, a validade de cada uma das direcções. A grande preocupação em relação sobrevivência e desenvolvimento no longo prazo conjugada com as turbulências dos mercados competitivos, tem levado as empresas a adoptar caminhos diferentes umas das outras, dependentemente dos instintos daqueles que as dirigem. Diante de varias direcções abertas, torna-se crucial identificar aquelas que a partida ou pelo menos teoricamente garantem maior credibilidade. Assim sendo, a grande importância da análise que se faz no presente estudo reside na revelação da direcção mais sólida, do ponto de vista desta abordagem.

Em termos estruturais, o trabalho caracteriza-se por uma introdução que aqui encerra, discussão crítica da literatura e considerações finais.

DESENVOLVIMENTO

IDENTIFICAÇÃO DAS DIRECÇÕES ESTRATÉGICAS

Existe grande preocupação em relação as escolhas a nível de negócios singulares ou unidades organizacionais, quer por meio de estratégias de preços ou por diferenciação. Porém, a grande preocupação ainda consiste na seleção de produtos e mercados que ditam a entrada e saída das empresas (Johnson, *et al.*, 2008).

Quatro direcções básicas, tais como, aumento de penetração de mercados já existentes, desenvolvimento de novos mercados, desenvolvimento de produtos e diversificação, são de forma discutível apontadas como sendo orientações mestras para o posicionamento das empresas em qualquer meio envolvente. A primeira pelo facto de prometer mais acções de mercado e a segunda por abrir a possibilidade de expansão. Por outro lado, a terceira referente ao produto concentra-se não só no melhoramento como também na inovação. Por último, apresenta-se aquela que envolve um alargamento do escopo da organização em termos de mercado e de produto (Lynch, 2006).

Figura 1. Matriz de Crescimento

		Produtos existentes	Novos
Mercados	Existentes	A Penetração de Mercado e Consolidação	B Desenvolvimento de Mercado
	Novos	C Desenvolvimento de produto	D Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff, (1990)

Penetração de Mercado

Embora de forma geral entenda-se a penetração de mercado como sendo o movimento que dá lugar a ganhos de acções, talvez o seu significado vá para muito mais além daquilo que se apresenta no contexto. Muitos autores como, Porter, (1980), Kotler, (2008) e outros distinguem esta como sendo a face mais óbvia de todas direcções estratégicas. Esta direcção permite ampliar a capacidade estratégica já existente sem exigir das organizações tomada de decisões arriscadas em territórios abertos a negócios. Neste sentido, torna-se claro que, quanto maior for a quota de mercado, maior poder de negociação haverá entre compradores e fornecedores, cabendo o domínio a aquele que melhor habilidade de negociação tiver desenvolvido (Chiavenato, 2004).

Porém, as organizações que procuram grandes penetrações de mercado podem confrontar-se com dois grandes constrangimentos:

1. O primeiro é conhecido como constrangimento de retalhação. Este deriva das acções desencadeadas pelos competidores. Alias, ao lembrar das cinco forças denota-se que o aumento de penetrações de mercado desencadeia rivalidades nas indústrias na medida em que cada competidor procura mecanismos que permitam defender e proteger sua quota de mercado. Além disso, o aumento gradual da rivalidade envolve guerra de preços ou batalhas dispendiosas de marketing, o que por sua vez pode trazer custos muito acima de qualquer ganho. Os perigos em provocar retalhações cerradas são maiores em mercados de baixo crescimento, já que ali, quase todo ganho em volume virá a custa do sacrifício de outros participantes (Porter, 1980).

Neste caso, as empresas que buscam penetrações de mercado necessitam antes desenvolver capacidades estratégicas que garantam vantagem competitiva. Nos mercados com baixo crescimento ou em declínio, talvez seja mais eficiente identificar e adquirir empresas rivais em declínio. Algumas empresas encontraram nesta alternativa um caminho para o crescimento rápido. Por exemplo, na indústria têxtil, graças a esta alternativa a empresas LNM da Índia moveu-se de forma acelerada no início dos anos 2000s vindo a se tornar na maior produtora de tecidos no mundo, apenas por identificar e comprar empresas em dificuldades pelo mundo (Johnson, *et al.*, 2008). A partir deste ponto, torna-se claro de que, aquisições podem reduzir rivalidades, porque removem concorrentes independentes para consolida-los na sombra de uma única orientação.

2. O segundo é o constrangimento legal. Evidências revelam que grandes penetrações de mercado podem gerar preocupações por parte dos agentes reguladores de concorrência, posicionando-se contra o excesso de poder no mercado. A maioria dos países possuem reguladores com poder significativo de frear empresas poderosas ou ainda impedir gestores que adoptam estratégias de aquisições que criariam excesso de poder destas empresas nos mercados em que operam (Lynch, 2006). Este argumento encontra suporte na política de vários países como por exemplo o Reino Unido, onde a Comissão da Concorrência pode investigar qualquer entrante ou aquisição que possa representar mais de 25 por cento do mercado nacional, podendo reduzir o acordo pela metade ou propor medidas que permitam reduzir o poder da empresa no mercado.

Um outro exemplo tem a ver com a Comissão Europeia que tem uma visão holística do mercado europeu e que a semelhança da Comissão britânica também intervém em quase todos assuntos ligados ao poder do mercado. Para uma ideia mais clara, quando a Gaz de France e a Suez duas companhias dominantes do mercado francês e belga decidiram fundir por *joint venture* em 2006, a Comissão Europeia insistiu que as duas empresas reduzissem o seu poder, adoptando o chamado desinvestimento, que passava por desfazer-se de algumas das suas subsidiárias para abrir a possibilidade de alargar a rede de competição (Johnson, *et al.*, 2008).

DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Por vias do desenvolvimento de produto acredita-se que as organizações sejam capazes de proporcionar melhoramento ou mesmo novos produtos e serviços. Na prática, até mesmo o processo de penetração de mercado e de outras direcções pode exigir algum desenvolvimento de produto. Porém, o desenvolvimento aqui referido é aquele que implica um elevado grau de inovação (Dessler, 2002). Assim, devido a este caracter de profunda inovação, assume-se que o

desenvolvimento de produto seja de custos elevados, para além de requerer actividades de riscos por duas razões principais:

1. A primeira tem a ver com a nova capacidade estratégica. Geralmente o desenvolvimento de novo produto envolve adopção de novas tecnologias, que de alguma forma podem não ser familiares a organização.
2. A segunda é o risco elevado na gestão de projecto. Até mesmo para casos de grande domínio, o desenvolvimento de produto revela-se sujeito a riscos de atrasos no cumprimento e conseqüentemente aumento de custos devido não só a grande complexidade, mas também a alterações da especificidade dos projectos ao longo do tempo.

DESENVOLVIMENTO DO MERCADO

Considerando o grande risco que envolve o desenvolvimento de produto, pensa-se que o desenvolvimento de mercado possa ser uma forma de escape para as empresas que lutam para garantir a sua existência no longo prazo. Esta estratégia, parece mais simples do que aquela do desenvolvimento de produto, já que limita-se em oferecer produtos existentes a novos mercados (Kotler, 2008). Mas, apesar deste aparente simplicidade, a sua operacionalização em alguns casos, revela-se mais complexa do que se pode julgar. Este entendimento nasce do facto de que, na condução desta estratégia há tendências de se incorporar melhoramento de produto ou serviço, caindo assim novamente na categoria de desenvolvimento de produto. Deste modo, o desenvolvimento de mercado pode assumir três formas específicas:

1. A primeira está relacionada com novos segmentos;
2. A segunda aponta para novos usuários;
3. A terceira e última, é aquela que orienta-se por novas localizações geográficas.

O interessante é que em todos estes casos, é fundamental que as estratégias de desenvolvimento do mercado sejam baseadas em produtos ou serviços que vão de encontro com os factores críticos de sucesso no novo mercado (Drucker, 1985). Por outras palavras, as estratégias baseadas em simples oferta tradicional de produtos e serviços estão sujeitas ao fracasso.

De acordo com Keegan (2005), a estratégia de desenvolvimento do mercado confronta-se com os mesmos problemas que se registam na implementação da estratégia de desenvolvimento do produto. Em termos de capacidade estratégica, verifica-se que, a estratégia de desenvolvimento do mercado, com alguma frequência apresenta falta de habilidades certas de marketing e de determinação de marcas para garantir progresso no seio de clientes desconhecidos (Kotler, 2008).

Uma análise em torno destes registos, leva a entender que, do lado da gestão, o grande desafio consiste na coordenação entre diferentes segmentos, usuários e

localizações geográficas, pelo facto de cada uma destas vertentes apresentar necessidades diferentes.

DIVERSIFICAÇÃO

De acordo com Ansoff (1990), diversificação é uma das estratégias mais revolucionadoras com que uma organização se pode confrontar. Isto deve-se ao facto de levar a organização para fora não só do mercado como também do produto existentes. Neste sentido, percebe-se que a estratégia em referência aumenta de forma acentuada o escopo da organização.

Embora a sua operacionalização não seja tão extremista quanto o sugerido pela própria matriz de crescimento, a diversificação na maioria dos casos, implica negócios não relacionados, caindo na categoria da chamada diversificação conglomerada. Além disso, desta, nasce um que talvez dentre outros seja o maior benefício, que é o facto de na prática permitir a construção e solidificação do relacionamento com o mercado em que se opera (Branson, 2008). Embora autores como Carvalho (2013), Dessler (2002), defendam a ideia de que a penetração de mercado e o desenvolvimento de produto exijam alguma diversificação, a reflexão em torno desta contradição, leva a entender que, a diversificação registada nestes duas estratégias não vai para além de um simples ajustamento do produto ao mercado, o que por conseguinte retira o factor revolucionador ou transformador. Por outras palavras, a diversificação como tal é uma questão de grau.

Entretanto, a matriz de crescimento torna claro de que, na medida em que a empresa se move do seu ponto inicial ou fase de introdução para os pontos subsequentes do ciclo, vai solidificando o processo de aprendizagem e desenvolvimento. Neste caso, a diversificação revela-se como sendo única direcção sólida para o desenvolvimento das empresas, embora a sua consideração mereça ser feita em paralelo com outras alternativas. Significa dizer que, os condutores da diversificação, as suas várias formas e caminhos percorridos no processo de gestão desta estratégia, são aspectos a considerar de forma profunda ao adoptar a diversificação.

RAZÕES DA DIVERSIFICAÇÃO

Segundo Johnson, *et al.*, (2008), a diversificação pode ser escolhida por varias razões, algumas criando mais valor do que outras. Porém, três grandes factores criadores de valor são apontados como principais razões da diversificação:

1. O primeiro é o *ganho de eficiência*, que acontece quando os recursos ou capacidades da empresa são aplicados em novos mercados, produtos ou serviços. Geralmente estes são descritos como economias de escopo, representando o contraste das economias de escala. Desta forma, se uma empresa possuir recursos ou competências subaproveitados e que não pode efectivamente encerra-los ou vende-los a outros potenciais utilizadores, faz

sentido usar estes recursos ou competências na diversificação em novas utilidades.

Por outras palavras, há economias a serem ganhas ao expandir o escopo de actividades da empresa. Por exemplo, Lynch (2006) sustenta que, muitas universidades possuem inúmeros recursos em termos de espaços ou dormitórios, destinados a seus estudantes, mas que são de alguma forma subaproveitados sobretudo em períodos de férias. Estes espaços seriam usados de forma eficiente se as universidades expandissem o seu escopo de actividades em conferências ou turismo durante os períodos de férias. Para este mesmo autor, as economias de escopo ocorrem quer para recursos tangíveis, tais como, residências ou salas, quer para recursos intangíveis no caso de marcas ou habilidades dos funcionários. Em muitas ocasiões, as vantagens de escopo são tratadas como benefícios de sinergia.

2. O segundo é o *alargamento da capacidade paterna da corporação*. Em novos mercados, produtos ou serviços, este factor pode ser outra forma de asseguramento de ganhos. Na realidade, este reforça o factor anterior acerca da competência existente em novas áreas. Porém, este ponto enfatiza as habilidades paternas ou estratégicas da corporação que de contrário seriam negligenciadas. Ao nível estratégico, os gestores devem desenvolver competências que lhes permitam administrar volumes diferentes de produtos e serviços que por conseguinte também podem ser aplicados em negócios que não partilham recursos no nível da unidade operacional.
3. O terceiro e último é o *aumento do poder do mercado*. Este pode resultar da obtenção de diversos volumes de negócios. Entende-se que, com muitos negócios, a empresa tem capacidade de fazer um cruzamento e subsidiar um ou outro negócio com o excedente dos ganhos de outros negócios, capacidade esta que, o concorrente pode não possuir.

Esta condição proporciona vantagem competitiva a empresa e a eficácia desenvolvida pode no longo prazo forçar os competidores a abandonar o mercado, deixando a empresa com o monopólio a partir do qual melhores produtos e serviços possam gerar melhores retornos sobre os investimentos. A partir deste ponto, se pode entender que este tenha sido o receio da Comissão Europeia, que deu lugar a rejeição do acordo que permitiria a *General Electric* no valor de £24bilhões assumir o controlo da companhia eléctrica *Honeywell* em 2001 (Dobson, *et al.*, 2004). Neste caso particular a *General Electric* teria um poder de mercado que permitiria a empresa elevar os seus preços sem ameaças da competição.

Adicionalmente, Burnes (2000), revela outras razões como, responder a declínios do mercado, distribuição de risco pelas unidades de negócios e criação de expectativas dos *stakeholders* poderosos, que também justificam a corrida para a diversificação. Porém, nota-se que, estas criam menos valor e nalguns casos são vistas como servidoras de interesses dos gestores em lugar dos acionistas,

violando assim o tradicional acordo económico entre os acionistas e os gestores. No caso da primeira, acredita-se que apesar de ser comum, a sua eficiência continua duvidosa no ajuste a diversificação.

Quanto a segunda, a teoria financeira convencional permanece bastante séptica em relação aos resultados desta distribuição. Discutivelmente, na medida em que se vai clarificando esta razão, aparecem ideias sugerindo que os investidores podem diversificar os negócios com mais eficácia, investindo não só em portfólios distintos como também em empresas diferentes.

Por outro lado, a última é apontada como alimentadora de falsas expectativas, considerando o facto de que, os gestores podem conduzir negócios a diversificações inapropriadas. Por exemplo, devido a pressão da análise do *Wall Street*, em torno do contínuo crescimento de receitas, no final dos anos 1990, a companhia de energia Norte Americana *Enron* diversificou-se muito além dos seus interesses originais em comércio de energia, o que deu lugar a entrada em negócios de comércio de *commodities* tais como petroquímicos, alumínio e outros. Porém, em muito pouco tempo, compreendeu-se que o retorno sobre o investimento desta diversificação tinha sido bastante reduzido, e como consequência em 2001 *Enron* teve um colapso, ficando na história como a maior falência de sempre (Dobson, et al., 2004).

O conceito da diversificação de forma incontornável, remete o estudo a duas perspectivas distintas, Relacionada e Não-relacionada. A primeira, de acordo com Mullins (2007), diz respeito ao desenvolvimento corporativo para além dos actuais produtos e mercados, porém, dentro das capacidades ou valor de *network* da empresa.

O valor de *network* proporciona um sentido único de pensamento acerca de diferentes formas de diversificação relacionada. Este sentido conhecido como integração vertical, descreve regressiva ou progressivamente a integração em actividades adjacentes orientadas para a transformação dos *inputs* em *outputs* traduzidos em negócios últimos das empresas.

Figura 2. Diversificação Relacionada

Integração Regressiva			
Aprovisionamento da matéria-prima	Aprovisionamento dos componentes	Aprovisionamento da maquinaria	Investigação, Design, Processo e produto
Fornecimento de matéria-prima	Fornecimento de componentes	Fornecimento de maquinaria	Financiamento

Transporte			
Integração Horizontal			
Produtos competitivos	Fabricação (Produção)		Capacidades complementares
Produtos complementares			Envio-produtos
Integração Progressiva			
Distribuição (Produtos acabados)	Transporte	Informação de marketing	Reparações/serviços após venda

Fonte: Johnson, *et al.*, (2008)

A representação acima, claramente procura levar a entender que, a integração regressiva preocupa-se com o desenvolvimento no conjunto de actividades orientadas para a garantia da disponibilização de *inputs* que sustentam os negócios em curso. A integração progressiva focaliza-se para o desenvolvimento e criação de valor na cadeia que culmina com o fornecimento de *outputs*. Enquanto isso, a integração horizontal determina o desenvolvimento que ocorre no processo de implementação de actividades complementares ou adjacentes.

Neste caso, as empresas de pesquisa de internet como a Google e outras, são exemplos clássicos, na medida em que, de forma horizontal se têm diversificado em negócios tais como, notícias, imagens, a mapas, dentre outros serviços.

Diversificação não relacionada

De acordo com West, *et al.*, (2010), se a diversificação relacionada envolve desenvolvimento dentro das capacidades já existentes ou dentro do valor das *networks* em vigor, a diversificação não relacionada diz respeito ao desenvolvimento de produtos ou serviços, que vai para além das actuais capacidades ou valores de *networks*. Por isso, a diversificação não relacionada é geralmente descrita como estratégia de conglomeração.

Esta interpretação deve-se ao facto de que não é possível observar com clareza as economias de escopo entre diferentes negócios, mas em contraste, verificam-se custos claros das direcções centrais ou estratégicas. Por outro lado, Dessler (2002), nota que, os preços das acções das empresas diversificadas de forma não relacionada geralmente sofrem do chamado desconto conglomerado. Por outras palavras, sofrem uma avaliação negativa, comparando com as empresas constituídas de forma individual e de diversificação relacionada.

Este facto tem servido de argumento para os accionistas ao persuadirem os gestores em fragmentar as conglomerações, para que cada uma destas partes tenha mais valor do que quando estiver ligada as outras. Mas, segundo Lynch (2006), atitudes contra as conglomerações podem ser vistas como exageradas, uma vez que, em paralelo também verificam-se muitas vantagens na adopção da diversificação não relacionada como estratégia, destacando dentre várias duas principais:

1. Exploração de lógicas dominantes. Mais do que uma opção concreta de relacionamento, pode se converter numa fonte de criação de valor da conglomeração.
2. Países com mercados subdesenvolvidos podem ser terrenos férteis para as conglomerações. Ali onde o capital externo e a força do mercado de trabalho não se fazem ainda sentir, as conglomerações oferecem mecanismos substitutos para alocação e desenvolvimento do capital ou pelo menos de margem de talento dentro das suas fronteiras organizacionais.

A este ponto, torna-se importante reconhecer que a distinção entre diversificação relacionada e não relacionada geralmente é uma questão de escala ou grau. Porém, a formação da linha divisória entre estes dois tipos de diversificação, é importante no processo de determinação de mecanismos que revelam os efeitos da diversificação sobre o desempenho.

CONCLUSÕES

A presente análise trazum contributo teórico no processo de compreensão das direcções estrategicas sugeridas na matriz de crescimento (mercado-produto), de formas a proporcionar aos gestores capacidades mais acertvas no direcionamento das suas empresas. Assim, evidências registadas ao longo da abordagem demonstram que, embora as direcções estrategicas sejam varias, traduzindo-se em penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação, apenas uma predomina em todas direcções. Por outras palavras, quer as empresas optem por penetração de mercado, desenvolvimento de mercado ou desenvolvimento de produto, ao longo da implimentação, de alguma forma confrontam-se com a necessidade de diversificação.

O estudo revela que, o desempenho das estrategias sólidas assentam sobre a diversificação. Porém, devido ao facto de que muitas empresas hoje são diversificadas, e porque a diversificação em alguns momentos serve os interesses da gestão em lugar dos interesses dos accionistas, muitos estudiosos questionam a posicção dominante atribuida as empresas diversificadas. Também, entende-se que, seria problemático se as grandes empresas se diversificassem apenas para distribuir riscos, preservar postos de gestão de empresas em declínio ou para preservar imagem de crescimento.

Ainda assim, estudos sobre a diversificação geralmente têm encontrado alguns benefícios em termos de desempenho. Um olhar para o auto-desempenho daquelas empresas diversificadas de forma relacionada, confirma o benefício de permanente especialização. Já aquelas que abraçaram a diversificação não relacionada, na sua generalidade não têm sido tão bem sucedidas quanto as primeiras, o que implica dizer que a garantia de sucesso para a relacionada é maior do que para a não relacionada.

Em suma, quanto ao desempenho, entende-se que, se as estratégias aplicadas na maioria das direcções apresentadas no modelo forem melhoradas, será possível dissociá-las da diversificação e o seu impacto não será ofuscado por esta última. Por outro lado, apesar da diversificação relacionada revelar-se mais benéfica do que a não relacionada, qualquer uma destas, carece de um acompanhamento rigoroso para garantir os respectivos méritos particulares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. H., & Edward M. (1990). *The New Corporate Strategy* (1st ed. New York: Wiley).
- Branson, R. (2008). *Business Stripped Bare: Adventures of a Global Entrepreneur* (1st ed. London: Virgin).
- Burnes, B. (2000). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (3rd ed. London, New York: FT/Prentice Hall).
- Carvalho, João M. S. (2013). *Planeamento Estratégico: O seu guia para o sucesso* (2^a ed. Porto: VidaEconómica).
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2004). *Planeamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações* (8^a ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier).
- Dessler, G. (2002). *A Framework for Management* (2nd ed. New Jersey: Pearson Education/Prentice Hall).
- Dobson, P., Starkey, K., & Richards, J. (2004). *Strategic Management: Issues and Cases* (2nd ed. Cornwall: Blackwell Publishing).
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship* (1st ed. London: HEINEMANN).
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed. London: FT/Prentice Hall).
- Keegan, Warren J. (2005). *Marketing Global* (7^a ed. São Paulo: PE/Prentice Hall).
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing* (12th ed. New Jersey: PE/Prentice Hall).
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy* (4th ed. London, New York: FT/Prentice Hall).
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour* (8th ed. London, New York: FT/Prentice Hall).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* (1st ed. New York: The Free Press).
- West, D., Ford, J., & Ibrahim, E. (2010). *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage* (2nd ed. London, New York: OXFORD/University Press).